

PARAEMPREENDER

Enero-diciembre 2025 | Número 10 - Año 10 | ISSN impreso 2304-8964 | ISSN digital 2307-0552

Políticas de **Emprendimiento**
en las **Universidades**

PARAEMPREENDER

Enero-diciembre 2025 | Número 10 - Año 10 | ISSN impreso 2304-8964 | ISSN digital 2307-0552

Políticas de **Emprendimiento**
en las Universidades

ParaEmprender

Año 10, n.º 10 | enero-diciembre 2025

ISSN 2304-8964

e-ISSN 2307-0552

Directora general

Tula Mendoza Farro, Universidad Continental, Perú

Comité editorial

Alicia Tello Berenstein, Universidad Continental, Perú

Ana Luba Yakusik, Universidad Rusa de la Amistad de los Pueblos, Paraguay

Brizeida Hernández Sánchez, Universidad de Salamanca, España

Comité consultivo

León Darío Parra, Universidad EAN, Colombia

Celia Carrión Fuentes, Universidad de Salamanca, España

Rocío Aliaga Isla, Universidad Autónoma de Barcelona, Bélgica

ParaEmprender es una revista de publicación anual de Growth Center

© Universidad Continental S. A. C

Growth Center Continental

Av. San Carlos 1980, Huancayo - Perú

Hecho el depósito legal en la Biblioteca Nacional del Perú N.º 2012-09243

Huancayo, abril 2026

Disponible a texto completo en <http://journals.continental.edu.pe>

Edición y corrección de estilo

Alicia Tello Berenstein

Diseño de cubierta

Luigi Menéndez Sánchez

Fotografías de artículos

www.shutterstock.com

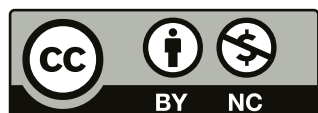
Diseño editorial

Yesenia Candy Mandujano Gonzales

Cuidado de edición

Valeria Alexandra Trujillo Araujo

El contenido de la revista es responsabilidad exclusiva de sus autores, no refleja necesariamente la opinión de la Universidad Continental. La obra ha sido sometida al proceso de arbitraje o revisión de pares antes de su divulgación.



ParaEmprender se publica bajo la licencia internacional Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International. Compartir bajo la misma licencia. Se autoriza su reproducción, siempre que se cite la fuente y sin ánimo de lucro.

Contenido

	Presentación	6
	Políticas públicas para iniciativas de emprendimiento en la Universidad: Una revisión bibliométrica aplicando R Studio <i>Brizeida Hernández Sánchez, José Carlos Sánchez García, Giuseppina Maria Cardella, Clara Margaça</i>	7
	El enfoque ACEEU para la transformación emprendedora de las universidades: compromiso estratégico y enfoques institucionales <i>Landinez, Lina; Hayat, Faraza; Kliewe, Thorstenb</i>	23
	Una reflexión sobre el impacto de los programas de Educación en Emprendimiento de las instituciones educativas superiores <i>Caridad Maylín Aguilar, Ramón Fernández de Caleyá Dalmau</i>	31
	El rol de las universidades en la formación de emprendedores y en la creación de empresas de base científico-tecnológica en los ecosistemas latinoamericanos <i>Hugo Kantis</i>	42
	Iniciativas para promover la intención emprendedora de los estudiantes universitarios <i>Yeraldin Marin, Jose Montes</i>	46
	Políticas que fomentan el emprendimiento dentro de las universidades <i>Tula Mendoza Farro</i>	50
	Rol de las políticas de emprendimiento en la formación de universitarios innovadores <i>Entrevista al Dr. Carlos Daniel López Preciado</i>	64
	Impulsando la innovación desde la incubadora universitaria <i>Entrevista al Dr. Jorge Luis Inche Mitma</i>	70

Presentación

Resulta innegable que las políticas universitarias cumplen un papel decisivo en la construcción de ecosistemas orientados a impulsar el emprendimiento desde la formación académica y, a su vez, constituyen una fuente sostenible de desarrollo a nivel nacional e internacional.

Ello es posible porque las universidades no solo incorporan el emprendimiento en sus planes estratégicos y en su normativa institucional, sino que también impulsan políticas de vinculación externa orientadas a fortalecer alianzas con empresas, gobiernos y organizaciones sociales. De este modo, se amplían las oportunidades de incubación, financiamiento y mentoría, consolidando a las instituciones de educación superior como actores fundamentales del ecosistema emprendedor.

En este contexto, surgen diversas interrogantes: ¿cómo se desarrollan estas políticas en el ámbito internacional?, ¿qué diferencias se evidencian en cuanto a su efectividad entre universidades públicas y privadas?, ¿qué avances se han alcanzado en los últimos años? Estas interrogantes orientan el décimo número de la revista *Para Empezar*, elaborado desde el Growth Center, con el valioso aporte de especialistas del ecosistema emprendedor.

Confiamos en que los análisis y reflexiones aquí presentados continúen impulsando la formación de emprendedores para el Perú y el mundo.

Tula Mendoza Farro

Directora



Políticas públicas para iniciativas de emprendimiento en la Universidad: Una revisión bibliométrica aplicando R Studio

Brizeida Hernández Sánchez¹, José Carlos Sánchez García², Giuseppina Maria Cardella³, Clara Margaça⁴

Recepción: 22/10/2025 / Aceptación: 29/10/2025

DOI: <http://dx.doi.org/10.18259/per.2025001>

Resumen

Este estudio se enfoca en un análisis bibliométrico de la producción científica sobre políticas públicas orientadas al emprendimiento universitario entre 2000 y 2025. Se aplicó una revisión sistemática mediante análisis bibliométrico estructurado en bloques conceptuales (políticas, universidad, emprendimiento y marco institucional), cuyos cruces booleanos se ejecutaron en las bases Scopus y Web of Science. Tras la depuración y normalización de los registros, se obtuvo un corpus final de 283 artículos únicos, analizados mediante RStudio y el paquete Bibliometrix.

El análisis abarcó la evolución temporal de las publicaciones, las redes de colaboración internacional, las fuentes de mayor impacto y los principales clústeres temáticos. Los resultados evidencian un incremento sostenido de la producción a partir de 2014 y una concentración geográfica en Europa y Asia, con una participación latinoamericana incipiente, pero en expansión. Se caracteriza por su dispersión institucional, lo que refleja un campo en consolidación y con bajo grado de especialización. El análisis de co-ocurrencia identificó tres líneas dominantes: gobernanza institucional y diseño de políticas universitarias; educación emprendedora y factores indivi-

¹ Universidad de Salamanca, España. SNI. brizeida@uva.es <https://orcid.org/0000-0001-5397-1546>

² Universidad de Salamanca, España. jsanchez@usal.es <https://orcid.org/0000-0002-2264-0696>

³ Universidad de Valladolid, España. gmcardella@uva.es

⁴ Universidad de Salamanca, España. claramargaca@usal.es

duales; e innovación y transferencia tecnológica. La comparación entre Scopus y Web of Science confirma la complementariedad parcial de ambas fuentes y señala la necesidad de diversificar la cobertura regional y metodológica de los estudios. Los hallazgos ofrecen una base empírica actualizada para fortalecer el diseño de políticas y estrategias universitarias de emprendimiento e innovación.

Palabras clave: políticas públicas, emprendimiento universitario, bibliometría, educación superior, innovación, RStudio.

Introducción

Durante las dos últimas décadas, el emprendimiento universitario se ha consolidado como un eje estratégico en la agenda de desarrollo económico y social. Las universidades tienen los ejes de docencia y la investigación, y asumen una tercera misión orientada a la transferencia de conocimiento, la innovación y la creación de valor social y empresarial (Etzkowitz, 1998; Clark, 1998). En este contexto, las políticas públicas desempeñan un papel decisivo al articular instrumentos, incentivos y marcos institucionales que promueven la formación emprendedora y el fortalecimiento de los ecosistemas de innovación (Audretsch, 2014; Guerrero et al., 2014).

El concepto de universidad emprendedora surge como respuesta a los cambios del entorno productivo y a la creciente demanda de vínculos entre academia, empresa y gobierno. Diversos estudios señalan que el impacto de estas políticas depende tanto de su diseño institucional como de la cultura organizacional universitaria (Gibb, 2005; Fayolle, 2013). Sin embargo, a pesar del aumento de programas de incubación, *spin-offs* académicos y cursos de emprendimiento, la literatura científica sobre políticas universitarias de emprendimiento aún presenta fragmentación temática y escasa sistematización comparativa (Saiz-Santos et al., 2017). Esta dispersión dificulta identificar patrones globales, actores dominantes y tendencias de evolución del campo.

Ante este escenario, resulta necesario examinar de manera integral cómo la investigación

académica ha abordado las políticas de emprendimiento universitario y cuál ha sido su evolución a lo largo del tiempo. Un análisis bibliométrico comparativo permite responder a estas preguntas, ya que ofrece evidencia empírica sobre la producción científica, la colaboración internacional, las fuentes de publicación y los focos temáticos emergentes (Aria & Cuccurullo, 2017; Prancut, 2021). Además, la comparación entre Scopus y Web of Science posibilita evaluar la consistencia de los hallazgos y detectar vacíos o sesgos de cobertura entre repositorios.

En consecuencia, el objetivo de este estudio es caracterizar y comparar la evolución de la producción científica sobre políticas públicas orientadas al emprendimiento universitario en el periodo 2000-2025, identificando tendencias temporales, autores e instituciones más influyentes, fuentes de publicación predominantes y principales clústeres temáticos. El análisis se desarrolló mediante RStudio y el paquete Bibliometrix, lo que permite un tratamiento reproducible y visual de la información. Con ello se busca contribuir al conocimiento sistemático del campo y aportar evidencia útil para la formulación de políticas universitarias que fortalezcan los ecosistemas de innovación y emprendimiento en la educación superior.

Metodología

El presente estudio corresponde a una revisión sistemática con enfoque bibliométrico, orientada a examinar la producción científica sobre políticas públicas para el fomento del emprendimiento universitario. El diseño adoptado es de tipo cuantitativo, basado en el análisis estructurado de metadatos y patrones de publicación. El objetivo metodológico fue asegurar la trazabilidad, exhaustividad y calidad de los registros mediante un procedimiento replicable y sustentado en criterios explícitos de inclusión y exclusión.

El proceso se desarrolló en dos etapas complementarias. En la primera, se llevó a cabo una búsqueda dimensional independiente, donde se definieron cuatro bloques conceptuales principales: *Políticas, Universidad, Emprendimiento y Dimensión Europea*. Cada

bloque fue construido a partir de términos y sinónimos asociados, combinados con el operador OR para ampliar la recuperación dentro de la misma categoría. Los resultados obtenidos en esta búsqueda preliminar se presentan en la Tabla 1, la cual muestra el volumen total de registros identificados por dimensión en cada base de datos.

Tabla 1. Resultados dimensionales por repositorio

Dimensión	Resultados dimensionales en Scopus	Resultados dimensionales en Web of Science
Políticas	1,557,878	1,459,423
Universidad	1,317,027	962,320
Emprendimiento	138,902	127,067
Dimensión Europea	1,326	941

Fuente: Elaboración propia.

Posteriormente, se procedió a la integración progresiva de dimensiones mediante el operador AND, con el fin de identificar estudios que abordaran simultáneamente los ejes conceptuales del tema. El proceso de combinación arrojó los resultados mostrados en la Tabla 2, donde se observa una reducción significativa del corpus a medida que se incorporaron las distintas dimensiones. La adición del bloque *Dimensión Europea* generó un número muy limitado de registros (4 en Scopus y 3 en Web of Science), lo que evidenció su baja representatividad en el campo de estudio.

Tabla 2. Integración progresiva de dimensiones conceptuales en Scopus y Web of Science

Bloque / Palabra clave	Resultados en Scopus	Resultados en Web of Science
Políticas	1,559,461	1,459,423
Universidad	89,121	67,113
Emprendimiento	3,245	2,947
Dimensión Europea	4	3

Fuente: Elaboración propia.

Ante esta limitación, se optó por excluir la dimensión europea e incorporar una cuarta dimensión temática específica, compuesta

por términos y oraciones clave entrecomilladas que refieren directamente a políticas e iniciativas institucionales de emprendimiento universitario (por ejemplo, *"university entrepreneurship policy"*, *"academic entrepreneurship initiatives"*, *"entrepreneurship support programs"*, entre otros). Esta estrategia permitió mantener la precisión conceptual y la pertinencia temática del corpus, evitando resultados demasiado amplios o alejados del enfoque del estudio.

La inclusión de esta dimensión temática refinada dio origen a las cadenas booleanas finales, cuyo ajuste permitió obtener 168 artículos en Scopus y 115 artículos en Web of Science, conformando así la base definitiva para el análisis bibliométrico. Los metadatos fueron exportados en formato CSV tabular y sometidos a un proceso de limpieza, normalización y depuración (ITL) con el fin de asegurar la consistencia de los campos bibliográficos. El análisis posterior se desarrolló en RStudio mediante el paquete Bibliometrix, orientado a examinar la evolución temporal, las redes de colaboración y las principales líneas temáticas asociadas con las políticas de emprendimiento universitario.

Para evaluar la solidez y complementariedad de las fuentes, se efectuó una comparación cruzada entre los registros de Scopus y Web of Science, empleando los identificadores DOI como referencia principal y los títulos normalizados como respaldo en los casos sin DOI.

Este procedimiento permitió estimar el grado de superposición entre ambas bases, evidenciando 85 coincidencias exactas por DOI y 5 coincidencias adicionales por título, lo que equivale al 50,6 % de los registros de Scopus y al 73,9 % de Web of Science. Estos resultados confirman una dependencia parcial entre ambas fuentes: una proporción considerable de documentos es compartida, pero persiste un volumen significativo de publicaciones exclusivas en cada base. En consecuencia, se optó por mantener los análisis de Scopus y WoS de forma independiente, preservando la especificidad de cada repositorio y posibilitando una comparación más precisa de sus patrones de producción, colaboración y enfoque temático.

Resultados

Los resultados se presentan en cuatro apartados: (i) una descripción general comparativa de ambas bases de datos, que permite contextualizar la magnitud y distribución del corpus; (ii) los hallazgos específicos derivados del análisis de Scopus; (iii) los resultados correspondientes a Web of Science; y (iv) una síntesis comparativa final que contrasta patrones de producción, colaboración y temáticas predominantes en ambas fuentes. Esta estructura busca preservar la independencia analítica de cada base, al tiempo que ofrece una visión integradora del comportamiento de la literatura científica sobre políticas de emprendimiento universitario en el periodo 2000-2025.

Resultados generales comparativos

El corpus total estuvo conformado por 283 documentos únicos, resultantes de la integración de 168 registros provenientes de Scopus y 115 de Web of Science (WoS). Del total, se identificaron 85 coincidencias exactas por DOI, lo que equivale a una superposición de aproximadamente 50,6% del conjunto Scopus y 73,9% del conjunto WoS. Esta proporción evidencia una cobertura parcialmente coincidente entre ambas bases, pero también una complementariedad relevante en la recuperación de literatura.

En cuanto a la cobertura temporal, ambas bases presentan un rango semejante (2000-2025) con un incremento sostenido de publicaciones a partir de 2014, coincidente con

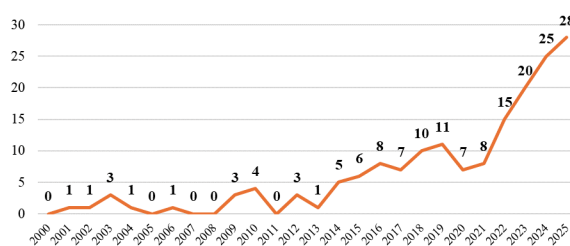
“casi el 90 % de los documentos del periodo 2001-2025 fue publicado después de 2014, lo que evidencia una intensificación reciente del interés académico en las políticas públicas de emprendimiento universitario. Este crecimiento coincide con la implementación de políticas de innovación y emprendimiento en muchas universidades y con la consolidación de enfoques como la tercera misión universitaria, lo que refleja el creciente reconocimiento del rol de las universidades en el desarrollo regional”.

la consolidación de políticas universitarias orientadas a la innovación y al emprendimiento. Respecto al idioma, la literatura recuperada se concentra mayoritariamente en inglés, reflejando la orientación internacional del campo, mientras que los artículos en español representan un porcentaje reducido. Finalmente, los resultados confirman que Scopus ofrece una cobertura más amplia en volumen de publicaciones, mientras que WoS mantiene un enfoque más selectivo, priorizando revistas de alto impacto y mayor visibilidad internacional.

Resultados base Scopus

A partir del corpus de 168 artículos indexados en Scopus se observa una evolución temporal fuertemente creciente (véase Figura 1). Entre 2000 y 2013 la producción fue esporádica, con valores que oscilaron entre 0 y 4 artículos por año y un mínimo absoluto en 2000, 2005, 2007 y 2008. A partir de 2014 la curva cambia de pendiente: se registran 5 publicaciones ese año y desde entonces el volumen anual crece de forma sostenida hasta alcanzar 25 artículos en 2024 y 28 en 2025. De hecho, casi el 90 % de los documentos del periodo 2001-2025 fue publicado después de 2014, lo que evidencia una intensificación reciente del interés académico en las políticas públicas de emprendimiento universitario. Este crecimiento coincide con la implementación de políticas de innovación y emprendimiento en muchas universidades y con la consolidación de enfoques como la tercera misión universitaria, lo que refleja el creciente reconocimiento del rol de las universidades en el desarrollo regional.

Figura 1. Producción científica anual en Scopus (2000-2025)



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la distribución geográfica de la producción científica, la base Scopus muestra una clara concentración en un conjunto reducido de países (véase Tabla 3). Los Estados Unidos encabezan la participación con 48 artículos, equivalentes al 28,6 % del total, seguidos de España con 37 documentos (22,0 %) y China e India con 30 publicaciones cada uno (17,9 %). En posiciones intermedias se sitúan Nigeria (26), Pakistán (25), Italia (24), Malasia (24), el Reino Unido (24) y Arabia Saudita (17). Esta distribución evidencia que la investigación sobre políticas de emprendimiento universitario mantiene una vocación global, articulando tanto países con sistemas de educación superior consolidados como economías emergentes. La representación simultánea de regiones de América, Europa, Asia y África refuerza la naturaleza internacional del campo y demuestra el interés compartido por el vínculo entre universidad, innovación y desarrollo.

Tabla 3. Principales países con mayor participación de autores

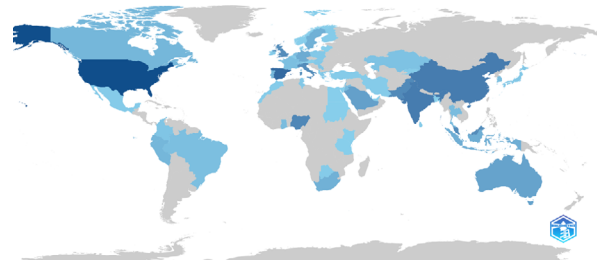
País	Frecuencia
Usa	48
Spain	37
China	30
India	30
Nigeria	26
Pakistan	25
Italy	24
Malaysia	24
Uk	24
Saudi Arabia	17

Fuente: Elaboración propia.

El mapa de producción científica (véase Figura 2) complementa la información de la Tabla 3 al mostrar la distribución espacial de los países con mayor número de publicaciones. Los tonos más oscuros reflejan una mayor concentración de artículos en regiones como América del Norte, Europa y Asia, mientras que los tonos más claros evidencian una presencia emergente en América Latina y África. Esta representación visual permite apreciar la ampliación progresiva del interés académico

a nivel global, con especial dinamismo en países que fortalecen sus sistemas universitarios orientados al emprendimiento y la innovación.

Figura 2. Distribución geográfica de la producción científica sobre políticas de emprendimiento universitario (Scopus, 2000-2025)



Fuente: Elaboración propia.

A nivel institucional, los resultados reflejan una diversificación geográfica notable entre los centros que concentran la producción científica sobre políticas de emprendimiento universitario. Covenant University encabeza el listado con 10 artículos ($\approx 5,9$ %), seguida por King Faisal University con 9 publicaciones, y por tres instituciones que registran ocho trabajos cada una: la Lebanese International University, el Manipal School of Commerce and Economics y la Universidad César Vallejo. Asimismo, universidades como la Estadual de Campinas (Brasil) y la University of G. D'Annunzio Chieti and Pescara (Italia), junto con Adeleke University, Al-Zaytoonah University of Jordan y la Università di Bologna, mantienen una presencia destacada dentro del campo (Tabla 4). Esta distribución institucional revela la existencia de núcleos académicos emergentes y consolidados que actúan como focos regionales de investigación y que contribuyen al fortalecimiento del diálogo internacional sobre emprendimiento y políticas universitarias.

“Esta distribución evidencia que la investigación sobre políticas de emprendimiento universitario mantiene una vocación global, articulando tanto países con sistemas de educación superior consolidados como economías emergentes”.

Tabla 4. Principales instituciones con mayor número de publicaciones sobre políticas de emprendimiento universitario (Scopus, 2000-2025)

Affiliation	Articles
Covenant University	10
King Faisal University	9
Lebanese International University	8
Manipal School of Commerce and Economics	8
Universidad César Vallejo	8
Universidade Estadual de Campinas	6
University of G. D’annunzio Chieti and Pescara	6
Adeleke University	5
Al-Zaytoonah University of Jordan	5
Alma Mater Studiorum Università Di Bologna	5

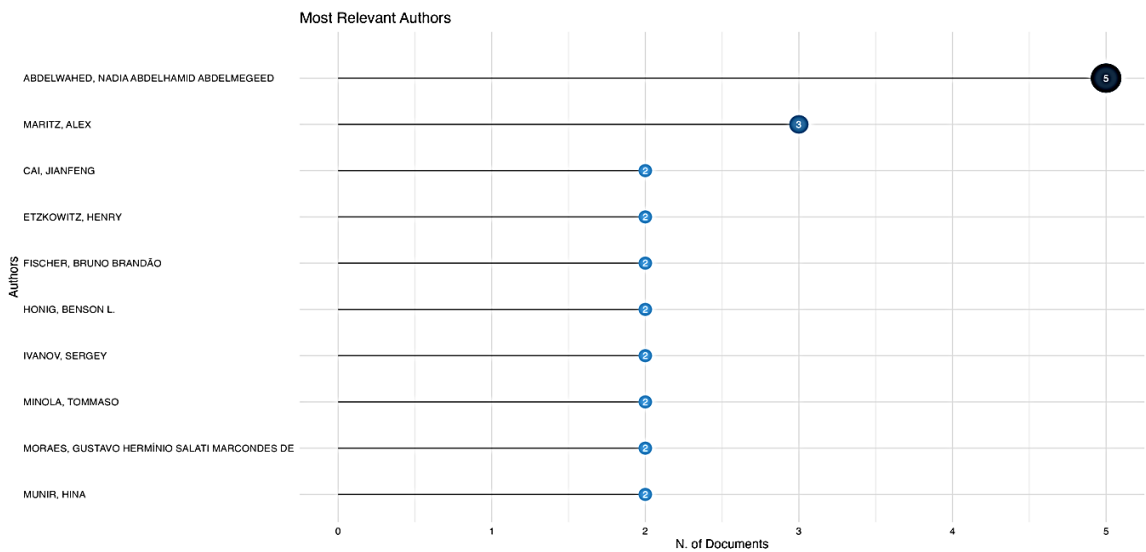
Fuente: Elaboración propia.

La productividad del autor es atomizada: el investigador más prolífico, N. A. A. Abdelwahed, firma cinco artículos; le sigue A. Maritz con tres, y luego un grupo de autores con dos publicaciones cada uno (entre ellos M. S. Ramish, B. A. Soomro, D. Urbano, B. Honig, M. T. Thomas Gil, Q. A. Nguyen, S. Ivanov y G. H. S. M. Moraes). Esta distribución, representada en la Figura 3, confirma que el campo aún se encuentra en una fase de consolidación, caracterizada por la par-

ticipación plural de autores provenientes de distintos países e instituciones, más que por la existencia de una élite académica dominante.

El análisis de las fuentes de publicación evidencia el carácter interdisciplinar del campo de estudio y su consolidación en revistas de alto impacto vinculadas a la innovación, la educación superior y la gestión del conocimiento. La *Journal of Technology Transfer* se posiciona como la revista más representativa, con siete artículos ($\approx 4,2$ % del total), mientras que *Industry and Higher Education* y *Sustainability* (Switzerland) registran cuatro publicaciones cada una ($\approx 2,4$ %). Les siguen una serie de revistas con tres artículos (entre ellas *Administrative Sciences*, *Frontiers in Psychology*, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, *Journal of Enterprising Communities*, *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*, *Journal of Innovation and Entrepreneurship* y *Problems and Perspectives in Management*) que, en conjunto, concentran algo más del 20 % de los trabajos analizados (Tabla 4). Esta distribución revela que la investigación sobre políticas de emprendimiento universitario no se circunscribe a un único ámbito disciplinar, sino que se nutre de diversas perspectivas provenientes de la educación, la economía, la gestión pública y la psicología organizacional, lo que refuerza su naturaleza transdisciplinaria y su creciente relevancia dentro de la literatura científica internacional.

Figura 3. Autores con mayor número de publicaciones sobre políticas de emprendimiento universitario (Scopus, 2000-2025)



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5. Principales fuentes de publicación sobre políticas de emprendimiento universitario (Scopus, 2000-2025)

Sources	Articles
Journal of Technology Transfer	7
Industry and Higher Education	4
Sustainability (Switzerland)	4
Administrative Sciences	3
Frontiers in Psychology	3
International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research	3
Journal of Enterprising Communities	3
Journal of Entrepreneurship and Public Policy	3
Journal of Innovation and Entrepreneurship	3
Problems and Perspectives in Management	3

Fuente: Elaboración propia.

