



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>