

## ***PERFIL INTRAEMPREENDEDOR Y ACCIONES DE LOS GESTORES DE LOS CURSOS DE CIENCIAS CONTABLES DE LA REGIÓN OESTE DE PARANÁ***

### **Silvana Anita Walter**

*Doctora en Administración por el Programa de Pos Grado en Administración de la Pontificia Universidad Católica de Paraná (PUCPR)*

*Dirección: Rua Paulo Zimmermann, nº 85, Edifício Bernhard, Apto. 302, Centro, Blumenau (SC) - CEP: 89.010-170*

*E-mail: silvanaanita.walter@gmail.com*

### **Márcia Andréia Schneider**

*Especialista en Lengua, Literatura y Enseñanza*

*Dirección: Rua Ulisses Siqueira de Lima, 150, Apto 202 Bloco B, Loteamento Ceniro Martins, São José/SC - CEP 88107-494*

*E-mail: marciadeia.schneider@gmail.com*

### **Daniela Torres da Rocha**

*Maestría en Administración por la Pontificia Universidad Católica de Paraná – PUCPR*

*Dirección: Rua Imaculada Conceição, nº 1155, Bloco Acadêmico, 1º andar Sala 103 B, Prado Velho, Curitiba/PR CEP: 80215-901*

*E-mail: danitorres.rocha@gmail.com*

### **Maria José Carvalho de Souza Domingues**

*Doctora en Ingeniería de la Producción por la Universidad Federal de Santa Catarina*

*Dirección: Rua Antônio da Veiga, nº 140, Victor Konder, Blumenau/SC CEP: 89010-971*

*E-mail: mjcsd2008@gmail.com*

### **Gérson Tontini**

*Doctor en Contabilidad y Administración*

*Profesor de la Universidad Regional de Blumenau – FURB*

*Dirección: Rua Antônio da Veiga, nº 140, Victor Konder, Blumenau/SC CEP: 89010-971*

*E-mail: gersontontini@gmail.com*

## **Resumen**

Este artículo tiene como objetivo identificar y analizar las acciones, el perfil y las características intraempresariales de los gestores de cursos de bachillerato en Ciencias Contables del Oeste de Paraná. De esa manera,

---

*Artículo editado en Portugués, Inglés y Español. Versión original en Portugués.*

---

Recibido el 10/12/10. Solicitud de Revisión el 17/05/11. Volvió a presentar el 28/05/11. Aceptado el 19/07/11, por Valcemiro Nossa (Editor). Publicado el 27/03/12. Organización responsável pelo periódico: CFC/FBC/ABRACICON.

---

Copyright © 2012 REPEC. Todos los derechos, incluso los de traducción, son reservados. Se permite mencionar parte de artículos sin autorización previa, con tal de que se identifique la fuente.

la cuestión de investigación formulada ha sido: ¿Cuáles son las características intraempresariales y las principales acciones de los gestores de cursos de Ciencias Contables de la región Oeste de Paraná? Se ha utilizado como método la investigación descriptiva del tipo *survey* y, para la recolección de los datos, un cuestionario de Mastella (2005) y de Dornelas (2003), adaptado por Walter et. al. (2007). Como principales resultados, se ha constatado que los gestores son hombres, teniendo la mayoría de ellos más de 50 años de edad, título de especialista o maestría y el principal vínculo con la institución en la cual actúan. Se ha notado que las acciones más desarrolladas por los gestores se presentan destinadas a las acciones internas, hecho que debería ser objeto de reflexión, una vez que las acciones consideradas más importantes por los gestores se llevan a cabo no muy a menudo. De esa manera, con poco tiempo de dedicación a la gestión, con discrepancias entre las acciones deseadas y las efectivamente llevadas a cabo y el demasiado enfoque interno de sus acciones son aspectos que los gestores investigados necesitan mejorar. Todos los investigados presentan características intraempresariales. Se nota la necesidad de una mayor claridad en el diálogo entre el personal superior y los gestores para una mayor alineación en cuanto al desempeño actual de los gestores. Se nota asimismo que cuestiones como la conciliación entre la carga horaria enseñanza/gestión todavía necesita perfeccionarse.

**Palavras-chave:** Gestores Universitarios; Gestores de Curso; Coordinación de Curso; Perfil de Gestores; Ciencias Contables.

## 1. INTRODUCCIÓN

La universidad, en la calidad de organización compleja y atípica, ha pasado por un proceso de reestructuración y adaptación ante diversos desafíos, destacándose la expansión del sistema de enseñanza superior, el aumento del control externo a través de evaluaciones, las reglamentaciones como consecuencia de la vigencia de la Ley de Directrices y Bases (LDB), la utilización de las tecnologías de información y comunicación, así como la necesidad de estándares gerenciales más eficientes y eficaces.

En las Instituciones de Enseñanza Superior (IES), los desafíos mencionados y las expectativas son respondidos por sus principales directivos o, como se les nombra actualmente, gestores. De esos gestores universitarios, que son, en su mayoría, profesores, se espera un desempeño gerencial capaz de mantener la institución bajo su gestión competitiva ante las presiones ambientales internas y externas, según Grillo (1996), Marra y Melo (2003), Meyer Jr. (2000), Silva (2006) y Silva y Moraes (2003).

En el contexto presentado, al ponderarse acerca del reflejo del perfil y de las características intraempresariales de los gestores en la calidad de los cursos, se ha considerado importante visualizar ese perfil y las acciones emprendidas por los gestores de las IES ubicadas en el Estado de Paraná, Brasil. Esa relevancia se da asimismo ante la preocupación de la Coordinación de Perfeccionamiento de Personal de Nivel Superior (CAPES) y del gobierno brasileño con la adecuación de los procesos educacionales. De esta manera, este artículo presenta los resultados de una investigación llevada a cabo en siete IES, teniendo en cuenta que una de éstas posee tres *campi* y, por lo tanto, tres gestores, ubicados en la región Oeste de Paraná, con el objetivo de identificar el perfil de los gestores de los cursos de Ciencias Contables de esas IES, el ejercicio de la función gerencial y analizar las características intraempresariales de esos gestores, con base en un instrumento de recolección de datos de Mastella (2005) y de Dornelas (2003), adaptado por Walter et. al. (2007). De esa manera, la cuestión de investigación formulada ha sido: ¿Cuáles son las características intraempresariales y las principales acciones de los gestores de cursos de Ciencias Contables de la región Oeste de Paraná?

## 2. GESTORES DE CURSO DE LAS INSTITUCIONES DE ENSEÑANZA SUPERIOR

La actuación de los gestores del curso de Ciencias Contables tiene como base las atribuciones formalmente definidas en los reglamentos internos de las IES. De esta manera, el ejercicio de la función es orientado por una acción articuladora entre el cuerpo docente, discentes en formación y egresados, con el objetivo de asegurar el desarrollo de habilidades y competencias previstas en el Proyecto Pedagógico del Curso, así como el proceso cualitativo del aprendizaje.

Según Moraes (2004), existen tres requisitos para el ejercicio del cargo de gestor de curso en las IES brasileñas: poseer título (maestría o doctorado) que atienda a las exigencias del Ministerio de Educación y Cultura (MEC), ser contratado bajo el régimen mensual de 40 horas, lo cual brinda mayor dedicación al curso, y ministrar clases en el curso que coordina.

Grillo (1996), Marra y Melo (2003), Meyer Jr. (2000), Silva (2006) y Silva y Moraes (2003) mencionan que, en la mayoría de los casos estudiados, no existe adecuación entre la formación técnica del profesor y las prácticas gerenciales. Se justifica esa afirmación con el hecho de que, en la mayoría de los casos, los gestores de curso adquieren habilidades gerenciales a través de errores y aciertos, es decir, en la práctica.