El análisis de la producción más influyente revela los documentos con mayor impacto dentro del campo (Tabla 6). El artículo de Türker (2009), publicado en *Journal of European Industrial Training*, lidera ampliamente con 571 citas y una media de 33,6 citas anuales, consolidándose como una de las referencias

fundacionales en la medición de la educación emprendedora en contextos universitarios. Le siguen los trabajos de Lingo (2010) en *Administrative Science Quarterly* (403 citas) y Åstebro (2012) en *Research Policy* (276 citas), ambos centrados en la dinámica institucional y los procesos de transferencia de conocimiento. Otros artículos con alta visibilidad incluyen estudios de Rasmussen (2014), Yi (2021), Hayter (2016) y Hahn (2017), todos ellos vinculados al análisis de políticas de innovación y emprendimiento en educación superior. Este conjunto de obras demuestra que el debate académico sobre políticas emprendedoras se ha consolidado en torno a revistas de alto impacto y alcance interdisciplinar, con predominio de líneas de investigación asociadas a la transferencia tecnológica, la gestión del conocimiento y la formación universitaria de emprendedores.

En relación con la estructura temática del campo, los análisis de frecuencia y co-ocurrencia de palabras clave muestran una marcada centralidad del término *entrepreneurship*, acompañado de un núcleo conceptual compuesto por *entrepreneurship education*, *entrepreneur*, *university sector*, *innovation*, *higher education* y *public policy*.

Tabla 6. Artículos más citados en el campo de las políticas de emprendimiento universitario (Scopus, 2000-2025)

Paper	DOI	Total Citations	TC per Year
Türker, 2009, J. Eur. Ind. Train.	10.1108/03090590910939049	571	33,59
Lingo, 2010, Adm. Sci. Q.	10.2189/asqu.2010.55.1.47	403	25,19
Åstebro, 2012, Res. Policy	10.1016/j.respol.2012.01.004	276	19,71
Rasmussen, 2014, Res. Policy	10.1016/j.respol.2013.06.007	218	18,17
Yi, 2021, Int. Entrep. Manag. J.	10.1007/s11365-020-00649-y	178	35,60
Hayter, 2016, Res. Policy	10.1016/j.respol.2015.11.003	157	15,70
Hahn, 2017, Entrep. Reg. Dev.	10.1080/08985626.2017.1376542	130	14,44
Jansen, 2015, Int. J. Manag. Educ.	10.1016/j.ijme.2015.03.001	118	10,73
Leydesdorff, 2003, Sci. Public Policy	10.3152/147154303781780678	115	5,00
Lundqvist, 2014, Technovation	10.1016/j.technovation.2013.08.005	104	8,67

Fuente: Elaboración propia.



El análisis de las fuentes de publicación evidencia el carácter interdisciplinar del campo de estudio y su consolidación en revistas de alto impacto vinculadas a la innovación, la educación superior y la gestión del conocimiento".

La nube de palabras (Figura 4) sintetiza esta jerarquía léxica, reflejando la alta recurrencia de expresiones que vinculan la actividad emprendedora con la educación universitaria y la innovación institucional.

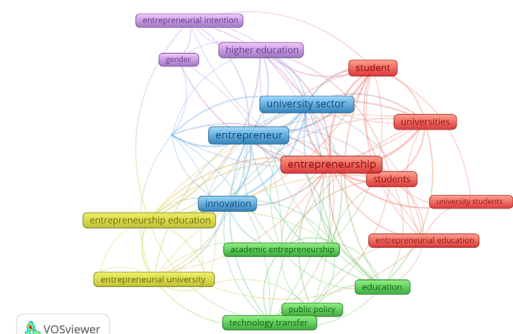
Figura 4. Nube de palabras de las palabras clave de autor en estudios sobre políticas de emprendimiento universitario (Scopus)



Fuente: Elaboración propia

El mapa de co-ocurrencia (Figura 5) profundiza esta estructura semántica al identificar cuatro clústeres temáticos interrelacionados: (i) el primero, centrado en *student*, *universities*, *university students* y *entrepreneurial education*, que agrupa investigaciones sobre intenciones emprendedoras y programas formativos universitarios; (ii) un segundo clúster que asocia *university sector*, *entrepreneur* e *innovation*, orientado a la gestión del emprendimiento dentro de las universidades y la creación de ecosistemas innovadores; (iii) un tercero conformado por *academic entrepreneurship*, *technology transfer* y *public policy*, vinculado a las políticas de transferencia de conocimiento y su institucionalización; y (iv) un grupo emergente donde se integran *gender*, *higher education* y *entrepreneurial intention*, que aborda la diversidad y los factores psicosociales asociados a la decisión de emprender.

Figura 5. Mapa de co-ocurrencia de palabras clave en investigaciones sobre políticas de emprendimiento universitario (Scopus)



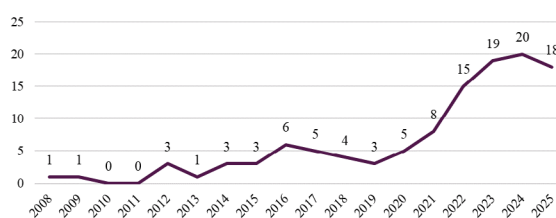
Fuente: Elaboración propia.

Los resultados evidencian que la literatura sobre políticas de emprendimiento universitario se organiza en torno a tres ejes conceptuales dominantes: la educación emprendedora, la innovación universitaria y las políticas públicas orientadas al fortalecimiento institucional. Estos temas mantienen una interdependencia creciente, reflejando la expansión del campo hacia enfoques que combinan la investigación educativa, la gestión de la innovación y el diseño de políticas académicas con impacto en el desarrollo de los ecosistemas emprendedores universitarios.

Resultados base Web of Science

La base de datos Web of Science arrojó un total de 115 artículos sobre políticas de emprendimiento universitario en el periodo 2008-2025. La cobertura temporal abarca desde 2008 (primer documento recuperado) hasta 2025. Al igual que en Scopus, la producción anual fue muy baja en los primeros años, con apenas 0-3 artículos anuales hasta 2013; a partir de 2014 se observa un repunte sostenido en la curva de crecimiento. Por ejemplo, en 2014 se registraron 3 publicaciones, creciendo hasta alcanzar 20 en 2024 (y 18 en 2025). En conjunto, más del 80 % de los documentos se publicaron después de 2013, evidenciando un interés académico creciente en los últimos diez años. Esta progresión se puede apreciar en la Figura 6.

Figura 6. Producción científica anual en Web of Science (2000-2025)

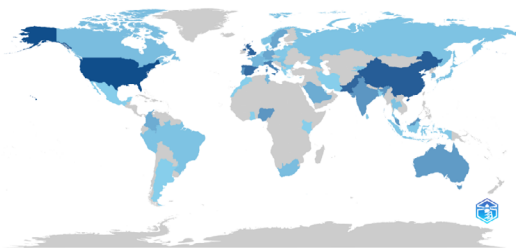


Fuente: Elaboración propia.

Al analizar la contribución por país se observa que las diez naciones más activas acumulan 166 participaciones (la suma es mayor a 115 porque un mismo artículo puede contabilizarse para varios países debido a coautorías internacionales). Estados Unidos se mantiene como primer contribuyente con 25 apariciones (alrededor del 15 % de las contribuciones

totales), seguido por China (22, 13 %), Reino Unido (21, 12,6 %) y Pakistán (20, 12,0 %). España (19) e Italia (15) completan el bloque europeo. Si se agrupan por regiones, los países europeos (Reino Unido, España, Italia y Portugal) suman cerca del 40 % de las contribuciones, mientras que Asia (China, Pakistán, India y Malasia) aporta un 38,6 %, Norteamérica (solo EE.UU.) un 15 % y África (Nigeria) un 6,6 %. La presencia de Pakistán entre los cinco primeros países evidencia el creciente interés de economías emergentes por las políticas de emprendimiento universitario. Esta distribución se puede apreciar en el mapa de frecuencia por país (Figura 7).

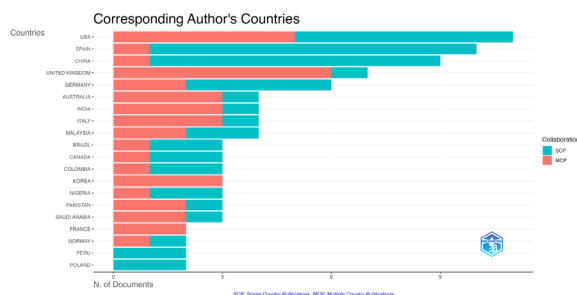
Figura 7. Distribución geográfica de la producción científica sobre políticas de emprendimiento universitario - WoS



Fuente: Elaboración propia.

Además, el total de 166 contribuciones frente a 115 documentos confirma la importancia de las redes internacionales y explica por qué en la Figura 8 la proporción de *Multiple Country Publications* (MCP) oscila entre el 40 % y el 60 % en la mayoría de los países. Así, Estados Unidos, Reino Unido y Alemania muestran una alta cooperación externa, mientras que China y Pakistán concentran más trabajos con autores del mismo país. Estos patrones sugieren que la investigación en este campo combina la fortaleza de las redes internacionales con esfuerzos institucionales locales.

Figura 8. Producción científica anual en WoS (2000-2025)



Fuente: Elaboración propia.

La literatura sobre políticas de emprendimiento universitario se organiza en torno a tres ejes conceptuales dominantes: la educación emprendedora, la innovación universitaria y las políticas públicas orientadas al fortalecimiento institucional".

En cuanto a instituciones, la Tabla 7 muestra que las diez más productivas suman 42 artículos, lo que representa apenas 36,5 % de los 115 documentos recuperados. Es decir, más de la mitad de las publicaciones se reparten entre una multitud de universidades y centros de investigación. La Universidad de Bérnago encabeza la lista con 6 artículos (14,3 % de los 42), seguida por la Universitat Politècnica de València y la Universidad de Valencia con 5 cada una. Entre las diez instituciones destacadas prevalece la presencia europea (Italia y España) y asiática (Taiwán y Malasia), lo que coincide con la distribución geográfica ya comentada. La dispersión institucional sugiere un campo relativamente abierto, donde muchas universidades contribuyen con pocos trabajos en lugar de existir uno o dos "hubs" dominantes.

Tabla 7. Instituciones con mayor número de publicaciones - WoS

Affiliation	Articles
University of Bergamo	6
Universitat Politècnica de Valencia	5
University of Valencia	5
Autonomous University Of Barcelona	4
National Taiwan University	4
Natl Open Univ Nigeria	4
State University System Of Florida	4
Universiti Teknologi Malaysia	4
Chalmers University Of Technology	3
Consejo Superior De Investigaciones Científicas (Csic)	3

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 8 confirma que no existen "autores estrella": los diez investigadores con mayor

producción sólo aportan 2 artículos cada uno, y en conjunto representan 17,4 % del total. Esta dispersión denota que el área está aún consolidándose y que ningún investigador monopoliza la agenda. Un análisis de la participación fraccional revela, sin embargo, diferencias en la preponderancia de cada autor: Christopher S. Hayter acumula 1,25 “artículos fraccionales”, lo que indica mayor liderazgo en la autoría de sus publicaciones, seguido por Nadia Abdelwahed (1,00) y Klaus Deimel (0,83). Por el contrario, otros autores como Daniela Bolzani, Rosa Grimaldi o Sergey Ivanov tienen valores fraccionales entre 0,58 y 0,67, lo que sugiere colaboración en artículos con varios coautores. El conjunto de estos datos confirma que la producción científica en WoS se construye a partir de pequeñas contribuciones de numerosos investigadores y no de pocos referentes.

Tabla 8. Autores más productivos - WoS

Authors	Articles	Articles Fractionalized
Abdelwahed, Nadia Abdelhamid Abdelmegeed	2	1,00
Bolzani, Daniela	2	0,58
Cai, Jianfeng	2	0,67
Deimel, Klaus	2	0,83
Grimaldi, Rosa	2	0,58
Hayter, Christopher S.	2	1,25
Ivanov, Sergey	2	0,58
Maritz, Alex	2	0,58
Minola, Tommaso	2	0,58
Munir, Hina	2	0,67

Fuente: Elaboración propia.

La **Tabla 9** muestra que las diez fuentes más frecuentes reúnen 34 artículos, equivalentes al 29,6 % de los documentos totales. La *Journal of Technology Transfer* lidera con 8 artículos (6,96 % del total), seguida por *Sustainability* (5, 4,35 %) y *Research Policy* (4, 3,48 %). No obstante, la suma de las tres primeras sólo representa 14,8 % del corpus, por lo que la literatura se encuentra dispersa en numerosas revistas. La presencia de títulos como *Research Policy* y *Technovation* evidencia un enfoque orientado a la transferencia tecno-

lógica y la innovación, mientras que revistas como *Sustainability* o *Frontiers in Psychology* muestran la transversalidad de los estudios hacia áreas de sustentabilidad, educación y comportamiento. Asimismo, la aparición de un capítulo de libro (*Entrepreneurial Universities*) dentro de las fuentes más citadas indica que las obras académicas colectivas también actúan como vehículos de difusión.

Tabla 9. Fuentes de publicación con más artículos - WoS

Sources	Articles
Journal Of Technology Transfer	8
Sustainability	5
Research Policy	4
Frontiers In Psychology	3
Sage Open	3
Technovation	3
Administrative Sciences	2
Entrepreneurial Universities: Exploring The Academic And Innovative Dimensions Of Entrepreneurship In Higher Education	2
Entrepreneurship And Regional Development	2
Humanities & Social Sciences Communications	2

Fuente: Elaboración propia.

En la **Tabla 10** se listan los diez artículos con mayor impacto. El trabajo de Youtie et al. (2008) en *Research Policy* acumula 347 citas, por lo que es el más citado en términos absolutos. Sin embargo, al normalizar por año de publicación, el artículo de Carayannis et al. (2018) en *R&D Management* lidera con 37,9 citas/año, seguido de Yi et al. (2021) con 27,6 citas/año. Estos valores (muy superiores a las 19,3 citas/año del trabajo de 2008) revelan que algunas contribuciones recientes están teniendo un impacto proporcionalmente mayor en poco tiempo. Además, seis de los diez artículos se publican en *Research Policy* o *Technovation*, lo que confirma la relevancia de estas revistas para el campo. En consecuencia, la producción científica se apoya en un pequeño grupo de trabajos seminales que orientan la agenda de investigación, mientras que nuevas publicaciones comienzan a ganar tracción rápidamente.

"Innovation" mantiene vínculos fuertes con los tres clústeres y aparece como punto de articulación entre dimensiones institucionales, educativas y conductuales. Esta posición sugiere que los trabajos más citados y recurrentes consideran la innovación como componente transversal en la formulación, ejecución y evaluación de políticas de emprendimiento universitario. El mapa temático, en conjunto, permite comprender cómo el campo se organiza semánticamente en torno a interacciones entre gobernanza institucional, formación académica y factores psicosociales.

Discusión

La revisión identificó 283 documentos únicos sobre políticas de emprendimiento universitario entre 2000 y 2025: 168 provenientes de Scopus y 115 de Web of Science (WoS). De estos, 85 coincidieron por DOI y 5 por título, lo que representa un cruce del 50,6 % para Scopus y 73,9 % para WoS. Esta superposición parcial confirma que ambas bases comparten una parte sustantiva del corpus, pero también incluyen registros exclusivos, justificando su análisis separado y complementario.

En cuanto a cobertura, Scopus presenta un mayor volumen y una diversidad institucional, mientras WoS concentra documentos en revistas de alto impacto y visibilidad internacional. Ambas bases registran un incremento sostenido de publicaciones a partir de 2014, en paralelo al avance de políticas universitarias de innovación. El idioma predominante es el inglés, lo que refleja la orientación global del campo.

Geográficamente, EE. UU., España, China, India y Pakistán lideran la producción científica en ambas bases. Scopus evidencia una mayor presencia de autores de África y América Latina; WoS, en cambio, refleja redes de colaboración más consolidadas en Europa. Ambas bases muestran una producción descentralizada, sin autores ni instituciones dominantes: los autores más prolíficos suman pocos artículos,

y ninguna institución concentra una fracción significativa del total, lo que indica un campo en proceso de expansión y descentralización.

Respecto a los temas, las palabras clave recurrentes en ambas bases incluyen *entrepreneurship*, *education*, *policy* e *innovation*. Los mapas de co-ocurrencia muestran clústeres similares, aunque con énfasis distintos: Scopus prioriza transferencia tecnológica e institucionalidad; WoS, factores educativos, intención emprendedora y marcos normativos. Ambos perfiles confirman la naturaleza interdisciplinaria del campo, articulando dimensiones formativas, organizacionales y sociales.

Finalmente, se identificaron vacíos compartidos: una representación latinoamericana aún limitada en comparación con Europa y Asia, junto con la escasa incorporación de metodologías cualitativas y enfoques regionales específicos, como la dimensión europea, que solo arrojó siete artículos combinados entre ambas bases. Estos vacíos sugieren oportunidades para ampliar la cobertura temática y geográfica en futuras investigaciones.

Conclusiones

Los hallazgos principales confirman los objetivos del estudio. Se observó un marcado crecimiento de la producción científica sobre políticas de emprendimiento universitario a



En cuanto a cobertura, Scopus presenta un mayor volumen y una mayor diversidad institucional, mientras que WoS concentra documentos en revistas de alto impacto y visibilidad internacional. Ambas bases registran un incremento sostenido de publicaciones a partir de 2014, en paralelo al avance de las políticas universitarias de innovación. El idioma predominante es el inglés, lo que refleja la orientación global del campo".

partir de 2014, lo cual indica un interés académico creciente en la tercera misión de las universidades. Esto concuerda con las metas planteadas, pues el estudio buscaba identificar tendencias temporales, temas emergentes y actores clave en el campo. El incremento reciente en publicaciones refleja la consolidación de estrategias institucionales orientadas a la innovación y el emprendimiento en educación superior. Además, se identificaron los países y centros líderes (EE. UU., España, China, India, Nigeria, entre otros), lo que contextualiza el alcance global del tema y responde al objetivo de caracterizar los principales actores.

Estos resultados se alinean con la literatura previa sobre universidad emprendedora. El concepto de tercera misión universitaria (Etzkowitz, 1998) y el modelo de universidad emprendedora propuestos por Clark (1998) enfatizan que las instituciones deben extender sus funciones a la innovación y la transferencia. Nuestros hallazgos (notablemente el énfasis en *gobernanza institucional*, *incubadoras* y *competencias emprendedoras*) coinciden con esas perspectivas. Asimismo, Gibb (2005) señalaba la importancia de marcos institucionales y culturales para fomentar el espíritu emprendedor, lo que se refleja en la concentración de estudios sobre estrategias y gestión universitaria observada en los clústeres temáticos. Estudios empíricos recientes apoyan estos enfoques: Audretsch (2014) y Guerrero (2014) muestran que programas de transferencia tecnológica y apoyo institucional robusto estimulan la actividad emprendedora en las universidades. De hecho, Saiz-Santos et al. (2017) encontraron que la inversión pública en emprendimiento educativo universitario es eficiente y recomiendan incorporar estándares formativos y reforzar incubadoras académicas, aspectos que resuenan con la tendencia ascendente de la literatura detectada en el análisis llevado a cabo. En conjunto, la producción bibliográfica creciente valida la

idea de que las políticas pro-emprendimiento han cobrado relevancia y están consolidando un campo interdisciplinario en expansión.

Desde la perspectiva de aportes significativos, esta revisión brinda una visión actualizada y comparativa de la literatura sobre emprendimiento universitario. Por un lado, confirma que se trata de un campo emergente con interés interdisciplinario, concentrado en regiones avanzadas y en desarrollo. Por otro, aporta evidencia de que analizar simultáneamente Scopus y WoS es necesario para capturar la diversidad de la producción académica. Este metaanálisis cuantitativo contribuye a identificar vacíos y solapamientos en la cobertura documental, lo cual es útil para orientadores de investigación y formuladores de políticas. Además, al revelar los focos temáticos predominantes, el estudio destaca áreas clave (por ejemplo, la vinculación universidad-industria, educación emprendedora y transferencia tecnológica) que merecen atención prioritaria. En términos sociales, esto subraya el papel de las universidades como motores de desarrollo económico y social, validando la importancia de las políticas universitarias de emprendimiento en la creación de empleo y la innovación regional. En el ámbito educativo, los resultados respaldan la necesidad de fortalecer la enseñanza emprendedora en los planes de estudio y las plataformas de apoyo (Fayolle, 2014; Gibb, 2005). Tecnológicamente, los hallazgos refuerzan que los institutos de educación superior deben impulsar la transferencia de tecnología y el surgimiento de *spin-offs* (Audretsch, 2014; Mian, 2011), lo cual tiene efectos positivos sobre la competitividad y la difusión de innovación.

Sin embargo, el estudio tiene limitaciones que se deben reconocer. Primero, el análisis se basó únicamente en artículos indexados en Scopus y WoS, con exclusión de otras fuentes (p. ej. repositorios académicos, Google Scholar), lo cual puede omitir literatura relevante. También se restringió a publicaciones en in-

glés o español, dejando fuera investigaciones en otros idiomas. En cuanto a contenido, el enfoque bibliométrico cuantitativo mide la producción y citación, pero no valora la calidad ni el impacto práctico de las políticas estudiadas. Además, la cobertura del año 2025 es parcial, lo que podría sesgar hacia abajo los últimos resultados temporales. Por último, como en toda revisión, existe un sesgo de publicación (no consideración de literatura gris) y de índice (diferencias en las políticas editoriales de cada base).

Para futuras investigaciones se recomiendan varias acciones. Es conveniente incorporar otras fuentes de datos (p. ej. Dimensions, Google Scholar, registros de patentes) para ampliar la visión, así como explorar contenido cualitativo (análisis de texto de políticas universitarias). También sería útil realizar estudios mixtos que incluyan entrevistas a responsables universitarios y analistas de innovación, a fin de complementar los hallazgos bibliométricos con percepciones de campo. El desarrollo de indicadores altimétricos o el uso de enfoques de análisis de redes complejas podrían ofrecer métricas adicionales de impacto real (Aria & Cuccurullo, 2017). Asimismo, se sugiere un monitoreo periódico de la evolución del campo y el examen de cómo las diferencias en cobertura entre bases (Pranckut, 2021) afectan conclusiones, de modo que los analistas y tomadores de decisión sean conscientes de las limitaciones de cada fuente. En síntesis, el campo de políticas de emprendimiento universitario muestra una expansión reciente, con alta diversidad temática e institucional. Los hallazgos permiten orientar futuras políticas académicas y ampliar la cobertura de estudios hacia regiones menos representadas.

Agradecimiento

Sistema Nacional de Investigación (SIN) de la Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación.

Los autores declaran no tener conflicto de interés.

Referencias

- Aria, M., & Cuccurullo, C. (2017). bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal of Informetrics*, 11(4), 959-975. <https://doi.org/10.1016/j.joi.2017.08.007>
- Audretsch, D. B. (2014). From the entrepreneurial university to the university for the entrepreneurial society. *The Journal of Technology Transfer*, 39(3), 313-321. <https://doi.org/10.1007/s10961-012-9288-1>
- Clark, B. R. (1998). *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*. Pergamon.
- Etzkowitz, H. (1998). The norms of entrepreneurial science: cognitive effects of the new university-industry linkages. *Research Policy*, 27(8), 823-833. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(98\)00093-6](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(98)00093-6)
- Fayolle, A. (2013). Personal views on the future of entrepreneurship education. *Entrepreneurship & Regional Development*, 25(7-8), 692-701. <https://doi.org/10.1080/08985626.2013.821318>
- Gibb, A. A. (2005). *Towards the Entrepreneurial University: Entrepreneurship Education as a Lever for Change*. National Council for Graduate Entrepreneurship (NCGE) Policy Paper Series, 15.
- Guerrero, M., Urbano, D., Cunningham, J., & Organ, D. (2014). Entrepreneurial universities in two European regions: A case study compa-

- risson. *The Journal of Technology Transfer*. <https://doi.org/10.1007/s10961-012-9287-2>
- Mian, S. (2011). University's involvement in technology business incubation: what theory and practice tell us. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 13(2), 113-121. <https://doi.org/10.1504/IJEIM.2011.038854>
- Pranckut, R. (2021). Web of Science (WoS) and Scopus: The Titans of Bibliographic Information in the Scientific World. *Publications*, 9(1), 12. <https://doi.org/10.3390/publications9010012>
- Saiz-Santos, M., Araujo-De la Mata, A., & Hoyos-Iruarrizaga, J. (2017). Entrepreneurial university: Educational innovation and technology transfer. In M. Peris-Ortiz, J. Gómez, J. Merigó-Lindahl, & C. Rueda-Armengot (Eds.), *Entrepreneurial universities. Innovation, technology, and knowledge management* (pp. 105-121). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-47949-1_7
- Vega-Gómez, F. y Miranda, F. (2021). Choosing between Formal and Informal Technology Transfer Channels: Determining Factors among Spanish Academics. *Sustainability*, 13(5). <https://doi.org/10.3390/su13052476>
- Washington, G., Meijias, M. y Burge, L. (2020). Understanding how to engage Black HS boys in computer science through tech innovation and entrepreneurship. *Computing in Science and Engineering*, 22(5), 20-28. <https://doi.org/10.1109/mcse.2019.2950408>
- Walder, P., Sinabell, F., Unterlass, F., Niedermayr, A., Fulgeanu, D., Kapfer, M., Melcher, M. y Kantelhardt, J. (2019). Exploring the Relationship between Farmers' Innovativeness and Their Values and Aims. *Sustainability*, 11(20). <https://doi.org/10.3390/su11205571>
- Zapata, Á. y Flores, M. (2020). Ecosistema Universitario de Ciencia, Tecnología, Innovación y Emprendimiento. *Magis: Revista Internacional de Investigación en Educación*, 12(25), 93-110. <https://doi.org/10.11144/javeriana.m12-25.euct>
- Zhao, G., Li, G., Jiang, Y., Guo, L., Huang, Y. y Zj, H. (2022). Teacher Entrepreneurship, Co-Creation Strategy, and Medical Student Entrepreneurship for Sustainability: Evidence from China. *Sustainability*, 14(19). <https://doi.org/10.3390/su141912711>
- Zhao, D., Zhong, H., Wu, Y. y Zhou, Q. (2020). A study of the impact of Internet-Based Instruction Integrated Innovation education on university student entrepreneurial team collaboration and strategic innovation. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01264>

Tabla 11. Resultados de búsqueda independiente por bloque temático en Scopus (2000-2025).

Bloque / Palabra clave	Resultados	Resultados
EMPENDIMIENTO	(entrepreneur* OR emprend* OR "entrepreneurial activity" OR "entrepreneurial initiative" OR "entrepreneurial ecosystem" OR "entrepreneurial environment" OR "entrepreneurial process" OR "entrepreneurial behaviour" OR "entrepreneurial behavior" OR "entrepreneurial capacity" OR "entrepreneurial competence*" OR "entrepreneurial skill*" OR "entrepreneurial orientation" OR "entrepreneurial intention*" OR "entrepreneurial motivation" OR "entrepreneurial mindset" OR "entrepreneurial attitude" OR "entrepreneurial culture" OR "entrepreneurial education" OR "entrepreneurship education" OR "entrepreneurial training" OR "entrepreneurship training" OR "entrepreneurship learning" OR "entrepreneurial learning" OR "entrepreneurship development" OR "entrepreneurship promotion" OR "entrepreneurship support" OR "entrepreneurship encouragement" OR "entrepreneurial university" OR "academic entrepreneurship" OR "academic entrepreneur*" OR "academic spin-off*" OR spinoff* OR "spin-out*" OR spinout* OR "new venture*" OR "venture creation" OR "firm creation" OR "business creation" OR "startup" OR "start-up" OR "start up" OR "entrepreneurial startup" OR "self-employ*" OR "business incubation" OR "entrepreneurial innovation" OR "innovation-driven entrepreneurship" OR "social entrepreneurship" OR "corporate entrepreneurship")	138,902
POLÍTICAS	(polic* OR "public policy" OR "policy framework" OR "policy design" OR "policy implementation" OR "government policy" OR "policy support" OR "policy strateg*" OR "institutional policy" OR "development policy" OR "entrepreneurship policy" OR "entrepreneurial policy" OR "innovation policy" OR "higher education policy")	1,557,878
UNIVERSIDAD	(universit* OR "higher education" OR "tertiary education" OR "academic institution" OR "postsecondary education" OR "higher learning" OR "college sector" OR "higher education institution")	1,317,027
DIMENSIÓN EUROPEA	("European University Entrepreneurship Policy" OR ("European NEAR/3 ("university entrepreneurship policy" OR "entrepreneurship policy")) OR "European entrepreneurship strategy" OR "European higher education policy" OR "European higher education area" OR "EU entrepreneurship policy" OR "European Commission entrepreneurship strategy" OR "European innovation policy" OR "European university alliance" OR "European higher education governance")	1,326

Fuente: Elaboración propia.



El enfoque ACEEU para la transformación emprendedora de las universidades: compromiso estratégico y enfoques institucionales

Landinez, Lina¹; Hayat, Faraza²; Kliewe, Thorsten³

Recepción: 16/8/2025 Aceptación: 23/8/2025

DOI: <http://dx.doi.org/10.18259/per.2025002>

Introducción

En las últimas décadas, las universidades de todo el mundo han adoptado cada vez más un papel emprendedor como parte de su misión fundamental, junto con la enseñanza y la investigación. Este cambio se denomina a menudo «la adopción de la Tercera Misión», que hace énfasis en el impacto económico y social a través de la innovación y el emprendimiento. En una universidad emprendedora, la tradicional «torre de marfil» se sustituye por una institución emprendedora y compro-

“Institucionalizar el emprendimiento significa integrarlo con las múltiples áreas de la universidad mediante una visión estratégica, iniciando desde el currículo en todas las disciplinas (no solo en las escuelas de negocios) hasta vincularlo con iniciativas de comercialización de los resultados de investigación, la colaboración con múltiples actores y la adopción interna en todos sus departamentos (académicos y administrativos)”.

1 Consejo de Acreditación de Universidades Emprendedoras y Comprometidas (ACEEU), Alemania. <https://orcid.org/0000-0002-8035-8840> Lina Landinez

2 Consejo de Acreditación de Universidades Emprendedoras y Comprometidas (ACEEU), Alemania. <https://orcid.org/0009-0002-7873-9422> Faraz Ahmed Hayat

3 Universidad de Ciencias Aplicadas de Muenster, Alemania; Consejo de Acreditación de Universidades Emprendedoras y Comprometidas (ACEEU), Alemania. <https://orcid.org/0000-0003-2506-6607> Thorsten Kliewe



"A pesar de su creciente aceptación, las instituciones aún enfrentan desafíos para consolidar e integrar de manera sostenible su perfil emprendedor".

metida que transfiere activamente el conocimiento a iniciativas comerciales y al desarrollo socioeconómico (Etzkowitz y Leydesdorff, 2000; Syed y Spicer, 2025). Las universidades emprendedoras se distinguen por situar explícitamente la innovación y el emprendimiento como su visión, misión y planes estratégicos de largo plazo (Clark, 1998; Hall y Lulich, 2021).

Institucionalizar el emprendimiento significa integrarlo con las múltiples áreas de la universidad mediante una visión estratégica, iniciando desde el currículo en todas las disciplinas (no solo en las escuelas de negocios) hasta vincularlo con iniciativas de comercialización de los resultados de investigación, la colaboración con múltiples actores y la adopción interna en todos sus departamentos (académicos y administrativos). Actualmente, es común que las universidades incluyan la formación en emprendimiento en diversos programas, como cursos de diseño en ingeniería que incluyen proyectos para start-ups hasta programas en humanidades que fomentan el emprendimiento social (Crian et al., 2024). En el ámbito de la investigación, las universidades estratégicamente emprendedoras fomentan los centros interdisciplinarios que abordan necesidades específicas de su contexto (por ejemplo, en temas de salud o sostenibilidad) con socios industriales, combinando así la excelencia en la investigación con la innovación (D'Este et al., 2022).

A pesar de su creciente aceptación, las instituciones aún enfrentan desafíos para consolidar e integrar de manera sostenible su perfil emprendedor. Puede surgir resistencia o inercia en algunos sectores de la comunidad académica, ya que no todos los profesores o departamentos adoptan e integran la cultura emprendedora dentro de sus objetivos formativos y de investigación, a veces por temor a que se reste importancia a la calidad académica o a la investigación básica. Adicionalmente, reformar los sistemas de incentivos y gobernanza establecidos puede ser lento y requiere una gestión del cambio

(Philpott et al., 2011). Otro reto es el poder garantizar que estos esfuerzos institucionales sean incluyentes, ya que las oportunidades emprendedoras deben ser accesibles a todos los estudiantes y profesores, así como a otros actores universitarios más allá de campos específicos o de aquellos que ya cuentan con recursos asignados (Henry et al., 2024). Sin un compromiso sostenido, las iniciativas y los éxitos iniciales (como la generación de start-ups) pueden perder su potencial o ir desapareciendo (Rasmussen y Wright, 2015).

Abordar estos retos requiere un enfoque deliberado que alinee múltiples factores (por ejemplo, culturales, estructurales y relacionados con los recursos) y actores (internos y externos). Existen modelos generales para fomentar la Tercera Misión, siendo el concepto de triple hélice el más establecido. La triple hélice fomenta explícitamente asociaciones trilaterales entre academia, industria y gobierno, y los modelos más recientes de «cuádruple hélice» añaden incluso a la sociedad civil a la mezcla para la innovación social (Carayannis y Campbell, 2009). Sin embargo, estos modelos carecen de herramientas de gestión estratégica que se adapten a las diferentes realidades de las universidades. Por ejemplo, el modelo HEInnovate destaca los pilares necesarios para desarrollar la innovación y las capacidades creativas (HEInnovate, 2016). Junto a este modelo, y como respuesta a estos retos, el Consejo de Acreditación de Universidades Emprendedoras y Comprometidas (ACEEU), en su misión de fomentar el impacto social, económico y cultural de las universidades dentro de sus ecosistemas, propone un marco de trabajo. El objetivo es desafiar el statu quo en la educación superior y abogar por un mayor énfasis en la tercera misión de las universidades, junto con la educación y la investigación, para que las universidades se conviertan en motores del desarrollo social y económico. Muchas universidades reconocen la necesidad de ir más allá de un centro de emprendimiento, colaborar con la indus-



"Abordar estos retos requiere un enfoque deliberado que alinee múltiples factores (por ejemplo, culturales, estructurales y relacionados con los recursos) y actores (internos y externos)".



tria o impartir un curso. Es necesario tener un enfoque mucho más transformador: uno que transforme de manera intencionada la cultura, la mentalidad, los valores y el ADN general de las instituciones.

El marco ACEEU busca elevar las misiones fundamentales de las universidades, de educación e investigación, a un propósito superior: el impacto. Al posicionar el emprendimiento y el compromiso social como pilares fundamentales, el marco ACEEU busca que la educación y la investigación se transfieran como resultados significativos y tangibles para la sociedad, la economía y el medio ambiente. El marco consta de cinco dimensiones con tres estándares cada una, para un total de 15 estándares, que proporcionan una visión holística de la universidad. La Dimensión «Orientación y estrategia» (D1) evalúa si la universidad establece una dirección clara para el emprendimiento, enfocándose en el compromiso institucional, los objetivos compartidos y la planificación financiera. La Dimensión «Capacidad humana y organizativa» (D2) examina el liderazgo, el perfil del personal y los incentivos y recompensas para garantizar que la universidad cuente con el capital humano para cumplir con la agenda emprendedora. La Dimensión «Impulsores y facilitadores» (D3) revisa la cultura, las estructuras de apoyo interno y la alineación de

“Las universidades que aspiran a ser emprendedoras deben decidir cómo se lidera, se dota de recursos, se organiza y se vive la misión en la práctica diaria”.

“Al posicionar el emprendimiento y el compromiso social como pilares fundamentales, el marco ACEEU busca que la educación y la investigación se transfieran como resultados significativos y tangibles para la sociedad, la economía y el medio ambiente”.

Servicios externos que permiten una implementación eficaz y un apalancamiento con su contexto. La Dimensión «Educación, investigación y actividades de tercera misión» (D4) examina cómo el emprendimiento y el compromiso están integrados en el quehacer diario de las universidades (i.e., la enseñanza, la investigación y las actividades externas). La Dimensión «Innovación e impacto» (D5) fomenta la mejora continua, la influencia dentro del ecosistema y los resultados medibles (impacto) que logra la universidad.

De este modo, el marco se convierte en una herramienta para integrar estratégicamente la práctica del emprendimiento y el compromiso (con la comunidad) en las instituciones, lo que se evidencia en un desarrollo organizativo con un profundo cambio cultural, al tiempo que proporciona reconocimiento internacional a los logros de la institución.

Fomento de un enfoque institucional para las universidades emprendedoras

Las universidades que aspiran a ser emprendedoras deben decidir cómo se lidera, se dota de recursos, se organiza y se vive la misión en la práctica diaria. Los enfoques ins-

titucionales que impulsan la misión emprendedora son aquellos que impregnan todos los aspectos de la organización de manera holística y colaborativa. Entre los elementos críticos se incluyen el liderazgo y la estrategia, el uso de fondos e incentivos, la gobernanza y las estructuras de apoyo, la cultura y la participación, los planes de estudios y la oferta extracurricular, la integración de la tercera misión en todas las disciplinas, el papel de la transferencia de tecnología y la incubación, y las asociaciones con la industria, el gobierno y las comunidades, entre otros. Las instituciones pueden adaptar su enfoque a sus contextos específicos, equilibrando las tendencias globales con las necesidades locales, y perfeccionándolo continuamente sobre la base de la retroalimentación y las pruebas de impacto. En conjunto, estas opciones convierten una ambición en prácticas que producen un valor visible y resultados sostenidos.

En términos de liderazgo y dirección estratégica, y en consonancia con los objetivos «Orientación y estrategia» y «Capacidad organizativa» del marco ACEEU, las universidades deben articular el emprendimiento como un enfoque estratégico de la universidad con un compromiso claro y firme por parte de sus líderes, lo cual resulta fundamental para convertir los objetivos en realidad (Clark, 1998; Guerrero y Urbano, 2010). Un liderazgo comprometido comunica cómo el emprendimiento se alinea con los valores fundamentales y la misión aca-

“Un liderazgo comprometido comunica cómo el emprendimiento se alinea con los valores fundamentales y la misión académica de la universidad”.

démica de la universidad, lo que ayuda a ganarse el «corazón y la mente» del profesorado que, de otro modo, podría mostrarse escéptico. Audretsch y Belitski (2022) señalan que el liderazgo ejecutivo debe apoyar activamente y dotar de recursos a los programas de emprendimiento y a las actividades derivadas de ellos para que prosperen. Los líderes universitarios (por ejemplo, presidentes, rectores, vicerrectores) que apoyan el emprendimiento pueden impulsar cambios culturales y estructurales que reduzcan las barreras a la innovación. Un «núcleo directivo reforzado», es decir, un equipo directivo que impulse de forma proactiva la innovación en la universidad es una de las cinco vías clave para la transformación emprendedora (Clark, 1998), ya que garantiza la coordinación y la replicación de los casos exitosos (Çabiri Mijo y Qosja, 2023).

Adicionalmente, el compromiso estratégico se refleja en la asignación de los recursos para el emprendimiento y la participación, lo que se evidencia en el marco ACEEU a través de los estándares de «planificación financiera», «incentivos y recompensas», «perfil del personal» y «estructuras de apoyo interno».

Muchas universidades emprendedoras dedican fondos sustanciales (internos o mediante subvenciones) a la creación de infraestructuras de innovación, por ejemplo, financiando nuevas instalaciones de incubadoras, laboratorios de prototipos o programas de aceleración en el campus. También pueden crear



fondos de riesgo internos o programas de subvenciones para que los estudiantes y el profesorado desarrollen ideas de start-ups. Las estructuras de incentivos para el profesorado y el personal deben estar alineadas con la agenda emprendedora para lograr un mejor desarrollo. Por ejemplo, algunas instituciones ajustan los criterios de promoción a los logros emprendedores (patentes, creación de empresas, asociaciones con la industria) junto con los resultados académicos tradicionales. Otras establecen premios o políticas de reparto de ingresos para recompensar a los investigadores que comercializan tecnología (OCDE, 2019; Çabiri Mijo y Qosja, 2023).

Otro factor crítico son los facilitadores (D3), como las estructuras de gobernanza, concretamente las estructuras de apoyo interno. Las universidades emprendedoras pueden crear nuevas unidades e interfaces centradas en el emprendimiento y la colaboración externa para facilitar la innovación, lo que Clark (1998) denominó «*periferia ampliada de desarrollo*». Esto puede incluir la creación de oficinas especializadas, como oficinas de transferencia de tecnología (OTT), oficinas de enlace con la industria, centros de innovación o centros de emprendimiento que operan en la frontera entre la universidad y los socios externos. Específicamente, la OTT es una característica casi universal, en la cual un equipo profesional ayuda a identificar investigaciones prometedoras, desarrollar patentes y licencias o formas de empresas derivadas. Los estudios demuestran que una OTT eficaz puede aumentar significativamente los ingresos por patentes y licencias, pero requiere personal cualificado y un modelo de incentivos adecuado (Audretsch y Belitski, 2022), que vincule el perfil del personal, incentivos y recompensas con el impacto esperado. Además de las OTT, se han generalizado las incubadoras y aceleradoras de empresas en los campus. Estas incubadoras proporcionan espacio físico, tutoría y, en ocasiones, financiación inicial para proyectos de puesta en marcha iniciados por estudiantes o profesores (Dinh y Hoang, 2021).

Los factores infraestructurales, como una política clara en materia de patentes, unas relaciones sólidas con la industria y el acceso a la

financiación (ya sea a través de subvenciones gubernamentales o de inversores privados como el capital riesgo), también están institucionalizados en las universidades emprendedoras (Syed y Spicer, 2025). En cuanto a la gobernanza de alto nivel, muchas instituciones crean consejos o comités consultivos que incluyen a partes interesadas externas (líderes industriales, emprendedores, funcionarios públicos). Kallaste *et al.* (2017) documentan que la participación de profesionales del mundo empresarial en los consejos universitarios y en el diseño de los planes de estudios es fundamental para crear sinergias entre la academia y la industria. Las universidades emprendedoras descentralizan parte de la toma de decisiones para empoderar a las facultades o departamentos y que estos puedan ser más receptivos e innovadores con sus pares externos.

Otro elemento fundamental es la cultura emprendedora. La cultura organizativa debe evolucionar para valorar la innovación, la resolución proactiva de problemas y la participación externa, lo que requiere un cambio de mentalidad tanto del personal como de los estudiantes. Las universidades pueden emplear diversos enfoques, desde la organización de eventos de emprendimiento en todo el campus (hackatones, fines de semana de startups) para dinamizar a los estudiantes (Szymanska *et al.*, 2020), hasta la oferta de talleres de formación en innovación para el profesorado con el fin de integrar el pensamiento emprendedor en la enseñanza, pasando por la difusión de «casos de éxito» de emprendedores del campus para crear modelos a seguir (Nowiski y Haddoud, 2019). Además, muchas instituciones fomentan la colaboración interdisciplinaria como parte de su cambio cultural, razonando que la innovación suele surgir en la intersección de distintos campos y está alineada con el cumplimiento de la «tercera misión» (Compagnucci y Spigarelli, 2020). Esto podría significar la reorganización de los espacios físicos (laboratorios de innovación en los que se reúnen ingenieros, artistas y estudiantes de emprendimiento) o los programas interdisciplinarios (por ejemplo, asignaturas optativas de «Diseño e innovación» abiertas a todos los estudiantes). La participación del

personal y los estudiantes se refuerza aún más al darles responsabilidad en las iniciativas: se fomentan y apoyan los clubes o asociaciones de emprendimiento estudiantil; se consulta a los profesores para elaborar las directrices de comercialización, lo que los convierte en parte integrante del proceso (Guerrero et al., 2014; D'Este et al., 2019).

La expresión más común del espíritu emprendedor se da en los programas educativos, que integran la educación emprendedora en toda

la institución. En lugar de limitar el emprendimiento a una sola facultad (normalmente la de ciencias administrativas o ingeniería), las universidades emprendedoras lo incorporan en múltiples disciplinas y ofrecen oportunidades de aprendizaje experiencial para todos (Nabi et al., 2017; Compagnucci y Spigarelli, 2020). Varias universidades han puesto en marcha programas extracurriculares o certificados de emprendimiento abiertos a cualquier estudiante, o incluso han convertido el emprendimiento en un requisito de graduación (por ejemplo, algunas universidades exigen un curso de emprendimiento para graduarse) (Othman et al., 2022).

La educación se complementa con la integración de la tercera misión y de la investigación interdisciplinaria (D'Este et al., 2019). Universidades como Stanford, MIT y Technion han sido citadas como arquetipos de esta integración, en la que el pensamiento emprendedor se incorpora tanto en los laboratorios como en las aulas. Un estudio de 2017 sobre universidades europeas reveló que aquellas que adoptan sistemáticamente la «tercera misión» también tienden a fomentar los equipos multidisciplinares y la colaboración entre departamentos para la innovación (Compagnucci y Spigarelli, 2020). Los centros interdisciplinares (por ejemplo, un centro de emprendimiento en el que participan profesores de ingeniería, de negocios y diseño) son enfoques estructurales empleados para romper los silos. La contratación y promoción de personal con experiencia en la industria o en el emprendimiento también puede aportar nuevas perspectivas al entorno académico (algunas universidades contratan ahora «pro-

fesores de práctica» en innovación o cuentan con programas de emprendedores residentes) (Guerrero y Urbano, 2010).

Las universidades emprendedoras también deben adoptar un enfoque externo, formando activamente asociaciones con la industria, el gobierno y las organizaciones comunitarias.

Esto puede abarcar desde consorcios de investigación con empresas hasta la prestación de conocimientos especializados y formación a pequeñas empresas

locales, pasando por centros de innovación conjuntos con los gobiernos municipales. Estas asociaciones facilitan la transferencia de tecnología, a la vez que refuerzan el papel de la universidad en el desarrollo regional (O'Dwyer et al., 2023). Bramwell y Wolfe (2008) documentan cómo la Universidad de Waterloo, en Canadá, colaboró estrechamente con la industria y el gobierno locales durante décadas para convertirse en un centro de emprendimiento.

En resumen

La universidad emprendedora va más allá de una configuración institucional para convertirse en un paradigma que redefine la naturaleza de la educación superior y su papel en la sociedad. Su importancia radica en replantear las universidades como lugares donde se genera, se transfiere y también se moviliza el conocimiento para la transformación social. El marco ACEU enfatiza que el emprendimiento debe entenderse menos como una actividad auxiliar y más como una orientación sistémica que impregna la estrategia, la cultura y la práctica de las instituciones.

Al apoyar la misión emprendedora con estándares definidos y cuantificables, las universidades podrán convertir esfuerzos dispersos en prácticas institucionales sostenidas. Es fundamental equilibrar la excelencia académica con las necesidades de impacto, en un esfuerzo por promover el cambio social en todos los contextos. El resultado va más allá de una tendencia o un plan de acción, convirtiéndose en un camino estratégico basado

en un diálogo constante entre los discursos globales y las realidades locales. Por lo tanto, una universidad emprendedora debe concebirse como una construcción dinámica e iterativa que requiere una reflexividad continua y que, en última instancia, se valora por las transformaciones sociales que genera.

Referencias

- Audretsch, D. B., & Belitski, M. (2022). A strategic alignment framework for the entrepreneurial university. *Industry and Innovation*, 29(2), 285–309. <https://doi.org/10.1080/13662716.2021.1941799>
- Bânică, A., Tigănașu, R., Nijkamp, P., & Kourtit, K. (2024). Institutional quality in green and digital transition of EU regions – A recovery and resilience analysis. *Global Challenges*, 8(9), 2400031. <https://doi.org/10.1002/gch2.202400031>
- Boffo, S., & Cocorullo, A. (2019). University Fourth Mission, Spin-offs and Academic Entrepreneurship: Connecting Public Policies with New Missions and Management Issues of Universities. *Higher Education Forum*, 16, 125–142.
- Bramwell, A., & Wolfe, D. A. (2008). Universities and regional economic development: The entrepreneurial University of Waterloo. *Research Policy*, 37(8), 1175–1187.
- Carayannis, E., & Campbell, D. (2009). 'Mode 3' and 'Quadruple Helix': toward a 21st century fractal innovation ecosystem. *International Journal of Technology Management*, 46(3 - 4), 201 - 234
- Clark, B. R. (1998). *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*. Oxford: Pergamon & IAU Press.
- Compagnucci, L., & Spigarelli, F. (2020). The Third Mission of the university: A systematic literature review. *Technological Forecasting & Social Change*, 161, 120284.
- Çabiri Mijo, K., & Qosja, E. (2023). A literature review on entrepreneurial university policies: Definitions, factors and theories. *Economicus*, 22(1), 53–71.
- D'Este, P., Guy, F., & Iammarino, S. (2019). The relationship between interdisciplinarity and distinct forms of university–industry interaction. *Research Policy*, 48(6), 103799. Shows interdisciplinarity is associated with multiple U–I collaboration modes
- Dinh, V. T., & Hoang, T. C. T. (2021). The entrepreneurial university model and policy implications for university governance in Vietnam public universities. *Journal of Economics, Finance and Management Studies*, 4(3), 122–130. <https://doi.org/10.47191/jefms/v4-i3-08>
- Etzkowitz, H., Webster, A., Gebhardt, C., & Terra, B. (2000). The future of the university and the university of the future: evolution of ivory tower to entrepreneurial paradigm. *Research Policy*, 29(2), 313–330. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00069-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00069-4)
- Guerrero, M., & Urbano, D. (2010). The development of an entrepreneurial university. *Journal of Technology Transfer*, 37(1), 43–74
- Hall, R., & Lulich, J. (2021). University strategic plans: What they say about innovation. *Innovative Higher Education*, 46(4), 261–284. <https://doi.org/10.1007/s10755-020-09535-5>
- Henry, C., Wu, W., Moberg, K., Singer, S., Gabriel, B., Valente, R., Carlos, C., & Fannin, N. (2024). Exploring inclusivity in entrepreneurship education provision: A European study. *Journal of Business Venturing Insights*, 22, e00494. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2024.e00494>
- HEInnovate. (2023). The eight dimensions of HEInnovate (EU/OECD framework overview). (See the "Entrepreneurial Teaching and Learning" dimension description.)
- Kallaste, M., Pöder, A., Raudsaar, M., & Venesaar, U. (2017). Entrepreneurial and innovative potential of higher education institutions – the example of Estonian universities. *Proceedings of the 10th International Conference of Education, Research and Innovation (ICERI 2017)*, 8800–8808.