El desempeño esperado del gestor, para Silva (2006), corresponde al cumplimiento de las atribuciones definidas por la institución. De esta manera, en la gestión interna se vuelve una cuestión importante la manera de alcanzar resultados y las competencias gerenciales, como capacidad de movilización, de integración y de aplicación de los recursos de su competencia.

Grunow, Sabadin, Fassina y Domingues (2005) definen como atribución básica de los gestores del curso de Ciencias Contables – que poseen la función de coordinar – planear, juntamente a los demás docentes, todas las actividades del curso que objetivan el desarrollo de las competencias enumeradas a continuación: (1) coordinar las actividades de enseñanza, investigación y extensión de curso y organizar su currículo pleno, consultando el cuerpo docente; (2) aprobar, en el ámbito de su competencia, planes y programas de enseñanza y modificaciones curriculares y también proponer medidas para el perfeccionamiento de la enseñanza y condiciones para la investigación y extensión; (3) supervisar la integración curricular, orientar a los alumnos y deliberar acerca de recursos o representaciones de alumnos respecto a la asignatura didáctica y trabajos escolares; (4) verificar la ejecución del sistema de evaluación de los cuerpos discente y docente y dar dictamen en la indicación y dispensa del docente; (5) convocar y presidir las reuniones del cuerpo docente del curso y coordinar los trabajos de los miembros de éste; (6) acompañar la asiduidad de los docentes y fiscalizar la observancia del régimen escolar y el cumplimiento de los planes de los colegiados superiores; (8) establecer, observadas las normas establecidas por las IES, estudios y adaptaciones curriculares, así como deliberar acerca de pedidos de traslados y equivalencias; (9) presentar propuestas para la adquisición de material bibliográfico y otros equipos necesarios para el buen desempeño de la enseñanza, investigación y extensión del curso; (10) deliberar acerca de la organización y administración de laboratorios y de otros materiales didácticos, cuando éstos conformen parte integrante de la enseñanza y de la investigación; (12) velar por la regularidad y calidad de la enseñanza ofrecida por el curso y evaluar periódicamente el curso y los resultados de los proyectos de investigación y de los planes de extensión bajo su responsabilidad; y (13) cumplir y hacer con que se cumplan las disposiciones del reglamento general y las deliberaciones de los órganos colegiados, como también ejercer otras atribuciones que, por su naturaleza, recaigan sobre su competencia o les sean delegadas por los demás órganos.

En síntesis, le toca al gestor del curso tratar de ejercer una función de articulación entre los cuerpos docente y discente para el logro del proceso de enseñanza/aprendizaje. De esa manera, a él le toca tornar viable acciones de interacción entre alumno, conocimiento y profesor, teniendo como instrumento de apoyo las reuniones que priorizan las discusiones pedagógicas y las reflexiones colectivas.

A través del comportamiento emprendedor de sus gestores, las organizaciones observan una revitalización de innovación, de estrategias, de creatividad y de desarrollo administrativo (KURATKO et al., 1993).

Meyer Jr. (2000) señala como características importantes del gestor: visión de futuro, dominio de la tecnología, visión estratégica, capacidad de decisión, práctica de empowerment, gestión de informaciones y el acto de emprender y participar. En este contexto, se nota la importancia de las características personales en lo que tañe el comportamiento de los gestores.

### 3. INTRAEMPREENDEDURISMO

Boulton, Carland e Hoy (1984) relatan, en sus estudios, investigadores que señalan características comunes a los emprendedores, entre ellos: Mill (1848); Weber (1917); Schumpeter (1934); Sutton (1954); Hartmann (1959); McClelland (1961); Davids (1963); Pickle (1964); Palmer (1971), Hornaday y Aboud (1971); Winter (1973); Borland (1974); Liles (1974); Gasse (1977); Timmons (1978); Sexton (1980); Welsh y White (1981); Dunkelberg y Cooper (1982).

Sin embargo, las principales concepciones acerca del emprendedor han sido desarrolladas teóricamente por Schumpeter en 1911, considerado en la literatura como la persona que mejor ha analizado al emprendedor y su inserción en la economía (BARBIERI et al. 2003). Schumpeter (1982) asegura que el emprendedor desafía el mercado rompiendo el equilibrio existente y aprovechando oportunidades para crear cosas nuevas y diferentes. En la década de 1960, los estudiosos del comportamiento, al estudiar al emprendedor como persona, ampliaron el campo del emprendedurismo. Otra teoría de destaque en el área es la de McClelland (1972) que, fundamentada en la motivación psicológica, ha resultado en uno de los pocos instrumentos de recolección de datos que mensura las características del comportamiento de los emprendedores.

Timmons, Smollen e Dingee (1977) remarcan que el emprendedurismo es una revolución silenciosa que será, para el siglo XXI, más de lo que la Revolución Industrial fue para el siglo XX. En Brasil, el movimiento del emprendedurismo surgió en el comienzo de la década de 1980, en los cursos de administración de empresas. La primera experiencia fue la del profesor Ronald Degen, en 1981, en la Escuela de Administración de Empresas de la Fundación Getulio Vargas, en San Pablo. El profesor Degen creó la disciplina Nuevos Negocios, en el curso de especialización en Administración. En el entendimiento de Degen (1989), el emprendedor es el responsable por la creación de nuevos productos y mercados que presentan ventajas, como mayor eficiencia y menor costo.

Con enfoque diferenciado del término emprendedurismo – relacionado a la creación de nuevas empresas (emprendedor *start up*) –, el intraemprendedurismo o emprendedurismo corporativo, objetivo de este estudio, se relaciona, según Dornelas (2003), a las acciones emprendedoras desarrolladas en una organización ya existente. Para Pinchot (1989) y Fillion (1999), lo que distingue el intraemprendedor del emprendedor es que el primero actúa de forma emprendedora insertado en una organización ya existente, mientras que el segundo actúa creando nuevas organizaciones y negocios.

Pinchot (1989) definió *intrapreneur* o intraemprendedor como aquel que, aún sin dejar la organización en la cual actúa, lleva a cabo actos de creación o innovación típicos de los emprendedores. “Intraemprendedores son empleados que poseen iniciativas nuevas en organizaciones establecidas y realizan alguna diferencia material. Ellos proponen ideas nuevas y valerosas que ellos son capaces de desarrollar en un ambiente cultural favorable” (THOMPSON, 2004, p. 246). El término intraemprendedor asigna, por lo tanto, al emprendedor corporativo, nomenclatura que también se aplica a los gestores de los cursos de Ciencias Contables.

Para muchos investigadores, los emprendedores corporativos poseen prácticamente las mismas características de los emprendedores *start up*. Hornsby et al. (1993) afirman que, a pesar de que muchas organizaciones no evalúen las características de personalidad de sus empleados, es importante reconocer su influencia en el comportamiento innovador. Los autores complementan que el comportamiento intraemprendedor puede surgir a través del entrenamiento o de otras oportunidades intraemprendedoras. Para Walter et al. (2005), el intraemprendedor presenta estilo más proactivo, visionario y flexible a los cambios. Esos investigadores identificaron en un estudio teórico que necesidad de apoyo y habilidad de enseñar a los demás son dos características exclusivas de los intraemprendedores.

Según Pinchot (1989), los intraemprendedores son visionarios; tienen la necesidad de actuar; son dedicados; establecen retos autodeterminados; establecen altos estándares internos; superan errores y fracasos; administran riesgos; y poseen lealtad en sus negocios.