- Nabi, G., Liñán, F., Fayolle, A., Krueger, N., & Walmsley, A. (2017). The impact of entrepreneurship education in higher education: A systematic review and research agenda. *Academy of Management Learning & Education*, 16(2), 277–299. <https://doi.org/10.5465/amle.2015.0026>
- Nowin'ski, W., & Haddoud, M. Y. (2019). The role of inspiring role models in enhancing entrepreneurial intention. *Journal of Business Research*, 96, 183–193.
- OECD. (2019). Policy initiatives to enhance the impact of public research.
- Othman, N. H., Zamzamin, Z. Z., & Ahmad, N. A. (2022). Does entrepreneurship education affect pre-start-up behavior in Malaysia? *Frontiers in Psychology*, 13, 738729. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.738729>
- O'Dwyer, M., O'Malley, L., & McNally, R. (2023). Establishing successful university–industry collaborations. *Journal of Technology Transfer*, 48, 1240–1267. Identifies structures and enablers for sustained U–I centers.
- Philpott, K., Dooley, L., O'Reilly, C., & Lupton, G. (2011). The entrepreneurial university: Examining the underlying academic tensions. *Technovation*, 31(4), 161–170. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2010.12.003>
- Pita, M., Costa, J., & Moreira, A. C. (2021). The effect of university missions on entrepreneurial initiative across multiple entrepreneurial ecosystems: Evidence from Europe. *Education Sciences*, 11(12), Article 762. <https://doi.org/10.3390/educsci11120762>
- Rasmussen, E., & Wright, M. (2015). How can universities facilitate academic spin-offs? An entrepreneurial competency perspective. *Journal of Technology Transfer*, 40(5), 782–799. <https://doi.org/10.1007/s10961-014-9381-0>
- Syed, R. T., & Spicer, D. (2025). Entrepreneurial university development through the lens of stakeholders: Why? What? and How? *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 14(1), 36. <https://doi.org/10.1186/s13731-025-00500-0>
- Szymanska, I., Sesti, T., Motley, H., & Puia, G. (2020). The Effects of Hackathons on the Entrepreneurial Skillset and Perceived Self-Efficacy as Factors Shaping Entrepreneurial Intentions. *Administrative Sciences*, 10(3), 73. <https://doi.org/10.3390/admsci10030073>
- Yan, D. (2020). Analysis of the Policy Text of Entrepreneurship Education in Chinese Colleges and Universities (1998–2019). *Open Journal of Social Sciences*, 8(7), 218–231. <https://doi.org/10.4236/jss.2020.87018>



Una reflexión sobre el impacto de los programas de Educación en Emprendimiento de las instituciones educativas superiores

Caridad Maylín Aguilar¹, Ramón Fernández de Caleyá Dalmáu²

Recepción: 11/10/ 2025 / Aceptación: 18 /10/2025

DOI: <http://dx.doi.org/10.18259/per.2025003>

Resumen

Para reflexionar sobre nuestras políticas de emprendimiento, es preciso partir del impacto de los programas de Educación en Emprendimiento (EE) que impartimos en las instituciones educativas y, en especial, en las superiores (IES). Esta reflexión que compartimos se sustenta en la investigación de carácter conceptual y empírico que la Universidad Francisco de Vitoria (UFV) ha desarrollado sobre cómo proponer programas de EE que tengan un efecto transformador en la persona y en la sociedad. En primer lugar, postulamos un marco conceptual único que enlaza el enfoque educativo y la complementariedad de las acciones formativas, con el impacto de este EE en las competencias de la persona

y en cómo repercutirá en la sociedad, a través de la orientación productiva/innovadora del emprendimiento. En segundo lugar, como consecuencia de la escucha activa de las demandas de la sociedad y de una reflexión sobre nuestra misión particular como IES, proponemos ampliar el análisis considerando el contexto en la que la IES despliega su formación (grado-posgrado, áreas de conocimiento), para una mejor comprensión el efecto del entorno en los programas, y en el tipo de proyecto emprendedor de sus estudiantes. En tercer lugar, esta reflexión deriva en implicaciones prácticas al proponer criterios de diseño (gobernanza, portafolio, metodologías y métricas) y líneas de actuación para las IES que deseen elevar el impacto transformador

1 Universidad Francisco de Vitoria, España. <https://orcid.org/00000-0003-3431-6575>

2 Universidad Francisco de Vitoria, España. <https://orcid.org/0000-0002-7047-0273>

de sus estrategias de educación emprendedora, tanto en términos de creación de empresas como de desarrollo de competencias transversales con impacto económico, social y tecnológico

Palabras clave: educación emprendedora, comportamiento emprendedor, emprendimiento transformador, competencias emprendedoras, instituciones educativas superiores

Introducción

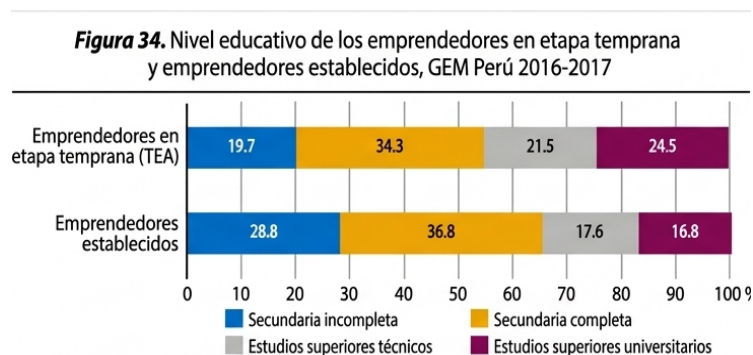
Las universidades, como instituciones de educación superior (IES) juegan un papel fundamental en la educación y el desarrollo de comportamientos emprendedores que aumenten el valor económico y social de las empresas, tanto de nueva creación, como ya establecidas.

Diversos análisis resultantes de las encuestas realizadas en los últimos años desde el Global Entrepreneurship Monitor, GEM, para adultos entre 18 y 64 años, muestran que, a

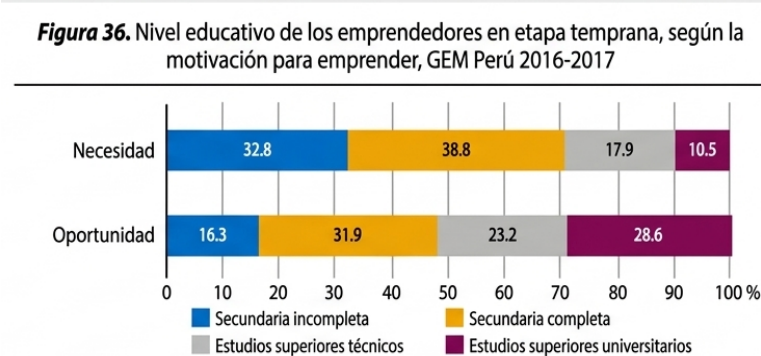
pesar de la diferencia de periodo (2016-17, fecha del último informe publicado en Perú; 2023-24, fecha del informe de España) que el emprendimiento liderado por universitarios suaviza la brecha de género (entre hombres y mujeres) y aporta un emprendimiento de mayor valor, entendido como búsqueda de oportunidades, frente al generado por necesidad. Algunas de estas evidencias de partida las reproducimos en las siguientes Fig. 1 y 2.

Ahora bien, una característica de ambos ecosistemas es que los universitarios destacan entre aquellos con deseos de emprender (emprendimiento potencial) y que han establecido un emprendimiento en los últimos meses (Tasa de emprendimiento temprano, TEA). Estos indicadores nos alertan de la responsabilidad que, como instituciones de educación superior (IES), tenemos en propiciar y mantener esa intención, y conseguir que cristalice en un emprendimiento fructífero y transformador para nuestra sociedad.

Figura 1. Emprendimiento por niveles de educación. Perú, informe GEM 2016-17 (figuras 34 y 36)



Fuente: GEM Perú 2016-2017, Encuesta a la Población Adulta (APS).



Fuente: GEM Perú 2016-2017, Encuesta a la Población Adulta (APS).

Figura 2. Emprendimiento por nivel educativo y sexo. España, informe GEM 2023-24**Tabla 3.** Distribución de las tasas de emprendimiento en función de la educación y el sexo de los emprendedores

Fuente: GEM, España APS 2023

							
		Emprendimiento potencial	TEA	Empresas consolidadas	Emprendimiento potencial	TEA	Empresas consolidadas
Primaria	Total	7%	5%	6%	8%	5%	7%
	Total	11%	6%	5%	12%	7%	7%
Secundaria	Secundaria	12%	4%	5%	12%	7%	6%
	FP Superior	10%	7%	6%	11%	7%	8%
	Total	13%	7%	7%	13%	9%	8%
Universidad	Grado	11%	6%	8%	13%	7%	9%
	Máster	15%	8%	5%	17%	12%	6%
	Doctorado	14%	10%	9%	11%	9%	8%

En este artículo invitamos a reflexionar sobre el papel que las IES, y la educación emprendedora que imparten (*Entrepreneurship Education*, EE), tienen en el desarrollo de una intención (*Entrepreneurial Intention*, EI) y un potencial comportamiento emprendedor (*Entrepreneurial Behavior*, EB), como predictores de un futuro emprendimiento emergente desde estas instituciones (Fernández de Caleyá et al., 2023; Fernández de Caleyá y Maylín, 2024).

Desde finales del siglo XX, el concepto de universidad emprendedora ha adquirido relevancia creciente en el marco de transformaciones profundas en la economía del conocimiento (Clark, 1998; Etzkowitz, 2003). Las universidades ya no se conciben únicamente como instituciones de docencia e investigación, sino también como actores estratégicos en la creación de valor económico, social y cultural. Este cambio responde a la necesidad de generar innovación, transferir conocimiento al mercado y contribuir activamente a resolver problemas complejos de hoy en día como el del empleo digno, la transición ecológica, la digitalización o la inclusión social.

“Las universidades ya no se conciben únicamente como instituciones de docencia e investigación, sino también como actores estratégicos en la creación de valor económico, social y cultural.”

En la literatura, el vínculo entre instituciones y emprendimiento ha sido conceptualizado por Baumol (1990), quien distingue entre emprendimiento productivo, improductivo y destructivo, según las ‘reglas del juego’ del entorno institucional. Estudios

posteriores (Aeeni et al., 2019) han ampliado este marco, incorporando variables individuales como género, edad y formación. En paralelo, la teoría del comportamiento planificado (Ajzen, 1991) ha sido ampliamente utilizada para modelar la relación entre intenciones, competencias percibidas (autoeficacia, control conductual percibido) y comportamiento emprendedor. En el caso concreto de la EE, las competencias emprendedoras específicas de autoeficacia (Zhao et al., 2005) y *alertness* (detección de oportunidades; Tang et al. 2012) son competencias críticas que la formación puede mejorar.

Ahora bien, las IES se enfrentan al reto de hacer realidad el objetivo de que la EE recibida por sus estudiantes impacte en el tipo de comportamiento profesional deseado (emprender con una nueva empresa, renovar/transformar una empresa existente) como en el tipo de proyecto (orientado a crear valor para la empresa, orientado a valor social/ambiental, que aporte innovación, desarrollos científicos y tecnológicos). Por tanto, las IES han de desplegar una política formativa de carácter amplio y con base en la escucha ac-

tiva de los agentes implicados (estudiantes, academia y sociedad). En este contexto, la educación emprendedora (EE) constituye una herramienta central. Se distingue entre dos enfoques según el “para qué” de dicha finalidad: la Educación para Emprender (EE1),

“Las IES han de desplegar una política formativa de carácter amplio y con base en la escucha activa de los agentes implicados (estudiantes, academia y sociedad)”.

centrada en la creación y consolidación de empresas mediante incubadoras, aceleradoras y programas de financiación; y la Educación en Emprendeduría o Emprendimiento (EE2), que busca cultivar actitudes, habilidades y competencias transversales aplicables a diversos ámbitos de la vida personal y profesional (Souitaris et al., 2007) generando un cambio en la forma, actitud y agilidad con la que resolver retos existentes. La combinación coherente de ambos enfoques permite a las universidades maximizar el impacto de sus políticas de emprendimiento, generando tanto startups innovadoras como egresados con mentalidad emprendedora capaces de transformar organizaciones existentes.

Tal y como hemos indicado previamente, ambos enfoques de EE son complementarios, pero contienen importantes matices sobre los que debemos detenernos, a fin y efecto de adaptar, y ajustar, nuestros programas a las necesidades de la sociedad, pero también a las actitudes y aptitudes de nuestros estudiantes:

- EE1 – Educación para Emprender: programas formales y estructurados orientados explícitamente a la creación y consolidación de empresas (itinerarios, cursos, incubación, acceso a financiación, viveros,

parques científicos). Su lógica se alinea con el desarrollo de proyectos y con instrumentos de transferencia (*startups*, *spin-offs*/Empresas de Base Tecnológica, EBT). En nuestra visión, la EE1 opera sobre la acción emprendedora directa (acción).

- EE2 – Educación en Emprendimiento: formación transversal, experiencial y transformadora que desarrolla mentalidades, actitudes y competencias (*soft skills*, liderazgo, resiliencia, trabajo en red, pensamiento crítico, herramientas ágiles). Su propósito es ampliar la agencia emprendedora en ámbitos diversos (intraemprendimiento, innovación pública/social, empleabilidad avanzada). EE2 amplía la base de talento y cultura que alimenta esa acción (antes, durante y después). En nuestra visión, la EE2 tiene una orientación a la mentalidad (emprendedora).

La escucha activa de la demanda del ecosistema se produce en un contexto que no es meramente un “telón de fondo”: moldea oportunidades, incentivos y trayectorias, que van a condicionar el comportamiento emprendedor del estudiante. De acuerdo con la Teoría Económica del Emprendimiento de Baumol (1990), el entorno institucional alinea, dirige el talento y los recursos del emprendedor hacia un emprendimiento de carácter productivo e innovador, que aporta valor a la empresa y al conjunto de la economía. Sin embargo, puede también generar un emprendimiento improductivo, que traslada rentas de una empresa a otra, al imitar o repli-



car productos y procesos, pero no aumenta la renta total de la economía, o incluso, destruye valor, cuando destina los recursos a hacer presión (*lobbying*) ante las instituciones, modificando las reglas de una competencia justa, y detrayendo rentas del total de la economía para su propio provecho.

Conocer el entorno en que la IES despliega sus políticas es tan relevante como conocer el entorno competitivo de la industria para un empresario (Porter, 1980). El entorno económico, tecnológico y de sus infraestructuras, además de la calidad de las instituciones y el tipo de políticas económicas y de apoyo al emprendimiento desplegadas en un territorio, tendrá impacto en el tipo de empresa o proyecto que los estudiantes quieren crear (Baumol, 1990). Pero este efecto no es el único; de la misma forma que reconocemos que en el resultado de una empresa influyen no solo la industria en la que compete, sino los recursos y capacidades que despliega (Barney, 1991), en el comportamiento emprendedor tendrá efecto la personalidad, la voluntad, preparación y motivación del emprendedor. Por tanto, y como tercer elemento de reflexión, es preciso analizar de qué forma la EE puede ayudar a despertar, descubrir y decidir en el estudiante universitario un tipo de comportamiento emprendedor productivo e innovador, que aporte valor al conjunto de la economía y la sociedad (Fernández de Caley et al., 2018).

Para responder a esta inquietud, Thomassen et al. (2022) proponen que el análisis del contexto de la EE en las IES tome en consideración los tres niveles en que se relaciona la persona y la IES con su entorno, a través de la EE

- Micro: participantes en la EE (estudiantes, profesores, colaboradores), métodos (asignaturas, syllabi, seminarios...) en aula, en empresa; experiencias inmediatas de aprendizaje (metodologías activas, proyectos reales, mentoría, evaluación por competencias). (A quién, cómo, cuándo, dónde.)
- Meso: dentro de la IES, qué instituciones formales e informales participan en la EE: comunidad universitaria (intra/interfacul-

“El entorno económico, tecnológico y de sus infraestructuras, además de la calidad de las instituciones y el tipo de políticas económicas y de apoyo al emprendimiento desplegadas en un territorio, tendrá impacto en el tipo de empresa o proyecto que los estudiantes quieren crear (Baumol, 1990)”.

tades), redes internas. Las IES plantean, a través de sus órganos de gobernanza y portafolio institucional de programas (academia, servicios de emprendimiento, centros de innovación) una respuesta a las preguntas de impacto de la EE (para qué y para quién).

- Macro: ecosistema (alianzas con empresas, administraciones, ONG, clústeres, plataformas de innovación abierta, fondos, hubs tecnológicos). La visión de ecosistema nos señala que el impacto de las IES y de la EE impartida en un tipo de emprendimiento transformador, productivo e innovador será función no sólo de la situación económica y social del territorio, además de la consideración cultural del emprendimiento en esa geografía, sino del desarrollo de un capital social compartido entre los actores, que maximice el impacto del capital intelectual generado por la educación.

De este modo, el análisis multinivel sobre el tipo de intervenciones educativas en este, cada vez más relevante, enfoque del emprendimiento (EE1 y EE2) destaca la importancia de considerar estos distintos elementos en la formulación de programas y políticas de apoyo al emprendimiento en nuestras IES.

Esto requiere el desarrollo de un mapa conceptual que precise indicadores de avance, desde dónde modular y modelar el progreso de forma adaptativa a la persona y al contexto. En ese sentido, a continuación, revisamos hallazgos de la investigación empírica que pueden facilitarnos indicadores para su despliegue.

Metodología

Para demostrar dicho modelo, aportamos los resultados de dos trabajos de investigación de la UFV que han sido presentados en la XIII Congreso Internacional de Emprendimiento e Innovación de Roma 2025, organizado por AFIDE en sus artículos titulados “Educación emprendedora en instituciones de educación superior: articulación del enfoque, contexto y trayectorias para la transformación social” (Fernández de Caleyá, Maylín Aguilar y Martínez González) y “Comportamiento emprendedor e institución educativa superior: impacto de la educación emprendedora en los emprendedores nacientes y activos” (Martínez González, Fernández de Caleyá y Maylín Aguilar). En ellos se propone responder a las siguientes preguntas de investigación:

- (1) ¿Cómo impacta la EE universitaria en la autoeficacia y en la detección de oportunidades por parte de los futuros emprendedores?
- (2) ¿En qué medida influye la EE en la orientación de proyectos hacia la innovación y el valor social?

Estas dos cuestiones nos permiten confirmar el efecto de las IES en el futuro comportamiento del emprendedor y el tipo de emprendimiento que va a desarrollar y postular los resultados a los que llegamos en este trabajo.

La estrategia metodológica se apoya en la combinación de análisis empírico y revisión crítica de la literatura. En primer lugar, se utilizan los datos de la encuesta Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey (GUESSS, 2023) con una muestra española de más de 76.800 estudiantes de grado y posgrado (máster y doctorado) de diversas ramas de conocimiento (negocios, ingeniería, ciencias, artes y humanidades, etc.) de 74 IES (52 públicas; 22 privadas) repartidas por todo el territorio nacional.

Del cuestionario y, a efectos de la investigación, tomamos como variable indicadora del Comportamiento Emprendedor (EB) la declaración de Emprendedor Naciente (EN): “estoy tratando de montar mi propio negocio/ser autónomo” y de Emprendedor Activo (EA): “ya gestiono mi propio negocio/soy autónomo”.

La exposición a la EE se determina a través de la asistencia previa a cursos/actividades de emprendimiento. Las competencias emprendedoras toman la forma de escala Likert propuesta habitualmente y de amplia consistencia y validez:

- Autoeficacia (Zhao et al. 2005 para todos los estudiantes con o sin EE; escala 1–7; α de Crombach $\approx 0,86$: alta consistencia interna).
- Detección de oportunidades (Tang et al. 2012 para los EA; α de Crombach $\approx 0,87$: alta consistencia interna; dos ítems adaptados para EN).
- Inspiración y fines del negocio: a) para los EN: preguntamos grado en que “la idea está impulsada por nuevas tecnologías” y por “otros desarrollos sociales”; b) para los EA: orientación a valor social y medioambiental (escala de Hooi et al. 2022; α de Crombach $\approx 0,93$: muy alto) y autoevaluación de resultados (Dess & Robertson; Eddleston; $\alpha \approx 0,91$: muy alto).

Esto nos confirma que los estudios previos son consistentes con respecto a las variables propuestas para vincularlo al EB del estudiante.

En segundo lugar, se recurre al informe GEM España (2025), donde se mide la intención y actividad emprendedora en la población adulta, que hemos recopilado al inicio de este documento. Este informe nos permite situar los resultados del ámbito universitario en el contexto más amplio de la sociedad, identificando diferencias por nivel educativo, género y edad.

De acuerdo con el modelo conceptual, el marco analítico adoptado es multinivel (Thomassen et al., 2022):

- Nivel micro: competencias, motivaciones y percepciones de los estudiantes.
- Nivel meso: políticas institucionales, programas, incubadoras, centros de emprendimiento.
- Nivel macro: ecosistemas regionales de innovación, políticas públicas, marcos regulatorios.

Este enfoque facilita comprender cómo interactúan los factores individuales, institucio-

nales y contextuales en la generación de resultados emprendedores. Como limitaciones metodológicas, cabe señalar que los datos de GUESSS son autodeclarados, lo que puede introducir sesgos de deseabilidad social; además, el análisis se centra en España, por lo que su generalización a otros contextos debe hacerse con cautela.

Resultados

Mostramos a continuación los principales resultados derivados de la investigación empírica realizada en España, sobre los indicadores de impacto seleccionados en este trabajo y que impactan directamente en la EE impartida desde las IES españolas, con la intención de dar un paso más en los modelos de utilidad de EE que definan la personalidad y estrategia de las IES donde se desarrollen y, en especial, desde entornos similares a los mostrados desde los datos recopilados desde España:

- Orientación institucional y heterogeneidad entre IES

Existen diferencias estadísticamente significativas entre IES en proporciones de EN y EA ($p < 0,001$), con amplia dispersión (Coef. de variación $\approx 2,16$ para EN), lo que sugiere orientaciones, portafolios y contextos institucionales diversos. El nivel de estudios importa: posgrado (máster/doctorado) se asocia con mayor probabilidad relativa de EN y EA (χ^2 significativas; residuos corregidos positivos para máster y doctorado), lo que encaja con la mayor madurez (edad, experiencia, especialización) y con la mayor exposición a entornos EE1/EE2 más intensivos.

- Características de la persona: edad, sexo y campo de estudio

Edad: Los EN son ligeramente mayores que los no EN; EA significativamente mayores que los no EA (diferencias de medias significativas).

Campo de Estudio: se encuentra ventaja relativa para negocios frente a otras ramas en la probabilidad de EN/EA.

Sexo: persisten brechas a favor de hombres, si bien el posgrado reduce diferencias y la EE se perfila como factor corrector, especialmente en áreas tecnológicas.

- Asistencia a formación y “valor percibido” del aprendizaje

Quienes declaran EN/EA también se forman más (χ^2 muy significativa). Tanto EN como EA que asisten a EE valoran mejor el aprendizaje (conocimiento, motivación, habilidades de gestión y de red) que los estudiantes formados que no se declaran EN/EA. Esto refuerza que, cuando la formación conecta con la acción, el aprendizaje resulta más significativo.

- Competencias: autoeficacia y alertness

En la muestra total, asistir a EE eleva la autoeficacia (media 5,22 vs. 4,62; $d \approx 0,44$, efecto moderado). En EN y EA, la autoeficacia también es superior si han asistido (EN: $d \approx 0,26$; EA: $d \approx 0,33$, ambos moderados).

Detección de oportunidades: EN (medidas adaptadas): efectos altos ($d \approx 0,65-0,68$). EA (escala Tang): efecto moderado ($d \approx 0,26$). La EE impacta con mayor intensidad en la fase de gestación (EN) sobre la capacidad de identificar oportunidades, y con intensidad moderada en la autoeficacia tanto en EN como en EA. En EA, el “alertness” ya opera, pero la EE lo refuerza.

- Inspiración de las ideas y orientación al valor:

Los EN formados se inspiran más en nuevas tecnologías ($\beta \approx 0,46$; $\eta^2 \approx 0,01$, $p < 0,001$) y en otros desarrollos sociales ($\beta \approx 0,29$; $\eta^2 \approx 0,005$, $p < 0,001$). Aunque el tamaño de efecto es pequeño (η^2), el patrón es consistente: la EE despierta sensibilidad hacia drivers de oportunidad (tecnológicos y sociales). Los EA formados puntúan más alto en fines sociales y medioambientales de sus negocios ($\beta \approx 0,52$; $\eta^2 \approx 0,017$, $p < 0,001$) y en autoevaluación de resultados ($d \approx 0,25$).

La EE no solo fortalece competencias, sino que orienta las ideas y resultados hacia em-

prendimientos con valor (económico, social y medioambiental), en línea con el emprendimiento productivo e innovador planteado por Baumol (1990).

Algunos de los correspondientes análisis que avalan estos resultados se han recopilado a título ilustrativo en el Anexo de este trabajo.

Discusión

Como conclusión, planteamos las siguientes implicaciones y recomendaciones operativas para IES a partir de los resultados obtenidos.

El análisis empírico, apoyado en los resultados de la encuesta GUESSS 2023 en España y en el informe GEM en España 2024/2025 y, a su vez, de acuerdo con el marco conceptual multinivel (micro, meso, macro) que planteamos, nos permite interpretar la interacción entre factores individuales, institucionales y contextuales. Con todo ello, se confirma que la educación emprendedora (EE) incrementa la autoeficacia, la identificación de oportunidades y la probabilidad de que los estudiantes se conviertan en emprendedores nacientes (EN) o activos (EA). Asimismo, se observa que la EE influye en la orientación hacia proyectos tecnológicos y con fines sociales y ambientales.

Hemos observado que la estrategia institucional (oferta de posgrados, minors, títulos propios, de especialidad, servicios de apoyo, alianzas e interacción con sus ecosistemas) se traslada a diferencias en el comportamiento emprendedor estudiantil. Por tanto, políticas de emprendimiento que se desplieguen en programas que vinculan contenidos a acciones reales (proyectos, retos con socios externos, incubación, mentoría) aumentan el valor percibido y la transferencia a comportamientos emprendedores. El reto para las IES es anclar los contenidos a problemas reales (desafíos de empresas/ administraciones/ ONG) y comprobar con evidencia empírica (indicadores de competencias, indicadores de impacto en el tipo de proyecto) que la acción potencia el aprendizaje signifi-

“La educación emprendedora (EE) incrementa la autoeficacia, la identificación de oportunidades y la probabilidad de que los estudiantes se conviertan en emprendedores nacientes (EN) o activos (EA)”.

cativo, especialmente en EN/EA que asisten.

Por otro lado, la evidencia de brechas desde el campo de estudio y el género muestran que es necesario un diseño de políticas y programas de EE realizado con perspectiva inclusiva, interdisciplinar y sensible a cambios que se producen en la sociedad, para que, de este modo, se ensanche la base de talento y cierren brechas heredadas de sistemas educativos anteriores. Por ejemplo, facilitar itinerarios flexibles (becas, horarios compatibles, modalidades híbridas) y con enfoque ágil (*role models*, mentoría entre pares, comunidades) viabiliza el camino hacia la mentalidad intraemprendedora y a una decisión más firme y con más competencias y habilidades hacia una actitud emprendedora para la creación de una startup innovadora. A nivel de comunidades emprendedoras, a nivel meso, permite establecer puentes interdisciplinares: convocatorias interfacultativas (ciencia/diseño/negocio/derecho) para elevar la probabilidad de proyectos tecnológicos y de impacto (resultado consistente con la inspiración en nuevas tecnologías y desarrollos sociales observada en EN formados).

En cuanto a la transferencia de conocimiento práctico, en forma de emprendimiento productivo, las IES, según su orientación, pueden establecer un portafolio de programas diseñado de acuerdo al resultado del mapa conceptual: un doble carril de, en primer lugar, startups, orientadas a mercado (EE1), donde los estudiantes y las comunidades emprendedoras encuentren, asimismo, (de acuerdo siempre a la misión de la IES) facilidades para la incubación, inversión semilla, *corporate venturing*, escalado y crecimiento de su proyecto. En segundo lugar, las IES son actores fundamen-

“Políticas de emprendimiento que se desplieguen en programas que vinculan contenidos a acciones reales (proyectos, retos con socios externos, incubación, mentoría) aumentan el valor percibido y la transferencia a comportamientos emprendedores”.

tales para el desarrollo de spinoffs y EBC/ EBT (empresas basadas en ciencia/tecnología) donde estudiantes, profesores y otros actores del ecosistema encuentran lugar y medios para pruebas de concepto, maduración tecnológica (TRL como indicador clave), protección de la propiedad intelectual, trámites para transferencia, licencias, coinversión, etc.

En ecosistemas con un capital social desarrollado, las IES han de propiciar el intercambio de conocimiento a través de observatorios y centros de investigación con repositorios y políticas de innovación abierta. La colaboración con organismos públicos e instituciones debe promover la implementación de laboratorios vivos en articulación con administraciones y corporaciones, a fin de validar soluciones en entornos reales.

Por último, la política y los programas de EE han de plasmarse en cuadros de mando que contengan indicadores, métricas y permitan la toma de decisiones basada en datos; debemos monitorizar el despliegue de nuestras actividades de EE1–EE2 con medición longitudinal (antes–después–seguimiento), desagregada por sexo, edad, nivel de estudios, disciplina, sector. De esta forma, el despliegue del modelo conceptual se verá reforzado por una visión de mejora continua que además permita anticipar los ajustes necesarios, reconociendo la importancia de adecuar nuestros programas al marco normativo de cada país. Ahora bien, y dentro de este respeto al marco institucional, las iniciativas de intercambio de experiencias internacionales, como lo es este número de “Para emprender”, han de ayudar en el desarrollo de políticas y programas de amplio impacto regional y de mayor efecto transformador.

Referencias

- Aeeni, Z., Motavaseli, M., Sakhdari, K., & Saeedikiya, M. (2019). Extending the potential of Baumol's entrepreneurial allocation theory Toward the entrepreneur-institution nexus. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 11(3), 416–435. <https://doi.org/10.1108/JEEE-07-2018-0067>
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211.
- Baumol, W. J. (1990). Entrepreneurship: Productive, Unproductive, and Destructive. *The Journal of Political Economy*, 98(5 Part 1), 893–921.
- Carpenter, A., & Wilson, R. (2022). A systematic review looking at the effect of entrepreneurship education on higher education student. *The International Journal of Management Education*, 20(2), 100541.
- Estadística de Centros, Universidades y titulaciones (EUCT) curso 2024-25. Acceso en: Estadística de universidades, centros y titulaciones
- Fernández de Caleyá Dalmau, R., Maylín Aguilar, C., & Martínez González, J. (2024). Valoración del emprendimiento emergente universitario y su intención emprendedora. In J. C. Sánchez (Ed). *El Contexto Personal y La Educación Emprendedora*, Dykinson (65-71).
- Fernández de Caleyá-Dalmau, R., Vázquez, U. J., Maylín-Aguilar, C., & Rivera-Kempis, C. (2019). Análisis de los factores determinantes para la formación académica de emprendedores durante sus estudios de grado superior. In J. C. Sánchez (Ed.), *Emprendimiento e innovación, oportunidades para todos*, Dykinson (17–23).
- Hou, F., Su, Y., Qi, M., Chen, J., & Tang, J. (2022). A multilevel model of entrepreneurship education and entrepreneurial intention: Opportunity recognition as a mediator and entrepreneurial learning as a moderator. *Frontiers in Psychology*, 13, 837388.
- Informe GEM España 2024-25, acceso en GemSpain2024-2025.pdf
- Informe GUESSS España 2023, acceso en Informes GUESSS España - GUESSS España
- Syamsir, S., Saputra, N., Mulia, R.A., 2025. Leadership agility in a VUCA world: a systematic review, conceptual insights, and

research directions. *Cogent Business & Management* 12.. <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2482022>

Sobel, R. S. (2008). Testing Baumol: Institutional quality and the productivity of entrepreneurship. *Journal Of Business Venturing*, 23(6), 641–655. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.01.004>

Souitaris, V., Zerbinati, S., & Al-Laham, A. (2007). Do entrepreneurship programmes raise entrepreneurial intention of science and engineering students? The effect of learning, inspiration and resources. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 566–591.

Tang, J., Kacmar, K. M. M., & Busenitz, L. (2012). Entrepreneurial alertness in the pursuit of new opportunities. *Journal of Bu-*

siness Venturing, 27(1), 77–94.

Thomassen, M. L., Williams Middleton, K., Ramsgaard, M. B., Neergaard, H., & Warren, L. (2020). Conceptualizing context in entrepreneurship education: a literature review. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26(5), 863–886.

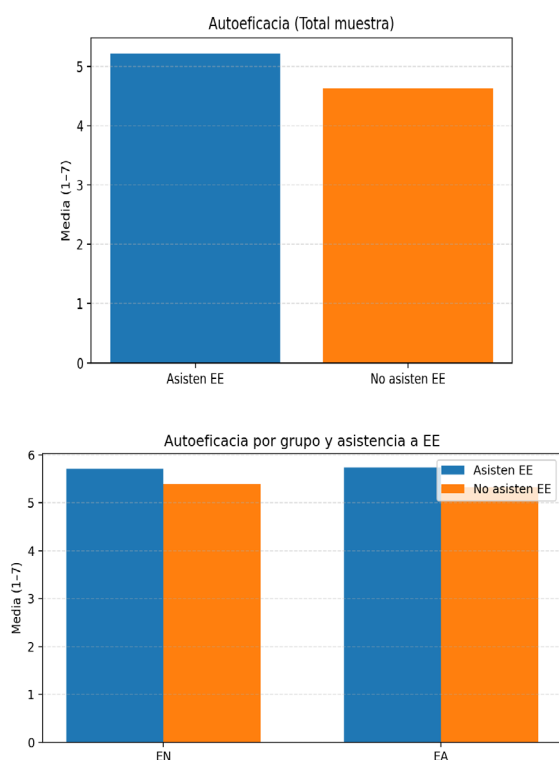
Walmsley, A., & Wraae, B. (2024). Taken for granted or willfully ignored? Seeking legitimacy for the entrepreneurship educator. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.

Zhao, H., Seibert, S. E., & Hills, G. E. (2005). The mediating role of self-efficacy in the development of entrepreneurial intentions. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1265.

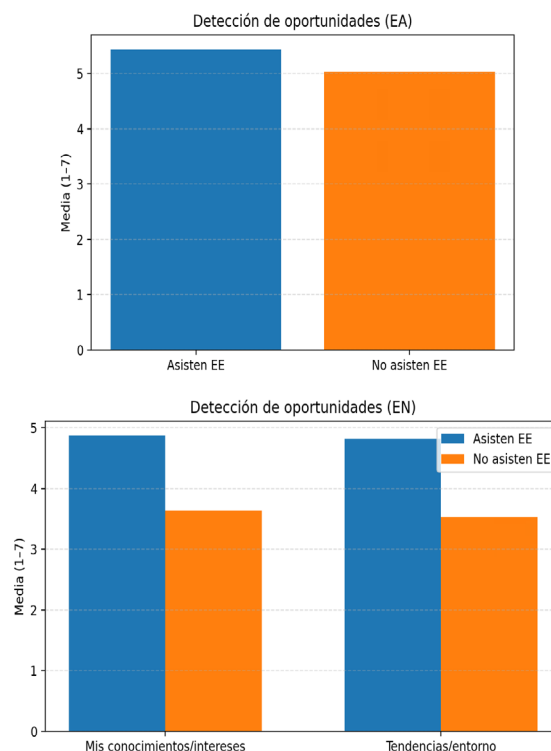
Anexo- Competencias clave vs EE

A. Competencias clave: Autoeficacia y Detección de Oportunidades

Autoeficacia y asistencia a EE por grupo (EN/EA)



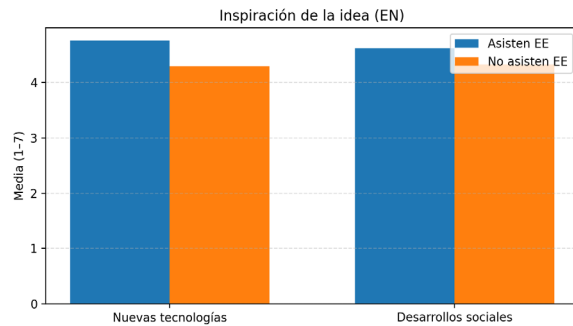
Detección de oportunidades y Asistencia a EE por grupo (EN/EA)



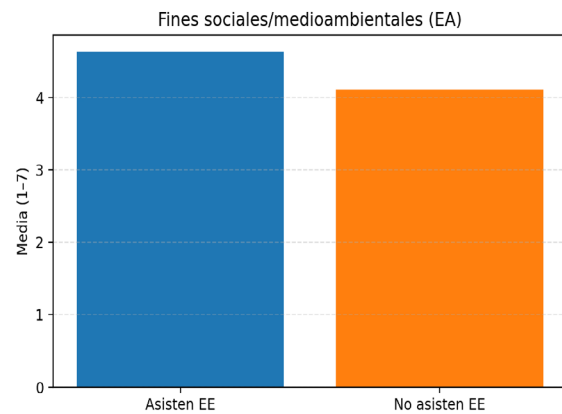
Fuente: los autores con datos Guesss España 2023

B. Inspiración de las ideas (EN) y fines del negocio (EA)

Inspiración de la idea en EN (Nuevas tecnologías y desarrollos sociales)



Fines sociales y medioambientales y Autovaloración de resultados declarados por EA



Fuente: Los autores con datos Guesss España 2023



El rol de las universidades en la formación de emprendedores y en la creación de empresas de base científico-tecnológica en los ecosistemas latinoamericanos

Hugo Kantis¹

Recepción: 24/10/2025 Aceptación: 31/10/2025

DOI: <http://dx.doi.org/10.18259/per.2025004>

Resumen

El documento analiza el papel estratégico de las universidades latinoamericanas en el desarrollo de los ecosistemas de emprendimiento e innovación, con base en la evidencia comparada del Reporte GEIAL 2025, que abarca 27 ciudades de la región. Se examina, por un lado, su aporte a la formación de emprendedores, y por otro, su capacidad para impulsar empresas de base científico-tecnológica (EBCTs). Los resultados muestran un desempeño heterogéneo: mientras ecosistemas como Manizales, Loja, Monterrey, Querétaro y Huancayo presentan niveles medio-altos

en formación emprendedora, menos de un tercio alcanza ese umbral. En cuanto a la creación de EBCTs, destacan Río Cuarto y Concepción, aunque persisten entornos poco propicios y limitaciones internas en las universidades —falta de incentivos, capacidades y marcos regulatorios adecuados—. El trabajo concluye que fortalecer la formación emprendedora universitaria, las plataformas de ciencia y tecnología y las alianzas entre academia, empresa y gobierno es esencial para que las universidades consoliden su doble rol como semilleros de emprendedores y motores de innovación científico-tecnológica en los ecosistemas latinoamericanos

¹ Director de Prodem/Cofundador del Grupo de Ecosistemas Inteligentes de América Latina (GEIAL)

Introducción

El dinamismo de los ecosistemas de emprendimiento e innovación en América Latina depende, en gran medida, del papel que juegan las universidades. Ellas no solo contribuyen a la formación de emprendedores, sino que también pueden generar condiciones críticas para la creación y escalamiento de empresas de base científico-tecnológica (EBCTs). Esta nota se apoya en la evidencia del Reporte Comparado GEIAL 2025, que reúne datos de 27 ecosistemas urbanos de la región, con el objetivo de:

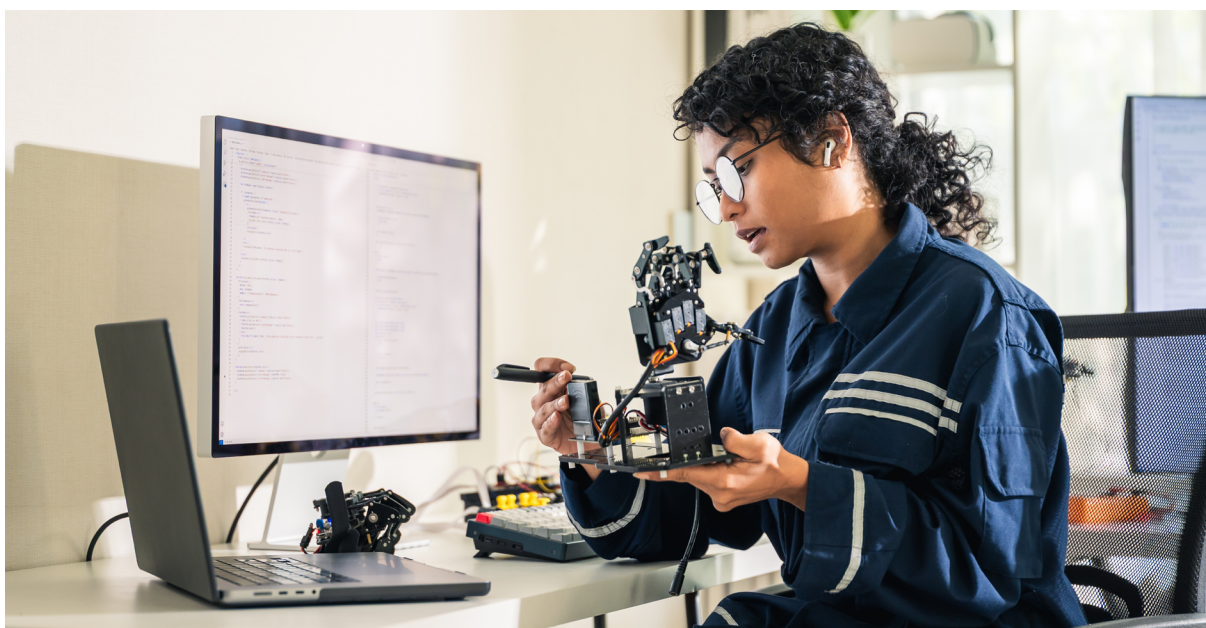
1. Presentar el aporte de las universidades en la formación de emprendedores.
1. Analizar su rol en la generación de condiciones para la creación de EBCTs.
2. Extraer conclusiones y lineamientos de política que orienten a los actores del ecosistema.

Los ecosistemas miembros del **Grupo de Ecosistemas Inteligentes de América Latina (GEIAL)** son: Antofagasta, La Serena-Cochimbo, Santiago, Concepción y Valparaíso en Chile; Barranquilla, Manizales, Medellín y Cali en Colombia; Quito, Guayaquil, Loja, Cuenca, Riobamba e Ibarra en Ecuador; Lima y Huancayo en Perú; Córdoba, Río Cuarto, Villa María y Rafaela en Argentina; Tijuana,

Querétaro y Monterrey en México; Santo Domingo en República Dominicana; San Pablo en Brasil y Montevideo en Uruguay.

GEIAL: un marco metodológico para entender los ecosistemas

El Grupo de Ecosistemas Inteligentes de América Latina (GEIAL) reúne a cerca de 100 organizaciones de 27 ciudades de la región, las cuales involucran, de manera directa e indirecta, a más de 1000 actores, entre universidades, gobiernos, organizaciones de soporte, empresas y actores clave. Su misión es construir inteligencia colectiva para el desarrollo de los ecosistemas de emprendimiento e innovación. Para ello, desarrollan mediciones en base a la información levantada a través de una consulta estructurada a los Paneles de Actores Clave de los distintos ecosistemas, que incluyen emprendedores, académicos, representantes de gobiernos y organizaciones de soporte. Sobre esa base, se construye el Índice de Condiciones para el Emprendimiento en Ciudades (ICEC-Prodem). El modelo conceptual contempla tres ejes: capital humano emprendedor y sus formadores; fuentes de oportunidades; y factores viabilizadores (apoyos, financiamiento, políticas, gobernanza).



“El Grupo de Ecosistemas Inteligentes de América Latina (GEIAL) reúne a cerca de 100 organizaciones de 27 ciudades de la región, las cuales involucran, de manera directa e indirecta, a más de 1000 actores, entre universidades, gobiernos, organizaciones de soporte, empresas y actores clave. Su misión es construir inteligencia colectiva para el desarrollo de los ecosistemas de emprendimiento e innovación”.

El rol de las universidades en la formación de emprendedores

La formación emprendedora emerge como un factor crítico en el Reporte GEIAL 2025. Si bien la cultura emprendedora suele ser favorable en la mayoría de las ciudades, la capacidad de las universidades para formar emprendedores aún es desigual. Según el gráfico siguiente, entre los ecosistemas de emprendimiento que tienen condiciones favorables, con valores medio-altos en formación emprendedora universitaria, se destacan Manizales, Loja, Monterrey, Querétaro, Huancaayo y Loja (todos por sobre los 60 puntos).

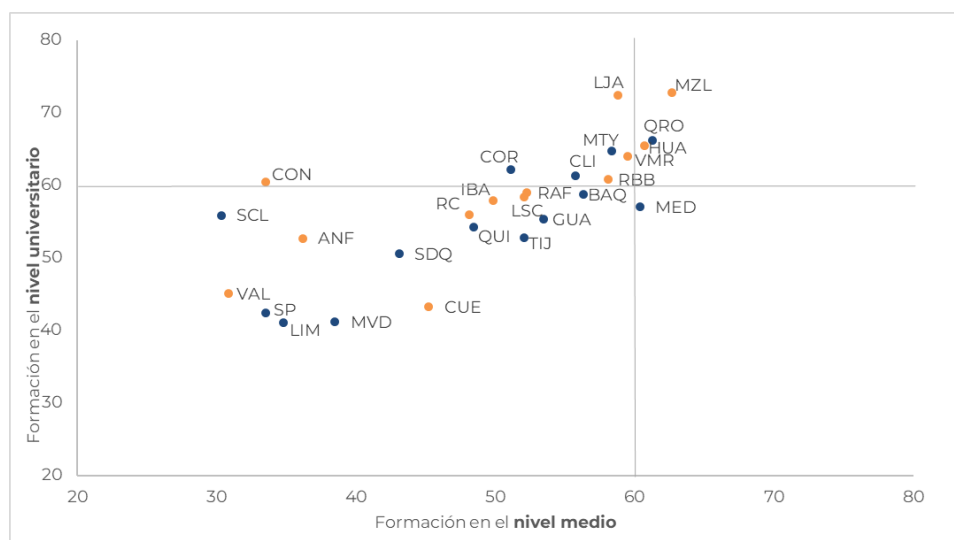
Pero también hay brechas persistentes: Menos de un tercio de los ecosistemas alcanza niveles medio-altos en formación universitaria (≥ 60 puntos). En educación media los valores son aún menores, lo que limita la capacidad de construir un pipeline sostenido de futuros emprendedores.

Universidades y empresas de base científico-tecnológica (EBCTs)

En un contexto donde predominan los ambientes poco propicios para la creación de EBCT, con puntajes generalmente inferiores a 50, los líderes son Río Cuarto (63 puntos) y Concepción (61 puntos). Las universidades y centros de investigación pueden jugar un rol clave para revertir este escenario.

Según la siguiente figura 1, en la mayoría de los 27 ecosistemas, las agendas de investigación de las universidades están vinculadas a problemas sociales y empresariales y, al mismo tiempo, se reconoce la importancia que le dan a las EBCT, lo que abre oportunidades para emprendimientos innovadores. Se destacan Concepción, Villa María, Manizales, Querétaro, Monterrey y Córdoba.

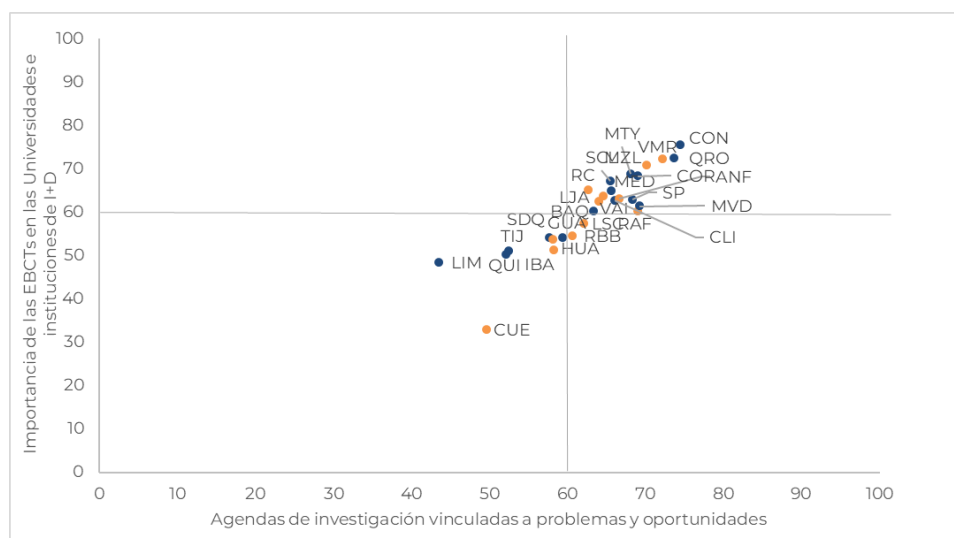
Figura 1. Formación emprendedora en el sistema educativo



ANF: Antofagasta, BAQ: Barranquilla, CLI: Cali, CON: Concepción, COR: Córdoba, CUE: Cuenca, GUA: Guayaquil, HUA: Huancaayo, IBA: Ibarra, LSC: La Serena-Coquimbo, LIM: Lima, LJA: Loja, MZL: Manizales, MED: Medellín, MTY: Monterrey, MVD: Montevideo, QRO: Querétaro, QUI: Quito, RAF: Rafaela, RC: Río Cuarto, RBB: Riobamba, SDQ: Santo Domingo, SP: San Pablo, SCL: Santiago, TIJ: Tijuana, VAL: Valparaíso, VMR: Villa María.

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta GEIAL 2025

Figura 2. Plataforma de CTI y oportunidades



ANF: Antofagasta, BAQ: Barranquilla, CLI: Cali, CON: Concepción, COR: Córdoba, CUE: Cuenca, GUA: Guayaquil, HUA: Huancayo, IBA: Ibarra, LSC: La Serena-Coquimbo, LIM: Lima, LOJ: Loja, MZL: Manizales, MED: Medellín, MTY: Monterrey, MVD: Montevideo, QRO: Querétaro, QUI: Quito, RAF: Rafaela, RC: Río Cuarto, RBB: Riobamba, SDG: Santo Domingo, SP: San Pablo, SCL: Santiago, TIJ: Tijuana, VAL: Valparaíso, VMR: Villa María.

Fuente: elaboración propia en base a encuesta GEIAL 2025

Además, en varios ecosistemas, si bien no en la mayoría, las universidades han generado espacios de interfase que conectan a los investigadores con los emprendedores y empresas, como en Río Cuarto, Barranquilla y Concepción.

Sin embargo, persisten obstáculos internos en muchas universidades: falta de incentivos, regulaciones restrictivas y culturas organizacionales poco orientadas al emprendimiento. Asimismo, no siempre cuentan con oficinas de transferencia e incubadoras dotadas de capacidades y recursos especializados. Externamente a las universidades, las regulaciones impositivas y societarias suelen desincentivar la creación de EBCTs, aunque varios ecosistemas han avanzado con políticas públicas de fomento en este campo.

Conclusiones

El análisis comparado de GEIAL evidencia el papel estratégico que desempeñan las universidades en el desarrollo y fortalecimiento de los ecosistemas latinoamericanos., tanto para la formación de emprendedores como para la creación de EBCTs. Sin embargo, su impacto es aún desigual: conviven al-

gunos casos más avanzados con una mayoría más rezagada.

Para cerrar brechas, resulta clave:

1. Impulsar y fortalecer los programas universitarios de formación emprendedora en todos los niveles, desde la educación media hasta la posgradual.
2. Impulsar las políticas, incentivos internos, plataformas de apoyo especializado a las EBCT en universidades que favorezcan su creación.
3. Consolidar alianzas entre universidades, empresas y gobiernos, con espacios de vinculación que acerquen ciencia y mercado.
4. Promover políticas públicas, estimulando el desarrollo de una oferta de financiamiento especializado y marcos regulatorios adecuados que reduzcan las barreras actuales para la creación de EBCTs.

En síntesis, las universidades latinoamericanas están llamadas a jugar un doble rol: semillero de emprendedores y plataforma de innovación científico-tecnológica, pilares indispensables para que los ecosistemas de la región puedan avanzar hacia mayores niveles de dinamismo y sofisticación.



Iniciativas para promover la intención emprendedora de los estudiantes universitarios

Yeraldin Marin¹, Jose Montes²

Recepción: 25/10/2025 / Aceptación: 2/11/2025

DOI: <http://dx.doi.org/10.18259/per.2025005>

Resumen

Este artículo propone varias recomendaciones para fomentar la intención emprendedora entre estudiantes universitarios en América Latina. Las recomendaciones se basan en análisis secundarios de dos estudios en los cuales se encuestaron a 1.213 estudiantes de pregrado, matriculados en programas relacionados con negocios en cinco universidades de Colombia, Ecuador, México y Perú. El primer estudio examinó la influencia de la educación en emprendimiento sobre la intención emprendedora, mientras que el segundo analizó cómo los *role models* (personas referentes) y el apoyo emprendedor afectan de manera diferenciada la intención emprendedora de mujeres y hombres. A partir de estos

hallazgos, se presentan varias recomendaciones de gestión y de política para universidades y otros actores relevantes.