Kuratko, Montagno y Hornsby (1990) verificaron que los intraemprendedores son motivados, pero que también necesitan el apoyo y el reconocimiento de la organización para que actúen de forma emprendedora. Según Dornelas (2003), el intraemprendedor, al identificar, desarrollar, capturar y programar nuevas oportunidades de negocio, requiere que la organización lleve a cabo cambios en la forma cómo los recursos son empleados, creando, de esta manera, nuevas competencias empresariales y buscando, a través de esas competencias, nuevas posibilidades de ubicación en el mercado, así como un compromiso de largo plazo y creación de valor para los agentes internos y externos a la organización, creatividad, motivación y superación.

Como la responsabilidad por los resultados del desempeño pedagógico y administrativo de los cursos de bachillerato es, primeramente, de sus gestores, éstos poseen una función compleja y decisiva en la calidad de esos cursos. De esa manera, este estudio trae una reflexión acerca de las características intraemprendedoras de esos gestores bajo la óptica del autoevaluación y de la evaluación de las IES, enfocadas por Walter et al. (2005) en un estudio que adaptó dos cuestionarios: el de Dornelas (2003), uno de los pocos instrumentos que miden, bajo la perspectiva del autoevaluación y de la evaluación de las IES, el perfil intraemprendedor, y el de Mastella (2005), de diagnóstico de gestión.

#### 4. MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

Para alcanzar los objetivos propuestos en este estudio, se ha utilizado como método la investigación de carácter descriptivo, del tipo levantamiento o survey que, según Gil (1999), describe una situación real y específica, es decir, un determinado entrevistado, en situación y sitio específicos. En este caso, aún según el mismo autor, es posible analizar los datos a través de comparaciones y testes estadísticos de las diferencias encontradas entre los subgrupos, así como se pueden llevar a cabo análisis estadísticos más elaborados.

La investigación descriptiva, según Gil (1999), tiene como objetivo principal describir características de determinada población o fenómeno o establecer relaciones entre variables, siendo una de sus características más significativas la utilización de técnicas estandarizadas de recolección de datos. En este estudio, se han utilizado como instrumento de recolección de datos dos cuestionarios: el primero, basado en la investigación de Walter et al. (2007), fue respondido por los gestores de los cursos de Ciencias Contables de las IES investigadas, y el segundo, modificado por Walter et al. (2007), fue respondido por los superiores inmediatos de esos gestores (directores generales, directores de centro, decanos, etc.).

El primer cuestionario para investigación del perfil de los gestores se ha dividido en tres etapas distintas. En la primera etapa, se han investigado cuestiones relativas al perfil de los gestores, teniéndose como base el Diagnóstico de Gestión de Cursos de Administración, de Mastella (2005). En la segunda etapa, se han investigado las características intraemprendedoras de los gestores a partir de la adaptación del cuestionario de Dornelas (2003), ya aplicado y validado por la investigación de Walter et al. (2005) que, a su vez, investigó el perfil de los gestores de cursos de Administración de quince IES que constituyen la Asociación Catarinense de las Fundaciones Educativas (ACAFE), ubicada en el Vale de Itajaí, en Santa Catarina. Se han investigado asimismo, en la tercera etapa del cuestionario, a través del método cualitativo, las principales acciones de los gestores. Según Oliveira (2001), la investigación cualitativa puede ser utilizada para los estudios dirigidos al análisis de actitudes, motivaciones, expectativas y valores.

El segundo cuestionario ha investigado las características intraemprendedoras de los gestores en la opinión de los superiores inmediatos de esos gestores. Ese cuestionario ha sido modificado por Walter et al. (2007), que lo ha adaptado de Dornelas (2003) para investigar las características intraemprendedoras de los gestores en la opinión de los propios gestores.

La población de esta investigación se ha constituido de los gestores de los cursos de bachillerato en Ciencias Contables de la región Oeste de Paraná. La investigación ha sido dirigida a los nueve

gestores responsables por once cursos de Ciencias Contables de seis IES, repartidas en 11 *campi*. Las IES investigadas han sido las que se mencionan a continuación: Centro de Enseñanza Superior de Foz de Iguazú (CESUFOZ), Facultad de Ciencia y Tecnología (FACITEC), Universidad Estadual del Oeste de Paraná (UNIOESTE), Unión Panamericana de Enseñanza (UNIPAN), Universidad Paranaense (UNIPAR) y Unión Educacional de Cascavél (UNIVEL). Los superiores de los gestores consisten en siete directores de centro o general.

Anteriormente al envío de los cuestionarios, se han realizado contactos telefónicos con los investigados. Luego del primer contacto con los gestores y sus superiores, se han enviado los cuestionarios por *e-mail*. En el transcurso del periodo en el cual se ha llevado a cabo la recolección de datos, se han establecido nuevos contactos telefónicos con el objetivo de elevar el índice de respuestas y, consecuentemente, la calidad de esta investigación. Se ha obtenido, al final, un retorno significativo, totalizando el 100% de cuestionarios de los gestores de curso y el 77,8% de los superiores.

Se ha llevado a cabo el análisis de los datos de los cuestionarios respondidos por los gestores de los cursos a través de tres métodos distintos, uno para cada etapa del cuestionario. En la primera etapa, para revelar el perfil actual de esos gestores, se han llevado a cabo análisis de sus características, relacionadas a la frecuencia de determinadas cuestiones, como edad, sexo, nomenclatura utilizada para el cargo de gestor de curso, formación académica del gestor de curso, tiempo de actuación como gestor y como docente, frecuencia con que ejecuta determinadas acciones integrantes de los colegiados de cursos, decisiones tomadas por los colegiados y tiempo de existencia de los cursos de Administración.

En la segunda etapa, que se refiere al test del perfil intraemprendedor o emprendedor corporativo, se han analizado las características intraemprendedoras según al autoevaluación de los gestores de curso. Se han clasificado a los gestores con arreglo a la puntuación alcanzada en el test, teniéndose en cuenta que los gestores que han alcanzado entre 90 y 119 puntos han sido considerados, según Dornelas (2003), poseedores de algunas características intraemprendedoras, y los que han alcanzado 120 puntos, poseedores de características comunes a los intraemprendedores. Esa segunda etapa se ha caracterizado como un autoevaluación del gestor referente a las características reunidas en cinco dimensiones: a) comprometimiento y determinación; b) tener obsesión por las oportunidades; c) tolerancia al riesgo, ambigüedad e incertidumbres; d) creatividad, autoconfianza y habilidad de adaptación; y e) motivación y superación – divididas en tres bloques distintos, repartidos en columnas: el primero se relaciona a la importancia que las IES atribuyen a determinadas características de los gestores; el segundo, al desempeño que su institución espera; y el tercero, al autoevaluación actual del desempeño del gestor.

En la tercera etapa, se han analizado las acciones desarrolladas por los gestores y consideradas por ellos las más relevantes. Se han clasificado dichas acciones en 13 dimensiones a través de un análisis cualitativo y la representación de esas acciones se ha hecho en gráficos, según la frecuencia, comparándose con el resultado de la segunda etapa del cuestionario, es decir, con el autoevaluación.

Se ha analizado el cuestionario respondido por los superiores de los gestores, referente a la evaluación del perfil intraemprendedor de los gestores de curso, de la misma forma que la segunda etapa del cuestionario de autoevaluación de los gestores de curso.

Para el tratamiento de los datos, se ha utilizado una planilla electrónica (Excel) y el programa estadístico *software* SPSS. Para cruzar los datos obtenidos acerca de las características intraemprendedoras de los gestores de curso en ambas muestras investigadas (gestores y superiores de los gestores) se ha aplicado el test U, de Mann-Whitney, considerado uno de los más poderosos testes no paramétricos utilizado como alternativa al test T de la estadística paramétrica (SIEGEL, 1975). Para analizarse la consistencia interna de los resultados de cada dimensión, se ha efectuado el cálculo del alfa de *Cronbach*.