Palabras clave: América Latina, gestión, universidad, intención emprendedora.

Introducción

El emprendimiento es ampliamente reconocido como un catalizador del desarrollo económico y las universidades han mostrado un creciente interés en fortalecer las capacidades emprendedoras de los estudiantes, mediante programas educativos y actividades formativas especializadas (Jardim et al., 2021). Sin embargo, la evidencia sobre la efectividad de la educación en emprendimiento para incre-

¹ <https://orcid.org/0009-0006-4014-328>

² Université du Québec à Trois-Rivières, Canadá. <https://orcid.org/0000-0002-8069-553X>

“Las universidades podrían considerar comunicar de manera clara, abierta, transparente y sistemática información sobre los mecanismos de apoyo disponibles —instrumentos financieros, redes de mentoría y servicios de asesoría—, así como orientar a los estudiantes sobre cómo acceder a ellos. Saber que existen mentores confiables y posibles fuentes de financiamiento puede incrementar la motivación para emprender”.

mentar la intención emprendedora sigue siendo contradictoria. Algunos estudios reportan una relación positiva entre educación e intención emprendedora (Saeed et al., 2015), mientras que otros no encuentran efectos significativos (Oosterbeek et al., 2010).

Este artículo propone algunas recomendaciones prácticas para incentivar la intención emprendedora entre estudiantes universitarios. Se emplean datos secundarios de dos estudios. El primero examinó la influencia de la educación en emprendimiento sobre la intención emprendedora (Montes, 2023). El segundo exploró cómo los *role models* y el apoyo emprendedor afectan de manera distinta la intención emprendedora de mujeres y hombres (Montes, 2025). Ambos estudios aplicaron modelos de ecuaciones estructura-

les a datos provenientes de encuestas realizadas a 1.213 estudiantes de pregrado —mujeres y hombres— matriculados en programas de administración, economía y contabilidad en cinco universidades de Colombia, Ecuador, México y Perú. Los estudios se sustentaron en la Teoría del Comportamiento Planificado de Ajzen (1991), la cual establece que la intención emprendedora está influida por las actitudes hacia el emprendimiento, las normas sociales percibidas y el control conductual percibido.

Mejorar la visibilidad y accesibilidad de los mecanismos de apoyo emprendedor

El conocimiento sobre créditos flexibles, asistencia técnica para la creación de empresas y servicios de asesoría se asocia positivamente con la intención emprendedora entre estudiantes universitarios (Montes, 2023; Sang & Lin, 2019). Por lo tanto, las universidades podrían considerar comunicar de manera clara, abierta, transparente y sistemática información sobre los mecanismos de apoyo disponibles —instrumentos financieros, redes de mentoría y servicios de asesoría—, así como orientar a los estudiantes sobre cómo acceder a ellos. Saber que existen mentores confiables y posibles fuentes de financiamiento puede incrementar la motivación para emprender.



Desarrollar habilidades duras y blandas que fortalezcan la capacidad emprendedora

Las capacidades percibidas relacionadas con el reconocimiento de oportunidades de negocio, la creatividad, la solución de problemas y el desarrollo de productos se asocian con una mayor intención emprendedora (Montes, 2023; Bouarir et al., 2023). Asimismo, la confianza en habilidades de liderazgo, comunicación y creación de redes se vincula con una mayor propensión a iniciar nuevos emprendimientos (Montes, 2023). Los programas de emprendimiento deberían tener en cuenta, tanto (a) habilidades duras —reconocimiento de oportunidades, creatividad, innovación y desarrollo de productos— como (b) habilidades blandas —comunicación, liderazgo y networking—. Esto puede lograrse mediante módulos formativos específicos en estos temas y un seguimiento sistemático del progreso estudiantil.

Exponer a los estudiantes a role models con diferentes experiencias y responsabilidades

El contacto personal con empresarias y empresarios —familiares, amigos o supervisores— se asocia con una mayor intención emprendedora en estudiantes universitarios (Montes, 2025). Evidencia preliminar sugiere matices de género: las estudiantes mujeres parecen estar más influenciadas positivamente por personas empresarias en general, mientras que los estudiantes hombres podrían verse más influenciados por supervisores o jefes que son propietarios de negocios (Montes, 2025). Por ello, podría ser positivo que las universidades contemplen exponer sistemáticamente a los estudiantes a role models emprendedores diversos mediante charlas, mentorías y eventos de networking que reflejen distintos perfiles, géneros, sectores y etapas de desarrollo empresarial.

Fortalecer el control conductual percibido mediante práctica iterativa

En estudiantes mujeres, las capacidades percibidas para crear, gestionar y operar con

“ Los programas de emprendimiento deberían tener en cuenta, tanto (a) habilidades duras —reconocimiento de oportunidades, creatividad, innovación y desarrollo de productos— como (b) habilidades blandas —comunicación, liderazgo y networking—. Esto puede lograrse mediante módulos formativos específicos en estos temas y un seguimiento sistemático del progreso estudiantil”.

éxito un nuevo negocio muestran una asociación positiva —aunque moderada— con la intención emprendedora (Montes, 2025). Esto sugiere que iniciativas que ofrezcan experiencias prácticas repetidas —como prototipado, simulaciones de negocios y validación con clientes— junto con retroalimentación continua, pueden fortalecer el control conductual percibido. Las universidades y organizaciones aliadas deberían integrar este aprendizaje experiencial tanto en actividades curriculares como extracurriculares.

Integrar el apoyo social en el diseño de programas

El apoyo de la familia, amigos y colegas juega un papel importante en la intención emprendedora de los estudiantes hombres. De manera sorpresiva, no parece haberse encontrado el mismo efecto, de manera significativa, en las mujeres (Montes, 2025). En consecuencia, los programas de emprendimiento deberían considerar actividades que involucren o reconozcan el círculo social del estudiante, tales como jornadas de presentación de proyectos, eventos abiertos para familias, comunidades de apoyo entre pares o actividades que refuerzan la aceptación social del emprendimiento. Incluso con infraestructura, financiamiento, contenidos y asesoría adecuados, ignorar el entorno social cercano del estudiante puede reducir la efectividad de los programas.

Conclusión

No parece existir una estrategia única o universal para fomentar la intención emprendedora entre los estudiantes universitarios. Sin embar-

“ Los programas de emprendimiento deberían considerar actividades que involucren o reconozcan el círculo social del estudiante, tales como jornadas de presentación de proyectos, eventos abiertos para familias, comunidades de apoyo entre pares o actividades que refuercen la aceptación social del emprendimiento”.

go, elementos clave como el acceso a mecanismos de apoyo, el desarrollo de habilidades duras y blandas, la exposición a *role models*, el fortalecimiento del control conductual percibido y la consideración del entorno social del estudiante deben abordarse de manera integral. Dado que las universidades en América Latina suelen operar con recursos limitados, una implementación informada, contextualizada y sensible a cada institución puede aumentar las posibilidades de éxito y evitar efectos contraproducentes. Adaptar las intervenciones al contexto de cada universidad es esencial, pues algunas iniciativas pueden tener mayor impacto, factibilidad o pertinencia según las condiciones institucionales y culturales.

Referencias

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Bouarir, H., Diani, A., Boubker, O., & Rhazouz, J. (2023). Key determinants of women's entrepreneurial intention and behavior: The role of business opportunity recognition and need for achievement. *Administrative Sciences*, 13(2), 1–19. <https://doi.org/10.3390/admsci13020033>
- Jardim, J., Bártolo, A., & Pinho, A. (2021). Towards a global entrepreneurial culture: A systematic review of the effectiveness of entrepreneurship education programs. *Education Sciences*, 11(8), 1–18. <https://doi.org/10.3390/educsci11080398>
- Montes, J., Ávila, L., Hernández, D., Apodaca, L., Zamora-Bosa, S., & Cordova-Buiza, F. (2023). Impact of entrepreneurship education on the entrepreneurial intention of university students in Latin America. *Cogent Business & Management*, 10(3). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2282793>
- Jose Montes, Luisa Ávila, Dámaso Hernández, Lourdes Apodaca, Clarisa Solange Zamora-Boza & Franklin Cordova-Buiza (2025) The influence of role models and entrepreneurial support on the business start-up intentions of women and men, *Cogent Business & Management*, 12(1), 2466069. <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2466069>
- Saeed, S., Yousafzai, S., Yani De Soriano, M., & Muffatto, M. (2015). The role of perceived university support in the formation of students' entrepreneurial intention. *Journal of Small Business Management*, 53(4), 1127–1145. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12090>
- Sang, D., & Lin, J. (2019). How does entrepreneurial education influence the entrepreneurial intention of college students: The moderating and mediating effects of entrepreneurial alertness. *International Journal of Emerging Technologies in Learning (iJet)*, 14(8), 139. Article 08. <https://doi.org/10.3991/ijet.v14i08.10408>
- Oosterbeek, H., van Praag, M., & Ijssestein, A. (2010). The impact of entrepreneurship education on entrepreneurship skills and motivation. *European Economic Review*, 54(3), 442–454. <https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2009.08.002>



Políticas que fomentan el emprendimiento dentro de las universidades

Tula Mendoza Farro¹

Recepción: 4/11/2025 Aceptación: 11/11/2025

DOI: <http://dx.doi.org/10.18259/per.2025006>

Resumen

Este artículo de investigación analiza las políticas internas de emprendimiento implementadas por las universidades peruanas, contrastándolas con el marco normativo nacional y las mejores prácticas internacionales, para identificar los factores que limitan o impulsan la creación de empresas de alto valor.

El estudio llevado a cabo subraya que el emprendimiento universitario es un motor clave para el desarrollo económico, un principio respaldado por la Teoría de la Triple Hélice (Universidad, Industria y Gobierno) y esto justifica que en Perú, la Ley Universitaria N° 30220 y el apoyo de entidades como ProInnovate y Prociencia (Concytec) vienen impulsando el dinamismo del ecosistema, mediante la creación de incubadoras licenciadas.

A través de una metodología de revisión documental y análisis comparativo, se evidencia

una marcada diferencia en los modelos de gestión entre las instituciones: Mientras que, en el caso de las universidades privadas, se observa una mayor agilidad en la gestión, un enfoque más mercantilista y una mejor articulación con el capital privado y el financiamiento interno. En las universidades públicas, se priorizan el impacto social y regional, y el emprendimiento de base científica y tecnológica (Deep Tech), pero se enfrentan desafíos significativos, debido a la burocracia administrativa y la dependencia de fondos concursables estatales.

“La principal debilidad del ecosistema peruano es la frágil articulación sostenida entre la Universidad, la Industria y el Gobierno. La industria privada no participa activamente como inversionista en etapas tempranas, lo cual limita la escalabilidad de los proyectos”.

¹ Directora de Investigación y Cooperación en Emprendimiento en Growth Center en la Universidad Continental, Perú. <https://orcid.org/0000-0002-2856-5631>

“ En este escenario global, las universidades ya no solo tienen la misión de formar profesionales, sino también de ser verdaderos polos de innovación, catalizando la creación de nuevas empresas y la transferencia de conocimiento a la sociedad”.

El análisis internacional (que incluye modelos como el marco de competencias INTERCOMP de la Comisión Europea y el reporte GUESSES) señala que la principal debilidad del ecosistema peruano es la frágil articulación sostenida entre la Universidad, la Industria y el Gobierno. La industria privada no participa activamente como inversionista en etapas tempranas, lo cual limita la escalabilidad de los proyectos

Esta investigación concluye que la efectividad de las políticas universitarias depende de la articulación activa con programas estatales de carácter estratégico como Exporta Emprende (SUNAT) y Turismo Emprende (MINCETUR) para la formalización y el cofinanciamiento. Se recomienda migrar hacia un modelo curricular transversal, integrar marcos de competencia (como INTERCOMP) y crear fondos de inversión semilla con incentivos fiscales para asegurar que el conocimiento académico se traduzca en startups de alto impacto, sostenibles y con una escala global.

1. Introducción

El emprendimiento ha dejado de ser una actividad aislada para convertirse en un motor fundamental del desarrollo económico y social en el mundo. En este escenario global, las universidades ya no solo tienen la misión de formar profesionales, sino también de ser verdaderos polos de innovación, catalizando la creación de nuevas empresas y la transferencia de conocimiento a la sociedad. Este rol activo de las Instituciones de Educación Superior (IES) es crucial, tal como lo postula la Teoría de la Triple Hélice, que destaca la interacción sinérgica entre la Universidad, la Industria y el Gobierno como la clave para impulsar el desarrollo. Con este modelo, cada una de estas esferas desempeña un papel distinto, pero sus interacciones sinérgicas son las que realmente impulsan el emprendimiento, la creación de nuevas empresas y la innovación en una economía basada en el conocimiento (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000, p. 110).

En el Perú, el fomento del emprendimiento universitario está en una fase dinámica y de consolidación, impulsado por marcos normativos como la Ley Universitaria N.º 30220 que exige, a las casas de estudio, la gestión de la innovación y el emprendimiento. Para



ello, organismos estatales como ProInnovate, Prociencia (CONCYTEC), e incluso programas sectoriales como Turismo Emprende (MINCE-TUR) y Exporta Emprende (SUNAT), han establecido una base de apoyo financiero y de acompañamiento. Sin embargo, para que este ecosistema florezca y alcance la madurez de otros países de la región, es imperativo analizar cómo las políticas internas de las universidades se articulan con este marco nacional y con las mejores prácticas internacionales

Esta investigación busca, precisamente, abordar esta problemática, explorando las políticas internas que las universidades peruanas están implementando para fomentar el emprendimiento en sus aulas. Mediante la revisión de teorías clave, como la del Capital Humano, la Teoría del Comportamiento Planificado (que explica la intención emprendedora), y la Teoría Institucional, el estudio analiza las diferencias fundamentales en el modelo de gestión entre las universidades públicas y privadas. Además, se contrasta el esfuerzo nacional con modelos internacionales de referencia, como el marco de competencias INTERCOMP de la Comisión Europea y el estudio global GUESSS

La investigación se organiza en varias secciones. En primer lugar, se desarrolla el marco teórico que orienta el análisis. Luego, se describe el contexto normativo nacional peruano y la perspectiva global que sirve como referencia. Finalmente, se detalla la metodología no experimental aplicada para la revisión documental y el análisis comparativo, y se presentan los resultados que exponen las características distintivas de las políticas de emprendimiento en las universidades públicas y privadas. Este análisis culmina con una discusión sobre las brechas de articulación de la Triple Hélice y las recomendaciones clave para acelerar la creación de startups de alto impacto y valor social en el Perú

2. Marco teórico

Para comprender las bases conceptuales del emprendimiento y su gestión en el contexto universitario, es esencial revisar las teorías clave en gestión empresarial, políticas públicas y emprendimiento. En la tabla 1, se da una descripción breve de las teorías claves en la gestión empresarial.

Tabla 1. Teorías claves en la gestión empresarial

No	Teoría	Descripción breve	Fuente de referencia
1	Teoría del Emprendedor Innovador (Schumpeter, 1934)	Postula que el emprendedor es el motor del desarrollo económico al introducir innovaciones disruptivas (nuevos productos, métodos de producción, mercados o formas de organización) que generan “destrucción creativa” y rompen el equilibrio estático	Schumpeter, J. A. (1934). The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle. Harvard University Press
2	Teoría del Capital Humano (Becker, 1964)	Sostiene que la inversión en educación, formación y habilidades aumenta la productividad y la capacidad innovadora de los individuos, siendo un predictor crucial de la intención y el éxito emprendedor.	Becker, G. S. (1964). Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education. Columbia University Press.
3	Teoría del Laissez-faire Empresarial (Kirzner, 1973)	El emprendedor es un “alerta” que percibe oportunidades que otros no ven, no tanto como un innovador, sino como un arbitrajista que mueve recursos a donde son más valorados. Las políticas deben centrarse en reducir las barreras burocráticas para que la alerta pueda actuar libremente.	Kirzner, I. M. (1973). Competition and entrepreneurship. University of Chicago Press.
4	Teoría del Desarrollo Económico	El emprendedor es la fuerza impulsora del desarrollo, introducir innovaciones disruptivas (nuevos productos, métodos de producción, mercados, fuentes de suministro u organizaciones) que destruyen el equilibrio existente (destrucción creativa).	Schumpeter, J. A. (1934). The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle. Harvard University Press.

No	Teoría	Descripción Breve	Fuente de Referencia
5	Teoría del Alerta (Alertness)	El emprendedor se distingue por su habilidad para descubrir oportunidades no percibidas previamente en un mercado desequilibrado, actuando como un intermediario que busca el beneficio.	Kirzner, I. M. (1973). <i>Competition and entrepreneurship</i> . University of Chicago Press.
6	Teoría de la Gestión Científica	En el contexto de políticas, se refiere a la aplicación de métodos científicos y lógicos (estandarización, capacitación, planificación) para optimizar la eficiencia de los procesos de incubación y transferencia tecnológica universitaria.	Taylor, F. W. (1911). <i>The principles of scientific management</i> . Harper & Brothers.
7	Teoría del Ecosistema Emprendedor (Isenberg, 2011)	El emprendimiento no surge en el vacío, sino que es producto de un ecosistema interconectado de seis dominios: políticas, finanzas, cultura, capital humano, mercados y apoyos institucionales (incubadoras, universidades).	Isenberg, D. J. (2011). <i>The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economic policy: principles for cultivating entrepreneurship</i> . The Babson Entrepreneurship Ecosystem Project.
8	Teoría de la Triple Hélice	Sostiene que el desarrollo económico y la innovación son impulsados por la interacción sinérgica entre tres esferas institucionales: Universidad, Industria y Gobierno. Es fundamental para las políticas universitarias de transferencia tecnológica.	Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). <i>The dynamics of innovation: From National Systems and "Mode 2" to a Triple Helix of university-industry-government relations</i> . <i>Research Policy</i> , 29(2), 109-123.
9	Teoría del Comportamiento Planificado O Teoría de la Acción Planeada (Ajzen, 1991)	Explica la intención emprendedora como el mejor predictor del comportamiento real. Esta intención está influenciada por la actitud hacia el comportamiento, la norma subjetiva (percepción de apoyo social) y el control conductual percibido (autoeficacia).	Ajzen, I. (1991). <i>The theory of planned behavior</i> . <i>Organizational Behavior and Human Decision Processes</i> , 50(2), 179-211.
10	Teoría de la Agencia	Examina los principales problemas que surgen cuando el control se delega a un agente (el emprendedor o el gestor de la incubadora), centrándose en el diseño de incentivos y mecanismos de monitoreo.	Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). <i>Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure</i> . <i>Journal of Financial Economics</i> , 3(4), 305-360.
11	Teoría Institucional	Las organizaciones (universidades) adoptan ciertas estructuras y prácticas (políticas de emprendimiento, incubadoras) no solo por eficiencia, sino también para ganar legitimidad y conformidad con las normas sociales y legales del entorno (ej. exigencias de SUNEDU y ProInnovate).	DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). <i>The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields</i> . <i>American Sociological Review</i> , 48(2), 147-160.
12	Teoría de la Dependencia de Recursos (Pfeffer & Salancik, 1978):	Las organizaciones (incluidas las incubadoras o centros de emprendimiento universitarios) dependen de recursos externos y deben gestionarse para reducir la incertidumbre en el acceso a estos recursos (financiamiento, talento, conocimiento). Las políticas deben facilitar estas conexiones.	Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). <i>The external control of organizations: A resource dependence perspective</i> . Harper & Row.
13	Teoría del Capital Social	El emprendimiento se facilita por las redes sociales y las relaciones de confianza (capital social) de los estudiantes y profesores y exalumnos, lo que les permite acceder a información, financiación y apoyo crucial.	Coleman, J. S. (1988). <i>Social capital in the creation of human capital</i> . <i>American Journal of Sociology</i> , 94(Supplement), S95-S120.
14	Teoría de la Ecología de Poblaciones Organizacionales	Las tasas de creación y supervivencia de nuevas empresas universitarias están determinadas por la capacidad de soporte y las condiciones del entorno (nichos de mercado, densidad de competidores, tasas de cambio tecnológico) en el ecosistema emprendedor.	Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984). <i>Structural inertia and organizational change</i> . <i>American Sociological Review</i> , 49(2), 149-164.

Con la exploración realizada, las catorce teorías sintetizadas en la tabla anterior pueden orientar la preparación de propuestas de políticas que impulsen el desarrollo de competencias de emprendimiento en las instituciones de educación superior o dentro de las mismas carreras profesionales adaptándolas al escenario de los emprendedores potenciales.

2.1 Marco Nacional del Emprendimiento en las Universidades en el Perú

El marco nacional peruano para el fomento del emprendimiento universitario está en una fase de consolidación, impulsada principalmente por la Ley Universitaria N° 30220 (2014) y las políticas de innovación del gobierno. A continuación, se revisan las normas existentes, en el territorio peruano, que impulsan aspectos clave del emprendimiento:

1. **Ley Universitaria N° 30220:** Esta ley establece que las universidades deben realizar investigación científica, tecnológica y humanística, y participar en el desarrollo social y la innovación. En su artículo 52, exige que el Estatuto Universitario y su estructura orgánica consideren la gestión de la innovación y el emprendimiento.
2. **SUNEDU y Licenciamiento:** La supervisión de la SUNEDU ha elevado indirectamente los estándares de calidad, impulsando la institucionalización del emprendimiento. Si bien el licenciamiento se centra en las condiciones básicas de calidad, la existencia de centros de investigación y la transferencia tecnológica son indicadores valorados.
3. **ProInnovate (Antes FINCyT/Innovate Perú):** Es el principal brazo del Estado para el cofinanciamiento de la innovación y el emprendimiento. Ha sido crucial en la formación de la Red de Incubadoras y Aceleradoras universitarias, otorgando fondos concursables para su puesta en marcha y operación. Estas incubadoras actúan como el motor para la transferencia de conocimiento y la validación de modelos de negocio de base tecnológica.
4. **Propiedad Intelectual y Regulación:** El Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI) juega un rol importante. Las universidades están fortaleciendo sus oficinas de transferencia tecnológica (OTL) para la gestión de patentes y el licenciamiento de los resultados de investigación, un paso fundamental para el emprendimiento de base tecnológica (Spin-offs).
5. **Prociencia de CONCYTEC.** El Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC), a través de Prociencia, su órgano executor, impulsa el emprendimiento de base científica-tecnológica. Sus convocatorias están diseñadas para financiar la validación tecnológica y la comercialización de resultados de investigación generados en las universidades, institutos públicos o CITEs. Este enfoque es vital para cerrar la brecha entre el laboratorio y el mercado, asegurando que el conocimiento generado se traduzca en empresas de alto valor tecnológico.
6. **Programa Exporta Emprende de SUNAT.** El programa Emprender Exportando de SUNAT (Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria) se dirige a MYPE y emprendedores con potencial exportador. Su objetivo es fortalecer sus capacidades en materia aduanera y tributaria. La vinculación universitaria exige que los centros de emprendimiento incluyan módulos de formalización, uso de herramientas como Exporta Fácil, y conocimiento de regímenes tributarios, preparando a los startups para una comercialización internacional formal.
7. **Programa Turismo Emprende de MINCETUR.** Turismo Emprende del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) ofrece cofinanciamiento (subvenciones no reembolsables) para proyectos de innovación, mejora o desarrollo de nuevos productos y servicios turísticos. Las incubadoras universitarias, especialmente en regiones con potencial turístico, son gestores clave que apoyan a los emprendedores en la formulación de propuestas técnicas y financieras para acceder a estos fondos.

2.2 Marco Internacional del Emprendimiento en las Universidades en el Perú

Y en el marco internacional, la perspectiva global ofrece modelos de referencia para fortalecer el ecosistema peruano, poniendo énfasis en la medición de competencias y la articulación regional, tales como:

1. **El Programa MetaRedX de Universia**, el cual es una red de colaboración de 950 universidades iberoamericanas. Impulsado por la Fundación Universia, tiene como rol fomentar el intercambio de experiencias y la adopción de buenas prácticas en áreas estratégicas, incluido el emprendimiento. Su función de apoyo es facilitar el benchmarking institucional y la transferencia de conocimiento entre instituciones de educación superior (IES) de países como Perú, España, México y Brasil. Esto permite a las universidades peruanas acceder a modelos probados de gestión de incubadoras y desarrollo curricular, promoviendo el isomorfismo institucional positivo (Teoría Institucional).
2. **Reporte GUESSS y Modelo INTERCOMP**. El reporte GUESSS (Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey) es el estudio global más extenso que analiza las intenciones emprendedoras y las actividades de los estudiantes universitarios. Es esencial para las políticas universitarias,

ya que mide la propensión de los estudiantes a crear una empresa al finalizar sus estudios y cinco años después. Sus hallazgos permiten a las IES ajustar sus estrategias curriculares para influir positivamente en la intención emprendedora. Y el modelo INTERCOMP (Entrepreneurship Competence Framework), desarrollado por la Comisión Europea, es un marco de referencia que identifica las 15 competencias clave que definen la mentalidad y las habilidades emprendedoras. Este modelo ayuda a las universidades del mercado europeo a estructurar sus programas de educación en emprendimiento, moviendo el foco de solo la creación de negocios hacia el desarrollo de capacidades transversales que son aplicables a cualquier carrera, en línea con el enfoque de competencia.

3. Metodología

El presente estudio se desarrolló mediante una metodología no experimental de carácter descriptivo y comparativo, basada en la revisión documental y el análisis de contenido.

1. **Revisión Documental:** Se realizó una búsqueda sistemática de literatura académica en bases de datos especializadas (Scopus, Web of Science, Google Scholar) para identificar las cinco teorías fundamentales sobre emprendimiento, gestión empresarial y políticas públicas.



- 2. Análisis del Contexto Nacional Peruano (Resultados - Tabla 2):** Se utilizó la lista oficial de universidades licenciadas por SUNEDU como base. La información sobre la existencia, nombre y dependencia de las incubadoras o centros de emprendimiento se obtuvo mediante la revisión de los portales web oficiales y de los documentos de gestión institucional de cada universidad, simulando la dependencia más común (Vicerrectorado de Investigación o Proyección Social) cuando la información no era explícita.

Tabla 2. Características de Políticas de Emprendimiento en Universidades Privadas

Característica	Universidad que la Implementa
1. Uso de Metodologías Ágiles y Lean Startup	Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC): Implementación curricular de metodologías ágiles y Design Thinking en el proceso de incubación.
2. Fuerte Vinculación con la Red de Inversionistas	Universidad del Pacífico (UP): Pitch days frecuentes con Venture Capital y Ángeles Inversores del sector empresarial.
3. Énfasis en Emprendimiento por Oportunidad y Escalabilidad	Universidad de Ciencias y Artes de América Latina (UCAL): Foco en la creación de startups con potencial de crecimiento exponencial y global.
4. Financiamiento Privado y Venture Builder Interno	Universidad de Ingeniería y Tecnología (UTEC): Modelos de inversión directa o co-creación (venture builder) con sus propios spin-offs.
5. Programas de Mentoreo con Ejecutivos de Alto Nivel	Universidad ESAN: Uso de su red de egresados (MBA) y profesores con experiencia gerencial para mentorizar emprendimientos.
6. Flexibilidad Administrativa y Desregulación Interna	Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP): Estructuras más rápidas para la constitución de spin-offs y gestión de propiedad intelectual.
7. Emprendimiento como Opción de Titulación / Cursos Electivos	Universidad Ricardo Palma (URP): Proyectos de emprendimiento como alternativa a la tesis en determinadas carreras.
8. Internacionalización del Emprendimiento	Universidad de Lima (UL): Programas de intercambio y soft landing para startups en otros países (Ej. Silicon Valley).
9. Incubadoras con Foco en Sectores Específicos (Verticalización)	Universidad Peruana Cayetano Heredia (UPCH): Incubadora enfocada exclusivamente en HealthTech y BioTech.
10. Métrica de Éxito basada en Ventas y Rondas de Inversión	Universidad Privada del Norte (UPN): Seguimiento de Key Performance Indicators (KPIs) de crecimiento financiero de las empresas incubadas.

- 3. Análisis Comparativo Internacional (Resultados - Tabla 3):** Se revisaron los informes de organismos internacionales (OCDE, CAF y GEM), así como los artículos académicos vinculados a las políticas de emprendimiento en las instituciones de educación superior (IES) de los países seleccionados (México, Chile, Argentina, Brasil, Ecuador, Bolivia, Colombia, España) para sintetizar las tres características más distintivas y replicables. Asimismo, se realizó la revisión de los marcos de referencia internacionales (GUESSS, INTERCOMP, MetaRedX).

Tabla 3. Características de Políticas de Emprendimiento en Universidades Públicas

Característica	Universidad que la implementa
1. Enfoque en I+D Aplicada y Deep Tech	Universidad Nacional de Ingeniería (UNI): Foco en spin-offs de base tecnológica e ingeniería, en línea con el CONCYTEC.
2. Democratización del Acceso	Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM): Programas abiertos a estudiantes de todas las facultades y, a veces, a la comunidad externa con tarifas subvencionadas.
3. Vinculación con Cadenas Productivas Regionales	Universidad Nacional Agraria La Molina (UNALM): Incubación especializada en AgroTech, buscando la transferencia de conocimiento agrario.
4. Búsqueda Activa de Fondos Estatales	Universidad Nacional San Agustín (UNSA): Alta participación en concursos de ProInnovate (Startup Perú, PITES) para financiar la incubadora y los proyectos.
5. Formación Docente en Transferencia Tecnológica	Universidad Nacional de Trujillo (UNT): Programas para que los docentes patenten sus invenciones y las conviertan en emprendimientos (spin-offs).
6. Creación de Patentes como Indicador Clave	Universidad Nacional de Ingeniería (UNI): Prioridad a la protección de propiedad intelectual (Patentes, Modelos de Utilidad) vía INDECOPI.
7. Proyectos de Emprendimiento Social y Regional	Universidad Nacional de la Amazonía Peruana (UNAP): Énfasis en emprendimientos que solucionen problemas de la selva (Ej. manejo sostenible de recursos).
8. Presupuesto Institucional para Innovación (Canon)	Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco (UNSAAC): Uso de fondos del Canon Minero para infraestructura de innovación y emprendimiento.
9. Cursos de Emprendimiento Obligatorios en el Plan de Estudios	Universidad Nacional del Centro del Perú (UNCP): Inclusión de asignaturas de 'Cultura Emprendedora' en los Estudios Generales.
10. Colaboración Interuniversitaria Pública	Red CIDES (Centros de Innovación y Desarrollo Emprendedor): Programas conjuntos entre universidades públicas para compartir metodologías.

“Las políticas de emprendimiento difieren de manera significativa entre las universidades públicas y privadas en Perú, como resultado de sus distintas misiones institucionales, fuentes de financiamiento y modelos de gestión”

4. Resultados

Las políticas de emprendimiento difieren de manera significativa entre las universidades públicas y privadas en Perú, como resultado de sus distintas misiones institucionales, fuentes de financiamiento y modelos de gestión.

Otras características observadas en otras universidades privadas que podemos mencionar son las siguientes:

1. Foco en la Inversión Privada y Venture Capital: Mayor énfasis en la preparación de startups para la captación de capital de riesgo y ángeles inversionistas.
2. Flexibilidad Curricular: Mayor agilidad para la modificación de mallas curriculares y la creación de diplomados y certificaciones en temas de emprendimiento e innovación.
3. Gestión Activa de la Propiedad Intelectual: Políticas más agresivas para la protección, registro y licenciamiento de patentes y know-how generado por sus spin-offs.
4. Convenios Estratégicos con la Gran Empresa: Sólidos acuerdos de innovación abierta y co-creación con corporaciones nacionales e internacionales para pilotaje de proyectos.
5. Financiamiento Interno y Seed Money: Establecimiento de fondos semilla propios (a través de endowments o presupuestos internos) para financiar los proyectos más prometedores de su incubadora.
6. Red de Alumni Emprendedores: Políticas activas para involucrar a exalumnos exitosos como mentores, inversionistas y partners.
7. Enfoque en High-Tech y Escala Global: Priorización de proyectos con un alto componente tecnológico y con potencial de rápida escalabilidad internacional.

8. Modelo de Gestión Ágil: Implementación de metodologías de gestión (Lean Startup, Agile) en sus centros de emprendimiento con menor burocracia.
9. Medición por Resultados de Mercado: El éxito de las políticas se mide principalmente por las ventas, el levantamiento de capital y la generación de empleo de las startups incubadas.
10. Internacionalización Temprana: Apoyo a la participación en concursos y eventos internacionales (ej. Silicon Valley) para exponer sus proyectos y atraer inversión extranjera.

Podemos mencionar, además, otras características observadas en otras universidades públicas:

1. Énfasis en el Impacto Social y Regional: Prioridad en proyectos que resuelvan problemas de la comunidad o que impacten en el desarrollo regional y nacional, alineados con la misión de servicio público.
2. Dependencia de Fondos Concursables Estatales: La financiación de las incubadoras y programas de emprendimiento depende en gran medida de fondos como los de ProInnovate o canon minero (en regiones).
3. Burocracia en la Gestión de Spin-offs: Mayor rigidez y lentitud en los procesos de creación de empresas a partir de la investigación, debido a la normativa administrativa pública y la Ley de Contrataciones del Estado.
4. Vinculación con Sectores Tradicionales: Fuerte conexión con sectores como la agricultura, minería, salud pública e industrias locales (reflejado en universidades como la UNALM, UNMSM).
5. Formación Docente y Currículo Integrado: Gran esfuerzo en la capacitación de docentes para integrar la cultura emprendedora en cursos de diversas especialidades, no solo empresariales.
6. Uso de la Investigación Aplicada como Base: Las ideas de negocio provienen más directamente de los resultados de proyectos de investigación financiados con fondos públicos.
7. Extensión Universitaria y Proyección So-

- cial: Los programas de emprendimiento se articulan con la función de extensión para trabajar directamente con MYPES y emprendedores de bajos recursos en la zona de influencia.
8. Menor Agresividad en la Participación Accionaria: Las políticas de equity (participación en el capital de la startup) tienden a ser menos demandantes o más enfocadas en un retorno social que económico.
 9. Infraestructura y Laboratorios Compartidos: Uso intensivo de la infraestructura de laboratorios y equipamiento existente de la universidad (a veces el único recurso disponible) para prototipado.
 10. Medición por Indicadores Académicos y de Vinculación: El éxito se mide por el número de proyectos graduados, patentes solicitadas y convenios firmados con entidades públicas o regionales.

El análisis de políticas universitarias orientadas al emprendimiento debe sustentarse en referentes y experiencias de alcance internacional. En este sentido, la siguiente tabla compara características clave que definen las políticas universitarias de emprendimiento en países de Iberoamérica.

Tabla 4. Características de Políticas de Emprendimiento Universitario en Países Seleccionados

País	Característica 1 (Enfoque Curricular)	Característica 2 (Estructura de Soporte)	Característica 3 (Política Financiera/Legal)
México	Incentivo a la generación de Propiedad Intelectual (PI) en la investigación.	Desarrollo de parques tecnológicos y hubs de innovación regionales.	Políticas claras de Spin-off universitario y participación accionaria de profesores/alumnos.
Chile	Educación emprendedora como asignatura obligatoria o troncal en las carreras.	Modelo de incubadoras y aceleradoras con participación de capital privado.	Alta inversión estatal en etapas tempranas (capital semilla y fondos de cofinanciamiento, e.g., CORFO).
Argentina	Foco en la innovación social y el desarrollo de emprendimientos inclusivos.	Creación de redes universitarias de apoyo y mentoreo.	Fondos concursables, provinciales o regionales, específicos para proyectos universitarios.
Brasil	Apoyo a la innovación en sectores estratégicos (salud, energía, biotecnología).	Uso de fondos públicos para financiar startups con alto potencial (e.g., INNOVAR FUNDOS).	Incentivos fiscales para investigadores que deseen crear empresas de base tecnológica (EBTs).
Ecuador	Transferencia de conocimiento científico y tecnológico a la industria.	Creación de centros de desarrollo de tecnología y prototipado.	Políticas de apoyo gubernamental al financiamiento y la inversión de riesgo.
Bolivia	Fomento al desarrollo de las economías culturales y creativas.	Enfoque en el desarrollo de redes territoriales y regionales (Gobierno Local-Universidad).	Programas de reactivación económica y apoyo a MYPE post-crisis.
Colombia	Existencia de una Estrategia Nacional de Fomento al Emprendimiento coordinada.	Legislación que facilita la formalización y creación rápida de nuevas empresas.	Creación de diversos instrumentos de financiación temprana y acceso a capital.
España	Integración transversal de las competencias emprendedoras en todas las áreas.	Desarrollo de Oficinas de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRIs).	Legislación de apoyo al Emprendedor y su internacionalización (Ley de Emprendedores).

Desde esta perspectiva, resulta pertinente revisar experiencias internacionales de referencia. Por ello, la siguiente tabla presenta dos universidades emblemáticas por país y sus principales actividades de emprendimiento.

Tabla 5. Características de políticas de emprendimiento universitario en universidades emblemáticas de habla hispana

País	Universidad Emblemática	Actividad de Emprendimiento 1	Actividad de Emprendimiento 2
España	IE Business School(Madrid)	IE Venture Day: Eventos de pitch global que conectan a startups con inversionistas internacionales.	IE Business Lab: Aceleradora que permite a los estudiantes testear y lanzar sus modelos de negocio en el mercado.
	ESADE(Barcelona)	ESADE BAN (Business Angels Network): Red de inversores privados vinculados a la escuela que invierten en proyectos de estudiantes y egresados.	Programa e-Garage: Espacio físico y programa intensivo para la co-creación y validación rápida de ideas.
México	Tecnológico de Monterrey(ITESM)	Instituto de Emprendimiento Eugenio Garza Lagüera: Red de apoyo que ofrece pre-incubación, incubación y aceleración con un enfoque regional.	Semana i: Periodo curricular intensivo donde los estudiantes desarrollan retos de innovación y emprendimiento con empresas reales.
México	Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM)	Programa UNAM Emprende: Organización de ferias y concursos nacionales para impulsar proyectos con impacto social y tecnológico.	Pumas Investiga / Emprende: Fondo semilla para proyectos de base científica y tecnológica desarrollados por investigadores y estudiantes.
Brasil	Universidade de São Paulo (USP)	Inovação Tecnológica (Inova USP): Agencia de innovación y spin-off que gestiona la propiedad intelectual y la transferencia de tecnología a la industria.	Incubadora de Empresas de Base Tecnológica (Cietec): Una de las más grandes del país, especializada en deep tech con apoyo de start-up y capital.
	Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP)	Agência de Inovação Inova Unicamp:Fomenta la creación de empresas hijas (spin-offs) a partir de patentes universitarias y gestiona el Parque Científico y Tecnológico.	Desafío Empreenda: Concurso anual de ideas innovadoras abierto a la comunidad académica y externa.
Colombia	Universidad de Los Andes (Bogotá)	EmprendeAndes: Centro de apoyo que ofrece bootcamps, mentorías y acceso a financiamiento en etapas tempranas.	Concurso Ventures: Una de las competencias de planes de negocio más prestigiosas del país, con participación activa de la universidad.
	Universidad EAFIT(Medellín)	Centro de Emprendimiento EAFIT: Ofrece asesoría personalizada, espacios de coworking y programas de aceleración específicos para la región antioqueña.	Feria de Proyectos de Grado con Potencial Empresarial: Evento que conecta a estudiantes con inversionistas y networking.
Chile	Pontificia Universidad Católica de Chile (UC)	Centro de Innovación UC Anacleto Angelini: Ecosistema completo con incubación, aceleración, coworking y un fuerte foco en la vinculación con la industria.	Start-Up Chile (Apoyo): Fuerte colaboración con el programa nacional Start-Up Chile, donde muchos proyectos UC son seleccionados y acelerados.
Chile	Universidad de Chile	OpenBeauchef: Plataforma de innovación abierta que fomenta la colaboración entre academia, industria y gobierno en proyectos de alta complejidad tecnológica.	Fondo de Innovación y Emprendimiento (FIE): Concursos internos que otorgan capital semilla y acceso a laboratorios especializados.

País	Universidad Emblemática	Actividad de Emprendimiento 1	Actividad de Emprendimiento 2
Portugal	Universidade de Lisboa	Instituto Superior Técnico (IST-Ta-guspark) / Tec Labs: Plataforma de incubación y aceleración con foco en tecnología y energía.	Concurso Poliempreende (Nacional): Participación activa y promoción de este concurso nacional de ideas de negocio entre politécnicos y universidades.
	Universidade do Porto	UPTEC (Parque de Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto): Parque tecnológico que alberga incubadoras en sectores como Sea Tech, Creative Industries y Tech.	UPorto Spin-off Program: Programa de apoyo específico para la creación de empresas a partir de la investigación universitaria.
Uruguay	Universidad de la República (UdelaR)	Espacio Emprendedor (CIE): Programa que ofrece herramientas, talleres y mentoría en las etapas iniciales de proyectos de base universitaria.	Fondo Sectorial de Innovación: Colaboración con la Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII) para financiar proyectos de I+D+i.
	Universidad ORT Uruguay	Centro de Innovación y Emprendimientos (CIE): Incubadora de empresas y centro de networking que organiza el concurso "Emprendedores en el Aula".	Proyectos de Fin de Carrera Emprendedores: Fomento de que el proyecto de titulación se convierta directamente en una startup.

Fuente: Elaboración propia

5. Discusión

Los resultados muestran que las universidades peruanas han avanzado significativamente en la formalización de su apoyo al emprendimiento, lo cual es evidenciado por la existencia de incubadoras o centros especializados. Sin embargo, la dependencia de estas oficinas, a menudo ubicadas en Vicerrectorados de Investigación, sugiere un énfasis preferente en el emprendimiento de base tecnológica (EBTs), en línea con la "Visión Basada en Recursos" (Resource-Based View en inglés), que prioriza la explotación de recursos internos (investigación y patentes). No obstante, para fomentar un ecosistema más amplio, se requiere una mayor integración con las Direcciones de Proyección Social para impulsar el emprendimiento social y de impacto.

El marco teórico de la Triple Hélice subraya que la efectividad de estas políticas universitarias depende de su articulación con el Gobierno y la Industria. Es aquí donde la vinculación con Exporta Emprende de SUNAT y Turismo Emprende de MINCETUR se vuelve crítica. Los centros universitarios deben actuar como facilitadores, capacitando a sus emprendedores en la formalización (requisito clave para acceder a beneficios SUNAT) y

la estructuración de propuestas (necesarias para los fondos MINCETUR). La falta de conocimiento o de alineación curricular en estos temas puede limitar el crecimiento y la sostenibilidad de los startups formados. Por ello, los centros universitarios deben actuar como formuladores y gestores de proyectos de cofinanciamiento, alineando las ideas innovadoras de sus comunidades con los requisitos técnicos de estos programas. La adopción de marcos internacionales, como las competencias definidas en INTERCOMP, podría mejorar la calidad de la formación ofrecida por las universidades peruanas, al pasar de un enfoque teórico a uno basado en habilidades prácticas y medibles.

A nivel internacional, la comparación revela que las buenas prácticas se centran en la institucionalización (Teoría Institucional). Países como Chile y España han incorporado el emprendimiento de manera obligatoria en el currículo, mientras que México y Brasil han legislado activamente sobre la explotación de la propiedad intelectual y el financiamiento público, áreas donde las políticas universitarias peruanas aún pueden fortalecerse para maximizar la creación de valor (Teoría de Schumpeter).



Para fomentar un ecosistema más amplio, se requiere una mayor integración con las Direcciones de Proyección Social para impulsar el emprendimiento social y de impacto".

6. Conclusiones

1. Sobre la institucionalización de las actividades de emprendimiento: Las universidades peruanas, impulsadas por la Ley Universitaria y el apoyo de ProInnovate, han logrado un avance significativo en la institucionalización de sus políticas de emprendimiento, evidenciado en la proliferación de incubadoras licenciadas. Sin embargo, la madurez del ecosistema (medido por el volumen de inversión privada y la tasa de supervivencia de startups de alto impacto) aún es inferior a la de pares en Madrid, México y Colombia.
2. Sobre la diferencia de Modelos: Existe una marcada diferencia en los modelos de política entre universidades públicas y privadas. Las privadas demuestran mayor agilidad, un foco más mercantilista y una mejor articulación con el capital privado. Las públicas, por otro lado, destacan por su enfoque social y regional, pero enfrentan mayores desafíos en la gestión de la burocracia y la sostenibilidad financiera.
3. En cuanto a la Triple Hélice: La principal debilidad del marco peruano es la débil articulación real y sostenida entre la Universidad, la Industria y el Gobierno (Triple Hélice). Mientras el Gobierno provee los fondos semilla (ProInnovate), la industria privada no participa activamente como inversionista o partner estratégico en las etapas tempranas, lo que limita la escalabilidad de los proyectos.
4. Sobre la necesidad de la articulación con el Estado: La efectividad de las políticas universitarias en el Perú está intrínsecamente ligada a su capacidad para articular a los emprendedores con programas como Exporta Emprende (SUNAT) para la formalización aduanera y tributaria, y Turismo Emprende (MINCETUR) para el cofinanciamiento.

5. Sobre la brecha en el financiamiento y la propiedad intelectual: A diferencia de modelos internacionales como Chile (financiamiento estatal) y México/España (legislación sobre spin-offs y PI), las universidades peruanas deben generar políticas internas más sólidas para la gestión de la propiedad intelectual y la creación de fondos semilla de riesgo propio o por vinculación industrial, superando la dependencia de recursos externos.
6. Sobre el enfoque transversal del emprendimiento: Para influir plenamente en la intención de emprender, las universidades deben moverse hacia un modelo más transversal, integrando la cultura y las competencias emprendedoras no solo en las facultades de negocios e ingeniería, sino en todas las áreas del conocimiento.
7. Sobre la brecha de adopción global: A diferencia de la tendencia internacional, reflejada en el reporte GUESSE y el modelo INTERCOMP, las universidades peruanas necesitan una adopción más sistemática de marcos de competencia y una medición estandarizada del espíritu emprendedor para influir plenamente en la intención de emprender.

Finalmente, la información presentada puede servir como punto de inicio para otras investigaciones que permitan conocer con profundidad el impacto económico agregado y a largo plazo de los spin-offs y startups universitarias en el Producto Bruto Interno (PBI) regional y nacional. Actualmente, los estudios se centran en la intención emprendedora, la formación de competencias y las tasas de supervivencia inicial, pero es necesario cuantificar la generación de empleo formal, el monto de inversión levantado post-incubación y la contribución fiscal de estas empresas para



Los centros universitarios deben actuar como facilitadores, capacitando a sus emprendedores en la formalización (requisito clave para acceder a beneficios SUNAT) y la estructuración de propuestas (necesarias para los fondos MINCETUR)".

justificar plenamente la inversión pública y privada en este sector.

7. Recomendaciones

Para acelerar el desarrollo de los emprendimientos desde las aulas universitarias, se recomiendan las siguientes políticas:

1. Creación de fondos de inversión semilla, un programa de venture capital universitario, donde la universidad se asocie con estudiantes o investigadores para crear la empresa, asegurando un porcentaje de la misma (equity) a cambio de capital, propiedad intelectual y soporte. Y el Gobierno (a través de ProInnovate) debe crear incentivos fiscales directos para que las grandes empresas peruanas y los alumni de éxito inviertan en los fondos semilla universitarios, transitando de un cofinanciamiento a una co-inversión.
2. Transversalización curricular obligatoria y el uso de metodologías ágiles mediante:
 - La implementación de módulos formativos de emprendimiento e innovación en las mallas de todas las carreras (no solo negocios e ingeniería).
 - Reemplazar la enseñanza teórica por metodologías ágiles (Learning by Doing) y retos reales (Challenge-Based Learning) en colaboración con el sector privado y público. Por ejemplo, conseguir la colaboración con SUNAT y el Colegio de Abogados local, sobre formalización de empresas, regímenes tributarios y facilitación aduanera (Exporta Emprende).
 - Integrar el Marco INTERCOMP al Currículo: Se recomienda a las oficinas académicas y de emprendimiento evaluar la incorporación de las 15 competencias de INTERCOMP en los talleres y asignaturas obligatorias de emprendimiento, fomentando un modelo de formación basado en habilidades.
3. Fomentar la Triple Hélice Regional: Es vital promover encuentros regulares entre decanos, gerentes de empresas locales y autoridades gubernamentales regionales

para identificar problemas y oportunidades, facilitando la transferencia de tecnología y la aplicación de proyectos académicos con impacto social (Modelo de la Triple Hélice o Cuadruple Hélice).

4. Medición de impacto con foco en la escala: Las políticas de emprendimiento deben migrar de métricas basadas en la actividad (número de capacitados) a métricas de resultado económico y social (ventas de las startups, levantamiento de capital, puestos de trabajo de calidad creados, impacto social medible), obligando a las incubadoras a ser más selectivas y rigurosas

Referencias

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Becker, G. S. (1964). Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education. Columbia University Press.
- Cousin Camacho, J. d. R., Freire Garcés, A. P., & Morales Urrutia, D. C. (2020). Políticas públicas orientadas hacia el emprendimiento: un análisis de América y Europa. *Uniandes Episteme*, 7(4), 439-449.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (1995). The Triple Helix--University-Industry-Government Relations: A laboratory for knowledge based economic development. *EASST Review*, 14(1), 14-19.
- Isenberg, D. J. (2011). The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economic policy: principles for cultivating entrepreneurship. The Babson Entrepreneurship Ecosystem Project.

- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Kirzner, I. M. (1973). *Competition and entrepreneurship*. University of Chicago Press.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). The external control of organizations: A resource dependence perspective. Harper & Row.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Harvard University Press.
- SUNAT. (n.d.). Programa Emprender Exportando. Instituto Aduanero y Tributario (IAT). Recuperado de <https://iat.sunat.gob.pe/>
- MINCETUR. (n.d.). Turismo Emprende. Recuperado de <https://turismoemprende.pe/>
- Prociencia. (n.d.). Convocatoria de Emprendimiento Académico. CONCYTEC. Recuperado de <https://prociencia.gob.pe/>
- Proinnóvate. (n.d.). Programas de Financiamiento. Ministerio de la Producción. Recuperado de <https://www.gob.pe/proinnovate>
- Fuentes Normativas e Institucionales (Base para el Marco Nacional y Listados)
- Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU). (2014). Ley Universitaria N° 30220. Diario Oficial El Peruano.
- Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU). (2024). Lista de Universidades Licenciadas[Base de datos en línea].
- Programa Nacional de Desarrollo Tecnológico e Innovación (ProInnovate). (2024). Programas de Financiamiento y Concursos.
- Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (Concytec). (2024). Fomento a la Investigación y Desarrollo.
- Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi). (2024). Servicios de Propiedad Intelectual.



Rol de las políticas de emprendimiento en la formación de universitarios innovadores

En esta entrevista, el Dr. Carlos Daniel López Preciado¹. Profesor de tiempo completo en la Escuela de Mercadotecnia de la Universidad de Colima, México, reflexiona sobre el rol fundamental que asumen las Universidades en el fomento del emprendimiento.

DOI: <http://dx.doi.org/10.18259/per.2025007>

1. ¿A su criterio, qué papel tienen las políticas universitarias en la creación de un ecosistema de emprendimiento para los estudiantes?

Las políticas universitarias tienen un papel clave, porque son las que realmente definen si el emprendimiento se vive como parte de la formación o solo como una actividad adicional. Cuando están bien pensadas, con una visión clara y continuidad, hacen posible que los estudiantes conciban el emprendimiento como parte integral de su desarrollo personal y profesional, y no como una exigencia adicional.