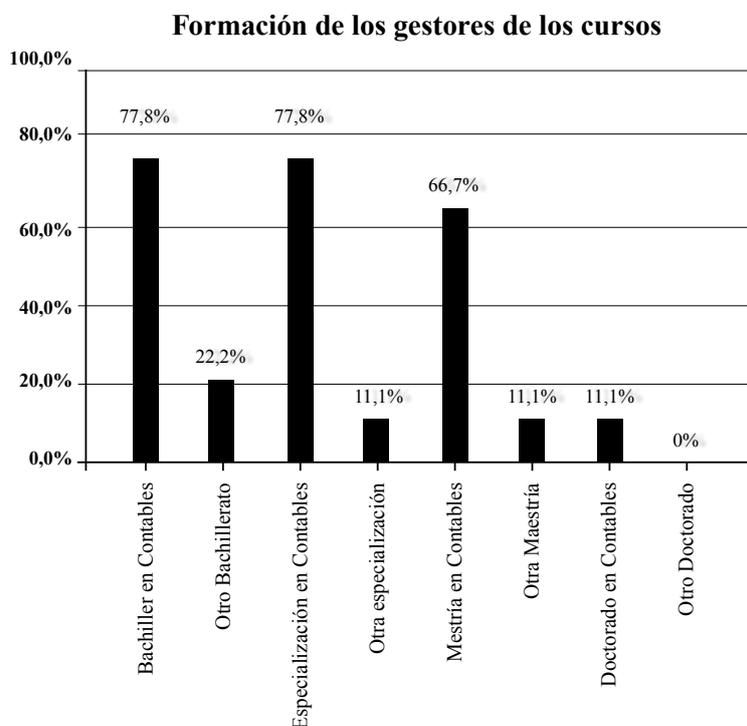
## 5. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

El análisis de los datos está dividida en tres secciones. La primera se refiere al perfil del gestor del curso; la segunda, a las acciones más importantes llevadas a cabo por esos gestores; y la tercera, a sus características intraemprendedoras.

### 5.1. El perfil del gestor del curso de ciencias contables

En esta sección, se presenta la descripción de los datos personales, de las características y de las actividades de los gestores.

En cuanto a la edad de los gestores, el 11,1% tiene edad entre 21 y 30 años; el 11,1%, entre 31 y 40 años; el 33,3%, entre 41 y 50 años; y el 44,4%, entre 51 y 60 años. En cuanto al género, el 100% de los gestores son hombres. En cuanto a la nomenclatura atribuida al cargo de los gestores responsables por los cursos, en el 11,1% de las IES es de Jefe de Departamento; y en el 88,9%, de Coordinador de Curso. El Gráfico 1 presenta la formación de los gestores de los cursos de Ciencias Contables de la región Oeste de Paraná.



**Gráfico 1 – Formación de los gestores de los cursos**

Según los datos del Gráfico 1, la mayoría de los gestores de cursos de las IES investigadas posee formación en el área de actuación, lo cual comprueba la alineación con las directrices del MEC. Los datos demuestran que el 67% de los gestores posee el título de maestría en Ciencias Contables, y que tan sólo el 11% posee doctorado.

El tiempo de actuación de los gestores y el tiempo de existencia de los cursos se demuestran en la Tabla 1.

**Tabla 1 – Tiempo de actuación de los gestores de curso y tiempo de existencia de los cursos.**

a) Actuación anterior como gestor en otras IES		b) Actuación como gestor en la IES actual		c) Carga horaria semanal dedicada a la gestión del curso	
Ninguna	55,6%	Menos de 1 año	33,3%	Hasta 10 horas	0%
1 año	11,1%	1 año	0%	Hasta 20 horas	66,7%
2 años	11,1%	2 años	22,2%	Hasta 30 horas	22,2%
3 años	0%	3 años	22,2%	Hasta 40 horas	11,1%
4 años	0%	4 años	11,1%	Más de 40 horas	0%
5 años	11,1%	5 años	0%	<b>d) Tiempo de existencia de los cursos</b>	
6 años	0%	6 años	0%		
7 años	0%	7 años	0%	Hasta 5 años	22,2%
8 años	0%	8 años	0%	6 a 10 años	22,2%
9 años	0%	9 años	0%	11 a 20 años	11,1%
10 años	0%	10 años	0%	21 a 30 años	22,2%
Más de 10 años	11,1%	Más de 10 años	11,1%	31 a 40 años	22,2%
Sin Respuesta	0%	Sin Respuesta	0%	Más de 40 años	0%

Según la primera cuestión de la Tabla 1, el 55,6% de los gestores han comenzado a actuar en la gestión del a IES a la cual se encuentran vinculados actualmente, es decir, no poseen experiencia anterior como gestores. En cuanto al tiempo de actuación de los gestores en el cargo actual, la cuestión 2, presentada en la Tabla 1, señala que el 88,8% de ellos actúan hace menos de 5 años, lo cual contrasta con el 11,1% que actúa hace más de 10 años.

En lo que tañe a la carga horaria de dedicación a la gestión del curso, la Tabla 1 demuestra que el 66,7% de los gestores tienen dedicación de hasta 20 horas semanales. Según la política del INEP, ese dato es preocupante y fortalece la investigación de Marra y Mello (2003) y de Kanan y Zanelli (2003) acerca del problema de la conciliación de las actividades administrativas con las actividades docentes. El poco tiempo de dedicación a la coordinación del curso puede impactar negativamente en los resultados de las actividades de gestión, pues enseñar y, simultáneamente, gestionar un curso de bachillerato conlleva a una sobrecarga de trabajo, lo cual puede, consecuentemente, dificultar la relación con docentes, funcionarios y superiores, más allá de perjudicar la salud del ambiente de trabajo. Se observa asimismo que el 44% de esos cursos investigados existen hace menos de diez años, y el 66%, hace más de diez años. En la Tabla 2, se puede observar la actuación de los gestores como docentes.

**Tabla 2 – Actuación del gestor como docente**

a) Tiempo de actuación como docente en la carrera		b) Tiempo de actuación como docente en la IES actual		c) Carga horaria semanal dedicada a la docencia	
Menos de 1 año	0%	Menos de 1 año	11,1%	Hasta 10 horas	33,3%
1 año	0%	1 año	0%	Hasta 20 horas	44,4%
2 años	0%	2 años	0%	Hasta 30 horas	0%
3 años	11,1%	3 años	22,2%	Hasta 40 horas	11,1%
4 años	11,1%	4 años	0%	Más de 40 horas	0%
5 años	0%	5 años	0%	Dedicación exclusiva	11,1%
6 años	11,1%	6 años	11,1%	Ninguna	0%

7 años	0%	7 años	0%	<b>d) Actuación como docente en otra IES</b>	
8 años	0%	8 años	0%		
9 años	0%	9 años	11,1%	No	55,6%
10 años	0%	10 años	0%	Sí	33,3%
Más de 10 años	66,7%	Más de 10 años	44,4%	Sin Respuesta	11,1%

En cuanto a la primera cuestión de la Tabla 2, se puede constatar que el 66,7% de los gestores posee gran experiencia como docentes teniéndose en cuenta que actúan hace más de diez años. En la segunda cuestión, se observa que dentro del 66,7% de los gestores que actúan hace más de diez años en la carrera, el 44,4% actúa en ese periodo en la IES a la cual se encuentran vinculados actualmente. La carga horaria semanal dedicada a la docencia para el 77,7% de los investigados es de, a lo sumo, 20 horas. Se puede observar asimismo que el 55,6% de los gestores actúa como profesores solamente en la IES donde ejercen el cargo de gestión.

Se ha investigado aun la participación de los agentes involucrados en el colegiado del curso. Como resultado, se ha identificado la alta participación de alumnos y de profesores (el 100%) y de coordinadores (el 78%) en los colegiados, como también una relativa participación de directores y funcionarios (el 11%). Ello demuestra que las instituciones investigadas han cumplido la recomendación del MEC en cuanto a la presencia de un colegiado de curso que represente los distintos actores del escenario institucional y que ejerzan las funciones administrativas de dirección y coordinación.

La Tabla 3 demuestra las decisiones tomadas por el colegiado de curso.

**Tabla 3 – Decisiones tomadas por el colegiado de curso**

<b>Decisiones tomadas por el colegiado de curso</b>	
Decisiones tomadas por el colegiado de curso	100%
Decisiones relativas a contenidos programáticos	100%
Decisiones relativas a tipos de evaluaciones pedagógicas	89%
Decisiones relativas a actividades de extensión	78%
Decisiones relativas a la matriz curricular y análisis curricular	78%
Decisiones relativas a la divulgación del curso en el mercado	78%
Decisiones relativas a aparcerías con empresas de la región	67%
Decisiones relativas a actividades de investigación	56%
Otras Decisiones	44%
Decisiones relativas a la contratación de profesores	22%
Decisiones relativas a la gestión financiera del curso	

En cuanto a las decisiones tomadas por el colegiado de curso, se verifica que las relativas a contenidos programáticos y a tipos de evaluaciones pedagógicas poseen un mayor porcentaje de respuestas, lo cual significa que el colegiado de curso posee mayor poder de decisión acerca de las cuestiones pedagógicas en relación a las cuestiones administrativas.

La Tabla 4 presenta la frecuencia de las acciones ejecutadas por los gestores.

**Tabela 4 - Ações executadas pelos gestores dos cursos de Ciências Contábeis**

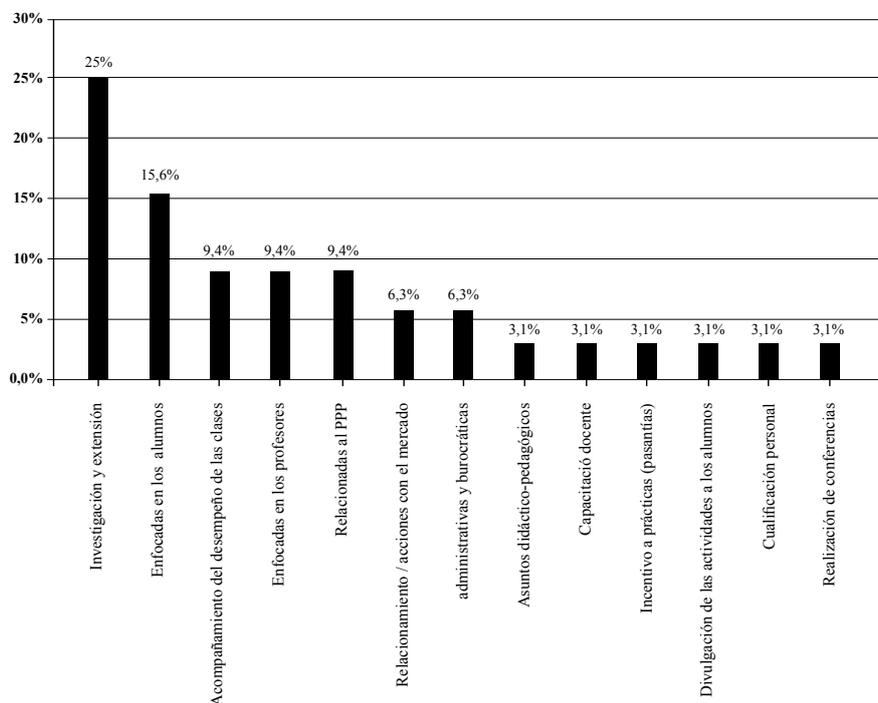
Frecuencia de acciones ejecutadas por los gestores del curso de Ciencias Contables	Nunca (%)	Raramente (%)	Eventualmente (%)	Frecuentemente (%)	Siempre (%)	Promedio Ponderado	Promedio	Clasificación
<b>ACCIONES DESTINADAS AL MERCADO</b>								
Realizan visitas a las empresas para conocer el perfil profesional deseado.	11,1%	11,1%	33,3%	44,4%	0%	2,11	2,37	7
Realizan investigación de mercado a fin de responder de manera adecuada a la demanda.	11,1%	22,2%	33,3%	11,1%	11,1%	1,67		
Realizan sondaje del ambiente ante las IES concurrentes.	22,2%	22,2%	0%	33,3%	44,4%	3,00		
Realizan conferencias y Workshops con empresarios de la región donde actúa.	11,1%	22,2%	33,3%	11,1%	11,1%	1,67		
Acompañan la inserción de alumnos en el mercado de trabajo.	11,1%	0%	11,1%	33,3%	44,4%	3,00		
Representan externamente la institución.	11,1%	0%	11,1%	55,6%	22,2%	2,78		
<b>INVESTIGACIÓN Y EXTENSIÓN</b>								
Promueven actividades de extensión en la comunidad.	0%	11,1%	11,1%	33,3%	44,4%	3,11	2,96	5
Involucran a sus alumnos en acciones sociales en la comunidad.	0%	11,1%	33,3%	44,4%	11,1%	2,55		
Estimulan el desarrollo de la investigación en la IES.	0%	0%	22,2%	33,3%	44,4%	3,22		
<b>ACCIONES ENFOCADAS EN LOS ALUMNOS</b>								
Atendimiento a los alumnos.	0%	0%	0%	0%	100%	4,00	4,00	1
<b>ACCIONES ENFOCADAS EN LOS PROFESORES</b>								
Atendimiento a los profesores.	0%	0%	0%	11,1%	89,9%	3,93	3,93	2
<b>ACCIONES DESTINADAS A LAS ACTIVIDADES DE PROYECTO POLÍTICO-PEDAGÓGICO</b>								
Planeación estratégica del curso.	0%	0%	0%	44,4%	55,6%	3,56	3,59	4
Elaboración del PPP de la IES.	0%	0%	22,2%	11,1%	66,7%	3,45		
Acompañamiento del PPP de la IES.	0%	0%	0%	22,2%	77,8%	3,78		
<b>ACCIONES DESTINADAS A LA CAPACITACIÓN DE DOCENTES</b>								
Desarrollo de actividades didáctico-pedagógicas.	0%	0%	0%	33,3%	66,7%	3,67	2,94	6
Promoción de entrenamientos pedagógicos a los docentes del curso.	0%	22,2%	33,3%	44,4%	0%	2,22		
<b>REUNIONES</b>								
Participación en reuniones en la Universidad.	0%	0%	11,1%	11,1%	77,8%	3,67	3,67	3

Las cuestiones referentes a las acciones de los gestores, presentadas en la Tabla 4, han sido sometidas al cálculo del promedio ponderado y agrupadas en siete dimensiones: acciones destinadas al mercado; investigación y extensión; a los alumnos; a los profesores; a las actividades de Planeación Político-Pedagógico; a la capacitación de docentes; y a reuniones. Cada dimensión ha generado un promedio, y esos promedios han sido ordenados. La mayor frecuencia de las acciones de los gestores se encuentra ordenada de la forma como se describe a continuación: acciones enfocadas en los alumnos, en los profesores, en reuniones, en actividades de PPP, en capacitación docente, en investigación y extensión y en el mercado. Se nota asimismo que la acción que más se lleva a cabo es el atendimiento a los alumnos, seguida del atendimiento a los profesores y, en la secuencia, el acompañamiento del PPP de la IES. Como se puede notar, esas actividades se encuentran relacionadas a las atribuciones de los gestores de curso destacadas por Grunow et al. (2005), como coordinar actividades de enseñanza, deliberar acerca de representaciones de alumnos y observar las normas de la IES.

Esta primera etapa ha identificado el perfil de los gestores del Oeste de Paraná, en el cual se han evidenciado la gran experiencia de los gestores como profesores, el contraste entre los gestores que actúan en el cargo hace menos de 5 años y los que actúan hace más de 10 años y la reducida carga horaria de dedicación de los gestores al cargo. En la próxima etapa, se presentan las acciones consideradas las más importantes por los gestores.

## 5.2. Acciones consideradas más importantes por los gestores

En el Gráfico 2 se demuestran las acciones que los gestores consideran más importantes.



**Gráfico 2 - Ações consideradas mais importantes pelos gestores**

En el Gráfico 2 se demuestran las acciones llevadas a cabo por los gestores y consideradas las más importantes, obtenidas a través de una cuestión subjetiva descrita en la tercera etapa del cuestionario y agrupadas en 13 dimensiones. Los índices presentados en el Gráfico 2 corresponden al número de acciones mencionadas en cada dimensión en lo que tañe al número total de acciones mencionadas.

Contraponiendo los datos del Gráfico 2 a los datos de la Tabla 4, se observa que coinciden los resultados de las dimensiones referentes a las acciones enfocadas en los alumnos, más mencionadas en las respuestas objetivas (Tabla 4) y en segundo lugar en las subjetivas (Gráfico 2); acciones enfocadas en los profesores, en segundo lugar en la Tabla 4 y en cuarto lugar en el Gráfico 2. La dimensión relacionada a las acciones destinadas a la investigación y extensión ha sido mencionada como la más importante por los gestores (Gráfico 2), pero aparece tan sólo en quinto lugar entre las acciones que los gestores llevan a cabo más a menudo (Tabla 4). En este sentido, se observa que los gestores actúan más frecuentemente en la coordinación de la enseñanza y menos en las actividades de investigación y de extensión (GRUNOW, et al. 2005). Ello puede estar relacionado también al hecho de que parte de las IES investigadas consiste en facultades y centros universitarios y no propiamente en universidades, de forma que el foco en investigación y extensión de las propias instituciones sea menor.

En esta etapa se han presentado las acciones que los gestores consideran las más importantes y se ha hecho la comparación de éstas con las acciones llevadas a cabo más a menudo por parte de ellos en la etapa anterior. En la próxima sección, serán descritos y analizados los resultados del perfil intraemprendedor de los gestores investigados.

## 5.3 Características intraemprendedoras de los gestores

En esta sección se presenta el análisis de las características intraemprendedoras de los gestores. Con arreglo a los resultados del test del perfil intraemprendedor o del emprendedor corporativo de Dornelas (2003), el promedio general alcanzado por los gestores ha sido de 133,4 puntos, lo cual per-

mite, basándose en el autor, clasificar las características constatadas como características comunes a los intraemprendedores, pues han marcado más de 120 puntos. Con arreglo al test de normalidad, los datos han presentado distribución no normal. Aliando ese resultado al pequeño tamaño de la muestra, es indicado el uso de estadística no paramétrica en detrimento de la paramétrica. Se ha optado por la utilización del test U, de *Mann-Withney*.

La Tabla 5 presenta los resultados del test U, de *Mann-Withney*.

**Tabla 5 – Análisis general a partir del test U, de Mann-Whitney**

Variables	Suma de los puestos (Gestores)	Suma de los puestos (Superiores)	Discrepancia	Significancia (Bi-caudal)	Prioridad por significancia de la discrepancia
<b>Comprometimiento y determinación</b>					
Proactividad en la toma de decisión	79,5	40,5	39	0,032	5
Tenacidad/Obstinación	84,5	35,5	49	0,013	2
Disciplina y dedicación	74,0	46,0	28	0,206	Não-significante
Persistencia en la resolución de problemas	74,0	46,0	28	0,206	Não-significante
Disposición al sacrificio para alcanzar retos	80,0	40,0	40	0,046	8
Inmersión en las actividades que desarrolla	68,0	52,0	16	0,605	Não-significante
<b>Obsesión por las oportunidades</b>					
Tratar de tener conocimiento de las necesidades de los alumnos	79,0	41,0	38	0,054	Não-significante
Dejarse llevar por el mercado	65,0	55,0	10	0,901	Não-significante
Tener obsesión en crear valor y satisfacer a los alumnos	79,5	40,5	39	0,060	Não-significante
<b>Tolerancia al riesgo, ambigüedad e incertidumbres</b>					
Capacidad de asumir riesgos calculados	83,0	37,0	46	0,013	2
Capacidad de minimizar los riesgos	76,0	44,0	32	0,115	Não-significante
Tolerancia a incertidumbres y a la falta de estructura	52,5	52,5	0	1,00	Não-significante
Tolerancia al estrés y a conflictos	67,0	53,0	14	0,619	Não-significante
Habilidad en resolver problemas e integrar soluciones	80,5	39,5	41	0,041	7
<b>‘Creatividad, autoconfianza y habilidad de adaptación</b>					
No ser convencional, tener mente abierta y ser pensador	80,5	39,5	41	0,037	6
No conformarse con el <i>status quo</i>	84,0	36,0	48	0,015	3
Tener habilidad para adaptarse a nuevas situaciones	73,0	47,0	26	0,252	Não-significante
No tener miedo a fallar	76,0	44,0	32	0,134	Não-significante
Tener habilidad para definir conceptos y detallar ideas	70,0	50,0	20	0,428	Não-significante
<b>Motivación y superación</b>					
Orientarse por retos y resultados	67,5	37,5	30	0,032	5
Ser dirigido por la necesidad de crecimiento personal y de alcanzar mejores resultados	64,0	41,0	23	0,113	Não-significante
Preocuparse con status y poder	55,0	50,0	5	0,740	Não-significante
Tener autoconfianza	68,5	36,5	32	0,026	4
Tener conocimiento (percepción) de sus fuerzas y debilidades	60,0	45,0	15	0,293	Não-significante
Tener sentido de humor	58,0	47,0	11	0,424	Não-significante
Tener iniciativa	71,5	33,5	38	0,009	1
Tener autocontrol	60,0	45,0	15	0,293	Não-significante
Transmitir integridad y confiabilidad	60,5	44,5	16	0,244	Não-significante
Ser paciente y saber escuchar	54,0	51,0	3	0,833	Não-significante
Tener capacidad de conformar el personal y trabajar en equipo	66,0	39,0	27	0,061	Não-significante

Se nota, en la Tabla 5, que las características más presentes en el autoevaluación de los gestores ha sido la tenacidad/obstinación; no conformarse con el *status quo*; y capacidad de asumir riesgos

calculados. La tenacidad y obstinación se encuentran relacionadas a la dedicación (PINCHOT, 1989). No conformarse con el *status quo* también hace referencia a la característica de necesidad de actuar (PINCHOT, 1989). La capacidad de asumir riesgos señala la habilidad de administración de riesgos y de superar errores y fracasos cuando éstos ocurren (PINCHOT, 1989). En contraposición, la característica que los gestores han considerado menos presente ha sido la tolerancia a incertidumbres y a la falta de estructura, lo cual puede señalar una dificultad de adaptarse según los recursos existentes y la necesidad de apoyo (KURATKO; MONTAGNO; HORNSBY, 1990; WALTER et al., 2005).

A su vez, los superiores de los gestores han señalado como más presente la característica de dejarse llevar por el mercado, lo cual se relaciona a la identificación de oportunidades del mercado para generar nuevas oportunidades (SCHUMPETER, 1982), y menos presente la de tener iniciativa, lo cual puede señalar nuevamente la necesidad de apoyo de los gestores (KURATKO; MONTAGNO; HORNSBY, 1990; WALTER et al., 2005).

Con arreglo al test U, de Mann-Whitney, se consideran significativas las discrepancias que han presentado probabilidades asociadas a la estadística U inferiores a 0,05; las demás (superiores a 0,05) son consideradas estadísticamente no-significativas.

Se observa, en la Tabla 5, que con la aplicación del test U, de Mann-Whitney, en ambas muestras independientes investigadas (gestores y superiores de los gestores), las variables que han presentado discrepancia significativa estadísticamente han sido: proactividad en la toma de decisión; tenacidad/obstinación; disposición al sacrificio para alcanzar retos; capacidad de asumir riesgos calculados; habilidad en resolver problemas e integrar soluciones; no ser convencional, tener mente abierta y ser pensador; no conformarse con el *status quo*; orientarse por retos y resultados; tener autoconfianza; y tener iniciativa. Se remarca asimismo que en todas las variables mencionadas, el desempeño declarado por el gestor ha sido más elevado que aquel constatado por su superior.

Las variables señaladas en el párrafo anterior han sido priorizadas considerándose el índice de significancia de las discrepancias entre ambas muestras: cuanto más cercanas a cero las probabilidades asociadas a la estadística U, mayor es la prioridad. Dicha discrepancia refleja una desalineación estratégica entre la visión de los gestores y de sus superiores en cuanto al desempeño actual de las variables investigadas. De esa manera, cuanto mayor es la prioridad destacada en la Tabla 5, mayor es la desalineación entre esas visiones. De esa manera, por orden de prioridad, la desalineación estratégica es más crítica en las variables que se mencionan a continuación: tener iniciativa; capacidad de asumir riesgos calculados; no conformarse con el *status quo*; tener autoconfianza; orientarse por retos y resultados; no ser convencional, tener mente abierta y ser pensador; habilidad en resolver problemas e integrar soluciones; y disposición al sacrificio para alcanzar retos.

Pretendiéndose analizar la consistencia interna de los resultados de cada dimensión, se ha efectuado el cálculo del alfa de *Cronbach*. Ese coeficiente, muy utilizado en el área de Estudios Sociales (HAIR JR. et al., 2005; MALHOTRA, 2001; PASQUALI, 2002), establece una medida de validez convergente del constructor, teniéndose en cuenta que, cuanto más cercana de 1,00, menor es la expectativa de error y, consecuentemente, mayor la confiabilidad del instrumento. Su demuestran los resultados del alfa de *Cronbach* en la Tabla 6.

Dimensiones	Alfa de <i>Cronbach</i>
Comprometimiento y determinación	0,694
Tener obsesión por las oportunidades	0,621
Tolerancia al riesgo, ambigüedad e incertidumbres	0,711
Creatividad, autoconfianza y habilidad de adaptación	0,876
Motivación y superación	0,788

**Tabela 6 – Alfa de *Cronbach***

En cuanto a la Tabla 6, se observa que los coeficientes mayores de 0,6 presentan un grado de fidelidad aceptable, lo cual revela la validez de las variables en relación a sus dimensiones (NUNNALLY, 1967). Se observa igualmente que todas las dimensiones han presentado un coeficiente mayor que 0,6, a excepción de la dimensión tolerancia al riesgo, ambigüedad e incertidumbres, que ha presentado, inicialmente, un alfa de 0,528, teniendo la variable capacidad de asumir riesgos calculados excluida, hecho que ha elevado el coeficiente a 0,711.

## 6. CONSIDERACIONES FINALES

Este estudio, que ha tenido como objetivo identificar y analizar el perfil y las características intraempresariales de los gestores de cursos de bachillerato en Ciencias Contables del Oeste de Paraná, ha comprobado la aplicabilidad de los instrumentos de investigación y el método utilizado al alcanzar sus objetivos.

En cuanto al perfil, el 88,9% de los gestores de los cursos son coordinadores; el 44% posee entre 51 y 60 años; todos son hombres; el 77,8% posee título de especialista en Ciencias Contables; y el 66,7% posee maestría en Ciencias Contables, teniendo su principal vínculo laboral con la institución en la cual actúan. El tiempo de dedicación a la gestión del 66,7% de los gestores es de hasta 20 horas semanales, y de actuación en la docencia, para el 44,4% de esos gestores, es de hasta 20 horas semanales, hecho que, para Marra y Mello (2003) y Kanan y Zanelli (2003), despierta preocupación en cuanto a la conciliación de las actividades debido al tiempo restringido de dedicación a la coordinación del curso.

Las acciones llevadas a cabo por los gestores, ordenadas por frecuencia, son enfocadas en los alumnos, en los profesores, en reuniones, en las actividades de PPP, en investigación y extensión, en capacitación docente y en el mercado. Sin embargo, las acciones consideradas más importantes por los gestores son relacionadas a la investigación y extensión; enfocadas en los alumnos; acompañamiento del desempeño de las clases; enfocadas en los profesores; relacionadas al PPP; relacionamiento/acciones con el mercado; y actividades administrativas y burocráticas. Se nota que las acciones llevadas a cabo más a menudo por los gestores se presentan, en su mayoría, destinadas a las acciones internas, esencialmente al atendimento de alumnos y profesores, hecho que debería ser objeto de reflexión en las IES, una vez que investigación y extensión, señalada como la más importante, por ejemplo, podría ser priorizada. Se supone, por lo tanto, que la baja carga horaria de dedicación a la coordinación del curso esté imposibilitando acciones más proactivas y relevantes desde el punto de vista pedagógico. Sin embargo, contraponiendo este dato a la baja carga horaria de dedicación a la coordinación, se supone que éste pueda ser un factor capaz de perjudicar la realización de esas actividades.

En cuanto a las características intraempresariales señaladas por Dornelas (2003), ha restado evidenciado el potencial de los gestores, visto que, en el autoevaluación, el 100% de los entrevistados han obtenido puntuación entre 120 y 150 puntos, lo cual señala características comunes a los intraempresariales o emprendedores corporativos. Sin embargo, existe un potencial a explorarse, teniéndose en cuenta que el promedio de los gestores ha sido 133,4 puntos, por debajo de la puntuación máxima, que es de 150 puntos.

En lo que tañe a la discrepancia entre el autoevaluación de los gestores y la evaluación de los superiores en cuanto a las variables propuestas en el test de perfil intraempresarial de Dornelas (2003), las variables tener iniciativa; tenacidad/obstinación; capacidad de asumir riesgos calculados; no conformarse con el *status quo*; tener autoconfianza; proactividad en la toma de decisiones; orientarse por retos y resultados; no ser convencional, tener mente abierta y ser pensador; habilidad en resolver problemas e integrar soluciones; y disposición al sacrificio para alcanzar retos han presentado las mayores desalineaciones estratégicas.

Se ha observado una tendencia de los gestores en atribuir valores mayores a las variables en su autoevaluación, lo cual ha conllevado a una elevación de los puestos promedios señalados por los

gestores que, en lo general, se han presentado más elevados que los señalados por los superiores. Tan sólo la variable tolerancia a incertidumbres y a la falta de estructura ha presentado el mismo promedio en ambas evaluaciones, y ningún puesto señalado por los superiores se ha presentado por encima de aquel de los gestores. Este resultado puede demostrar una tendencia a la sobrevaloración de los gestores en cuanto a su propio desempeño actual.

Como conclusión, se nota la necesidad de mayor claridad en el diálogo entre los superiores y los gestores para una mayor alineación en cuanto al desempeño actual de los gestores. Se nota asimismo que cuestiones como la conciliación entre la carga horaria enseñanza/gestión todavía necesita perfeccionarse para que puedan ser alcanzados mejores niveles de profesionalización en la gestión universitaria.

Más allá del perfil intraempreendedor y de una actuación eficaz de los gestores, otros factores cruciales para el éxito de la gestión de las IES y de la mejora de la calidad de la enseñanza, evidenciado por Kuratko, Montagno y Hornsby (1990), son las condiciones generales brindadas por las IES a la actuación de los gestores en términos de apoyo a las iniciativas, recursos y condiciones de trabajo. Se sabe que existen limitaciones a la actuación de los coordinadores que pueden dificultar la realización de acciones emprendedoras o consideradas más importantes para ellos. En este sentido, la actuación de colegiados, de consejos y de mantenedoras, así como las reglas existentes en las instituciones de enseñanza superior puede limitar el objetivo de acción de los gestores.

En lo que tañe a la importancia de esta investigación, evaluar el perfil intraempreendedor de los gestores de los cursos de Ciencias Contables a través de los estudios de Dornelas (2003), Mastella (2005), Walter et al. (2005) y Walter et al. (2007), se presenta como posibilidad de que los gestores lleven a cabo un autoevaluación y reflexión en lo que se refiere a sus acciones de gestión y a la perspectiva de la IES en cuanto a su perfil de acciones. Los resultados de esta investigación han posibilitado asimismo que las IES reevalúen sus procesos de forma que perfeccionen sus acciones de gestión a fin de tornarse más eficaces, conllevando a posibles mejoras para la calidad de la enseñanza. Estos argumentos son reforzados por Peleias (2006, p. 219), que afirma: “la gestión eficaz del currículo del curso superior en Ciencias Contables permitirá que las instituciones formen ciudadanos profesionales habilitados a enfrentar una realidad dinámica y desafiadora”.

Se ha concluido que, a través de la adaptación, por Walter et al. (2005) y Walter et al. (2007), de dos cuestionarios – el de Dornelas (2003), uno de los pocos instrumentos que miden el perfil intraempreendedor, y el de Mastella (2005), de diagnóstico de gestión –, así como de la modificación del cuestionario de Walter et al. (2007) – basado en Dornelas (2003), para posibilitar la verificación de la opinión de los superiores de los gestores – es posible evaluar de forma innovadora el perfil intraempreendedor y las acciones de gestores de cursos de Ciencias Contables bajo la óptica del autoevaluación y de la evaluación de las IES.

## REFERÊNCIAS

BARBIERI, J. C. (org). **Organizações inovadoras: estudos e casos brasileiros**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

BOULTON, W. R.; CARLAND, J.; HOY, F. Differentiating entrepreneurs from small business owners: a conceptualization. **Academy Management Review**, v. 9, n. 2, p. 356-359, 1984.

DEGEN, Ronald J. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

FILION, L. J. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 39, n. 4, p. 6-20, out./dez. 1999.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GRILLO, Antonio Niccolo. **Desenvolvimento de pessoal nas universidades: em busca da qualidade do ensino superior**. Florianópolis: Insular: 1996.

GRUNOW, A.; SABADIN, A. L.; FASSINA, P. H.; DOMINGUES, M. J. C. de S. Análise do perfil dos gestores do curso de Ciências Contábeis das IES -Instituições de Ensino Superior do estado de Santa Catarina. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 05., 2005, São Paulo. **Anales...**, 2005.

HAIR JR; J. F; BABIN, B; MONEY, A. H; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HORNSBY, J. S; NAFFZIGER, D. W; KURATKO, D. F; MONTAGNO, R.V. An interactive model of the corporate entrepreneurship process. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, Malden, v. 17, n. 2, 1993. Disponível em: <<http://www.allbusiness.com/periodicals/article/382098-1.html>> Acesso em: 01 jun. 2006.

KANAN, L. A.; ZANELLI, J. C. O processo de vinculação de coordenadores de curso com seu trabalho e com a universidade. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 17., 2003, Curitiba. **Anales...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003.

KURATKO, D. F.; MONTAGNO, R. V.; HORNSBY, J. S. Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment. **Strategic Management Journal**. Chichester, v. 11; n. 5, p. 49-58, 1990.

KURATKO, Donald F.; HORNSBY, Jeffrey S; NAFFZIGER, Douglas. W; MONTAGNO, Ray V. Implement entrepreneurial thinking in established organizations. **SAM Advanced Management Journal**, Texas, v. 58, n. 1, p. 28-39, 1993.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARRA, A. V.; MELO, M. C. O. L. Docente-gerente: o cotidiano de chefes de departamento e coordenadores em uma Universidade Federal. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Curitiba. **Anales...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003.

MASTELLA, A. S. **Diagnóstico da gestão de cursos de administração em instituições de ensino superior privadas**. Disponível em: <<http://www.angrad.org.br>>. Acesso em: 10 maio 2005.

MCCLLELAND, D. A sociedade competitiva: realização e progresso social. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

MEYER JR, V.. Novo contexto e as habilidades do administrador universitário. In: MEYER JR, Victor; MURPHY, Patrick (org.). **Dinossauros, gazelas e tigres: novas abordagens da administração universitária**. Um diálogo Brasil e EUA. Florianópolis: Insular, 2000.

MORAES, W. B. de. Efetividade organizacional na perspectiva de coordenadores de curso de graduação da PUC Minas: contribuições para a gestão de Instituições de Ensino Superior. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO DOS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28, 2004. **Anales...** Campinas, 2004.

NUNNALLY, J. C. **Psychometric theory**. New York (NY): McGraw-Hill; 1970.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira, 2001.

PASQUALI, L. **Análise fatorial para pesquisadores**. Brasília: UnB, 2002.

PELEIAS, I. R. (org.). **Didática do ensino da contabilidade: aplicável a outros cursos superiores**. São Paulo: Saraiva, 2006.

PINCHOT, G. **Intrapreneuring: por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor**. São Paulo: Harbra, 1989.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. 2. ed. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SILVA, O. L. da. O desempenho do coordenador de curso na sua linha de trabalho para atender a Resolução CNE nº 10/2004. In: ENCONTRO NACIONAL DE COORDENADORES DO CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS, 1, 2006. **Anales...** Disponible en: <<http://www.cfc.org.br/uparq/oscar.pdf>>. Acceso en: 10 jul. 2007.

SILVA, M. A.; MORAES, L. V. dos. Como os professores aprendem a dirigir unidades universitárias: o caso da UFSC. ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Atibaia. **Anales...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003.

SIEGEL, S. **Estatística não-paramétrica para as ciências do comportamento**. São Paulo: McGraw-Hill, 1975.

THOMPSON, J. L. The facets of the entrepreneur: identifying entrepreneurial potential. **Management decision**, Bradford, v. 42, n. 2, p. 243-258, fev. 2004. Disponible en: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do?contentType=Article&hdAction=lnkpdf&contentId=865481>> Acceso en: 10 maio 2005.

TIMMONS, J. A.; SMOLLEN, L. E.; DINGEE, A. L. **New venture creation: a guide to small business development**. Illinois: Homewood, 1977.

WALTER, S. A.; WITTE, A.; DOMINGUES, M. J. C. S.; TONTINI, G. De Professor a Gestor: Uma Análise do Perfil dos Gestores dos Cursos de Administração das IES do Sistema Acafe. In: ENCONTRO NACIONAL DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 17, 2005, Belo Horizonte. **Anales...** Rio de Janeiro: ANGRAD, 2005.

WALTER, S. A.; ROCHA, D. T. da; DOMINGUES, M. J. C. de S.; TONTINI, G. De professor a gestor: uma análise dos cursos de administração das instituições de ensino superior da região Oeste do Paraná. **Revista ANGRAD**, Rio de Janeiro: ANGRAD, v. 8, n. 1, p. 53-72, jan./fev.mar. 2007.