En mi experiencia, he notado que cuando se establecen políticas que fomentan la conexión entre la educación preparatoria o bachillerato y profesional, se construye una base más sólida para el desarrollo de competencias emprendedoras. Los jóvenes llegan a la universidad con una mentalidad más abierta, curiosa y colaborativa, lo cual facilita que los proyectos generados en la etapa profesional puedan tener un impacto más profundo, especialmente cuando se orientan a las inno-

vaciones sociales alineadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 2030 de la Organización de Naciones Unidas (ONU).

Por ejemplo, hace un par de años acompañé un proyecto que surgió del trabajo conjunto entre estudiantes de preparatoria y licenciatura. Identificaron un problema en comunidades rurales relacionado con el desperdicio de alimentos y, a partir de ahí, desarrollaron una iniciativa orientada al aprovechamiento de excedentes agrícolas en la producción a bajo costo de alimentos de alto valor nutritivo. Este tipo de experiencias muestra cómo, cuando hay políticas universitarias que integran distintos niveles educativos y promueven el vínculo con la sociedad, el emprendimiento adquiere un sentido más humano, sostenible y

“Las políticas universitarias tienen un papel clave, porque son las que realmente definen si el emprendimiento se vive como parte de la formación o solo como una actividad adicional. Cuando están bien pensadas, con una visión clara y continuidad, hacen posible que los estudiantes conciban el emprendimiento como parte integral de su desarrollo personal y profesional, y no como una exigencia adicional”.

¹ <https://orcid.org/0000-0002-1060-1016>

“Una política universitaria bien diseñada no solo puede impulsar la creación de empresas, sino que forma ciudadanos con propósito, capaces de generar soluciones que beneficien a su comunidad y contribuyan al cumplimiento de los ODS 2030 de la ONU”.

transformador. Una política universitaria bien diseñada no solo puede impulsar la creación de empresas, sino que forma ciudadanos con propósito, capaces de generar soluciones que beneficien a su comunidad y contribuyan al cumplimiento de los ODS 2030 de la ONU.

2. ¿En los últimos cinco años, cómo han evolucionado las estrategias de enseñanza del emprendimiento dentro de la universidad?

Se ha producido un cambio significativo en la forma de enseñar el emprendimiento en la universidad. Anteriormente, se abordaba desde una perspectiva predominantemente teórica, centrada en conceptos y modelos. Actualmente, el aprendizaje surge directamente de la práctica, del contacto con la realidad y de la colaboración con distintos actores y sectores.

Los estudiantes trabajan junto a empresarios locales, cámaras empresariales y organismos públicos, participando en el diseño y ejecución de proyectos reales. Este vínculo les permite comprender cómo funciona el ecosistema emprendedor fuera del aula y aplicar sus conocimientos en contextos concretos. Además, utilizamos el método del caso con experiencias locales, lo que hace que las discusiones sean mucho más significativas y los aprendizajes, más duraderos.

También se incorporan videos, entrevistas e investigaciones sobre emprendimientos regionales, lo que enriquece la visión de los estudiantes y profesores y les permite identificar las oportunidades y retos del entorno.

“Desde mi punto de vista, las competencias más importantes para formar emprendedores innovadores son el pensamiento crítico, la creatividad, la resiliencia, la empatía, la capacidad de trabajo en equipo, la resolución de problemas y el liderazgo orientado a la responsabilidad social y a la colaboración. Todas estas habilidades se fortalecen mutuamente y son las que permiten que un estudiante no solo genere buenas ideas, sino que sea capaz de transformarlas en acciones con propósito e impacto”.

Otro aspecto relevante ha sido la formación continua del profesorado. Muchos docentes hemos participado en capacitaciones sobre competencias digitales, inteligencia artificial aplicada a la educación y herramientas para la innovación. Esto ha fortalecido nuestra capacidad para acompañar a los estudiantes en procesos de aprendizaje más dinámicos, creativos y actualizados.

Asimismo, se ha impulsado la participación en bootcamps, hackathones y competencias de emprendimiento nacionales e internacionales, donde los jóvenes ponen a prueba sus ideas, perfeccionan sus modelos de negocio y adquieren habilidades de liderazgo y comunicación. Todo esto ha contribuido a que el emprendimiento se viva como una experiencia integral: práctica, interdisciplinaria y profundamente conectada con las necesidades sociales y los ODS 2030 de la ONU.

3. Desde su perspectiva, ¿qué competencias son prioritarias para formar emprendedores innovadores en el ámbito universitario? ¿Por qué?

Desde mi punto de vista, las competencias más importantes para formar emprendedores innovadores son el pensamiento crítico, la creatividad, la resiliencia, la empatía, la capacidad de trabajo en equipo, la resolución de problemas y el liderazgo orientado a la responsabilidad social y a la colaboración. Todas estas habilidades se fortalecen mutuamente y son las que permiten que un estudiante no solo genere buenas ideas, sino que sea capaz de transformarlas en acciones con propósito e impacto.

El pensamiento crítico ayuda a analizar con profundidad los problemas y a tomar decisiones fundamentadas; la creatividad impulsa la generación de alternativas originales; la resiliencia permite sostener

el esfuerzo frente a la incertidumbre; la empatía brinda sensibilidad para comprender las necesidades de los demás; y el liderazgo responsable y colaborativo fomenta la construcción conjunta de soluciones con impacto positivo. No se trata solo de dirigir, sino de saber escuchar, integrar perspectivas distintas y actuar con ética.

Para evaluar el desarrollo de estas competencias no basta con mirar el resultado final del proyecto. Observamos el proceso completo: cómo los estudiantes enfrentan los retos, qué decisiones toman y cómo aplican lo aprendido. Se emplean rúbricas basadas en competencias, bitácoras de avance, presentaciones tipo pitch, retroalimentación de mentores y procesos de validación ante empresarios y grupos de interés. Estos instrumentos permiten evaluar no solo los avances técnicos y el desarrollo de prototipos, sino también el nivel de madurez con el que cada estudiante aprende, colabora y contribuye a la transformación de su entorno a través del emprendimiento.

4. ¿De qué manera la promoción del emprendimiento impacta en la empleabilidad y las oportunidades profesionales de los egresados?

La promoción del emprendimiento tiene un impacto directo en la empleabilidad y en las oportunidades profesionales de los egresados, pues, a través de estos programas los jóvenes desarrollan habilidades transversales como el liderazgo, la resolución de problemas, la comunicación, la creatividad, la colaboración y la adaptabilidad. Estas competencias, según expertos en innovación, educación y desarrollo tecnológico, son precisamente las más difíciles de sustituir por la inteligencia artificial. La tecnología puede optimizar tareas y procesos, pero difícilmente logrará reproducir el pensamiento crítico, la empatía, la ética o la capacidad humana de crear soluciones con propósito y sensibilidad social, cualidades profundamente ligadas a la experiencia emprendedora. En este sentido, el emprendimiento universitario no solo amplía las posibilidades de empleo, sino que impulsa el desarrollo de competencias que seguirán siendo exclusivas del ser humano:

“La promoción del emprendimiento tiene un impacto directo en la empleabilidad y en las oportunidades profesionales de los egresados, pues, a través de estos programas los jóvenes desarrollan habilidades transversales como el liderazgo, la resolución de problemas, la comunicación, la creatividad, la colaboración y la adaptabilidad”.

la creatividad, el pensamiento crítico, la sensibilidad social y la capacidad de convertir los retos en oportunidades, cualidades que continuarán marcando la diferencia en el futuro laboral y empresarial.

En la universidad hemos comprobado que este enfoque forma profesionales más completos, con una mentalidad analítica y un compromiso genuino hacia la sostenibilidad y el impacto social. Un ejemplo muy significativo es el proyecto de obtención de proteína para el consumo animal mediante pellets elaborados con sangre, que obtuvo reconocimiento en una competencia internacional de emprendimiento debido a su innovación tecnológica y a su contribución a la reducción del desperdicio en la industria alimentaria.

Otro caso que ha recibido amplia atención es el desarrollo de modelos de simulación para apoyar a neurólogos en la revisión del sistema vascular cerebral de pacientes con aneurismas. https://www.ucol.mx/noticias/nota_7284.htm

También destaca el diseño de un dispositivo para la detección temprana de infecciones en intervenciones médicas, reconocido por su potencial impacto en el ámbito hospitalario y por su capacidad para aplicar de manera práctica el conocimiento científico. https://www.ucol.mx/noticias/nota_6110.htm

5. ¿Qué programas institucionales (como incubadoras, mentorías o fondos semilla) resultan más efectivos en el fomento del emprendimiento estudiantil dentro de la Universidad?

Los programas más efectivos son aquellos que acompañan al estudiante desde la concepción de la idea hasta la puesta en marcha

del proyecto, brindando un proceso integral de formación y seguimiento. Las incubadoras, las mentorías y los fondos semilla han demostrado ser especialmente valiosos cuando se articulan con una red de apoyo que involucra a profesores, empresarios, egresados y organismos externos. Este tipo de acompañamiento cercano permite que el estudiante no solo desarrolle un modelo de negocio viable, sino también confianza, disciplina y visión estratégica.

La diferencia entre quienes participan en estos programas y quienes no lo hacen es evidente. Los estudiantes que se involucran adquieren una mentalidad más proactiva, aprenden a trabajar bajo presión, validan sus ideas en contextos reales y desarrollan habilidades de liderazgo, comunicación y resiliencia. En cambio, quienes no tienen esta experiencia suelen limitarse al plano teórico y experimentan mayor dificultad para transformar sus ideas en proyectos sostenibles. Por ello, los programas institucionales no solo fortalecen la formación académica, sino que también potencian el espíritu emprendedor y la capacidad de generar un impacto significativo en el entorno.

6. ¿Cuáles son las principales barreras o desafíos que ha enfrentado como universidad (privada/pública) al aplicar políticas de emprendimiento?

Uno de los principales retos que hemos enfrentado al implementar políticas de emprendimiento ha sido la falta de flexibilidad en los planes de estudio, lo que a veces limita la integración de proyectos reales en las aulas. También influyen la carga administrativa, los recursos limitados y la dificultad de que toda la comunidad universitaria conciba el emprendimiento como una prioridad transversal y no solo como una actividad adicional. Estos factores, aunque comunes en muchas instituciones, pueden ralentizar la continuidad de las iniciativas y afectar la motivación de los estudiantes y docentes.

Para hacer frente a estas barreras se han impulsado distintas estrategias. Una de ellas ha sido fortalecer las alianzas con empresas, organismos públicos y asociaciones que com-

partan una visión de innovación y desarrollo sostenible. Otra ha consistido en capacitar a los docentes como mentores y facilitadores de procesos emprendedores, brindándoles herramientas pedagógicas y digitales que les permitan acompañar mejor a los estudiantes. Asimismo, se han incorporado proyectos emprendedores en las asignaturas, con el propósito de que los estudiantes apliquen sus conocimientos y desarrollen propuestas con impacto real.

Poco a poco, estas acciones han contribuido a construir una cultura universitaria más abierta, donde el emprendimiento se entiende no solo como la creación de negocios, sino como una forma de pensamiento que impulsa la creatividad, la colaboración y la transformación social.

7. ¿Qué importancia tienen las alianzas con empresas y gobiernos locales para fortalecer el ecosistema emprendedor universitario?

Las alianzas con empresas, organismos públicos y actores locales resultan decisivas para fortalecer el ecosistema emprendedor en la universidad. Gracias a ellas, la creatividad de los estudiantes se conecta con las necesidades reales del entorno, lo cual permite que las ideas tomen forma y respondan a problemas concretos. Este tipo de colaboración no solo brinda acceso a recursos, asesoría y espacios de experimentación, sino que también convierte el aprendizaje en una experiencia más viva y significativa.

Un caso que refleja bien este impacto es el trabajo conjunto con productores y pequeños emprendedores de la región, enfocado en iniciativas de economía circular y sostenibili-

“ Las alianzas con empresas, organismos públicos y actores locales resultan decisivas para fortalecer el ecosistema emprendedor en la universidad. Gracias a ellas, la creatividad de los estudiantes se conecta con las necesidades reales del entorno, lo cual permite que las ideas tomen forma y respondan a problemas concretos.”



El emprendimiento universitario trasciende el aula y se convierte en una experiencia de transformación compartida, donde los estudiantes aprenden haciendo y las empresas locales se fortalecen mediante estrategias que promueven la sostenibilidad, la inclusión y la mejora continua".

dad. En estos proyectos, los estudiantes han desarrollado propuestas orientadas a aprovechar los residuos agrícolas y transformarlos en nuevos productos, generando beneficios tanto ambientales como económicos. La experiencia ha sido valiosa no solo por los resultados obtenidos, sino porque ha fortalecido el vínculo entre la universidad y la comunidad, demostrando que el emprendimiento puede ser una herramienta real de desarrollo local y aprendizaje transformador.

Además de las alianzas externas, la universidad impulsa un programa institucional de intervención en micro y pequeñas empresas, concebido como una estrategia integral de emprendimiento y de alta dirección. A través de este programa, los estudiantes realizan un diagnóstico completo de empresas locales para identificar sus fortalezas, debilidades y áreas de oportunidad. Con base en ese análisis, se diseñan propuestas concretas de mejora orientadas al desarrollo sostenible, la innovación y la competitividad. Este proceso no solo fortalece la formación profesional de los jóvenes, sino que también brinda un acompañamiento real a las empresas de la región, generando un impacto positivo en su entorno económico y social.

El programa anterior se vincula con los ODS 2030 de la ONU, especialmente en los temas relacionados con el trabajo decente y el crecimiento económico, la producción y el consumo responsables, así como la innovación industrial sostenible. De esta manera, el emprendimiento universitario trasciende el aula y se convierte en una experiencia de transformación compartida, donde los estudiantes aprenden haciendo y las empresas locales se fortalecen mediante estrategias que promueven la sostenibilidad, la inclusión y la mejora continua.

8. ¿Cómo puede el emprendimiento estudiantil contribuir al desarrollo económico y social de la región donde opera la universidad?

El emprendimiento universitario representa una vía concreta para fortalecer el desarrollo económico y social de la región, ya que fomenta la creación de empleo, la innovación social y el fortalecimiento de cadenas productivas locales. Además, impulsa en los jóvenes un sentido de compromiso con su entorno, alentándolos a generar proyectos que respondan a necesidades reales sin tener que salir de su comunidad para desarrollarse profesionalmente. Este enfoque promueve una economía más dinámica, sostenible y con identidad regional.

En la práctica, los sectores que han mostrado mayor apertura a la innovación impulsada por los estudiantes son la agroindustria, el turismo sostenible, la medicina, la economía circular y los servicios digitales. En estos ámbitos se han desarrollado propuestas que combinan conocimiento técnico con creatividad y sensibilidad social, generando soluciones útiles y con impacto directo en la comunidad. A través de estas iniciativas, la universidad contribuye a la articulación entre el conocimiento, el desarrollo local y la responsabilidad social, consolidándose como un agente clave de transformación y crecimiento regional.

9. ¿Qué mecanismos de evaluación considera, desde su experiencia, como más adecuados para medir el impacto de las políticas universitarias de apoyo al emprendimiento?

La evaluación del impacto de las políticas universitarias de emprendimiento debe ir mucho más allá de los datos numéricos. Si bien es importante registrar la cantidad de proyectos creados o de empresas que logran consolidarse, lo esencial es comprender cómo estas iniciativas generan valor en la comunidad y transforman la experiencia de los propios estudiantes. Por ello, la universidad combina indicadores cuantitativos, como el número de emprendimientos, empleos generados o recursos gestionados, con otros de naturaleza

cualitativa que permiten medir el impacto social, el grado de innovación, la sostenibilidad y el aprendizaje alcanzado.

Este enfoque mixto ofrece una visión más completa del proceso, ya que el verdadero éxito del emprendimiento universitario no se refleja únicamente en la creación de negocios, sino también en el desarrollo de competencias humanas, en la capacidad de los jóvenes para trabajar de manera colaborativa y en la manera en que sus proyectos responden a los ODS 2030 de la ONU. Evaluar con esta mirada integral permite fortalecer las políticas institucionales y orientar los esfuerzos hacia un emprendimiento con propósito y trascendencia social.

10. Con la mirada puesta hacia el 2030, ¿qué transformaciones deberían adoptar las universidades para consolidarse como motores de innovación y emprendimiento?

Mirando hacia el 2030, las universidades deben transformarse en espacios más dinámicos, abiertos y conectados con su entorno. El futuro exige que pasen de ser centros que transmiten conocimiento a convertirse en comunidades que lo generen y lo apliquen de forma responsable. Para lograrlo, es necesario incorporar la sostenibilidad y la innovación disruptiva en todos los ámbitos académicos, promoviendo una cultura que valore tanto la creatividad como el compromiso social. No se trata solo de preparar a los estudiantes para el mercado laboral, sino de formarlos para que sean capaces de anticipar los cambios, comprender la complejidad del mundo y proponer soluciones que transformen positivamente su entorno.

En el futuro inmediato, las universidades deberán fomentar más la colaboración entre disciplinas, fortalecer la relación con los sectores productivos y sociales, y abrir espacios para la experimentación con nuevas tecnologías. La inteligencia artificial, la robótica, la analítica de datos y otras herramientas emergentes de-

ben entenderse como medios al servicio del desarrollo humano, no como fines en sí mismos. A su vez, la internacionalización se vuelve indispensable: vincular a los estudiantes y académicos con redes globales de conocimiento y emprendimiento permitirá compartir experiencias, aprender de otras realidades y construir proyectos con impacto más amplio.

Si hubiera que establecer una medida inmediata, sería integrar la formación en innovación y emprendimiento sostenible en todas las carreras, sin importar la disciplina. Cada estudiante debería egresar con la capacidad de pensar críticamente, crear de manera responsable y adaptarse a los cambios con resiliencia. En última instancia, las universidades deben consolidarse como espacios donde la tecnología, la ética y la sostenibilidad convivan de forma armónica, impulsando una educación que inspire a transformar el mundo desde la acción y no solo desde las ideas.

En conjunto, todas estas reflexiones surgen de mi experiencia de más de treinta años como académico y promotor del emprendimiento universitario, convencido de que la educación superior debe ser un motor de innovación con propósito. A lo largo de este tiempo he comprobado que, cuando la universidad integra sostenibilidad, pensamiento crítico, creatividad y compromiso social, logra formar profesionales capaces de transformar su entorno con responsabilidad y visión de futuro. Estas respuestas reflejan la convicción personal de que el emprendimiento, entendido como una forma de pensamiento y acción, es una de las herramientas más poderosas para construir un desarrollo más justo, humano y sostenible para las próximas generaciones.

“ Mirando hacia el 2030, las universidades deben transformarse en espacios más dinámicos, abiertos y conectados con su entorno. El futuro exige que pasen de ser centros que transmiten conocimiento a convertirse en comunidades que lo generen y lo apliquen de forma responsable.”



Impulsando la innovación desde la incubadora universitaria

En esta entrevista, el Dr. Jorge Luis Inche Mitma, director de 1551 Incubadora de Empresas Innovadoras de la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, comparte reflexiones sobre el liderazgo en los procesos de incubación y el papel de las políticas universitarias en el fortalecimiento del emprendimiento y la innovación

DOI: <http://dx.doi.org/10.18259/per.2025008>

1. ¿Qué papel considera que tienen las políticas universitarias en la creación de un ecosistema de emprendimiento para los estudiantes?

La política en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM), está orientada a potenciar los resultados de investigación con impacto en la innovación. Un ejemplo concreto es la creación de nodos de innovación en las 20 facultades, los que son centralizados por la Incubadora 1551 con el objetivo de fortalecer la cadena I+D+i+e.

2. ¿Cómo han evolucionado en los últimos cinco años las estrategias de enseñanza del emprendimiento dentro de la universidad?

Las estrategias de enseñanza están orientadas al uso de herramientas digitales para la formación incorporando trazabilidad de lecciones aprendidas, e indicadores de desempeño, a través del aula virtual.

3. Desde su perspectiva, ¿qué competencias son prioritarias para formar emprendedores innovadores en el ámbito universitario? ¿Por qué?

Las competencias emprendedoras prioritarias son:

1. Cognitivas. Resolviendo problemas de forma innovadora, es decir se determina el mérito innovador, mediante el uso de tecnologías en una escala de incipiente a madura.
2. Sociales. Mediante la conformación de equipos multidisciplinarios, la medición del impacto que generan en la escala de TRL y en el número de beneficiarios contactados.
3. Tecnológicas. Mediante el uso de tecnologías digitales para mejorar la cadena de valor en la innovación de productos y procesos.

4. ¿De qué manera la promoción del emprendimiento impacta en la empleabilidad y las oportunidades profesionales de los egresados?

En la UNMSM, los programas de formación de emprendedores en pregrado y posgrado generan un proyecto de innovación que consiste en el diseño y el desarrollo de productos o servicios, y los equipos que continúan después de 6 a 12 meses representan el 15 % y generan un mínimo de 2 empleos. En este último año se apoyó a 18 startups graduadas. Y en posgrado, usualmente ejecutan

¹ <https://orcid.org/0000-0002-5887-8591>

“El impacto de la promoción de emprendimiento es mayor en las oportunidades empresariales. Muchos egresados que han desarrollado proyectos de innovación en logística y seguridad ponen en valor sus conocimientos, ya que sus aplicaciones, especialmente en plataformas y aplicativos, son útiles en las organizaciones.”

proyectos vinculados a sus empresas. En este 2025, se están graduando 20 proyectos de innovación, que serán implementados en sus empresas.

El impacto de la promoción de emprendimiento es mayor en las oportunidades empresariales. Muchos egresados que han desarrollado proyectos de innovación en logística y seguridad ponen en valor sus conocimientos, ya que sus aplicaciones especialmente en plataformas y aplicativos son útiles en las organizaciones. Y posteriormente generarán ventas en una red de contactos. En esta situación, se espera que, al cierre del 2025, se cuente con 5 proyectos de innovación implementados

5. ¿Qué programas institucionales (como incubadoras, mentorías o fondos semilla) resultan más efectivos al fomentar el emprendimiento estudiantil dentro de la Universidad?

Los programas de la UNMSM con mayor impacto están vinculados a la innovación abierta con empresas o instituciones, ya que les permite conocer de cerca los problemas de una empresa y cómo resuelve sus desafíos. La participación grupal interdisciplinaria es un valor reconocido por los estudiantes.

6. ¿Cuáles han sido las principales barreras o desafíos que ha enfrentado la universidad durante la implementación de políticas de emprendimiento?

Las principales barreras al aplicar políticas de emprendimiento, se encuentran en :

1. Limitaciones en el apoyo presupuestal para la ejecución de procesos de incu-

bación y la asignación de fondos semilla orientados al fortalecimiento de la innovación.

2. El acceso limitado a los laboratorios especializados para las pruebas de prototipo.
3. En las universidades públicas, los procesos de uso de recursos o licencias de invención son lentos.

7. ¿Qué importancia tienen las alianzas con empresas y gobiernos locales para fortalecer el ecosistema emprendedor universitario?

Las alianzas estratégicas basadas en el trabajo colaborativo permiten impulsar y atraer nuevos proyectos. En el caso del proyecto de drones para el traslado de medicinas y vacunas a zonas alejadas, llevado a cabo con la Universidad de Inha de Corea del Sur, éste permitió conocer la situación actual de los medios de transporte. Y esto facilitó ampliar el alcance del proyecto colaborativo hacia el desarrollo de un sistema logístico intermodal.. Para iniciar este proyecto, se consideró como prioridad el fortalecimiento de la formación en competencias digitales. Como resultado de esta iniciativa, se creó la Escuela de Ingeniería Logística y Cadena de Suministro Digital en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

8. ¿Cómo puede el emprendimiento estudiantil contribuir al desarrollo económico y social de la región donde opera la universidad?

Los sectores más receptivos al emprendimiento universitario con impacto al desarrollo económico y social de la región son :

1. El sector agroindustrial, caracterizado por la predominancia de microempresas, presenta una alta apertura al emprendimiento.
2. El sector de energías renovables, por la búsqueda de soluciones a bajo costo, en zonas rurales,

3. El sector de construcción sostenible, por la alta necesidad de materiales ecológicos y modulares a bajo costo.

9. ¿Qué mecanismos de evaluación considera, desde su experiencia, como más adecuados para medir el impacto de las políticas universitarias de apoyo al emprendimiento?

Conforme a las expectativas de desarrollo de un ecosistema de emprendimiento en la UNMSM, los principales indicadores explicitados en el plan estratégico permiten construir indicadores en:

1. Docentes capacitados, participación de estudiantes en los programas de innovación, presupuesto destinado a programas, entre otros.
2. Innovación social, ya que la oficina de responsabilidad social realiza actividades transversales en todas las facultades fomentando las actividades extracurriculares de acercamiento a la comunidad. En este sentido, se han identificado proyectos colaborativos vinculados a la artesanía y a los cultivos rurales, entre otros, que constituyen expresiones de innovación social.

10. Con la mirada puesta hacia el 2030, ¿qué transformaciones deberían adoptar las universidades para consolidarse como motores de innovación y emprendimiento?

Para el año 2030, las expectativas de las universidades, como motores de desarrollo de la innovación y el emprendimiento, están orientadas a la propuesta de emprendimientos sostenibles, con aporte de los aspectos sociales, ambientales, tecnológicos y económicos.

El proceso de transformación digital, como política del Estado, está propiciando el uso de tecnologías digitales para reducir costos y mejorar el desempeño de los procesos productivos. En este entorno, es urgente crear centros de digitalización en las universidades que apoyen la inserción de las MYPES como proveedores tecnológicos.

“El proceso de transformación digital como política del Estado está propiciando el uso de tecnologías digitales para reducir los costos y mejorar el desempeño de los procesos productivos. En este entorno, es urgente crear centros de digitalización en las universidades que apoyen la inserción de las MYPES como proveedores tecnológicos”.

ESTAMOS EN EL TOP 8 DE LAS MEJORES UNIVERSIDADES PRIVADAS DEL PERÚ



SEGÚN RANKING SUNEDU 2025



SUNEDU

SUPERINTENDENCIA
NACIONAL DE EDUCACIÓN
SUPERIOR UNIVERSITARIA

CALIDAD ACADÉMICA

Avalada por expertos internacionales:

