



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SUR

TESIS DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

Análisis del Ecosistema Emprendedor Universitario: Propuesta de una Herramienta de Autoevaluación

María Paz Camino

BAHÍA BLANCA ARGENTINA

2020

PREFACIO

Esta tesis se presenta como parte de los requisitos para optar al grado Académico de Magíster en Administración, de la Universidad Nacional del Sur y no ha sido presentada previamente para la obtención de otro título en esta Universidad u otra. La misma contiene los resultados obtenidos en investigaciones llevadas a cabo en el ámbito del Departamento de Ciencias de la Administración durante el período comprendido entre noviembre de 2019 y noviembre de 2020, bajo la dirección de la Dra. Guadalupe Oliveras.

Lic. María Paz Camino

| | |
|---|---|
|  | <p>UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SUR Secretaría General de Posgrado y Educación Continua</p> <p>La presente tesis ha sido aprobada el .../.../..... , mereciendo la calificación de(.....)</p> |
|---|---|

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer en primer lugar a quien me guió durante todo este proceso, mi directora de tesis y hoy amiga personal: la Doctora Guadalupe Oliveras. Su generosidad, su paciencia, su dedicación y las horas invertidas en este trabajo. ¡Gracias Nenea por haber confiado y haberme dado la oportunidad!

A la Universidad Provincial del Sudoeste (UPS), por ser el lugar que me dio la posibilidad de encontrarme con esta profesión que amo: ser Docente.

Al Centro de Emprendedorismo y Desarrollo Territorial Sustentable (CEDETS), por permitirme ser parte del proyecto y brindarme no solo un espacio adecuado de trabajo para realizar las tareas de investigación, sino también realizarlo junto a un equipazo. Agustina Tauro, Flavia Petz y Nayla Zwenger.

Al Departamento de Ciencias de la Administración de la Universidad Nacional del Sur, institución donde pude cursar mis estudios de posgrado

A mis compañeras y compañeros de la Universidad Provincial del Sudoeste.

A Verónica por haberme leído y a todas aquellas personas que directa o indirectamente colaboraron para que este proyecto hoy sea una misión cumplida.

En lo personal, quiero darle las gracias a Fede que tantas veces cedió su tiempo para que pudiera escribir. A mi hijo Marcos, que es la luz de mis ojos. Gracias a los dos que colman mi vida de amor, aventuras y diversión. ¡Los amo!

A mi mamá y a mi papá por todo lo que me dieron. A Laura, amiga y compañera de vida.

RESUMEN

Todo cambia. El contexto en el cual se desarrolla la educación también. Hoy se les demanda a las Universidades brindar una educación fundamentada en el mundo actual. Ser “emprendedoras” en “época de emprendedores” (Palomo, 2009). Y esa transformación también implica pensarse de una manera crítica y reflexiva incluyendo definir cuál es el aporte y la interacción que le otorga a su propio ecosistema emprendedor.

La presente tesis busca contribuir con esa cuestión mediante el diseño de una herramienta de autoevaluación, denominada HERA. Su propósito es hacer una radiografía del nivel de desarrollo del ecosistema emprendedor de una Universidad. Permite relevar las diversas actividades que se realizan en el marco de la temática emprendedora. Los resultados que se obtienen facilitan el análisis y posibilitan la propuesta de acciones que llevan a la institución a convertirse en una Universidad Emprendedora.

Para cumplir con el objetivo, en la tesis se realiza un recorrido profundo sobre los términos ecosistema emprendedor, ecosistema emprendedor universitario y universidad emprendedora, y se proponen definiciones propias que le dan el marco conceptual a los desarrollos presentados. Asimismo se incluye un estudio que revela en qué medida las Universidades públicas y privadas de la Argentina están llevando a cabo actividades relacionadas con la cuestión emprendedora y cómo es el grado de desarrollo de los dominios que componen su ecosistema.

Para finalizar y a fin de verificar el uso de la herramienta HERA, la misma se aplica en tres Universidades, permitiendo mostrar su funcionamiento y la claridad con la que se exponen los resultados.

Se considera que los desarrollos aquí presentados añaden desde lo teórico, elementos que ayudan a comprender el tema bajo estudio. Desde lo práctico, también se otorgan

mecanismos para diagnosticar y luego diseñar acciones concretas que permitan consolidar un ecosistema emprendedor universitario sostenible.

ABSTRACT

Everything changes. The context in which education takes place as well. Nowadays, Universities are demanded to provide an education based on the current world. Be "entrepreneurial" on "Entrepreneurs time" (Palomo, 2009). And this transformation also implies thinking in a critical and thoughtful way, including the definition of what the contribution is and the interaction that is given to its own entrepreneurial ecosystem.

This thesis seeks to contribute to this issue by designing a self-assessment tool, known as HERA. Its purpose is to make an X-ray of the Entrepreneurial University Ecosystem development level. It allows to survey the various activities that are carried out in a entrepreneurial theme using as a methodological support the Balance Scorecard framework and the use of indicators. The results obtained facilitate the analysis and allow the proposal of actions that lead the institution to become an Entrepreneurial University.

To achieve the objective, on the thesis, a deep journey is made on the terms entrepreneurial ecosystem, entrepreneurial university ecosystem and entrepreneurial university, and own definitions are proposed that give the conceptual framework to the presented developments. Likewise, a study is included that reveals to what extent Argentinian's public and private universities are carrying out activities related to the entrepreneurial matter and how the level of development of the domain that make up its ecosystems are. Lastly, in order to validate the use of the HERA tool, it is applied in three universities, allowing in that way to show the performance and clarity in which the results are exposed.

It is considered that the developments presented here add from the theoretical, elements that help to understand the subject under study. From the practical perspective, the mechanism

to diagnose and design concrete actions that allow the consolidation of a sustainable entrepreneurial university ecosystem are also added.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

| | |
|--|----|
| <i>INTRODUCCIÓN</i> | 1 |
| <i>CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO</i> | 6 |
| I.1. Introducción | 6 |
| I.2. El Ecosistema Emprendedor | 7 |
| <i>I.2.1. De los Ecosistemas Naturales al Ecosistema Emprendedor</i> | 7 |
| <i>I.2.2. Definiciones de Ecosistema Emprendedor</i> | 10 |
| <i>I.2.3. Los Dominios de un EE: La Universidad como Elemento Clave</i> | 12 |
| I.3. El Rol de la Universidad en el Ecosistema: Hacia una Universidad Emprendedora | 20 |
| I.4. El Ecosistema Emprendedor Universitario | 23 |
| <i>I.4.1. Definiciones de Universidad Emprendedora</i> | 23 |
| <i>I.4.2. La Creación de un Ecosistema Emprendedor Universitario</i> | 28 |
| <i>I.4.3. Indicadores para una Universidad Emprendedora</i> | 30 |
| I.5. Reflexiones del Capítulo | 34 |
| <i>CAPÍTULO II: UNIVERSIDAD EMPRENDEDORA Y ECOSISTEMA EMPRENDEDOR UNIVERSITARIO – UNA PROPUESTA DE CONCEPTUALIZACIÓN</i> | 36 |
| II.1. Introducción | 36 |
| II.2. Análisis del Término Universidad Emprendedora..... | 37 |
| II.3. Cómo Identificar una UE: el Análisis de su Ecosistema | 38 |
| <i>II.3.1. Definición de un Ecosistema Emprendedor Universitario</i> | 38 |
| <i>II.3.2. Los Dominios de un EEU</i> | 39 |
| II.3.2.a. Justificación..... | 39 |
| II.3.2.b. Definición de los Dominios Identificados..... | 41 |
| II.4. Universidad Emprendedora vs Universidad que Trabaja en Emprendedorismo | 45 |
| II.5. Reflexiones del Capítulo..... | 46 |

| | |
|--|----|
| <i>CAPÍTULO III: LOS ECOSISTEMAS EMPRENDEDORES UNIVERSITARIOS EN LA ARGENTINA</i> | 48 |
| III.1. Introducción..... | 48 |
| III.2. Algunos Antecedentes sobre el Abordaje de la Temática Emprendedora en las Universidades de la Argentina | 49 |
| III.3. El Desarrollo de los Dominios de un EEU en la Argentina | 52 |
| <i>III.3.1. Metodología</i> | 52 |
| III.3.1.a. Selección de la Muestra | 52 |
| III.3.1.b. Fuentes de Información | 54 |
| III.3.1.c. Herramienta de Análisis | 55 |
| III.3.1.d. Identificación de las Etiquetas | 55 |
| <i>III.3.2. Resultados</i> | 56 |
| III.4. Reflexiones del Capítulo | 62 |
| <i>CAPÍTULO IV: EL ANÁLISIS DEL ECOSISTEMA EMPRENDEDOR UNIVERSITARIO: PROPUESTA DE UNA HERRAMIENTA DE AUTOEVALUACIÓN</i> | 63 |
| IV.1. Introducción | 63 |
| IV.2. La Importancia de Evaluar el EEU | 63 |
| IV.3. Propuesta de una Herramienta de Autoevaluación | 65 |
| <i>IV.3.1. ¿Por qué Utilizar una Guía de Autoevaluación?</i> | 65 |
| <i>IV.3.2. ¿A Quiénes está Dirigida?</i> | 66 |
| IV.4. Diseño de la Herramienta | 67 |
| <i>IV.4.1. Fundamentos Metodológicos</i> | 67 |
| <i>IV.4.2. Antecedentes de Aplicación del Tablero de Comando en Instituciones Educativas</i> | 68 |
| <i>IV.4.3. Aplicación del Tablero de Comando como Herramienta de Evaluación</i> | 70 |
| IV.5. La Herramienta..... | 74 |
| <i>IV.5.1. El nombre y el logo</i> | 74 |
| <i>IV.5.2. La Plantilla</i> | 76 |

| | |
|--|-----|
| IV.5.3. <i>¿Cómo Completar HERA?</i> | 93 |
| IV.5.4. <i>¿Cómo Interpretar los Resultados de la Autoevaluación?</i> | 93 |
| IV.6. Reflexiones del Capítulo | 94 |
| CAPÍTULO V: HERA – EJEMPLOS DE APLICACIÓN | 95 |
| V.1. Introducción | 95 |
| V.2. Aplicación de HERA | 95 |
| V.2.1. <i>Metodología</i> | 95 |
| V.2.2. <i>Resultados de las Universidades</i> | 97 |
| V.2.2.a. U1 | 97 |
| V.2.2.b. U2..... | 101 |
| V.2.2.c. U3..... | 105 |
| V.3. Reflexiones del Capítulo..... | 109 |
| CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES | 112 |
| VI.1. <i>Consideraciones Finales</i> | 112 |
| VI.2. <i>Principales Limitaciones</i> | 117 |
| VI.3. <i>Futuras Líneas de Investigación</i> | 118 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 119 |
| ANEXOS | 127 |
| Anexo 1: Categorías de clasificación - Caracterización..... | 127 |
| Anexo 2: Parámetros que determinan el grado de desarrollo de las premisas que contienen 4 indicadores. | 131 |
| Anexo 3: Parámetros que determinan el grado de desarrollo de las premisas que contienen 5 indicadores. | 132 |
| Anexo 4: Parámetros que determinan a través de porcentajes el grado de desarrollo de cada dominio y del EEU..... | 133 |

LISTA DE ACRÓNIMOS

EE: Ecosistema Emprendedor

EEU: Ecosistema Emprendedor Universitarios

GUESSS: *Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey*

HERA: Herramienta de Autoevaluación del Ecosistema Emprendedor Universitario

IES: Instituciones de Educación Superior

UE: Universidad Emprendedora

WEF: *World Economic Forum*

DE LAS “FALTAS” Y LAS DIFERENCIAS LINGÜÍSTICAS

Una comunicación escrita es como un territorio extenso y desconocido que te contiene a ti, a tu lector/a, tus ideas, tu propósito y todo lo que puedas hacer. Lo primero que debes hacer como escritor/a es explorar este territorio. Tienes que conocer las leyes de la tierra antes de empezar a escribir el texto.

Linda Flower¹

El epígrafe representa una reflexión acerca de la importancia del lenguaje durante el proceso de escritura. Al pensar el presente trabajo como un territorio que contiene, además de las ideas y el propósito, al público lector, se hace necesario explicitar los criterios utilizados al momento de desarrollarlo:

La mayúscula diacrítica, más allá de los usos en la Argentina, se utilizó siguiendo el criterio propuesto por la Real Academia Española (RAE) en el inciso 4.28 del Diccionario panhispánico de dudas. Se establece que al designar entidades institucionales se empleará la mayúscula afectando tanto al singular como al plural. Para este caso, Universidad y Universidades. El término institución e instituciones cuando se utiliza para reemplazar el concepto de Universidad se inicia con minúscula ya que funciona como hiperónimo, es decir, representa una categoría.

El estilo y formato del trabajo se realizó siguiendo las Normas APA – 7ma edición, excepto en aquellas normas de estilo propias de la Universidad en la cual se presenta la tesis.

¹ Flower L., (1989, como se citó en Caasany, D., 1997)

INTRODUCCIÓN

En la actual sociedad del conocimiento, las Universidades se han convertido cada vez más y de manera más directa en promotoras del desarrollo político, económico y social de un país, ya que actúan como un vehículo para formar recursos de alto nivel que cumplan con las demandas competitivas de los diferentes sectores y ámbitos de la sociedad (Solé Parellada, 2016).

En respuesta a esas demandas, varias Universidades adoptaron un proceso de transformación hacia un modelo emprendedor como medida de supervivencia ante los cambios que experimenta la economía mundial, que ha pasado de ser una economía dirigida a una economía emprendedora (Hernández Mogollón, 2017). A partir de este nuevo enfoque el emprendimiento gana un lugar en la Universidad, no sólo a través del dictado de cursos aislados, sino también desde la creación de espacios que facilitan el desarrollo de nuevas empresas mediante la aplicación de diversos programas integrales.

Así, aparecen en la bibliografía distintos enfoques para abordar el tema, los que podrían aglutinarse en dos conceptos clave: Ecosistema Emprendedor Universitario (en adelante, EEU) y Universidad Emprendedora (en adelante, UE).

Algunos autores concuerdan en concebir el EEU como un sistema que incluye varias dimensiones o niveles, cuya interrelación conforma un ambiente propicio para emprender.

De acuerdo con la bibliografía, claro está que si una Universidad trabaja en todos los componentes de un EEU, en definitiva, se convertirá en una Universidad Emprendedora. Sin embargo, la realidad indica que no todas las instituciones educativas trabajan en cada uno de los elementos que conforman un EEU por igual. Algunas están más enfocadas en la educación, mientras que otras lo están en todo lo relacionado con la extensión y transferencia (Oliveras,

2015). Frente a esto, surgen diferentes enfoques para medir o evaluar las actividades emprendedoras en el ámbito universitario, a fin de determinar su grado de éxito.

En un primer momento, se emplearon indicadores cuantitativos como el número de empresas creadas por los graduados. Sin embargo, como el impacto en el ecosistema por parte de una Universidad va más allá de la creación de una empresa (Oliveras, 2015), años más tarde se establecen indicadores mayormente cualitativos como por ejemplo, el efecto de las actividades en la intención emprendedora de los estudiantes. Mas allá de lo anterior, se considera de interés abordar la problemática desde una mirada integral, que no sólo releve qué actividades se llevan a cabo, sino que también diagnostique de manera sistémica la situación de cada institución, a fin de contribuir con el diseño de políticas que generen sinergia entre las distintas acciones. En esta línea aparecen ciertos trabajos en el ámbito europeo, como por ejemplo el caso de HEInnovate (Gibb et al., 2018) pero no así en al ámbito nacional, donde se considera que se puede realizar un gran aporte. En este sentido, la presente tesis busca contribuir con ello.

A partir de lo expuesto, el objetivo general de la tesis consiste en estudiar el concepto de EEU para luego diseñar una herramienta de autoevaluación que posibilite relevar las acciones que se llevan a cabo en materia de emprendedorismo en una Universidad y a partir de allí, reconocer el nivel de desarrollo de su propio ecosistema. Se pretende que con la información obtenida, las entidades educativas puedan diagnosticar su situación respecto a estas actividades y, en tal caso, proponer nuevas para potenciar aquellas menos desarrolladas en pos de convertirse en una Universidad Emprendedora.

Como objetivos particulares se definen:

- a. Estudiar y analizar los conceptos “Ecosistema Emprendedor” y “Ecosistema Emprendedor Universitario”,

- b. Comparar los conceptos de “Ecosistema Emprendedor Universitario” y de “Universidad Emprendedora” y proponer una definición,
- c. Analizar las metodologías vigentes para evaluar un “Ecosistema Emprendedor Universitario”,
- d. Releva el grado de desarrollo de los ecosistemas emprendedores universitarios en la Argentina
- e. Definir dominios, premisas y sus respectivos indicadores y, junto con ellos, diseñar una herramienta para la autoevaluación de un “Ecosistema Emprendedor Universitario”.
- f. Aplicar la herramienta diseñada en Universidades de la Argentina

La presente tesis está compuesta por seis capítulos que a su vez se dividen en secciones, estas en apartados y luego en incisos. Como ejemplo, en el índice, al ítem “Definición de los Dominios Identificados” se le ha asignado la numeración II.3.2.b., lo que equivale a decir que estos contenidos están en el inciso b, dentro del apartado 2, incluido en la sección 3 del capítulo 2. Asimismo, se incorporan anexos al final del trabajo.

En el **Capítulo I** se examinan las implicancias conceptuales de los términos “ecosistema” y “emprendedor” para luego revisar y analizar la literatura existente en relación a diferentes definiciones de un Ecosistema Emprendedor (en adelante, EE) y los dominios que lo conforman. Entre esos componentes se destaca el rol de la Universidad, que ha abandonado los modelos organizativos tradicionales y ha orientado su mirada hacia el universo emprendedor. Por esta razón, a partir de la bibliografía se proponen varias definiciones de UE y se consideran las condiciones que se requieren para la creación de un EEU. En esta línea, se exponen los indicadores que diversos estudios utilizan para identificar a las Universidades emprendedoras y se analizan diferentes herramientas de evaluación como la denominada HEInnovate.

En el **Capítulo II** se puntualizan los aspectos fundamentales de una UE y se sugiere una definición. Luego, se plantea cómo identificarla a partir del análisis de su ecosistema y se propone una conceptualización de ecosistema emprendedor universitario, como así también se realiza una propuesta de los dominios que lo conforman. Por último, los desarrollos realizados conducen a establecer una distinción entre Universidad emprendedora y Universidad que trabaja en emprendedorismo.

En el **Capítulo III** se busca relevar cuál es el grado de desarrollo del EEU en Argentina. A tal efecto se describe de manera general el abordaje de la temática emprendedora adoptado en las Universidades de la Argentina con el objetivo de revisar algunos antecedentes, incluyendo la percepción de los estudiantes respecto al clima emprendedor universitario. A continuación se presenta un informe acerca de en qué medida las Universidades públicas y privadas del país están llevando a cabo actividades vinculadas con la cuestión emprendedora, en particular, el grado de desarrollo de cada dominio del EEU. En este sentido, se expone la metodología abordada y los resultados obtenidos.

En el **Capítulo IV** se analiza la importancia de evaluar el EEU y se plantea la relevancia de la autoevaluación como una modalidad que permite observar y reflexionar sobre las propias actuaciones con la finalidad de identificar los cambios necesarios para lograr los objetivos propuestos. Se presenta la herramienta de autoevaluación denominada HERA que se considera que otorga información de interés para la Universidad y su comunidad académica. Asimismo se exponen algunos antecedentes de la utilización de este modelo en algunas instituciones de nivel superior y se estipulan algunos lineamientos orientativos para el empleo de la herramienta y la interpretación de los resultados.

En el **Capítulo V** se presentan resultados producto de aplicar HERA en tres Universidades de la Argentina con el fin de demostrar su funcionamiento y aplicabilidad. Se presenta la metodología utilizada para realizar el análisis y se muestran los resultados, en los

cuales se puede observar el grado de desarrollo de cada uno de los dominios de un EEU en particular y del EEU en general.

Para finalizar, en el **Capítulo VI** se elaboran las conclusiones y se describen las limitaciones del trabajo realizado en esta tesis y las posibles líneas de investigación que se abren a partir de las contribuciones de la misma.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

I.1. Introducción

En el detrás de escena de cada uno de los emprendimientos que se inician hay que sortear una gran cantidad de obstáculos con diversos resultados. Hay fracasos y éxitos, crisis y victorias. Algunos actores resultan perdedores y otros ganadores.

Tener una idea, innovar, inventar, arriesgar, diseñar, administrar, dirigir, negociar, son sólo algunas de las acciones que se advierten en el universo emprendedor. Los emprendedores fueron asumiendo un rol importante en el imaginario colectivo, no sólo por su dinamismo, sino también por los valores que los caracterizan: liderazgo, pasión, esfuerzo, visión y superación.

El contexto de la globalización presenta un marco propicio para reinventarse y genera oportunidades de crecimiento para muchos países debido a que ya no existen las barreras físicas tradicionales. Dadas estas condiciones para el crecimiento económico sostenido de un territorio, existen diversos factores que favorecen el desarrollo. Estos comprenden variables económicas y otras tales como, por ejemplo, el clima, la educación, la tendencia al ahorro y la infraestructura. Si bien dentro de estas variables no ha sido contemplada la actividad emprendedora, en los hechos actúa como uno de los principales motores del crecimiento económico ya que se vincula de modo directo con la innovación y el cambio. El conocimiento y el capital emprendedor son dos factores de relevancia al momento de comparar las economías modernas y analizar las ventajas de unas por sobre otras.

Sin embargo, medir la variable “emprendimiento” no es tarea fácil. Carree y Thurik (2003) realizaron un trabajo de investigación empírico para evaluar el efecto de la actividad emprendedora en el nivel de crecimiento económico de un país. Algunas consideraciones que explican dicha incidencia son las innovaciones que permiten el ingreso a los mercados con nuevos productos o procesos productivos, el incremento en los niveles de productividad como

consecuencia de un aumento en la competencia y la eficiencia en la utilización de recursos. Sin embargo, los autores llegaron a algunas conclusiones novedosas, las cuales sugieren que el emprendedorismo juega un rol diferente en países que se ubican en distintas etapas de desarrollo económico. Así quedó en evidencia que el impacto es más positivo en aquellas economías altamente desarrolladas. Esto no significa que el emprendedorismo no tenga la capacidad de impactar positivamente en una economía poco desarrollada, sino que, por lo general, el contexto económico, político y social dificulta que esto ocurra cuando se generan los emprendimientos. De este modo, los autores permiten resaltar que el crecimiento no es un proceso aislado, ni tampoco lo es en consecuencia, el emprendedorismo. El ecosistema en donde estos se desarrollen resulta esencial.

Ahora bien, ¿cómo es posible mejorar o crear un ecosistema emprendedor? ¿Quiénes o qué actores lo conforman? ¿Pueden las Universidades contribuir a afianzar estos ambientes?

El presente capítulo tiene como principal objetivo dar un marco de referencia a la tesis de Magíster a partir de la revisión y el análisis de la literatura existente en relación con los procesos dinámicos que conforman un ecosistema emprendedor y, en particular, al rol de la Universidad dentro de ese ecosistema, a través del concepto de UE y en consecuencia, del EEU.

A fin de presentar una evolución de los términos, se parte del análisis general del EE, presentando el rol y la importancia de la Universidad en este ámbito. Luego se aborda el concepto de UE y su vínculo con el EEU. El capítulo culmina con las reflexiones finales.

I.2. El Ecosistema Emprendedor

1.2.1. De los Ecosistemas Naturales al Ecosistema Emprendedor

En los últimos años el concepto de “ecosistema emprendedor” ha adquirido popularidad, no solo entre los líderes empresarios y los responsables políticos con el objeto de fomentar el espíritu emprendedor orientado al crecimiento, sino también entre los

investigadores y estudiosos del área de administración. Pero a pesar de su popularidad aun no hay una definición de EE ampliamente compartida por académicos y profesionales, ya que la falta de especificación y limitaciones conceptuales han dificultado la comprensión de esta compleja relación (Stam y Spigel, 2016).

Si se analiza la noción de “ecosistema emprendedor” por separado, “ecosistema” es la primera palabra que lo compone. En biología se define “ecosistema” como una unidad compuesta de organismos interdependientes que comparten el mismo hábitat, es decir, es el espacio que reúne las condiciones adecuadas para que la especie pueda sobrevivir y reproducirse. La literatura muestra diferentes definiciones, pero algunas ideas son comunes a todos, como por ejemplo: condiciones adecuadas, interacción, interdependencia y retroalimentación.

Asociado con la empresa y los negocios el término “ecosistema” fue utilizado por primera vez en un artículo de la *Harvard Business Review* publicado en 1990, donde James Moore afirma que:

Los ecosistemas empresariales se mueven gradualmente desde un eventual grupo de elementos hacia una asociación más estructurada. Se concentran fuera del remolino original de capital, interés del cliente y talento generado por una innovación, al igual que las especies exitosas, los recursos naturales de la luz solar, el agua y los nutrientes del suelo. (p.76)

Esta analogía revela la complejidad y la diversidad de los diferentes actores, roles y factores ambientales que interactúan para determinar el nivel emprendedor de una localidad o región (Spilling, 1996). Hay numerosas variables que determinan su aparición y desarrollo, desde una cultura que permita la creación de políticas favorables, accesibilidad a proveedores, clientes o nuevos mercados, financiamiento, capital humano, recursos naturales, proximidad a

las Universidades, apoyo tecnológico y soporte institucional, además de atractivas condiciones de vida (Bruno y Tyebjee, 1982).

El segundo término que conforma la expresión “ecosistema emprendedor” alude a la actividad emprendedora. La teoría del empresario innovador fue creada por Joseph H. Schumpeter, destacado economista austro-estadounidense, quien se centró en la visión del empresario como emprendedor, considerándolo el promotor de las empresas capitalistas. Su principal aporte fue el de considerar al empresario como un innovador y su planteamiento afirmaba que en una situación de equilibrio las empresas remuneran todos los factores productivos y aparte obtienen un beneficio normal derivado de su actividad. Cuando el empresario, impulsor del proceso de avance tecnológico, rompe este equilibrio gracias a la innovación, genera rentabilidad extraordinaria hasta volver a una nueva situación de equilibrio, donde se retorna al beneficio ordinario. En este proceso técnico que genera el desarrollo económico y los avances sociales, Schumpeter (1950) sitúa al empresario como el principal promotor del mismo.

Algunos estudios que comenzaron a realizarse en la década del 90 tienden a un concepto de emprendedor que involucra una perspectiva más integradora e incorpora el rol de diferentes actores, alejando la idea del emprendimiento como una práctica individualista y al emprendedor como un agente de cambio atomista y aislado que ignora al medio que lo apoya, conduce, produce y recibe el proceso emprendedor (Dodd y Anderson, 2007). Así también Van de Ven (1993) afirma que el proceso de emprendimiento es un logro colectivo que requiere roles claves de numerosos actores, tanto del sector público como del privado además de factores sociales, económicos y políticos que influyen en el emprendedorismo. Esto fue parte de un movimiento más amplio que apartaba la idea del empresario como un solitario “superhombre económico” schumpeteriano y lo reflejaba como parte de un proceso social integrado en contextos más amplios (Stam y Spigel, 2016).

El concepto teórico de EE ha sido abordado desde diferentes enfoques, varios de ellos intentado explorar e interpretar los ecosistemas con respecto a sus características sociales, culturales, conductuales e institucionales.

Si bien no existe una única definición de EE, muchos autores han intentado transmitir la importancia de la relación e interdependencia entre los diversos actores que lo conforman como ingredientes clave para lograr su productividad. Cada ecosistema es único, con condiciones propias y con características que se encuentran espacial, relacional y socialmente integradas. De hecho, la fusión de las diferentes perspectivas es quizás su activo más fuerte. No obstante, se dificulta su abordaje desde una única definición, tornándose más difícil medirlo, interpretarlo y aplicarlo (Brown y Mason, 2017).

1.2.2. Definiciones de Ecosistema Emprendedor

En cuanto a las definiciones de un EE, son diversos los autores que se avocaron a darle un significado a dicho vocablo.

Spilling (1996) lo define como el conjunto de actores económicos y factores del entorno que existen en una región, y señala a la estructura sociocultural como uno de los aspectos que hace al clima emprendedor.

Venkataraman (2004) considera al EE como un conjunto de factores, interrelacionados, que denomina tangibles e intangibles, los cuales permiten el desarrollo de empresarios que, de acuerdo con la descripción de Joseph Schumpeter (1950), son agentes de profundo cambio económico y social. Son tangibles: las leyes corporativas y fiscales de la región, los mercados de capitales, los sistemas financieros y la infraestructura, incluidas las telecomunicaciones y el transporte; en cambio, son intangibles: las ideas innovadoras, los emprendedores y la cultura de una región o país.

Años más tarde, Daniel Isenberg, catedrático de prácticas de administración de empresas de la *Babson University* de Boston, describe el EE como un modelo que fomenta el desarrollo empresarial en pos de un desarrollo económico (Isenberg, 2010). Napier y Hasen (2011), por su parte, denominan “ecosistema” a los recursos especializados que necesitan las empresas con potencial de crecimiento muy fuerte, entendidos como colonias regionales típicamente construidas alrededor de un sector.

Para Mason y Brown (2014) un EE se compone de los emprendedores interconectados, las organizaciones empresariales, las instituciones y los procesos empresariales que se pueden vincular de un modo formal e informal para conectar y mediar dentro de un contexto específico.

Más recientemente, para Stam (2015) los EE pueden explicarse como un conjunto de actores interdependientes y factores coordinados de manera tal, que posibilitan el emprendimiento productivo dentro de un territorio.

En lo que hace a autores locales, Kantis y Federico (2011) describen el EE como una serie de factores interconectados de una forma abierta y dinámica, en un área específica, la cual se construye sobre los siguientes bloques: Universidad e institutos de I+D, recursos humanos calificados, redes de contacto formales e informales, políticas gubernamentales, inversores ángeles y capital de riesgo, apoyo técnico y una cultura emprendedora.

Brown y Mason (2017) aseguran que las diversas conceptualizaciones que se han dado al EE parecieran no considerar todas las complejidades del contexto socioespacial que intervienen en el espíritu emprendedor. En tanto, la preocupación reside en identificar los comportamientos individuales, tanto de las personas como de las empresas, ignorando la influencia que el contexto ejerce en éstos, como así también en sus opciones y rendimientos. Por último sugiere que las interacciones dinámicas de los actores intervinientes, producen más que la suma de las partes.

En la Tabla I.1 se presenta un resumen de las principales definiciones expuestas por los distintos autores en referencia al concepto de EE.

Tabla I.1

Definiciones “Ecosistema Emprendedor” propuestas por diversos autores

| Autor | Año | Definición propuesta |
|-------------------|------------|--|
| Spilling | 1996 | Conjunto de actores económicos y factores del entorno que existen en una región. |
| Venkataraman | 2004 | Conjunto de factores interrelacionados que denomina tangibles e intangibles que permite el desarrollo de empresarios. |
| Isenberg | 2010 | Paradigma para fomentar el desarrollo empresarial como una estrategia del desarrollo económico - Abarca seis dominios. |
| Kantis y Federico | 2011 | Serie de factores interconectados de una forma abierta y dinámica, en un área específica la cual se construye sobre ciertos bloques. |
| Mason y Brown | 2014/2017 | Conjunto de actores emprendedores interconectados, organizaciones empresariales, instituciones y procesos empresariales que se unen formal e informalmente para conectar, mediar y gobernar el desempeño dentro del empresariado local |
| Stam | 2015 | Conjunto de actores, interdependientes y factores coordinados que permiten el emprendimiento productivo dentro de un territorio |

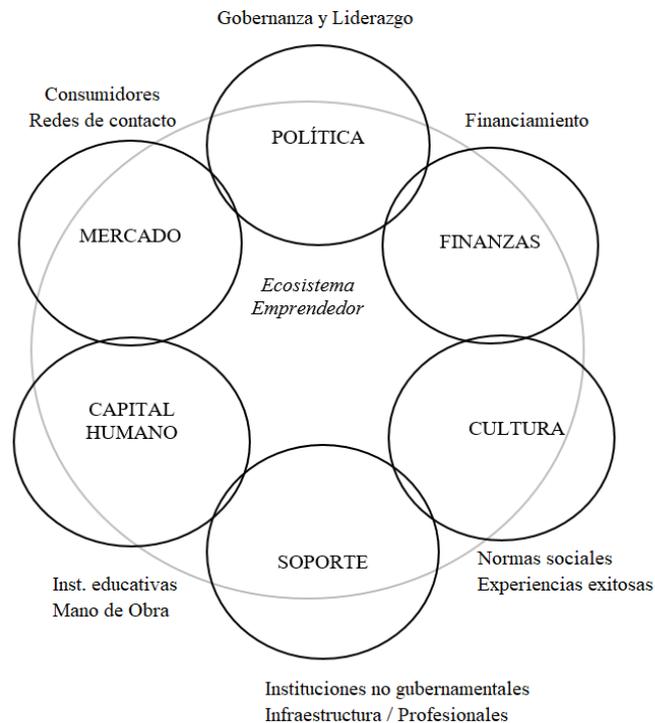
Fuente: Elaboración Propia

1.2.3. Los Dominios de un EE: La Universidad como Elemento Clave

Uno de los primeros autores en definir los componentes, o lo que él llama dominios, de un ecosistema fue Isenberg (2011). Así como el término ecosistema, proveniente de la biología, se incorporó al mundo empresarial, el concepto de dominio es utilizado por los biólogos como un sistema de clasificación que permite nombrar y agrupar de una manera lógica, objetiva y no redundante. Los elementos son representados a través de un modelo que enfatiza en la circularidad e interconexión que ejercen los diferentes dominios entre sí. De este modo el autor identifica como tales a: la Política, la Cultura, el Mercado, las Finanzas, el Capital Humano, y el Soporte (Figura 1.1).

Figura I.1

Dominios de un EE según Isenberg (2011)



Nota: Adaptado de “Introducing the Entrepreneurship Ecosystem: Four Defining Characteristics”, por D. Isenberg, 2011, *Forbes*, 25.

De acuerdo con el autor, cada ecosistema es único y, si bien para determinarlo se consideran los mismos criterios, la matriz deriva de la interacción de varios elementos de un modo muy complejo, lo que torna imposible utilizar plantillas genéricas. Siguiendo esta línea de pensamiento, Brown y Mason (2017) advierten que el surgimiento de un EE depende de la particularidad y de la idiosincrasia que posea cada región en forma singular, debido a la existencia de factores únicos y difíciles de replicar. Esta dificultad de reproducir y gestionar un ecosistema de una región en otra, también es mencionada por Neck y Greene (2011) a partir de un estudio realizado en la localidad de Boulder, Colorado, Estados Unidos.

Por su parte, el *World Economic Forum*, (por sus siglas en inglés, WEF) en el año 2013 describe el EE a partir de ocho pilares: el marco regulatorio y la infraestructura, el soporte, la

financiación, el capital humano y la fuerza de trabajo, la accesibilidad a los mercados, la cultura, la educación y la formación, y las Universidades como catalizadoras.

Si uno compara las dos propuestas anteriores, ciertos componentes resultan similares, mientras que otros son ponderados de manera diferente de acuerdo al autor.

En lo que hace a las Políticas, Isenberg (2011) considera que el gobierno, no solo debe brindar apoyo, promover la legitimidad social y difundir la estrategia emprendedora, sino también, garantizar la existencia de instituciones de investigación, de marcos regulatorios y de leyes que propicien el emprendedorismo y contemplen los riesgos que conlleva. El WEF (2013), por su parte, para referirse al tema menciona al marco regulatorio que facilita el inicio de un emprendimiento a través de incentivos fiscales y una legislación que promueva el emprendedorismo y las políticas de acceso a la infraestructura básica como son el agua, la electricidad, las telecomunicaciones y la banda ancha. Como se ve, ubica a la infraestructura dentro de este pilar, mientras que Isenberg (2011) lo concibe como un dominio separado al cual llama Soporte. A su vez, ambos autores coinciden en comprender el Soporte como un sistema de mentorías, asesoramiento de profesionales, una red de incubadoras y aceleradoras de empresas.

Respecto al dominio referido a las Finanzas, tanto Isenberg (2011) como el WEF (2013) hacen mención del acceso al endeudamiento y sus posibles fuentes de financiamiento, la propuesta de modelos que promuevan los microcréditos, los inversores ángeles y el rol de las instituciones privadas.

Isenberg (2011) y el WEF (2013) también citan el dominio de los Mercados, que atañe a las redes de contacto, que incluyen las pequeñas, medianas y grandes empresas tanto del mercado interno como del externo, los emprendedores y la presencia de multinacionales con capacidad de arrastre, además de proveedores y potenciales clientes. Paralelamente, cabe mencionar que otros autores concentran el componente mercado en las empresas y negocios

(Feld, 2012; Stam y Spigel, 2016) o lo que denominan sector privado (Brown y Mason, 2017), minimizando el papel de las grandes empresas. Sin embargo, hay evidencia considerable que muestra que las grandes empresas desempeñan un papel central en la conformación de algunos ecosistemas (WEF, 2013; Stam y Spigel, 2016). En primer lugar, actúan como imanes de talentos, dado que reclutan personal calificado. En segundo lugar, sus empleados, a través de los programas de capacitación, adquieren habilidades de gestión. Por último, también pueden proveer espacio y recursos para nuevas empresas locales (Napier et al., 2011).

En lo que hace al dominio referido a la Cultura, Isenberg (2011) lo considera fundamental. Destaca la importancia de promover una buena percepción de los emprendedores, que revele la tolerancia al fracaso y asigne una elevada prioridad pública a los emprendimientos exitosos para generar un efecto contagio en las futuras generaciones. En la misma línea, el WEF (2013) incluye dentro del factor cultura la tolerancia al fracaso, la importancia de dar a conocer historias de éxito y modelo de roles, y la transmisión de una imagen positiva del emprendimiento. Todo ello con la intención de generar el contagio y la valoración de la innovación.

Por último, Isenberg (2011) hace referencia en el sexto dominio al Capital Humano, que involucra trabajadores calificados y no calificados, empresarios y programas de capacitación. La educación emprendedora se encuentra incluida en esta categoría, conformada por profesionales y académicos y una específica planificación curricular con educación orientada al emprendedorismo. Siguiendo la comparación, el WEF (2013) divide este dominio en los siguientes pilares: capital humano y fuerza laboral, educación y formación, y por último las Universidades. El pilar capital humano y fuerza laboral se refiere al talento gerencial y/o técnico, a la experiencia adquirida en empresas y a la disponibilidad de acceso a inmigrantes y subcontrataciones. Por educación y formación hace referencia a todo aquello realizado en materia de educación emprendedora. Por último, respecto a las Universidades, las define como

catalizadoras, ya que pueden promover una cultura de respeto hacia el espíritu emprendedor y jugar un papel clave en la formación y generación de graduados con habilidades y competencias, no solo para la creación de nuevas empresas, sino también para la gestión. La importancia de las Universidades también es mencionada por Neck et al. (2011) quien le otorga una función clave ya que proporciona graduados talentosos, genera tecnología de vanguardia y provee apoyo profesional.

Además de las propuestas de Isenberg (2011) y el WEF (2013), se destacan los aportes realizados por Feld (2012). El autor utiliza la denominación de Comunidad Emprendedora e identifica como parte fundamental de esa comunidad a los líderes (denominados emprendedores) y a quienes dan sustento para que ese proceso se desarrolle y crezca (denominados proveedores o alimentadores). Estos últimos están conformados por el gobierno, las Universidades, los inversores, los mentores, los proveedores de servicios y las grandes empresas. El gobierno existe como soporte, puede hacer mucho para lograr el crecimiento de una comunidad desde ese lugar y no desde el rol de líder. Los mentores son emprendedores e inversores que participan en forma activa con tiempo y energía, sin esperar nada a cambio. Asimismo, todas las comunidades emprendedoras poseen profesionales que brindan servicios, a saber: abogados, contadores, asesores de marketing, consultores financieros, entre otros. Algunos de ellos son personas individuales, otras son empresas. Los inversores son quienes acompañan financieramente en el desarrollo de los emprendimientos. Las grandes empresas pueden realizar aportes como proveedoras de espacios y recursos que colaboran con el crecimiento de nuevas empresas y con la creación de programas para el desarrollo de empresas que sirvan a su propio ecosistema. Por último, para el autor, la presencia de una Universidad siempre es valiosa para una comunidad emprendedora: ofrecen grandes espacios para trabajar, recursos como salones para conferencias y eventos, estudiantes y facultades interesadas en la

temática emprendedora. Son un recurso de jóvenes con energía y capacidad intelectual, nuevas ideas y potenciales emprendimientos.

En 2016, Stam y Spigel formulan un nuevo modelo de ecosistema emprendedor que surge a partir de la crítica realizada a varios de los autores anteriormente expuestos (Isenberg, 2011; Feld, 2012; WEF, 2013). En este modelo se incluyen los aspectos más destacados de las propuestas previas, respetando el recorrido y, en cierta medida, la interconexión de los elementos. El aporte diferencial se refleja en la jerarquización de los componentes a partir de una relación causal expresada a través de cuatro capas ontológicas: condiciones marco, condiciones sistémicas, resultados e impacto.

Las condiciones marco incluyen las condiciones sociales: instituciones informales y formales, y las condiciones físicas que permiten o restringen la interacción humana además del acceso a una demanda de nuevos bienes y servicios. Estas condiciones, junto con la cultura, pueden considerarse como las causas fundamentales de la creación de valor en el ecosistema emprendedor. Sin embargo, para comprender completamente cómo estas causas fundamentales conducen a este resultado, primero es importante conocer cómo las condiciones sistémicas orientan a la actividad empresarial. Las condiciones sistémicas están conformadas por las redes de empresarios, el liderazgo, el financiamiento, el talento humano, el conocimiento y los servicios de apoyo. La presencia de estos elementos y la interacción entre ellos son cruciales para el éxito del ecosistema. Las redes de empresarios proporcionan un flujo de información que permite una distribución efectiva de conocimiento, trabajo y capital. El liderazgo proporciona orientación y modelos a seguir para el ecosistema emprendedor, esto implica un conjunto de líderes empresariales comprometidos con la región. El acceso al financiamiento es fundamental para las inversiones en proyectos inciertos con un horizonte a largo plazo y es preferible si el mismo es otorgado por inversionistas con antecedentes y conocimiento empresarial. Pero quizás el elemento más importante de un ecosistema emprendedor eficaz es

la presencia de un grupo de trabajadores diverso y capacitado, lo que se denomina talento humano. Finalmente, sostienen que la oferta de servicios de apoyo de parte de intermediarios puede reducir sustancialmente las barreras de entrada para nuevos proyectos y, a su vez, reducir el tiempo de comercialización.

En los últimos años, Brown y Mason (2017) presentaron un esquema que surge de una adaptación del modelo propuesto por Isenberg (2011). Los seis dominios son redefinidos y presentados en un ecosistema que no refleja una interconexión entre ellos. En primer lugar, se encuentra el sector privado, conformado esencialmente por los empresarios, que no solo actúan como fuente de inspiración y modelos a seguir, sino también como consultores para los nuevos emprendedores. En segundo lugar, como elemento fundamental se encuentran las instituciones financieras quienes posibilitan el suministro de recursos a proyectos y empresas en crecimiento. Los proveedores financieros incluyen bancos, empresas de capital de riesgo y *business angels*. En tercer lugar, se ubica la cultura, específicamente las normas sociales positivas y actitudes hacia el emprendimiento. En cuarto lugar, mencionan las instituciones académicas, particularmente las Universidades, y en quinto y sexto lugar ubica el sector público y la infraestructura, respectivamente.

En la Argentina, existen estudios realizados en torno a esta cuestión u objeto de estudio, muchos de ellos materializados a través del PRODEM (Programa sobre el Desarrollo Emprendedor). Uno de los trabajos que se destaca es el de Kantis (2011) quien retoma un estudio de su autoría realizado en 2004 y en su enfoque sugiere que la política emprendedora no solo se concentra en el comportamiento individual sino también en los factores estructurales. En el esquema propuesto define tres etapas del proceso emprendedor y cada una de ellas se encuentra intervenida por diversos elementos.

En la *etapa inicial*, es decir, cuando se identifica la idea del negocio y el proyecto comienza a ser concebido, toman relevancia el papel de la familia y la estructura social, las

experiencias de trabajo previas, condicionadas en gran medida por la estructura de la industria, y el sistema educativo como contexto de aprendizaje.

En la *etapa de lanzamiento*, que no solo comprende la evaluación del proyecto, sino también la obtención y organización de los recursos necesarios, cobran protagonismo los factores relacionados con el financiamiento y las redes de contacto. Finalmente, en la *etapa de desarrollo temprano*, los factores que afectan según el autor tienen que ver con el mercado, los clientes y los proveedores.

Más reciente, se encuentra un trabajo referido al ecosistema emprendedor pero a nivel de ciudades (Álvarez et al., 2016). Al respecto, mencionan a las empresas, las Universidades, las redes de contacto, los servicios de apoyo, el gobierno, el capital humano y las fuerzas de trabajo, y los actores financieros como grandes influyentes del desarrollo emprendedor.

A modo de síntesis y de recurso comparativo, a continuación se presenta un cuadro que contiene los diversos enfoques analizados. En él queda plasmado como los distintos autores mencionan el desarrollo del capital humano y el rol de la Universidad como elemento clave para el fortalecimiento de un ecosistema emprendedor.

Tabla I.2

Dominios de un EE propuestos por diversos autores

| NECK ET AL (2004) | KANTIS ET AL (2004) | ISENBERG (2011) | FELD, B (2012) | WEF (2013) | STAM, SPIGEL (2016) | KANTIS ET AL (2016) | MASON Y BROWN (2017) |
|--|---|-------------------|---|--|--|--|---|
| Taxonomía de componentes | 9 Componentes en 3 etapas | 6 Dominios | 8 componentes | 8 Pilares | 4 Condiciones Marco y 6 Sistémicas | Varios Componentes | 6 Dominios (Adaptación Isenberg, 2011) |
| Gobierno | Políticas y regulaciones - Condiciones Económicas | Políticas | Gobierno | Marco Regulatorio e Infraestructura | Instituciones Formales - Liderazgo | Gobierno | Sector Público |
| Universidad - Talentos | Sistema Educativo - I+D | Capital Humano | Universidades | Universidad - Educación y Formación - Cap.Humano y Fuerza de Trabajo | Talento Humano - Conocimiento | Capital Humano y Fuerza de Trabajo - Universidades | Instituciones Académicas |
| Cultura | Aspectos culturales | Cultura | | Cultura | Cultura | Cultura | Cultura |
| Recursos de Capital | | Financiero | Inversores | Financiación | Financiamiento | Actores Financieros | Instituciones financieras |
| Soporte Profesional - Infraestructura - Incubadoras y organizaciones | | Soporte | Mentores - Proveedores de Servicios - Emprendedores | Soporte/Mentores | Soporte - Intermediarios - Infraestructura | Servicios de Apoyo | Infraestructura |
| Grandes Empresas - Redes Informales | Redes de Contacto - Estructuras Productivas - Mercado | Mercado | Grandes Empresas | Accesibilidad a los Mercados | Demanda - Redes de Contacto | Redes de Contacto - Empresas - Mercados locales y Globales | Sector Privado |

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con Solé Parellada (2016), se está avanzando hacia múltiples transformaciones sociales, ubicando el acceso al conocimiento como la base para el desarrollo y el motor de crecimiento económico. Allí, según el autor, es donde la Universidad puede contribuir con su aporte y formación. Ahora bien, ¿por qué la Universidad puede asumir ese rol? ¿Cuál debería ser su verdadera función dentro de un EE?

I.3. El Rol de la Universidad en el Ecosistema: Hacia una Universidad Emprendedora

Según Hernández Mogollón (2017), dentro del ecosistema, las Universidades asumen un papel fundamental, dado que posibilitan la generación de micro ecosistemas, siendo uno de los objetivos motivar al emprendimiento y favorecer el desarrollo de negocios. Asimismo, en colaboración con los otros actores, cumplen el rol de catalizadoras para el crecimiento y fortalecimiento del emprendedorismo (Kantis et al., 2002; Carvalho et al., 2010). Solé

Parellada (2016), asegura que no debieran existir dudas acerca de la importancia del desarrollo emprendedor en la Universidad y agrega:

Dado que las Universidades, especialmente las públicas, tienen como principal misión el compromiso con las personas y con el territorio en términos de desarrollo social y económico, y como parece de aceptación general que los valores y competencias forman también parte del contenido de este compromiso, ergo, la formación de las capacidades y competencias emprendedoras han de formar parte de la cesta de objetivos de una Universidad.
(p. 128)

Sin embargo, asumir ese papel no ha resultado (ni resulta), tarea sencilla, de hecho algunos autores identifican en dicha institución cierta evolución en su propio modelo.

La Universidad se define como una de las instituciones más antiguas del mundo occidental, que perdura en sus más de diez siglos de historia, tensionada por procesos que evidencian permanencia y transformación. Alfredo Furlán (1998), presenta una lista de tensiones que han caracterizado a la Universidad a lo largo de la historia. Algunas de ellas en el sentido social, como por ejemplo la Universidad abierta al pueblo o selectiva, el carácter formativo y el profesionalizante, así como también las diversas orientaciones en la formación, incluyendo las nuevas tecnologías y la enseñanza a distancia (Beraza, 2002). Otras presiones surgen en el sentido financiero a raíz de los fondos limitados que reciben por parte del Estado y que han restringido sus posibilidades de desarrollo, en un momento de masificación.

Clark y Bruno-Jofre (2000) sostienen que las instituciones educativas, a lo largo de la historia, también se han enfrentado a un complejo dilema al tener que decidir si persisten en el mundo respondiendo únicamente a las demandas del mercado y del sector productivo, o si deciden participar e involucrarse asumiendo un papel crítico y transformador.

Asimismo, Etzkowitz y Leydesdorff (2000), en el modelo de la triple hélice, plantean que las instituciones educativas, en este caso las Universidades, son una clave fundamental para el contexto de globalización. Se requiere de una formación profesional y de investigación científica, que ayude a generar procesos de innovación que sirvan para desarrollar nuevos conocimientos y enfrentar los retos que el mundo moderno exige.

La Universidad está experimentando una transformación dual: una expansión de las misiones a fin de incluir el desarrollo económico y social, así como la formación, la reproducción cultural y la investigación, y el cambio de un individuo a un foco de organización en cada misión (Etzkowitz, 2002, p.7).

Se revela como una institución que en los dos últimos siglos ha producido cambios de modelos e intencionalidades formativas, sin haber estado preparada para ello. La organización cada vez más compleja y la diversidad en la oferta de formación se instalan aceleradamente, superponiéndose a prácticas cotidianas ajenas a la demanda actual (Krotsch, 2001).

En esta época de cambios, para Clark (1998) varias Universidades adoptaron un proceso de transformación hacia un modelo emprendedor como medida de supervivencia en un escenario tan complejo. En tanto, Hernández Mogollón (2017) justifica la implementación de un modelo emprendedor en el sistema universitario, producto del movimiento que “experimenta la economía mundial, pasando de una economía dirigida a una economía emprendedora, en un entorno de la Sociedad del Conocimiento que requiere trabajadores del conocimiento” (p. 81).

Más específico, Palomo (2009) reafirma que en la actualidad a la Universidad le cabe la responsabilidad de ser emprendedora en una época de emprendedores y, citando a Mayor (1995), agrega que la comunidad universitaria representa una fuerza capaz de influir en la evolución que se produce en este mundo en permanente cambio.

Este modelo de Universidad no queda exento a las críticas en relación con la pérdida de autonomía y la orientación de la investigación hacia actividades con potencial uso económico en detrimento del desarrollo abierto de la ciencia (Chrisman et al., 1995 y Etzkowitz y Klofsten, 2005, como se citó en Fernández et al., 2017). Sin embargo, se llega al nuevo milenio con una Universidad innovadora que ha abandonado los modelos organizativos tradicionales y que incluye entre sus objetivos primordiales contribuir en forma directa al crecimiento económico. Para ello se requiere de la interacción, colaboración y cooperación con organizaciones públicas y privadas. Según Solé Parellada (2016) la sociedad reclama que la Universidad asuma nuevas funciones para adaptarse a las exigencias del mercado.

I.4. El Ecosistema Emprendedor Universitario

A partir de este nuevo enfoque, numerosos trabajos de investigación comienzan a estudiar cómo puede una Universidad contribuir al ecosistema y generar un ambiente favorable para el desarrollo de una cultura emprendedora. La mayoría de los trabajos abordan este tema a través del concepto de Universidad emprendedora.

I.4.1. Definiciones de Universidad Emprendedora

Una de las primeras definiciones encontradas en la bibliografía es la propuesta por Etzkowitz (1983, como se citó en Kirby et al., 2011), quien plantea que las Universidades emprendedoras son aquellas que están considerando nuevas fuentes de fondos, patentes registradas, e investigación bajo contratos y en asociación con empresas privadas. Esta conceptualización, quizás limitada en cuanto a su alcance, fue enriquecida con el correr de los años, no sólo por el mismo autor, sino también por otros.

A mediados de los 90, Dill (1995, como se citó en Kirby et al., 2011) hace énfasis en la transferencia de tecnología universitaria. Según el autor, este desplazamiento implica que desde la institución se impulse para que los resultados obtenidos en el campo de la investigación se

efectiven en emprendimientos comerciales. Concluyendo que los esfuerzos formales están a su vez definidos como unidades organizativas con responsabilidad explícita promoviendo la transferencia de tecnología.

En 1998 el investigador norteamericano Burton Clark (como se citó en Solé Parellada, 2016) define la Universidad emprendedora abarcando múltiples aspectos. El autor menciona cinco elementos que la constituyen y determinan:

- Un sólido núcleo de gestión.
- Un plan con un objetivo definido.
- Una base de financiación diversificada, tanto en el ámbito público como privado.
- Incentivos adecuados para estimular la cultura de la investigación y de la transferencia/valorización.
- Una cultura emprendedora asumida y que se extienda a toda la organización.

Por su parte, Etzkowitz y Leydesdorff (2000) adicionan la necesidad de establecer un compromiso con el territorio. En este contexto, una Universidad emprendedora será aquella que además de cumplir con los cinco principios anteriores, logra trasladar la investigación al mercado a través de oficinas de transferencia de tecnología y de patentes y que puede crear empresas dentro de la Universidad.

Como se ve, hacia fines de los 90 y principios del nuevo milenio, se desarrolla un enfoque cada vez más integral. Tal es el caso de las definiciones que proporcionan Subotzky (1999), Kirby (2002, como se citó en Kirby, 2011) y Etzkowitz (2003).

Por un lado, Subotzky (1999) plantea en su investigación que la Universidad emprendedora se caracteriza por asociaciones más estrechas entre Universidad-empresa, por una mayor responsabilidad del profesorado para acceder a fuentes externas de financiamiento, y por un *ethos* gerencial en gobernanza, liderazgo y planificación.

Por otro lado, Kirby (2011) afirma que, como en el corazón de cualquier cultura empresarial, las UE tienen la capacidad de innovar, reconocer y crear oportunidades, trabajar en equipo, tomar riesgos y responder a desafíos.

Finalmente, Etzkowitz (2003) pone el acento en la formación explicando que así como la Universidad capacita a estudiantes individuales y los envía al mundo, la UE es una incubadora natural, que proporciona estructuras de apoyo para profesores y estudiantes para iniciar nuevas empresas.

Años más tarde Gibb (2012) identifica a la “Institución de Educación Superior Emprendedora”. El autor pone el foco en la capacidad de la organización de trasladar a todos sus miembros una mentalidad de cambio y capacitarlos para ello. Asimismo establece que estas instituciones están diseñadas para empoderar al personal docente y a los estudiantes a llevar a cabo de forma innovadora y creativa las funciones de enseñanza, investigación y la búsqueda y uso del conocimiento más allá de sus fronteras. Contribuyen eficazmente a la mejora del aprendizaje en un entorno social caracterizado por altos niveles de incertidumbre y complejidad y se dedican a crear valor público a través de un proceso de compromiso abierto, aprendizaje mutuo, descubrimiento e intercambio con todos los actores de la sociedad local, nacional e internacional.

Paralelamente, para Hannon (2013) la Universidad emprendedora abarca no solo los aspectos vinculados con los desafíos que plantea el entorno y la posibilidad de dar respuesta a través de la investigación y la creación de empresas, sino que también promueve el pensamiento y el comportamiento empresarial. Así, el autor le asigna dos grandes funciones:

1. Como organización que toma una respuesta empresarial para abordar presiones y desafíos; una organización que se renueva para alinearse mejor con su entorno; una institución que inculca pensamiento empresarial a través de sus estructuras de gobierno y gestión, políticas y prácticas.

2. Una institución que crea un ambiente, dentro del cual el desarrollo de las mentalidades y los comportamientos empresariales están integrados, alentados, apoyados, incentivados y recompensados. Como se ve, es recién ahora cuando se reconoce que la Universidad también puede crear su propio ambiente emprendedor.

Por su parte, en la Argentina, desde 2014 los Ministerios de Educación y de Producción de la Nación, entienden como base para generar una UE la necesidad de trabajar en la sensibilización, la capacitación y la formación sobre el desarrollo emprendedor. Se recalca la importancia de contar con el involucramiento de alumnos, docentes, no docentes, investigadores, tecnólogos y actores sociales, que contribuyen a fortalecer la visión de una formación de recursos humanos no sólo demandantes del mercado laboral, sino que transformen el capital intelectual aprehendido durante su formación, en oportunidades de crecimiento y desarrollo.

En estudios más actuales, Gibb et al. (2018) expresan que a las Instituciones de Educación Superior (IES) se les exige demostrar la forma en que dan respuesta a las necesidades de orden social y económico. Por ejemplo: mejorar la empleabilidad de los graduados y facilitar la movilidad social y un acceso más amplio a la educación superior. Esto contribuye al crecimiento económico nacional y al desarrollo local a corto y largo plazo, estimulando nuevas empresas e innovando en empresas existentes. Los autores enfatizan que no existe un único modo de convertirse en instituciones universitarias con un perfil emprendedor e innovador, sino que se podrá ir conformando a partir de la toma de decisiones. Por ejemplo, con respecto a cómo se manejan los recursos y se construye capacidad organizacional, se involucra a actores externos en su liderazgo y gobernanza, se incorpora tecnología en sus actividades, se crea y fomenta sinergias entre la enseñanza, la investigación y su compromiso social, y se promueve el emprendimiento a través de la educación y la creación de empresas. Por último, subrayan cómo la transformación digital y la capacidad de

integrar, optimizar y transformar tecnologías digitales, sustentan, catalizan y mantienen el desarrollo de una institución de educación superior emprendedora e innovadora (Gibb et al., 2018). A modo de síntesis y para sistematizar las conceptualizaciones relevadas se presenta en la Tabla 1.3 los principales factores destacados por cada autor, necesarios para definir una UE:

Tabla I.3

Factores e indicadores que definen una UE según diversos autores

| Autor | Año | Factores e indicadores que definen una Universidad Emprendedora |
|---|------------|--|
| Etzkowitz | 1983 | Patentes e investigación a partir de contratos con empresas privadas. |
| Dill | 1995 | Transferencia de Tecnología. |
| Clark | 1998 | Sólido núcleo de gestión, plan con un objetivo definido, financiación diversificada, incentivos adecuados para estimular la cultura de la investigación y de la transferencia, y cultura emprendedora. |
| Subotzky | 1999 | Integración y coordinación entre universidad-empresa, acceso a fuentes externas de financiamiento, y un gerenciamiento con liderazgo y planificación. |
| Kirby | 2002 | Capacidad de innovar, reconocer y crear oportunidades, trabajar en equipo, tomar riesgos y responder a desafíos. |
| Etzkowitz | 2003 | Acceso a fuentes externas de financiamiento, investigación con potencial de mercado, patentes y transferencia de tecnología, creación de empresas dentro de la universidad e integración y coordinación entre universidad-empresa. |
| Hannon | 2013 | Capacidad de brindar respuesta a las presiones y desafíos del contexto, compromiso con su entorno, estructuras de gobierno con pensamiento empresarial, y creación de un ambiente en el cual se promueve y recompensa el comportamiento emprendedor. |
| Gibb | 2013 | Empoderamiento del staff para estimular la innovación y la creatividad en la enseñanza y la investigación. Integración, coordinación e intercambio entre universidad y los actores de su entorno, a nivel nacional e internacional. |
| Ministerio de Educación y Producción de la Nación (Argentina) | 2014 | Sensibilización, capacitación y formación sobre el desarrollo emprendedor. |
| Heinnovate | 2018 | Facultad de contribuir al desarrollo económico y social a nivel local y nacional y creación de nuevas empresas e innovación en las ya existentes. |

Fuente: Elaboración Propia

Como se ha podido observar, si bien no existe un consenso en cuanto a la conceptualización, sí se refleja en las definiciones propuestas la evolución de la idea, es decir,

lejos de reconocer discordancias se evidencia un enriquecimiento e incluso una mirada más integral del concepto.

1.4.2. La Creación de un Ecosistema Emprendedor Universitario

Luego del análisis realizado previamente, se destaca dentro de los factores inherentes de una UE la creación de un ambiente, es decir, de su propio ecosistema emprendedor que sirva de apoyo a la comunidad universitaria.

Ahora bien, ¿a partir de qué elementos puede desarrollarse un ecosistema emprendedor universitario? En este punto, se hace necesario destacar que cada Universidad responde de manera diferente a las demandas internas y externas, y a las oportunidades y desafíos de los agentes del entorno como medio de apoyo al desarrollo económico y social (Rice, Fetter y Green, 2014).

Carvalho et al. (2010) sugieren que para crear ese ecosistema emprendedor universitario, deben existir tres dimensiones: cursos curriculares de emprendimiento, programas extracurriculares de emprendimiento e infraestructuras de apoyo. La primera dimensión se refiere a los cursos sobre emprendedorismo incluidos en programas de posgrado y pretenden presentar las metodologías y prácticas aplicadas que apoyan la idea de "aprender haciendo". Los programas extracurriculares de emprendedorismo se refieren a un conjunto de programas nacionales, internacionales y regionales que tienen como objetivo mejorar el espíritu emprendedor en la educación superior e involucra a estudiantes y profesores. Finalmente, la tercera dimensión describe las infraestructuras de soporte creadas para las escuelas superiores.

Siguiendo la línea, Rice et al. (2014) sugieren como iniciativa de desarrollo educativo y económico una cartera de programas universitarios. Esta propuesta incluye incubadoras, centro de emprendedores, escuela de negocios, parque tecnológico, oficina de relaciones con ex alumnos y transferencia tecnológica. Además, comprende la gestión de concursos de planes

de negocios diseñados para mostrar a los emprendedores y sus emprendimientos, y conectarlos con ex alumnos de la Universidad que pueden ser asesores e inversores ángeles.

Asimismo, Feld (2012) considera que las Universidades tienen cinco recursos relevantes para la creación y desarrollo de estos ambientes: los estudiantes, los profesores, la investigación, los programas de emprendedorismo y las oficinas de transferencia de tecnología. Los estudiantes son considerados el aporte más importante que puede realizar una Universidad a una comunidad emprendedora. Según el autor, algunos de ellos serán emprendedores, en tanto otros, trabajarán para una empresa, pero independientemente de su elección profesional contribuirán con nuevas ideas y perspectivas. Lo mismo sucede con los profesores que se desempeñan en Universidades que fomentan la cultura emprendedora. Algunos trabajan de forma independiente en actividades que surgen a partir de sus propias investigaciones y otros, acompañan a los estudiantes en el proceso de emprender, cumpliendo el rol de guías, mentores o inclusive co-fundadores. Asimismo, los profesores de diversas disciplinas dedican tiempo a la investigación y de este modo se establece una relación entre los programas académicos y los laboratorios de investigación. Otro de los componentes clave que considera el autor tiene que ver con los programas de emprendedorismo. Sostiene que, gran parte de ellos se dictan en las “escuelas de negocios” y que ese es exactamente el lugar equivocado. En muchos casos las innovaciones provienen de las áreas de Ingeniería, Ciencias de la Computación o de las Ciencias Humanas. Tener un programa formal es fundamental, especialmente en el contexto de vinculación de la Universidad con el tejido productivo. Pero su efectividad deviene cuando se yuxtapone con los estudiantes y los profesores, ambos de diversas disciplinas, participando de la concepción de ideas innovadoras y contemplando la idea de transversalidad. Por último, los espacios de transferencia tecnológica acompañan en el patentamiento de investigaciones que surgen en el ámbito de la Universidad.

En cierta concordancia con la propuesta anterior, se encuentra la de Aulet (2008, como se citó en Brush, 2014) identifica tres componentes clave:

- **Currículum:** conjunto de cursos con contenido relacionado con el emprendimiento que están basados en unos objetivos de aprendizaje, conceptos, pedagogías y sistemas de evaluación específicos.
- **Actividades extracurriculares:** conjunto de actividades que mejoran la experiencia de aprendizaje de los alumnos. Pueden ser clubs, conferencias, talleres o experiencias.
- **Investigación:** tanto teórica como aplicada. Es esencial para dirigir el programa emprendedor y ayuda a difundir teorías relacionadas con el emprendimiento.

Por último, Guerrero et al. (2016) consideran que un ecosistema emprendedor universitario se conforma a partir de una serie de elementos que constituyen un ambiente propicio para emprender. Estos elementos son: diversos programas orientados a fomentar el emprendedorismo, asignaturas y/o cursos con orientación emprendedora, incubadoras, incentivos a los emprendedores y difusión de los programas e iniciativas orientadas a promover el emprendedorismo. Asimismo reconocen la importancia de comprender la valoración de cada uno de los elementos que configuran un entorno universitario y que influyen en las actitudes y capacidades emprendedoras de los estudiantes.

Lo cierto es que, según Varela et al. (2006) el ecosistema es también una coyuntura, donde cada uno posee características únicas y responde a las particularidades educacionales de cada institución: sus estudiantes, su entorno socioeconómico, su cultura, sus percepciones y todas las variables de desarrollo humano que pueden ser muy diferentes de un contexto a otro.

1.4.3. Indicadores para una Universidad Emprendedora

De acuerdo a la bibliografía en general, los estudios destinados a identificar a las Universidades emprendedoras no datan de mucho tiempo, producto tal vez de lo difuso que aun parece el concepto. En un principio, se habían focalizado en cómo evaluar el desempeño de las actividades emprendedoras llevadas a cabo. En ese marco, se propusieron indicadores tales como: número de empresas creadas, número de empleos creados, tipos de empresas formadas, potencial de crecimiento de las empresas y contribución a la economía local, (McMullan y Long, 1987; Rosa, 2000; Wilson et al., 2009). Sin embargo, según Oliveras (2015) utilizar esta serie de métricas condujo a que en la práctica se observe a educadores realizar acciones para inducir a sus alumnos a emprender como camino a acelerar el resultado positivo para ellos. El propósito que persigue dicho comportamiento es que el indicador utilizado muestre como exitosa la formación o plan impartido. Una vez afianzadas las actividades de emprendedorismo en las Universidades, comienzan a aparecer estudios más enfocados a su identificación o clasificación. Una alternativa aproximada se encuentra en el trabajo realizado por Oliveras et al. (2014), quienes proponen una serie de indicadores para evaluar las actividades emprendedoras llevadas a cabo en una Universidad en las funciones académicas, de extensión y de investigación. Plantean para ello tres posibles categorías. En la primera que se denomina *sin relación*, se ubica a aquellas Universidades que no presentan actividades relacionadas con la temática emprendedora en ninguna de las tres dimensiones. En la segunda categoría se encuentran las Universidades que realizan actividades relacionadas con la temática emprendedora en las tres dimensiones y se la denomina con relación integral. Finalmente, se describe como una relación parcial a aquellas instituciones que realizan actividades en al menos una de las tres dimensiones. Para ello proponen relevar información relativa a números de cursos brindados, principales temáticas, existencia de proyectos de investigación y de programas de extensión, entre otras cuestiones.

A medida que la idea de Universidad emprendedora adquiere mayor notoriedad, los responsables políticos y universitarios comienzan a valorar a estas instituciones como fuente de innovación y emprendimiento y surgen como respuesta a los intentos de medir, de un modo más técnico, la actividad e impacto de las mismas (Fernández et al., 2017).

Al respecto la Comisión Europea en conjunto con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), en 2013 proponen una herramienta de evaluación denominada HEInnovate. Su propósito es ayudar a las IES a identificar su situación actual para luego establecer líneas de acción y mejoras en lo que respecta a la naturaleza emprendedora/innovadora de las mismas. La herramienta cubre ocho pilares básicos, bajo los cuales se encuentran las declaraciones para la autoevaluación.

A saber:

- El liderazgo y la gobernanza: define que para desarrollar la cultura emprendedora en una Institución debe existir un liderazgo fuerte y una buena gobernanza.
- La capacidad organizativa, personas e incentivos: propone minimizar las restricciones organizacionales para cumplir con su agenda emprendedora.
- La docencia y el aprendizaje: implica explorar métodos innovadores de enseñanza y encontrar maneras de fomentar la mentalidad emprendedora.
- La preparación y el apoyo a los emprendedores: brinda oportunidades externas y experiencia para acompañar al personal o a los estudiantes en su desarrollo emprendedor.
- Transformación Digital: integra, optimiza y transforma las tecnologías digitales para apoyar a la innovación y al emprendimiento.
- La internacionalización: integra a nivel internacional o global el diseño y la facilitación de la educación, la investigación y el intercambio de conocimientos.

- El intercambio de conocimientos y colaboración: construye y mantiene relaciones con socios y colaboradores clave para crear valor para la institución de educación superior y la sociedad.
- Medición del Impacto: mide el impacto que se lleva a cabo en la institución, en relación con las actividades anteriormente mencionadas.

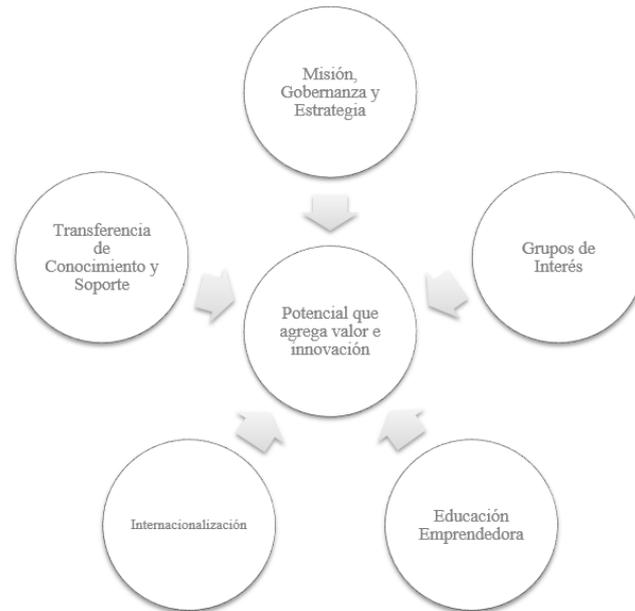
Por su parte, Gibb (2012) presenta un modelo que identifica cinco áreas estratégicas susceptibles de medir el potencial emprendedor de una Universidad (Esquema I.2.). El mismo está representado en un cuadro de mando que incluye los siguientes temas:

- Misión, gobierno y estrategia.
- Educación emprendedora.
- Intercambio de conocimiento y apoyo a su transferencia.
- Relaciones con grupos de interés locales y nacionales.
- Internacionalización.

Esta herramienta permite realizar un análisis exhaustivo de las actividades emprendedoras que desarrolla la Universidad o centrarse en un área clave de interés particular. Se puede responder utilizando una escala de Likert y de esa forma detectar las áreas más fuertes y/o más débiles.

Figura I.2

Áreas clave del potencial emprendedor universitario según Gibb (2012)



Nota: Adaptado de “Exploring the synergistic potential in entrepreneurial university development: towards the building of a strategic framework” por A. Gibb, 2012, *Annals of Innovation & Entrepreneurship*, 3(1),

A partir de la identificación de estas herramientas, se entiende que realizar una contribución en este aspecto es oportuno dado que la temática aun se encuentra en plena ebullición. Este aporte tiene como finalidad colaborar con las Universidades para que puedan evaluar el grado de avance en las distintas tareas que llevan adelante en los procesos formativos con características emprendedoras.

I.5. Reflexiones del Capítulo

A lo largo del presente capítulo se analizaron conceptos referidos al ecosistema emprendedor y, en particular, al ecosistema emprendedor universitario.

A partir de la revisión de la literatura acerca del ecosistema emprendedor, se tomaron en consideración diferentes definiciones que comparten algunas características, por ejemplo: condiciones adecuadas, interacción, interdependencia y retroalimentación. Resulta relevante adoptar una perspectiva integral al pensar en la idea de ecosistema. Tener como punto de

partida la concepción de una red dinámica de elementos que pueden modificarse con planificación, y de ese modo impedir un crecimiento sin dirección, de manera desbocada.

Dentro de ese ecosistema se reconoce a la Universidad como elemento clave. Esta institución atravesó diversos cambios de modelos e intencionalidades a lo largo de su historia. Quedó en evidencia que la actual expansión de sus misiones y el desarrollo hacia un modelo emprendedor dan cuenta de las diferentes respuestas que la Universidad proporciona frente a las demandas del mercado y del desarrollo económico y social en este mundo globalizado.

El recorrido realizado por los aportes de diferentes autores para la conceptualización de la Universidad emprendedora puso de relieve el rol clave que cumple en toda cultura empresarial. Por esta razón, una de sus funciones más destacadas es generar un ambiente emprendedor permanente y estable, es decir, desarrollar su propio ecosistema emprendedor universitario. En este sentido, se puntualizaron los componentes y las dimensiones que son de relevancia, de acuerdo a la literatura, para el desarrollo del mismo.

Finalmente, se plantearon los indicadores para una Universidad emprendedora provenientes de propuestas y herramientas de diversos autores y organismos.

En este punto, se identifica que la evaluación es el campo en el que se puede realizar el aporte, ya que es un área del conocimiento que está en crecimiento. Esta contribución tiene como finalidad colaborar con las Universidades para que puedan evaluar el grado de avance de las distintas tareas que llevan adelante en los procesos formativos con características emprendedoras.

Sería interesante realizar un acercamiento al tema de una manera práctica y así contribuir con aportes concretos y útiles, invitando a la reflexión y observación de las propias acciones. De acuerdo al análisis de la literatura, el camino que se propone para ello es conceptualizar primero un EEU para luego sí afianzar la definición de UE a través de la propuesta de una herramienta de autoevaluación.

*CAPÍTULO II: UNIVERSIDAD EMPRENDEDORA Y ECOSISTEMA
EMPRENDEDOR UNIVERSITARIO – UNA PROPUESTA DE
CONCEPTUALIZACIÓN*

II.1. Introducción

A partir del marco teórico presentado en el Capítulo I, es posible reflexionar acerca del rol que asumen las Universidades como centros de formación y generación de nuevos conocimientos. Se vislumbra un escenario propicio para contribuir en el fomento del espíritu emprendedor, no sólo entre los estudiantes, sino también entre los demás miembros de la comunidad universitaria. Desde este enfoque, se considera oportuno precisar los distintos conceptos y resultados obtenidos hasta el momento como así también elaborar propuestas que los complementen.

Del análisis de la literatura surgen los siguientes interrogantes: ¿es condición que una Universidad cuente con su propio ecosistema para entenderla como Universidad emprendedora? ¿Toda Universidad que contribuye con el ecosistema, es emprendedora? El presente capítulo tiene como objetivo dar respuesta a estos asuntos a partir de la profundización del concepto de ecosistema emprendedor universitario, algo que se considera no está del todo desarrollado en la bibliografía y que aporta de manera sustancial al entendimiento de la problemática.

Por lo dicho anteriormente, y como punto de partida, se propone plantear con claridad estos términos a fin de avanzar en los posteriores capítulos con una precisión más rigurosa y de fácil comprensión, sobre todo en lo que hace a la interpretación y aplicación de la herramienta propuesta y a las conclusiones a las que se arriba.

Así, el capítulo se divide en cuatro secciones. En la Sección II.2. se trabaja sobre los conceptos básicos de Universidad emprendedora y se propone una definición. En la Sección

II.3. se plantea cómo identificar una UE a partir del análisis de su ecosistema, se define un ecosistema emprendedor universitario, como así también se presentan los dominios que lo conforman. Los desarrollos realizados conducen a una cuarta sección que propone analizar la diferencia entre Universidad emprendedora y Universidad que trabaja en emprendedorismo. El capítulo termina con la presentación de las conclusiones correspondientes.

II.2. Análisis del Término Universidad Emprendedora

A partir del análisis de las definiciones presentadas por distintos autores en el Capítulo I, se pueden distinguir algunos aspectos fundamentales que parecieran inherentes a lo que se ha dado en llamar una Universidad emprendedora, a saber:

- La creación de un ambiente, es decir, de su propio ecosistema de apoyo a la comunidad universitaria.
- El estímulo a la investigación científica y al registro de patentes a fin de contribuir a una verdadera cultura de la investigación y la transferencia.
- El desarrollo de una visión de liderazgo y empoderamiento en cuanto a su estructura organizacional y de gobierno.
- La formación y la capacitación del staff en relación con el trabajo en equipo y la innovación como actitud para responder a los nuevos desafíos que requieren el fomento de una cultura emprendedora.
- La relación con el tejido productivo y el territorio.

Considerando lo anterior, en este trabajo se propone definir a la Universidad emprendedora como *aquella que decide construirse como impulsora del emprendimiento, permitiendo estrechar el vínculo entre el mundo universitario y el empresarial, siendo capaz de dinamizar la economía de su región de influencia, impactando también en los aspectos*

sociales, culturales y humanos, a nivel local y nacional, a través del fortalecimiento de su ecosistema emprendedor.

Como puede apreciarse, se realiza un acercamiento a la noción de Universidad emprendedora a partir del objetivo que persigue y de los resultados que busca, en lugar de hacerlo a través de la enumeración de un conjunto de factores que le otorgan dicho sello.

A partir de esta definición, el siguiente paso debería ser entonces reflexionar respecto a cómo identificar a la Universidad emprendedora en la práctica. En la siguiente sección se introduce la postura adoptada.

II.3. Cómo Identificar una UE: el Análisis de su Ecosistema

Tal como se presentó en la revisión bibliográfica, existen diferentes propuestas que invitan a evaluar el potencial emprendedor de una Universidad. Sin embargo, se considera esencial estudiar el ecosistema de la misma como forma de integrar conceptos y de exponer los aspectos a afianzar para que pueda convertirse en una UE.

II.3.1. Definición de un Ecosistema Emprendedor Universitario

Quienes se han ocupado de estudiar un ecosistema emprendedor universitario en la mayoría de los casos lo han definido a partir de sus componentes, los cuales varían de acuerdo con la Universidad o instituto de educación superior y su contexto (Fetter et al., 2010; Carvalho et al., 2010; Feld, 2012; Brush, 2014). En contraposición, se considera que una definición más completa se relaciona con proyectar una visión sistémica vinculada con la idea de “ecosistema” y los “dominios” que lo conforman tal como lo propone Isenberg (2011). Al respecto, cabe aclarar que de ahora en más se utilizará la noción de “dominios” en vez de la de “componentes”, debido a que es más precisa porque no consiste en una mera sumatoria de elementos, sino que los abarca como un conjunto, donde cada uno se explica en relación con los demás.

Para ello, siguiendo las recomendaciones de Bygrave y Hofer (1991), quienes plantean la necesidad de establecer de forma clara lo que se comprende por cada término, principalmente cuando no existe una definición científica universalmente aceptada, se propone a continuación explicar qué se entiende en lo sucesivo por ecosistema emprendedor universitario.

En este caso, se lo define como *el conjunto de acciones que lleva a cabo una Universidad de forma interconectada y dinámica en sus tres misiones académicas (investigación, docencia y extensión), teniendo como horizonte estratégico la promoción del emprendedorismo y concediendo un acompañamiento a toda su comunidad académica para tal fin.*

La definición propuesta obliga, implícitamente, a realizar un análisis más exhaustivo de cada una de esas actividades, las cuales se agruparán en diferentes dominios.

II.3.2. Los Dominios de un EEU

II.3.2.a. Justificación

Considerando que los dominios del EEU están vinculados estrechamente con las actividades que debe tener una institución universitaria en la actualidad, a continuación se realiza un sucinto repaso de las mismas.

Etzkowitz (2002) sostiene que la Universidad en su proceso de evolución supone una expansión de las “misiones” a fin de incluir el desarrollo económico y social, además de la formación, la reproducción cultural y la investigación. En este sentido, Etzkowitz y Leydesdorff (2000, como se citó en Vega Jurado et al., 2011) afirman que las actividades de vinculación con el sector productivo pueden enmarcarse como una “tercera misión”, complementaria a las tradicionales misiones de docencia e investigación, concediéndole a la Universidad un rol fundamental en el crecimiento económico. En tanto, Ortega y Gasset (1930, como se citó en Palma, 2001) expresa que la Universidad debe interactuar con el entorno para

constituir un *cluster* del conocimiento y contribuir de esta forma al desarrollo económico, generando productividad en las empresas.

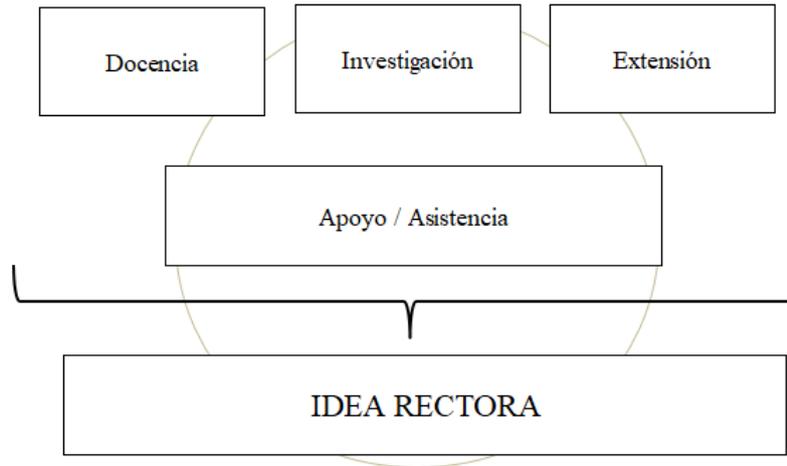
Por esta razón, una Universidad emprendedora se propone estrechar el vínculo entre el mundo universitario y el empresarial. La docencia, la investigación, la participación de las partes interesadas y la relación con el tejido productivo crean una sinergia continua y un intercambio dinámico. Cada uno de esos factores cumple una misión, no actúan aisladamente y se vinculan e interactúan entre sí. Esto aumenta el potencial de reunirlos en un enfoque holístico que tome en consideración las diferentes acciones, de tal manera que se puedan determinar adecuadamente las decisiones y las estrategias sobre la utilización de los recursos con el propósito de promover el emprendedorismo en la Universidad. Asimismo, también se requiere de un acompañamiento o apoyo por parte de las instituciones impulsando y asistiendo en la definición de ideas de negocio, oportunidades innovadoras y/o proyectos en marcha que surgen dentro de la comunidad universitaria. Todos estos factores adquieren cohesión y sus características específicas logran converger a partir del abordaje transversal que se realiza desde la institución universitaria y su idea rectora. Esa representación es ser una Universidad emprendedora.

Se resume lo anterior en la Figura II.1.

Figura II.1

Representación de las acciones de una Universidad emprendedora

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

Entonces, las acciones definidas en el esquema anterior se propone agruparlas en cinco grandes dominios:

- *Enseñanza/Aprendizaje*
- *Investigación*
- *Extensión y Vinculación Tecnológica*
- *Soporte*
- *Idea Rectora.*

Se considera que trabajar en el estímulo y fortalecimiento de cada uno de éstos consolidará verdaderamente el EEU de una Universidad.

II.3.2.b. Definición de los Dominios Identificados

A continuación se describe cada dominio especificando su rol dentro del ecosistema.

Enseñanza-Aprendizaje

En todo proceso de enseñanza y aprendizaje es posible identificar la intervención de tres grandes factores: lo que hay que enseñar –el saber-, el que enseña y el que aprende (Ortega y Gasset, 1930, como se citó en Palma, 2001). Tomando como cimiento esta idea, se incluyen

en este dominio todas aquellas acciones destinadas a instalar en los estudiantes universitarios la temática emprendedora como una alternativa laboral, brindando las herramientas y fortaleciendo las competencias necesarias para que desarrollen su potencial emprendedor.

Para ello se considera fundamental que los docentes cuenten con capacitación en la temática emprendedora, que se los incentive y acompañe en la incorporación de dichos contenidos en las asignaturas de las diferentes carreras, y que se promueva la utilización de metodologías activas de enseñanza-aprendizaje.

Asimismo, los planes de estudio también se constituyen como un recurso interesante. Deberían estar pensados de modo tal que contengan materias específicas que brinden las herramientas necesarias para crear y gestionar un proyecto, sean transversales a todas las carreras y de régimen obligatorio u optativo.

Investigación

En este dominio se incluyen todas las actividades destinadas a construir y ampliar el conocimiento vinculado con la cuestión emprendedora. La finalidad es buscar soluciones a problemas específicos y/o reformular planteamientos sobre el tema en armonía con el ámbito territorial al cual pertenece.

En la práctica, se deberían fomentar líneas de investigación en temas vinculados con el emprendedorismo, otorgar subsidios, becas e incentivos y promover el intercambio de información y resultados entre todos los actores de la comunidad académica y científica. Con este fin, adquiere relevancia la organización y participación en eventos científicos que tengan como eje principal la temática emprendedora.

Extensión y Vinculación Tecnológica

Hoy en día es fundamental lograr un diálogo activo, una interacción y una retroalimentación entre los diferentes actores de la sociedad y la Universidad. La extensión como eje primario se diversifica para responder a los desafíos de la sociedad actual, donde la

ciencia y la innovación desempeñan un rol cada vez más importante. Esta relación permite detectar las necesidades y problemáticas del entorno, brindar soluciones y generar actividades que instalen la temática emprendedora en la región como motor del crecimiento económico y social.

En vistas a lograr el desarrollo de este dominio, se considera de importancia la transferencia hacia la industria y el sector productivo de las investigaciones y desarrollos que se generan en la Universidad, tanto de tecnologías como de conocimientos. Además, debería crearse un ámbito de articulación en el cual se fomente, consolide y difunda ese vínculo y su relación con el emprendedorismo contribuyendo al desarrollo territorial.

Soporte

Llevar a cabo cada una de las acciones mencionadas, requiere del apoyo de otras que garanticen de cierto modo la sostenibilidad de los esfuerzos realizados. En este sentido emerge como una actividad fundamental todo aquello relacionado con el soporte. Así, este dominio tiene como objetivo impulsar y asistir en la definición de: ideas de negocio, oportunidades innovadoras y/o proyectos en marcha, que surgen dentro de la comunidad universitaria. El mismo se formaliza a través del acompañamiento durante el proceso de creación de un emprendimiento, utilizando todas aquellas herramientas que permitan disminuir las condiciones de riesgo, diseñar estrategias, así como poder insertarse en el mercado de manera competitiva y sostenible. Asimismo, posibilita la construcción de espacios, ya sea físicos y/o virtuales, de vinculación y creación de redes de contacto.

El desarrollo de este dominio se relaciona fundamentalmente con la posibilidad de acceso a una infraestructura, medios técnicos, servicios e instalaciones en óptimas condiciones, que permitan atender a las necesidades de los estudiantes, los graduados y otros miembros de la comunidad académica. Por otro lado, aquí se deberían incluir todas las medidas para proteger la privacidad, la confidencialidad, la seguridad y el bienestar del personal y de los estudiantes,

para resguardar sus esfuerzos en materia de innovación y creación. Del mismo modo, se procura fomentar la creación de redes de contacto de emprendedores y potenciales emprendedores.

Idea Rectora

Por último, el valor agregado de cualquier EEU estará dado por la presencia de una *idea rectora*, materializada a través del compromiso de los directivos en establecer las bases y los lineamientos necesarios para llevar a la práctica la actividad emprendedora. Esta idea es planteada por Fetter et al. (2010) quienes establecen que una de las claves para construir y mantener un EEU robusto es el compromiso y el apoyo del liderazgo de alto nivel. Lo mismo sugiere Clark (1998) cuando al definir UE remarca la importancia de que contenga un sólido núcleo de gestión para llevar a cabo cualquier actividad, además de un plan con un objetivo definido.

Los dominios que conforman un EEU, pueden entonces redefinirse como sigue en la

Figura II.2

Dominios de un EEU



Fuente: Elaboración Propia

Como quedó planteado en los párrafos anteriores, pensar en desarrollar un EEU no significa tomar decisiones aisladas que correspondan a las diferentes misiones de la Universidad, sino que involucra una concepción sistémica del modo en que se relacionan los distintos factores que intervienen en el tejido productivo e implica tener una idea rectora que materialice esa visión del emprendedorismo.

II.4. Universidad Emprendedora vs Universidad que Trabaja en Emprendedorismo

Según Gibb (2012), hay Universidades que llevan a cabo una multiplicidad de acciones relacionadas con el emprendedorismo, aunque en realidad no estén etiquetadas como tales. En contraposición, podría pensarse que hay muchas Universidades que se definen como emprendedoras, pese a que en realidad desarrollan o efectúan solo algunas actividades. Esto se da, según Hernández Mogollón (2017) por la connotación ideológica con la que se ha cargado al término emprendedor, agregando que “es un tema que está de moda, del que se suele hablar, y peor aun, actuar sin fundamento” (p.25). Siguiendo esta idea, Gibb et al. (2018) afirman que son muchas las Universidades que incluyen los términos empresa y espíritu emprendedor en sus objetivos, pero que en una institución emprendedora estos deben ser más que una simple referencia.

Estas cuestiones conducen a reflexionar sobre la necesidad de hacer una distinción entre los términos: Universidad emprendedora y Universidad que trabaja en emprendedorismo.

Como se expuso a lo largo del presente capítulo, una Universidad emprendedora será aquella que decide diseñar un modelo a partir del cual desarrolla en forma interconectada y dinámica las actividades de docencia, investigación y extensión, enmarcadas estratégicamente con una mirada emprendedora, acompañando también a toda su comunidad académica. En otras palabras, puede afirmarse que será aquella que desarrolla y fortalece su ecosistema

emprendedor integrando los cinco dominios: *Enseñanza/Aprendizaje, Investigación, Extensión y Vinculación Tecnológica, Soporte e Idea Rectora*.

Mientras tanto, una Universidad que trabaja en emprendedorismo será aquella que actúe solo en algunos de los ámbitos relacionados con dicha temática o cuyo desarrollo se encuentre dando los primeros pasos. Lo cierto es que esta postura puede dejar de capitalizar algo que plantea Gibb (2012) al referirse a esta realidad: “reunir las diversas actividades puede revelar que el todo podría ser mucho mayor que la suma de las partes” (p.12). En este marco, el autor argumenta que un desafío importante es explorar la sinergia entre las diferentes acciones realizadas para, de este modo, atraerlos a lo que él llama un enfoque de "Universidad Entera".

Siguiendo esta idea, es importante aclarar que las herramientas o modelos vigentes para medir el potencial emprendedor de una Universidad están enfocados en identificar o definir a las UE. Sin embargo, las que trabajan en emprendedorismo tienen un impacto en el territorio, aunque sea parcial. Entonces, ¿cómo se puede hacer para analizar el impacto que logra cada una? Las herramientas presentadas en el Capítulo I (Gibb, 2012; Gibb et al., 2018) se focalizan en las UE, por lo que sería necesario desarrollar otra que responda al interrogante planteado anteriormente.

II.5. Reflexiones del Capítulo

Como lo han manifestado varios autores, trabajar en la definición de los términos resulta esencial para avanzar en la temática emprendedora.

Esto permitió contar con una definición de Universidad emprendedora y de ecosistema emprendedor universitario, así como también reflexionar sobre la relación existente entre ambos conceptos.

Asimismo, se dio lugar a un debate interesante vinculado con la diferencia entre Universidad emprendedora y Universidad que trabaja en emprendedorismo. Lo cierto es que

de acuerdo a un trabajo realizado en 2015 en la Argentina, pareciera que la mayoría de las Universidades públicas en el país son instituciones que trabajan en emprendedorismo, más que Universidades emprendedoras (Oliveras, 2015).

Lo anterior abre dos interrogantes: por un lado, develar cuál es la situación actual respecto al desarrollo de los ecosistemas emprendedores universitarios en el país. La respuesta a esta cuestión tendrá lugar en el Capítulo III. Por otro lado, cómo se pueden explorar las oportunidades para crear sinergias estratégicas y operativas entre la existencia de una Universidad que realiza actividades vinculadas con la temática y el ecosistema emprendedor en donde está inserta. El marco presentado puede utilizarse en la práctica para una "auditoría" de esta cuestión. Sin embargo, se considera que se puede dar un paso más a través de la construcción de un mecanismo de autoevaluación. Su objetivo sería que una Universidad pueda analizar los diferentes dominios de un EEU, develar sus fortalezas y debilidades y, en tal caso, diseñar potenciales planes de acción para capitalizar los recursos destinados a abordar la temática. Esto será desarrollado en el Capítulo IV.

CAPÍTULO III: LOS ECOSISTEMAS EMPRENDEDORES UNIVERSITARIOS EN LA ARGENTINA

III.1. Introducción

La cuestión emprendedora forma parte de un complejo sistema de retroalimentación y necesita de individuos con la motivación y las competencias que requiere iniciar un negocio, los valores y la percepción social positiva, la existencia de oportunidades y sobre todo un contexto institucional, político y económico que lo impulse y favorezca. Como se mencionó en el capítulo anterior, desarrollar un ecosistema emprendedor universitario virtuoso implica estimular ciertos aspectos de forma coordinada y relacionada.

En la Argentina, actualmente, son varias las Universidades y los institutos de nivel superior que han elegido desarrollar proyectos e iniciativas que permiten capacitar a sus estudiantes en la cuestión emprendedora y el pensamiento innovador (Oliveras, 2015). Se extienden a lo largo de todo el país y en algunos casos las propuestas son muy similares: incubadoras para apoyar los proyectos, capacitación transversal a diversas disciplinas o cooperación con otras casas de estudios y otros países. De algún modo, se puede afirmar que algunas instituciones, a su manera, llevan a cabo actividades gestando cierto tipo de EEU.

Si bien existen, a nivel país, algunos estudios que han relevado cómo y de qué tipo son las actividades que se realizan, no se conoce a nivel general, cual es el estado de los EEU. En dicho contexto, este capítulo tiene como objetivo presentar y analizar las formas en las que el mundo académico se enfoca en el desarrollo del futuro, no solo bregando en el fortalecimiento del vínculo entre el mundo universitario, el empresarial y la sociedad, sino también preparando a los estudiantes para su adaptación a los cambios. Apostar a este nuevo modelo de “Universidades emprendedoras” puede ayudar a que ellas mismas y las localidades en las que se encuentran resulten más competitivas en este mundo globalizado.

Para ello el capítulo se divide en cuatro secciones. En la Sección III.2., se describe de manera general el abordaje seguido a la cuestión emprendedora en las Universidades de la Argentina. El objetivo es revisar algunos antecedentes, incluyendo la percepción de los estudiantes respecto al clima emprendedor universitario. En la Sección III.3., se presenta un informe sobre en qué medida las Universidades públicas y privadas del país están llevando a cabo actividades vinculadas con la cuestión emprendedora, en particular, el grado de desarrollo de cada dominio del EEU. En este sentido, se expone la metodología abordada y los resultados obtenidos. El capítulo finaliza con la presentación de las conclusiones correspondientes.

III.2. Algunos Antecedentes sobre el Abordaje de la Temática Emprendedora en las Universidades de la Argentina

El sistema educativo argentino no genera vocación ni desarrolla las competencias necesarias para iniciar un emprendimiento, afirmaban Postigo y Tamborini (2004) en un informe realizado sobre la educación emprendedora en la Argentina. Sin embargo, en los últimos años esta tendencia parece haber comenzado a revertirse. Son numerosos los trabajos que indican que “existe un compromiso cada vez mayor de las Casas de Altos Estudios en el desarrollo de las competencias emprendedoras, asociados a un interés también creciente por el fenómeno de la creación de empresas”, expresa Oliveras (2015, p.117). En este sentido, el rol que cumplen las Universidades, tanto públicas como privadas, va más allá de la formación de nuevos profesionales. Hoy algunas instituciones asumen el compromiso de educar a sus estudiantes en emprendedorismo impartiendo cursos y talleres, y orientando los modelos pedagógicos al desarrollo de habilidades y aptitudes emprendedoras. Asimismo, los proyectos de empresa que surgen en la comunidad universitaria hacen que se convierta en un motor del desarrollo económico y social.

Silvia Torres Carbonell (2013, como se citó en Oliveras et al., 2014), manifiesta que “las Universidades están comenzando lentamente a incluir materias, especializaciones, servicios, entre otros, para promover la actividad emprendedora entre sus alumnos, haciéndola más popular y logrando que sea considerada una opción a la hora de encaminar la carrera profesional” (p.74).

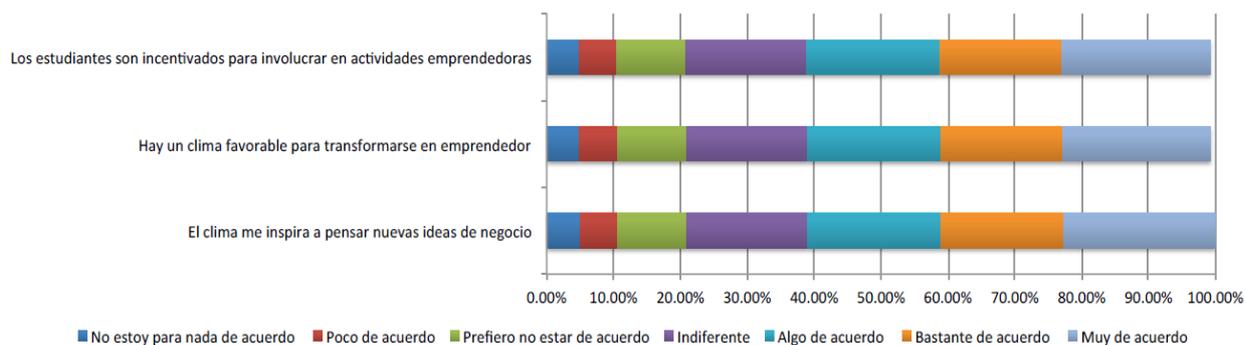
Desde 2016, el Centro de *Entrepreneurship* del IAE *Business School* de la Universidad Austral coordina la realización en la Argentina del estudio denominado *Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey* (por sus siglas en inglés, GUESSS), en el cual participaron 35 Universidades de gestión pública y privada. El cuestionario incluye aspectos vinculados con la oferta educativa y el acompañamiento a las iniciativas de sus estudiantes en relación con el emprendedorismo.

De acuerdo al último relevamiento publicado (2016), donde participaron más de 2700 estudiantes, las conclusiones indican que las Universidades argentinas tienden a propiciar el desarrollo emprendedor, ya que incentivan las actividades vinculadas con este tema y proporcionan herramientas para idear nuevos proyectos. Por otro lado, si bien la oferta educativa impacta positivamente en quienes se sirven de esta para potenciar sus habilidades y propósitos emprendedores, el porcentaje es bajo en términos totales. Solo un 30% de la muestra realizó un curso por elección acerca de esta temática. En los gráficos siguientes, se presentan en detalle los principales resultados respecto a la percepción de los estudiantes sobre el clima emprendedor de la Universidad a la que pertenecen.

Figura III.1

La Universidad entorno/clima (total muestra argentina)

“En tu Universidad...”



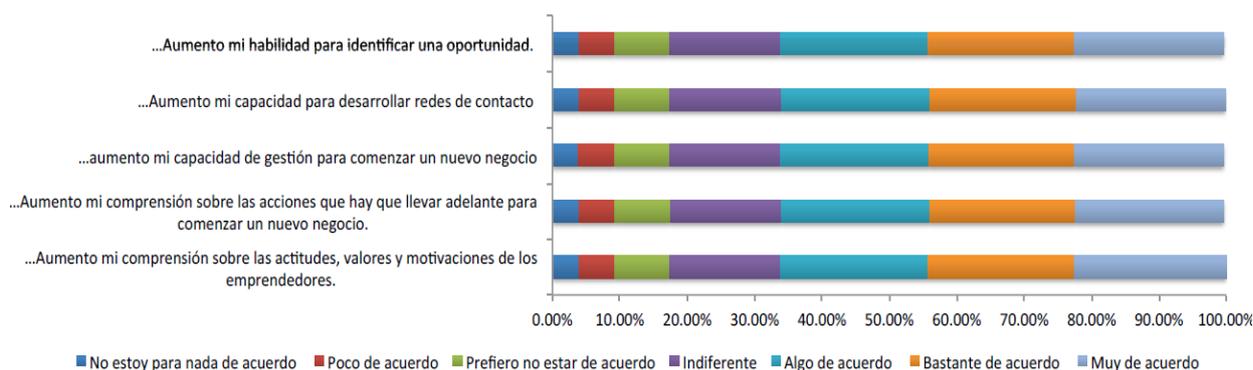
Nota: Informe GUESSS Argentina (2016). Recuperado de:

http://www.guesssurvey.org/resources/nat_2016/GUESSS_Report_2016_Argentina_esp.pdf

Figura III.2

La Universidad impacto de la oferta educativa (total muestra argentina)

“La oferta de cursos o clases a la que asistí...”



Nota: Informe GUESSS Argentina (2016). Recuperado de:

http://www.guesssurvey.org/resources/nat_2016/GUESSS_Report_2016_Argentina_esp.pdf

Figura III.3

La Universidad nivel de aprovechamiento de la oferta educativa (total muestra argentina)

“Selecciona lo que corresponda...”



Nota: Informe GUESSSS Argentina (2016). Recuperado de:

http://www.guesssurvey.org/resources/nat_2016/GUESSSS_Report_2016_Argentina_esp.pdf

III.3. El Desarrollo de los Dominios de un EEU en la Argentina

En esta sección el propósito es presentar un informe de la evolución y explorar en qué medida las Universidades públicas y privadas de la Argentina están llevando a cabo actividades vinculadas con la cuestión emprendedora. De este modo se podrá determinar cuan desarrollados están los EEU en el país.

Se parte de la hipótesis de que si bien varias Universidades de la Argentina están realizando dichas actividades, no necesariamente se gestan micro ecosistemas de emprendimiento que permitan asumir el rol de UE.

III.3.1. Metodología

Para cumplir con la finalidad del trabajo, a continuación se describe la selección de la muestra, las herramientas de análisis, así como las fuentes de información utilizadas.

III.3.1.a. Selección de la Muestra

De acuerdo con la Secretaría de Políticas Universitarias de la Nación (SPU), en el 2019 existían un total de 131 Universidades tanto públicas como privadas, dispersas a lo largo y a lo ancho de todo el país.

Para determinar el número de Instituciones Educativas de nivel Superior (IES) que se encuentran realizando alguna actividad vinculada con la temática emprendedora, se utilizó como criterio de identificación las Universidades que participaron en la encuesta bianual del GUESSS del año 2016. Dicho listado, fue completado con el número de Universidades emprendedoras que identifica el portal Universia² para la Argentina. Así, se llegó a un total de 37 Universidades, 20 privadas y 17 públicas.

Tabla III.1

Listado de Universidades públicas consultadas

| <i>Universidad</i> | <i>Fondos</i> |
|---|---------------|
| Universidad Nacional del Nordeste (UNNE) | Pública |
| Universidad Nacional de San Martín | Pública |
| Universidad Nacional de Formosa | Pública |
| Universidad Nacional de Río Negro | Pública |
| Universidad Nacional de Tres de Febrero | Pública |
| UTN Resistencia | Pública |
| Universidad de Buenos Aires | Pública |
| Universidad Nacional General Sarmiento (UNGS) | Pública |
| Universidad Nacional del Sur (UNS) | Pública |
| Universidad Provincial del Sudoeste (UPSO) | Pública |
| Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires | Pública |
| Universidad Nacional del Litoral | Pública |
| Universidad Nacional de Córdoba (UNC) | Pública |
| Universidad Nacional de Quilmes | Pública |
| Universidad Nacional de La Plata | Pública |
| Universidad del Aconcagua | Pública |
| Universidad Nacional de Rosario | Pública |

Fuente: Elaboración Propia

²Universia Argentina: <https://noticias.universia.com.ar/consejos-profesionales/noticia/2015/09/15/1130969/emprender-argentina-15-Universidades-apoyan-emprededurismo.html>

Tabla III.2*Listado de Universidades privadas consultadas*

| <i>Universidad</i> | <i>Fondos</i> |
|---|---------------|
| Instituto Universitario de Cs. De la Salud Fundación Barceló (FB) | Privada |
| Universidad Blas Pascal (UBP) | Privada |
| Universidad CAECE | Privada |
| Universidad Católica de Córdoba | Privada |
| Universidad Católica de Cuyo (UCCUYO) | Privada |
| Universidad Católica de Santa Fe (UCSF) | Privada |
| Universidad de la Cuenca del Plata (UCP) | Privada |
| Universidad de Congreso | Privada |
| Universidad del Salvador | Privada |
| Universidad Empresarial Siglo XXI | Privada |
| Universidad FASTA | Privada |
| Universidad Maimónides | Privada |
| Instituto Tecnológico de Buenos Aires (ITBA) | Privada |
| Universidad Torcuato de Tella | Privada |
| Universidad del CEMA | Privada |
| Universidad de San Andrés | Privada |
| IAE Business School - Universidad Austral | Privada |
| Universidad de Palermo (UP) | Privada |
| Universidad Católica Argentina (UCA) | Privada |
| Universidad Argentina de la Empresa (UADE) | Privada |

Fuente: Elaboración Propia

III.3.1.b. Fuentes de Información

Identificadas las Universidades objeto de análisis, a fin de realizar el relevamiento se usaron fuentes de información secundaria. Se utilizó la página de *Google* como buscador principal, empleando como término clave el “nombre de la Universidad” con objeto de identificar la página web oficial y, en el caso de que tuviere, se usó el buscador de la página con la palabra clave: “emprendedor”. Para aquellas Universidades sin dicha sección, se realizó directamente la búsqueda mediante *Google* con el término “nombre de la Universidad + emprendedor”. A excepción de la Universidad del Museo Social Argentino, hubo coincidencia en que todas las Universidades identificadas contaban con alguna actividad vinculada con la temática emprendedora.

La búsqueda se realizó entre los meses de julio y septiembre de 2019.

III.3.1.c. Herramienta de Análisis

Dado que se trata de una investigación de tipo cualitativa, donde el objetivo es analizar la recurrencia en la que aparece determinado elemento, se definió como herramienta de análisis la nube de etiquetas (*Tags*) a través del software gratuito “*Wordart*”. La misma permite, mediante una representación visual, el conteo de todos los términos que aparecen con más frecuencia en una definición y la disposición en mayor tamaño de las palabras que más se repiten.

En la actualidad, la nube de etiquetas es reconocida como una herramienta válida e innovadora para las investigaciones de tipo cualitativa (Fernández, 2015). Asimismo, en la temática emprendedora hay antecedentes en su uso como es el caso del WEF en la presentación del reporte anual de 2013 sobre el “Ecosistema emprendedor alrededor del mundo y las empresas de crecimiento dinámico”. En dicho informe se muestran los resultados de las encuestas realizadas a través de diferentes nubes de etiquetas.

III.3.1.d. Identificación de las Etiquetas

A continuación se describe el procedimiento que se llevó a cabo para poder realizar el análisis pertinente:

- En primera medida, se identificaron las actividades desarrolladas por las Universidades en relación con la temática emprendedora de acuerdo con la explicación realizada en el Apartado III.3.1.b.
- Dichas actividades fueron luego renombradas en términos comunes, en adelante: Categorías de clasificación. Es decir, de la suma de las particularidades de cada una de la Universidades, se logró arribar a esas categorías con el fin de unificar las principales palabras encontradas. En este análisis previo se establecieron 37 términos comunes.

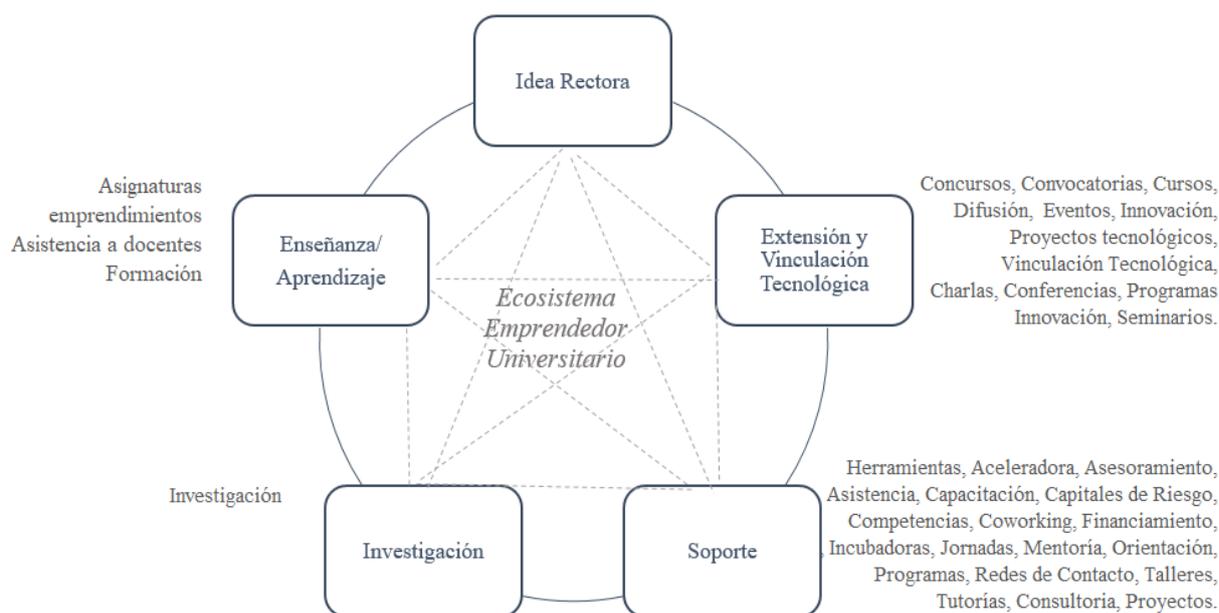
- Finalmente, las categorías de clasificación anteriormente mencionadas se organizaron dentro de los cinco dominios definidos para un determinado EEU, de acuerdo con la descripción propuesta en el Capítulo II (Figura III.4).

Asimismo, teniendo en cuenta que las fuentes de información empleadas para el análisis fueron secundarias, se utilizó como supuesto que existe una idea rectora en los casos donde se trabajan conjuntamente los dominios de: *Investigación*, *Soporte*, *Extensión y Vinculación Tecnológica*, y *Enseñanza/Aprendizaje*.

A continuación, en la Figura III.4, se detallan los términos que se utilizaron como categorías de clasificación para describir dichas actividades y su relación con los dominios.

Figura III.4

Categorías de clasificación y los dominios



Fuente: Elaboración Propia

III.3.2. Resultados

Para realizar el análisis de la nube de etiquetas, a continuación en las Tablas III.3 y III.4 se presentan los resultados ordenados de acuerdo con el nivel de análisis definido en el

Apartado III.3.1.d., referido a las categorías de clasificación y su orden dentro de los dominios para cada Universidad pública y privada.

En el Anexo 1 se exponen de forma detallada y en profundidad la caracterización de los términos que sobresalen de la lectura de la información obtenida de las Universidades consultadas, luego renombrados como categorías de clasificación.

Tabla III.3

Universidades privadas y los dominios del EEU

| Universidades Privadas | | | |
|---|----------------------------------|---|---|
| <i>Institución</i> | <i>Región</i> | <i>Categorías de clasificación</i> | <i>Dominios</i> |
| Instituto Universitario de Cs. De la Salud Fundación Barceló (FB) | Buenos Aires La Rioja Santo Tomé | Programas Vinculación Tecnológica Investigación Asistencia Incubadoras Aceleradoras | EyVT Soporte Investigación |
| Universidad Blas Pascal (UBP) | Córdoba | Foros Charlas Eventos Conferencias Incubadoras Proyectos Tecnológicos | EyVT Soporte |
| Universidad CAECE | Mar del Plata - Buenos Aires | Charlas Formación Asesoramiento Asistencia Coworking | EyVT Soporte Enseñanza/Aprendizaje |
| Universidad Católica de Córdoba | Córdoba | Incubadoras Aseoramiento Coworking Cursos Capacitaciones Redes de Contacto Financiamiento Vinculación Tecnológica | EyVT Soporte |
| Universidad Católica de Cuyo (UCCUYO) | San Juan | Programas Proyectos Tecnológicos Talleres Vinculación Tecnológica Asesoramiento Cursos | EyVT Soporte |
| Universidad Católica de Santa Fe (UCSF) | Santa Fe y sedes | Cursos Talleres Proyectos Vinculación Tecnológica Asistencia | EyVT Soporte |
| Universidad de la Cuenca del Plata (UCP) | Corrientes | Charlas Talleres Capacitación Formación Jornadas | EyVT Soporte Enseñanza/Aprendizaje |
| Universidad de Congreso | Varias sedes | Programas Jornadas Concursos Convocatorias Financiamiento Charlas Capacitaciones | EyVT Soporte |
| Universidad del Salvador | CABA | Proyectos Tecnológicos Asistencia Coworking Capacitación Vinculación Tecnológica Programas Investigación | EyVT Soporte Investigación |
| Universidad Empresarial Siglo XXI | Varias Sedes | Jornadas Asistencia Asesoramiento Coworking Convocatoria Vinculación Tecnológica | EyVT Soporte |
| Universidad FASTA | Varias sedes | Talleres | Soporte |
| Universidad Maimónides | CABA | Concursos | EyVT |
| Instituto Tecnológico de Buenos Aires (ITBA) | CABA | Capacitación Asesoramiento Incubadoras Competencias Programas Innovación Vinculación | Soporte EyVT |
| Universidad Torcuato de Tella | CABA | Consultoría Asesoramiento Investigación Asignaturas Emprendimiento Cursos Seminarios Conferencias Talleres Redes de Contacto | Soporte EyVT Enseñanza/Aprendizaje Investigación Idea Rectora |
| Universidad del CEMA | CABA | Programa Asesoramiento Herramientas Concursos Capacitación Redes de Contacto Consultoría Financiamiento | Soporte EyVT |
| Universidad de San Andrés | CABA | Talleres Incubadoras Asignaturas emprendimientos Seminarios Charlas Redes de Contacto | Soporte EyVT Enseñanza/Aprendizaje |
| IAE Business School - Universidad Austral | CABA y Santa Fe | Capacitación Asesoramiento Incubadoras Competencias Programas Innovación Capitales Vinculación Redes de Contacto Investigación Mentoría Seminarios Financiamiento | Soporte EyVT Investigación Enseñanza/Aprendizaje Idea Rectora |
| Universidad de Palermo (UP) | CABA | Capacitación Asesoramiento Mentorías | Soporte |
| Universidad Católica Argentina (UCA) | CABA | Concursos Charlas Eventos Financiamiento Redes de Contacto Asesoramiento | Soporte EyVT Enseñanza/Aprendizaje |
| Universidad Argentina de la Empresa (UADE) | CABA | Capacitación Orientación Asesoramiento Financiamiento Asistencia Coworking | Soporte EyVT |

Fuente: Elaboración Propia

Tabla III.4

Universidades públicas y los dominios del EEU

| Universidades Públicas | | | |
|---|---------------|---|---|
| <i>Institución</i> | <i>Región</i> | <i>Categorías de Clasificación</i> | <i>Dominios</i> |
| Universidad Nacional del Nordeste (UNNE) | Corrientes | Convocatoria Financiamiento Cursos Vinculación Tecnológica Investigación Asignatura Emprendimiento Incubadoras | EyVT Soporte Enseñanza/Aprendizaje Investigación Idea Rectora |
| Universidad Nacional de San Martín | Buenos Aires | Competencias Coworking Proyectos Vinculación Tecnológica Programas Cursos Asistencia | EyVT Soporte |
| Universidad Nacional de Formosa | Formosa | Talleres Capacitación Formación Asistencia Docentes Programas Herramientas Redes de Contacto Incubadoras Seminarios Cursos Asignaturas Emprendimientos Proyectos Tecnológicos | Enseñanza/Aprendizaje Soporte EyVT |
| Universidad Nacional de Río Negro | Río Negro | Incubadoras Cursos Investigación Herramientas Vinculación Tecnológica Asistencia Docentes | Soporte Investigación EyVT Enseñanza/Aprendizaje Idea Rectora |
| Universidad Nacional de Tres de Febrero | Buenos Aires | Concursos Asistencia Tutorías Programas Talleres Capacitación Asesoramiento | EyVT Soporte |
| UTN Resistencia | Chaco | Incubadoras Programa Proyectos Tecnológicos Convocatorias | EyVT Soporte |
| Universidad de Buenos Aires | CABA | Consultoría Capacitación Redes de contacto Investigación Cursos Talleres Financiamiento Vinculación Asesoramiento Mentoría | Soporte Investigación EyVT |
| Universidad Nacional General Sarmiento (UNGS) | Bs. As. | Investigación Asesoramiento Redes de Contacto Innovación Asistencia | Soporte Investigación EyVT |
| Universidad Nacional del Sur (UNS) | Bs. As. | Investigación. Vinculación Tecnológica Programas Redes de Contacto | Soporte EyVT Investigación |
| Universidad Provincial del Sudoeste (UPSO) | Bs. As. | Programas Aceleradora Capacitación Talleres Redes de Contacto Formación Investigación Asignaturas Emprendimiento | Soporte Enseñanza/Aprendizaje EyVT Investigación Idea rectora |
| Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires | Bs. As. | Programas Asignaturas emprendimiento Innovación Asistencia Capacitación Cursos Redes de Contacto | Soporte EyVT Enseñanza/Aprendizaje |
| Universidad Nacional del Litoral | Santa Fé | Formación Concursos Asistencia Convocatorias. | Soporte EyVT Enseñanza/Aprendizaje |
| Universidad Nacional de Córdoba (UNC) | Córdoba | Eventos Concursos Incubadoras Redes de Contacto Asignaturas emprendimientos Proyectos tecnológicos Financiamiento | Soporte EyVT Enseñanza/Aprendizaje |
| Universidad Nacional de Quilmes | Bs. As. | Programas Redes de Contacto Capacitación Asesoramiento Proyectos Tecnológicos | Soporte EyVT |
| Universidad Nacional de La Plata | Bs. As. | Vinculación Tecnológica Cursos Concursos Asesoramiento Tutorías Capacitación Difusión Redes de Contacto Asistencia a docentes Consultoría Incubadora | Soporte EyVT Enseñanza/Aprendizaje |
| Universidad del Aconcgua | Mendoza | Capacitaciones Foros Conferencias Talleres Coworking Redes de Contacto Incubadora Asesoramiento | Soporte EyVT |
| Universidad Nacional de Rosario | Santa Fé | Formación Convocatorias Difusión Concursos Cursos Capacitaciones Incubadora | Soporte EyVT Enseñanza/Aprendizaje |

Fuente: Elaboración Propia

A partir de dicha información, el Esquema III.1 proporciona una nube de etiquetas para los 37 términos seleccionados agrupados en categorías de clasificación. Del análisis surge que las cinco más destacadas son: “Asesoramiento”, “Redes de Contacto”, “Capacitación”,

“Cursos” y “Programas de Apoyo al Emprendedor”. Asimismo, se destaca que las actividades menos llevadas a cabo resultan ser las “Asignaturas de Emprendimiento” y “Formación”, las tareas de “Investigación” y las actividades de “Difusión”.

Esquema III.1

Actividades ofrecidas por las Universidades de la Argentina en la temática emprendedora



Fuente: Elaboración Propia

Por su parte, en lo que respecta a los dominios del EEU, es posible observar que el *Soporte* resulta ser el más frecuente, seguido por la *Extensión y Vinculación Tecnológica* (Esquema III.2). Esto se relaciona con las actividades identificadas en el primero. De los esquemas se observa que la formación de estudiantes y profesores, la creación de carreras con perfil emprendedor, la inclusión de asignaturas, es decir, el dominio correspondiente a la *Enseñanza/Aprendizaje*, resulta ser menos habitual al igual que la Investigación, componente que incluye la generación de conocimiento vinculado con la temática.

Estos resultados coinciden con trabajos previos que han mostrado que el enfoque de la cuestión emprendedora resulta ser mayormente abordado desde la extensión, es decir, para con

el trabajo de la comunidad, y no tanto en lo que hace a la generación de conocimiento, como lo es la investigación (Oliveras et al., 2014).

En tanto, la *Idea Rectora*, se considera a partir de llevar a cabo todas las misiones académicas: *Investigación, Enseñanza/Aprendizaje y Extensión y Vinculación Tecnológica*, como así también brindar *Soporte*. Todos estos elementos adquieren consistencia y sus características específicas logran unirse a partir del abordaje transversal que se realiza desde la institución universitaria. Tal como sostienen Gibb et al. (2018), un centro de enseñanza superior debe concebirse a sí mismo como una organización emprendedora reflejando en su estrategia sus aspiraciones y su agenda. En los resultados puede observarse que al no trabajar sobre todos los dominios, no queda demostrado que la institución se encuentre orientada por una idea que la rige.

Esquema III.2

Dominios del EEU en las Universidades de la Argentina



Fuente: Elaboración Propia

Por último, se realizó una comparación de las actividades y los dominios de un EEU entre las Universidades privadas y públicas. El resultado obtenido deja en evidencia que más allá de que los esfuerzos estén dirigidos a diferentes actividades -en las Universidades privadas se destacan el asesoramiento y los programas de apoyo, en tanto en las Universidades Públicas las redes de contacto y los cursos- en ambos casos corresponden al mismo dominio que es *Soporte*. A continuación se presentan los resultados mediante los esquemas de Nubes de Etiquetas.

Esquema III.3

Actividades Universidades privadas y públicas de la Argentina en la temática emprendedora



Fuente: Elaboración Propia

Esquema III.4

Dominios del EEU en las Universidades privadas y públicas de la Argentina



Fuente: Elaboración Propia

III.4. Reflexiones del Capítulo

Si bien se reconoce que se consultaron fuentes de información secundaria y que el criterio de selección de las Universidades pudo haber sido insuficiente para conocer la verdadera situación a nivel país, los resultados encontrados se consideran de interés.

En primer término se observa a nivel general la ausencia de una mirada holística sobre la temática emprendedora. Esto se refleja en el tipo y la forma en que se llevan a cabo las diversas actividades, muchas de ellas desarrolladas de manera aislada y no enmarcadas dentro de una idea rectora. Esto visibiliza la necesidad de contar con un mayor compromiso por parte de los directivos vinculados con el área y de seguir realizando esfuerzos en la formación de estudiantes, quienes, según Feld (2012), son fundamentales para lograr un saludable ecosistema emprendedor y representan una de las contribuciones más significativas de una Universidad a su comunidad. Asimismo, se considera de importancia profundizar en la investigación en este campo, que incluya buenas prácticas que luego puedan ser impartidas en los espacios áulicos. Esto va en línea con lo que sugiere Hernández Mogollón (2017) al afirmar que un error común es crear servicios universitarios sin que se conozca la naturaleza del fenómeno.

Las Universidades deben ser conscientes del papel relevante que cumplen en cuanto a la sensibilización de los estudiantes sobre el emprendimiento, la oferta de herramientas, el desarrollo de habilidades y el apoyo de actividades emprendedoras a largo plazo.

Para ello, en la presente tesis se plantea como una forma de lograr lo anterior, comenzar por la identificación de todas las actividades llevadas a cabo, a fin de diagnosticar la situación actual para luego proponer acciones concretas.

Con la finalidad de contribuir con esta cuestión, en el siguiente capítulo se presenta una herramienta de autoevaluación destinadas a las IES, para que a través de la autoevaluación, conozcan el grado de desarrollo de su EE y trabajen sobre bases concretas a fin de poder convertirse en Universidades Emprendedoras.

*CAPÍTULO IV: EL ANÁLISIS DEL ECOSISTEMA EMPRENDEDOR
UNIVERSITARIO: PROPUESTA DE UNA HERRAMIENTA DE
AUTOEVALUACIÓN*

IV.1. Introducción

De acuerdo con el relevamiento llevado a cabo sobre la bibliografía especializada en el tema, en América Latina no se han identificado trabajos dedicados a estudiar, interpretar y medir el EEU. A fin de contribuir con ello, en este capítulo se propone una herramienta de autoevaluación que se considera otorgará información de interés y aportará lineamientos para comprender aun más este campo de estudio.

Así, el capítulo se divide en seis secciones. En la Sección IV.2. se analiza la importancia de evaluar el EEU para aquellas Universidades que proyectan trabajar en la temática emprendedora. En la Sección IV.3. se plantea la relevancia de la autoevaluación como una modalidad que permite analizar las propias actuaciones con la finalidad de identificar los cambios que se requieran para lograr los objetivos propuestos. Los desarrollos presentados conducen a una cuarta sección que presenta el fundamento metodológico para el diseño de la herramienta. Asimismo se exponen algunos antecedentes de utilización de este modelo en IES. En la Sección IV.5 se presenta la herramienta con algunos lineamientos orientativos para su empleo e interpretación de resultados. Finalmente en una sexta sección se describen las conclusiones correspondientes.

IV.2. La Importancia de Evaluar el EEU

No existe una única forma, sino un abanico de posibilidades para aquellas IES, que procuren tener una práctica emprendedora. La labor de las Universidades y las instituciones educativas en general se despliega en diversos frentes, no solo desde la enseñanza/aprendizaje,

sino también en las áreas de investigación, extensión y vinculación tecnológica, el soporte y acompañamiento, y el compromiso de los más altos directivos.

Gibb, (2012) afirma que durante la última década, el papel que desempeña la Universidad en el desarrollo local y regional, ha convocado la atención al momento de abordar políticas de educación superior en todo el mundo. Las Universidades se vislumbran, cada vez más como centros de desarrollo regional y estrategias de innovación. Algunos argumentan que esto las ubica como partícipes necesarias de la gobernanza de las regiones en lugar de simples proveedoras del conocimiento (Smith, 2007, como se citó en Gibb, 2012). Asimismo, contiene un elevado valor social, dado que reacciona frente a una demanda generalizada de la sociedad que no encuentra del todo satisfactoria su evolución socio-económica (Porras, 2013). En tanto, fortalecer procesos de desarrollo local abre a las Universidades un ámbito de extensión hacia su región de influencia, que resulta ideal para canalizar su responsabilidad social. Es en este contexto, que se requiere que las IES demuestren las formas en que brindan respuestas al reclamo social y a las necesidades económicas de la sociedad, cómo mejorar la empleabilidad de los graduados, facilitar la movilidad social y un acceso más amplio a la educación superior, contribuyendo al crecimiento económico nacional y al desarrollo local a corto y largo plazo, estimulando nuevas empresas e innovando en empresas existentes (Fernández et al., 2017).

De acuerdo con Gibb, (2012) las cuestiones clave a considerar en este aspecto incluyen:

- Las fortalezas y debilidades asociadas con la economía y la cultura distintiva de la región.
- El trabajo en asociación con instituciones locales y regionales.
- La contextualización de las actividades de investigación en pos del desarrollo de áreas de potencial endógeno regional.
- La vinculación de los estudiantes y graduados con empresas locales, particularmente Pequeñas y Medianas (PYME).

- La apertura a la adquisición de conocimiento de cualquier fuente y en cualquier forma.
- El compromiso activo en eventos locales cívicos y culturales.

Por lo dicho anteriormente, para aquellas Universidades que pretenden revisar el potencial emprendedor de su propia institución, se propone analizar cuidadosamente lo que en este trabajo se dio a llamar ecosistema emprendedor universitario. Es decir, reconocer la sinergia de cada una de las actividades emprendedoras que se llevan a cabo en la Universidad con el único propósito de delinear un enfoque completo, una mirada integral que encuadre todas sus misiones académicas.

IV.3. Propuesta de una Herramienta de Autoevaluación

IV.3.1. ¿Por qué Utilizar una Guía de Autoevaluación?

La autoevaluación en las IES se puede interpretar como “la evaluación interna que realizan los centros educativos por iniciativa propia y con la finalidad de optimizar su funcionamiento y resultados” (Sallan, 1993, p.4). Deriva de un proceso actitudinal positivo hacia la reflexión y el análisis de las propias actuaciones y la flexibilidad hacia los cambios que se requieran para lograr los objetivos propuestos.

Guerra (1993) y Sallán (1993), establecen la importancia de esta modalidad de evaluación a partir de diferentes factores:

- Permite reflexionar sobre lo que se hace.
- Facilita la coordinación vertical y horizontal.
- Atiende los procesos y no sólo los resultados.
- Permite una negociación en la que está garantizada la defensa de los intereses de toda la comunidad y no la de grupos determinados.

- Pretende ser educativa al impulsar el diálogo, la participación y la reflexión compartida sobre la mejora.
- Procura ser una plataforma de participación y diálogo sobre la enseñanza y la educación.

La idea es presentar una herramienta que le permita a la Universidad reconocer con mayor precisión el modelo institucional en términos de emprendedorismo e identificar el grado de desarrollo de su EEU.

El modelo presenta una serie de conceptos clave y orientaciones prácticas, pretendiendo contribuir con aportes concretos y útiles, invitando a la reflexión y observación de las propias acciones. Sirve como base para decisiones de planificación, ejecución y análisis y su característica dinámica lo expone como una obra en permanente construcción. Asimismo se prevén mecanismos de intercambio de experiencias y de herramientas abiertos a todos los interesados en mejorar y ampliar los aprendizajes sobre los temas vinculados con el EEU.

IV.3.2. ¿A Quiénes está Dirigida?

La guía está dirigida a todas las personas que en la Universidad e Institutos de Nivel Superior se encuentran involucradas en la toma de decisiones, el diseño, la implementación y la evaluación de programas y políticas vinculados con el desarrollo emprendedor. Puede ser aplicada tanto a una Universidad en su totalidad, a nivel de Facultad o departamental. Asimismo, siguiendo a Gibb (2018), este tipo de análisis podría dar respuestas a quienes siendo parte de una Institución Educativa busquen consejos, ideas e inspiración para alcanzar una gestión eficiente y eficaz de los recursos que son aplicados al desarrollo y evolución del EEU para efectivamente alcanzar el cambio institucional y cultural.

IV.4. Diseño de la Herramienta

IV.4.1. Fundamentos Metodológicos

Como punto de partida para el diseño de esta herramienta se eligió el tablero de comando por el esquema básico que propone, siendo de utilidad al momento de organizar las ideas esbozadas. De todas maneras, vale aclarar que no se siguió estrictamente el método que éste plantea, ya que utiliza mayoritariamente indicadores cuantitativos que permiten medir tendencias y realizar una cadena interrelacionadas de las perspectivas y su impacto de una sobre otras. Como se verá más adelante, esta particularidad no se cumple en la herramienta propuesta.

El concepto de tablero de comando parte de la idea de configurar un tablero de información, cuyo objetivo y utilidad básica es diagnosticar adecuadamente una situación. Se lo define como “el conjunto de indicadores cuyo seguimiento periódico permite contar con un mayor conocimiento de la situación de la empresa o sector apoyado con nuevas tecnologías informáticas” (Ballvé, 2008, p. 55). Facilita la realización de un mapa estratégico, basado en las relaciones causa-efecto, tejiendo así cada uno de los objetivos establecidos con la estrategia fijada para alcanzar la misión, visión y valores de la empresa, en este caso, de la Institución (Martínez et al., 2013). Se basa en tres dimensiones de tiempo, ayer, hoy y mañana, y logra unir la gestión y el control a corto plazo con la visión y la estrategia a largo plazo.

La metodología consiste en identificar áreas clave, que resultan de los temas relevantes a monitorear y cuyo fracaso permanente impide la continuidad y el progreso de la empresa o sector dentro de un entorno competitivo, aun cuando el resultado de todas las demás áreas fuera bueno. Los indicadores clave son los datos, índices o ratios que generan información de la situación de cada área. A partir de definir áreas se puede conformar una potente herramienta de diagnóstico (Ballvé, 2008).

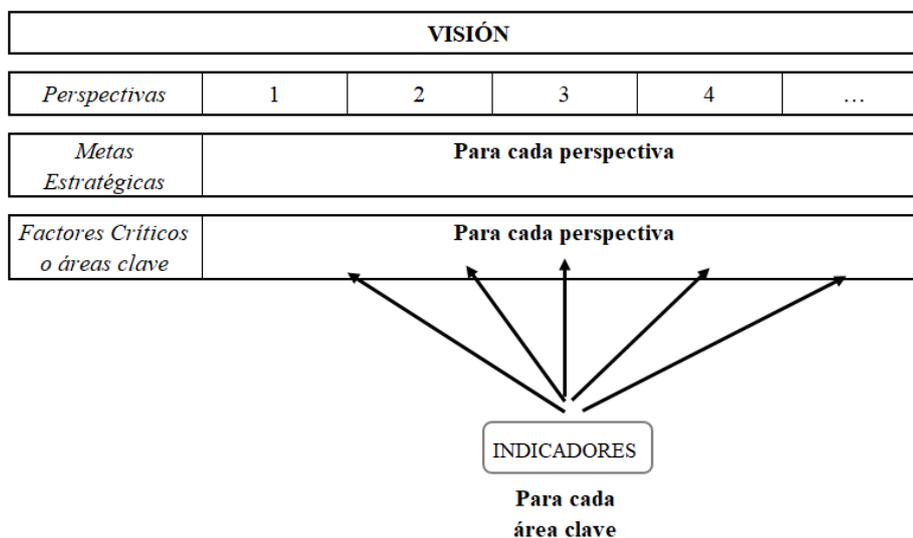
De acuerdo con Kaplan y Norton (2000, como se citó en Boland et al., 2007, p. 115) dentro de los pasos para diseñar un tablero de comando y para los fines de la presente tesis se destacan:

- Establecer o confirmar la visión de la empresa.
- Establecer perspectivas.
- Desglosar la visión según cada una de las perspectivas y formular metas estratégicas respectivamente.
- Identificar factores críticos de éxito o áreas claves para cada perspectiva.
- Desarrollar indicadores.
- Formular metas.
- Implementación.

Las etapas que facilitan la esquematización pueden redefinirse como sigue en la:

Figura IV.1

Esquema básico de un tablero de comando



Nota: Boland, L. et al. (2007). Funciones de la administración. EdiUNS.

IV.4.2. Antecedentes en Instituciones Educativas

Durante las últimas décadas, las Universidades han avanzado en la incorporación de diversos instrumentos provenientes de las disciplinas relacionadas con la gestión. El objetivo es mejorar sus acciones y resultados para cumplir con sus proyectos institucionales (Rezzónico y Miropolsky, 2005; Martínez, et al., 2013). Tal como se mencionó anteriormente, los sistemas de gestión y control son un medio para expandir la estrategia de cualquier tipo de organización. Se desarrollan actividades de planificación, control y diagnóstico y, a partir de la medición y análisis de los resultados, es posible evaluar el desempeño desde múltiples ángulos o criterios. De este modo, se facilita la toma de decisiones en función de los recursos disponibles con una clara orientación hacia su mejora permanente. Se dirige el cambio, garantizando que las actividades reales de la Universidad coincidan con las planificadas (Martínez et al., 2013). En este contexto, el tablero de comando, como herramienta de gestión, permite a las organizaciones de educación superior optimizar su desempeño (Quintero, 2008).

Rezzónico y Miroplosky (2005) sugieren que la aplicación de políticas, como la evaluación institucional por parte de la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU), han convocado a reflexionar acerca del vacío manifiesto en las IES de información sistematizada que refleje la riqueza y la complejidad de las actividades y los servicios universitarios. Cabe destacar la importancia de obtener información acerca de su desempeño en pos de lograr las metas a corto, mediano y largo plazo que se proponen (Rezzónico y Miropolsky, 2005).

En este sentido, se han encontrado en la literatura algunos artículos que proponen la adopción del tablero de comando en las IES, con el objeto de aportar a la optimización en su desempeño. Algunos institutos universitarios tecnológicos, han diseñado un modelo gerencial bajo esta metodología con el propósito de mejorar la calidad de sus actividades académicas y administrativas y, por consiguiente, lograr el incremento del valor agregado de la institución (Quintero, 2008). En tanto, otras instituciones han desarrollado un software que posibilita la

implementación de la herramienta con el objetivo de realizar un seguimiento de los planes de gestión como base de control de los procesos administrativos y académicos, integrando el plan estratégico con los procesos decisionales y con el análisis del rendimiento (Martínez et al., 2013).

IV.4.3. Aplicación del Esquema Propuesto

Al tomar como punto de partida el esquema que requiere la elaboración de un tablero de comando, a continuación se enseña el recorrido que guía al cumplimiento de los objetivos del capítulo.

1. Confirmar la visión de la Universidad: se considera que la visión estará vinculada con el hecho de consolidar una Universidad emprendedora. Y el objetivo de la autoevaluación tendrá que ver con cuan cerca o alejada está la institución respecto a esa visión.

2. Establecer perspectivas: en este caso, y siguiendo la nomenclatura presentada en el marco teórico y en el Capítulo II, se decide hablar de dominios (y no de perspectivas). De este modo, los dominios elegidos son: *Idea Rectora*, *Investigación*, *Enseñanza-Aprendizaje*, *Extensión y Vinculación Tecnológica y Soporte*

3. Definición de metas estratégicas: Para cada dominio se definen las siguientes metas estratégicas:

Idea Rectora, tiene como principal objetivo fijar un lineamiento y brindar un marco institucional vinculado con la temática emprendedora en todas las funciones académicas (investigación, docencia y extensión), garantizando una plena comunicación de dicha política entre todos los agentes de la Universidad.

Investigación, tiene como objetivo construir y ampliar el conocimiento vinculado con la cuestión emprendedora a fin de buscar soluciones a problemas específicos y/o reformular planteamientos sobre el tema, en armonía con el ámbito territorial al cual pertenece.

Enseñanza - Aprendizaje, tiene como principal objetivo brindar las herramientas y fortalecer las competencias necesarias para que los estudiantes desarrollen su potencial emprendedor.

Extensión Universitaria y Vinculación Tecnológica, tienen como objetivo favorecer la interacción entre la Universidad y los demás agentes de la trama social en la cual se inserta, gobierno, empresa y sociedad. Esta vinculación permite detectar las necesidades y problemáticas del entorno, brindar soluciones y generar actividades que instalen la temática emprendedora en la región como motor del desarrollo económico y social.

SopORTE, tiene como objetivo impulsar y asistir en la definición de ideas de negocio, oportunidades innovadoras y/o proyectos en marcha que surgen dentro de la comunidad universitaria. El mismo se formaliza a través del acompañamiento durante el proceso de creación de la empresa utilizando todas aquellas herramientas que permiten disminuir las condiciones de riesgo, diseñar estrategias e insertarse en el mercado de manera competitiva y sostenible. Asimismo, posibilita la construcción de espacios de vinculación y creación de redes de contacto.

4. Identificación de áreas clave para cada dominio: En este punto, se optó por definir premisas, es decir, afirmaciones o ideas que sirven de base para posteriormente determinar los indicadores.

5. Determinación de los indicadores: En cada premisa se definieron los correspondientes indicadores que buscan lograr un autoconocimiento respecto del grado de desarrollo del EEU. En este caso se optó por indicadores cualitativos, a través de afirmaciones para los cuales se establecieron cuatro respuestas posibles:

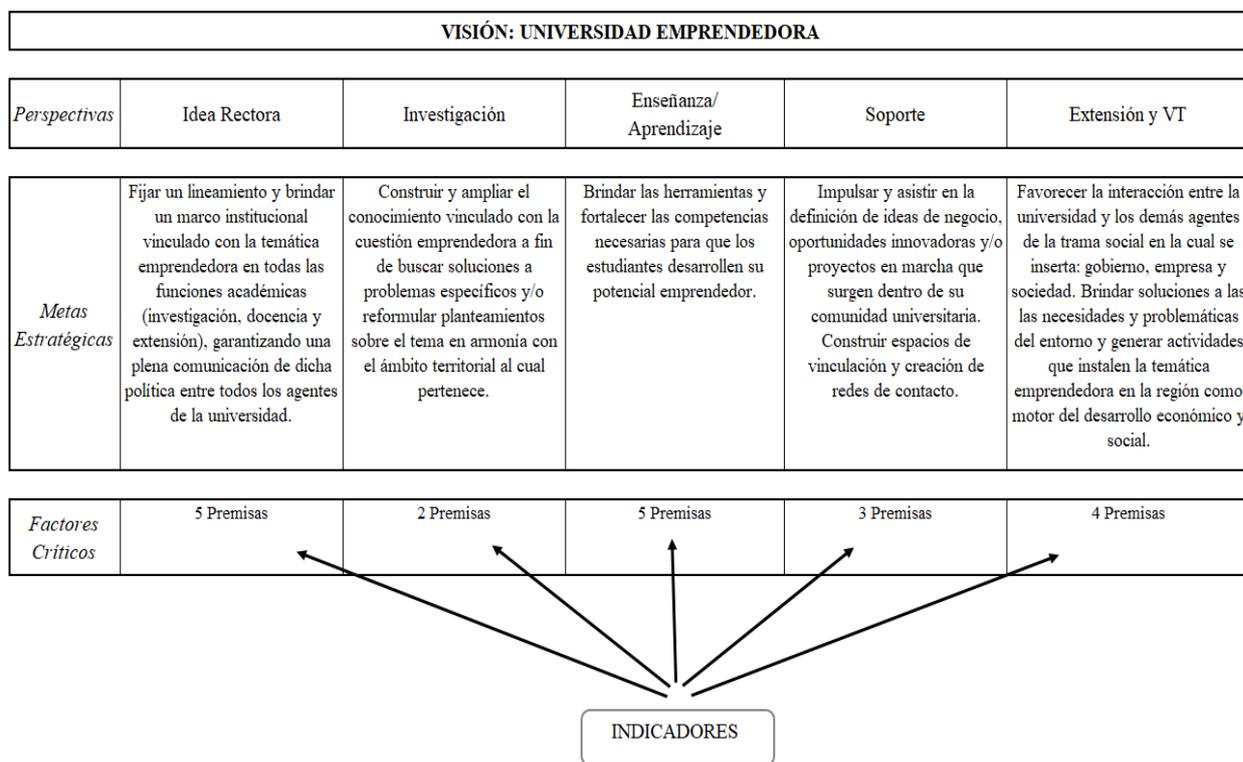
- SÍ: Se utiliza cuando las acciones descritas en la afirmación se encuentran completamente desarrolladas.
- NO: Se utiliza cuando las acciones descritas en la afirmación no se encuentran desarrolladas.

- En Proceso: (EP): Se utiliza cuando las acciones descriptas en la afirmación se encuentran parcialmente desarrolladas o están en proceso de implementación. Para esta situación, en la casilla de COMENTARIOS se puede indicar el grado de avance.
- No Aplica (N/A): Se utiliza cuando las acciones descriptas en la afirmación son imposibles de aplicar en la Institución analizada.

A partir de esta descripción, se presenta una figura que resume los pasos seguidos:

Figura IV.2

Esquema propuesto para el diseño de la herramienta



Fuente: Elaboración Propia

Para que todo este esquema se materialice en una herramienta de aplicabilidad práctica, se construyó una planilla utilizando el sistema Microsoft Excel que permite de una forma ágil y práctica realizar la autoevaluación y analizar los resultados. El archivo diseñado contempla nueve pestañas, a saber:

- Las instrucciones, en las cuales se indica la metodología para completar la autoevaluación.
- Los datos de la institución, donde se debe rellenar con información inherente a la institución bajo análisis.
- Una hoja para cada uno de los cinco dominios. En este caso, en cada hoja se presentan las premisas y los indicadores propuestos.
- Dos hojas con resultados denominadas Autodiagnóstico Premisas y Autodiagnóstico Dominios, donde se analizan las respuestas de las hojas anteriores y se presenta el análisis de la información.

En la hoja denominada Autodiagnóstico Premisas, a partir de ciertos parámetros que se detallan en los ANEXOS 2 y 3, se presenta el grado de desarrollo de cada premisa. Las opciones de resultados son:

- Sí: cuando las respuestas a los indicadores muestran que la premisa está desarrollada.
- No: cuando las respuestas a los indicadores muestran que la premisa no está desarrollada.
- EP: cuando las respuestas a los indicadores muestran que la premisa está en proceso de desarrollo.
- NA: cuando las respuestas a los indicadores muestran que esa premisa no corresponde a la institución bajo análisis.

Cumpliendo la función de apoyo visual, acompañan a los resultados semáforos de alerta y gráficos que exhiben a través de porcentajes el grado de desarrollo de cada dominio y del EEU. Los criterios seguidos para alcanzar dicho valor se adjuntan en el ANEXO 4.

En la hoja, denominada Autodiagnóstico Dominios se muestra un resultado más integral que permite conocer, no solo el nivel de avance para cada dominio en particular, sino también el del EEU en general. A partir de los informes obtenidos se determinaron cinco posibles estados:

- Completamente fortalecido.
- Con posibilidad de crecimiento.
- A mitad de camino.
- Dando los primeros pasos.
- Sin desarrollar.

De manera complementaria la tabla se acompaña con un gráfico de coordenadas que permite visualizar el desarrollo de cada dominio comparado con el objetivo.

Tanto la hoja “Autoevaluación premisas” como “Autoevaluación dominios” presentan un formato óptimo para su impresión. El objetivo es que sirva como un documento informativo, es decir, un reporte destinado a ayudar en el análisis. Además, podrá ser enviado a cierto equipo de trabajo para delinear acciones que colaboren en la implementación de la visión de la Universidad en materia de emprendedorismo.

IV.5. La Herramienta

IV.5.1. El nombre y el logo

Con el objetivo de darle identidad a la herramienta se le asignó un nombre y se diseñó un isologotipo. Los logos cuentan historias. Colores, formas, fuentes, todas sus partes están cuidadosamente pensadas de acuerdo con la información que se trata de comunicar.

El nombre elegido es un acrónimo del término Herramienta de Autoevaluación que dio como resultado: HERA. Al oído, el nombre remite a la palabra “Era” que significa “el punto de partida de un hecho destacado que se caracteriza por una innovación en las formas de vida

y de cultura” (Real Academia Española, s.f., definición 1-2). Lo que el emprendedorismo es hoy para el desarrollo económico, social y cultural.

El isotipo está representado por un rompecabezas o *puzzle*. El mismo se define como un juego que consiste en componer una determinada figura combinando cierto número de piezas, en cada una de las cuales hay una parte de la imagen. La combinación debe realizarse de manera correcta para recomponerla. Esta representación se relaciona con la idea de ecosistema, partes que hacen a un todo, interconectadas e interdependientes.

Los colores asignados a cada uno de los dominios de un EEU fueron propuestos conforme su significado³:

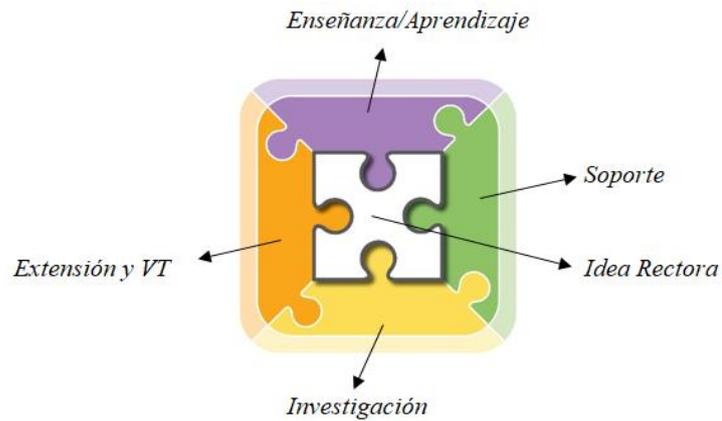
- El amarillo: la oportunidad y la creatividad representada por el dominio *Investigación*.
- El violeta o lila: la sabiduría simbolizada en el dominio *Enseñanza/Aprendizaje*.
- El verde: la seguridad, el apoyo al emprendedor a través del dominio *Soporte*.
- El naranja: la sociabilidad y la estimulación asociada con las actividades de *Extensión y Vinculación Tecnológica*.
- El blanco: La pieza del centro que da unión a las cuatro anteriores es la *Idea Rectora*. Se representa con el color blanco y revela claridad de propósito. Se exhibe como un espacio que permite mirar en su interior, en su analogía con el concepto de autoevaluación.

El ícono quedó representado de la siguiente forma:

Figura IV.3

Isotipo de HERA

³ <https://graf1x.com/color-psychology-emotion-meaning-poster/>



Fuente: Elaboración Propia

El isologotipo pretende comunicar dinamismo, innovación e integración. El logo quedó definido de acuerdo con la Figura IV.4:

Figura IV.4

Isologotipo cuadrado de HERA



Fuente: Elaboración Propia

IV.5.2. La Plantilla

A continuación, se presenta la herramienta de evaluación propuesta, teniendo en cuenta los objetivos definidos para cada dominio de un EEU, las premisas correspondientes y los indicadores de medición.



HERA

Herramienta de Autoevaluación del
Ecosistema Emprendedor Universitario



IDEA RECTORA

La *Idea Rectora*, tiene como principal objetivo fijar un lineamiento y brindar un marco institucional vinculado con la temática emprendedora en todas las funciones académicas (investigación, docencia y extensión), garantizando una plena comunicación de dicha política entre todos los agentes de la universidad.

| Premisa IR.1 | Se encuentra institucionalizada la temática emprendedora. | | | | | | |
|--------------|--|----|----|----|-----|-------------|-------------------------|
| Indicadores | | Si | No | EP | N/A | COMENTARIOS | ACCIONES DE SEGUIMIENTO |
| a | Se encuentra declarado en el estatuto contribuir con el desarrollo de la actividad emprendedora. | | | | | | |
| b | Las autoridades de la institución están comprometidas con el desarrollo del emprendedorismo. | | | | | | |
| c | El emprendedorismo es un tema central para la definición de políticas y actividades de la institución. | | | | | | |
| d | Se lleva a cabo una formación integral y continua, de directivos, docentes y personal administrativo en temas vinculados con la cuestión emprendedora | | | | | | |
| Premisa IR.2 | El emprendedorismo se constituye como marco para el cumplimiento de las misiones académicas (docencia, investigación y extensión) de la Universidad. | | | | | | |
| Indicadores | | Si | No | EP | N/A | COMENTARIOS | ACCIONES DE SEGUIMIENTO |
| a | El emprendedorismo es definido como una línea prioritaria dentro de las actividades de investigación. | | | | | | |
| b | Los docentes cuentan con información sobre el compromiso y las políticas de la Institución en materia de emprendedorismo, así como el material para su capacitación. | | | | | | |
| c | El emprendedorismo es definido como una línea prioritaria dentro de las actividades de extensión, llevando a cabo acciones emprendedoras a nivel local, regional y/o nacional. | | | | | | |
| d | Se atienden inquietudes o propuestas de diversos agentes de la región, en cuanto a demandas de carreras, para cubrir la falta de profesionales en áreas determinadas. | | | | | | |
| e | Se considera/ se ha considerado el emprendedorismo para la definición del perfil del egresado cualquiera sea el área temática. | | | | | | |

| Premisa IR.3 | Se cuenta con un área específica y personal responsable del desarrollo e implementación de los proyectos, iniciativas y gestiones asociadas a la temática emprendedora. | | | | | | |
|---------------------|--|-----------|-----------|-----------|------------|--------------------|--------------------------------|
| Indicadores | | Si | No | EP | N/A | COMENTARIOS | ACCIONES DE SEGUIMIENTO |
| a | Se ha designado a una persona como responsable de la implementación de proyectos, iniciativas y gestiones relacionadas con el emprendedorismo. | | | | | | |
| b | El responsable del área se dedica a dicha tarea de manera exclusiva. | | | | | | |
| c | El nombre del cargo del responsable del área, incluye el término emprendedor o está relacionado con la temática. | | | | | | |
| d | La persona responsable cuenta con un equipo de trabajo donde cada uno conoce y comprende sus tareas y responsabilidades. | | | | | | |
| Premisa IR.4 | Existe una comunicación clara sobre la temática emprendedora, que ayuda a validar que se trata de un tema prioritario en todos los niveles de la Institución. | | | | | | |
| Indicadores | | Si | No | EP | N/A | COMENTARIOS | ACCIONES DE SEGUIMIENTO |
| a | Se informa a todo su personal, docente y no docente, sobre el compromiso de la institución con el emprendedorismo y la formación emprendedora. | | | | | | |
| b | Se busca activamente la retroalimentación de su personal y el diálogo sobre sus iniciativas emprendedoras. | | | | | | |
| c | El personal es informado de la participación y de los resultados de la Institución en programas o proyectos vinculados con el tema emprendedor (por ejemplo en GEM o GUESSS). | | | | | | |
| d | Se utilizan varios canales de comunicación a fin de sensibilizar sobre el emprendedorismo entre los estudiantes y el personal en todos los niveles de la institución. | | | | | | |
| Premisa IR.5 | Se analiza y evalúa el impacto de los cambios que se llevan a cabo en su Institución en materia de emprendedorismo. | | | | | | |
| Indicadores | | Si | No | EP | N/A | COMENTARIOS | ACCIONES DE SEGUIMIENTO |
| a | Los objetivos delineados en la agenda emprendedora se revisan y analizan periódicamente para mantenerla actualizada y pertinente. | | | | | | |
| b | Se participa en encuestas nacionales y/o internacionales que permiten medir la intención emprendedora de sus estudiantes. | | | | | | |
| c | Se evalúa periódicamente la forma en que el personal y los recursos apoyan su agenda emprendedora. | | | | | | |
| d | Se evalúa regularmente el impacto del apoyo a las ideas de negocio, oportunidades innovadoras y/o proyectos en marcha que surgen dentro de su comunidad universitaria. | | | | | | |



INVESTIGACIÓN

La *Investigación*, tiene como objetivo construir y ampliar el conocimiento vinculado con la cuestión emprendedora a fin de buscar soluciones a problemas específicos y/o reformular planteamientos sobre el tema en armonía con el ámbito territorial al cual pertenece.

| Premisa IN.1 | Se fomenta la Investigación en temas vinculados con el emprendedorismo, entre toda su comunidad académica. | | | | | | |
|--------------|---|----|----|----|-----|-------------|-------------------------|
| Indicadores | | Si | No | EP | N/A | COMENTARIOS | ACCIONES DE SEGUIMIENTO |
| a | Se cuenta con líneas de investigación en el área emprendedora. | | | | | | |
| b | Se difunde entre su comunidad académica las líneas de investigación vigentes en el área emprendedora. | | | | | | |
| c | Se otorgan becas y/o subsidios para el desarrollo de proyectos de investigación sobre la temática emprendedora. | | | | | | |
| d | Se otorgan incentivos a los docentes que trabajan en proyectos de investigación sobre la temática emprendedora. | | | | | | |
| e | Se ofrecen a los estudiantes la posibilidad de que participen en proyectos de investigación que conduzcan a oportunidades empresariales. | | | | | | |
| Premisa IN.2 | Se promueve el intercambio de información y de resultados acerca de la cuestión emprendedora, entre todos los actores. | | | | | | |
| Indicadores | | Si | No | EP | N/A | COMENTARIOS | ACCIONES DE SEGUIMIENTO |
| a | Se promueve la participación en eventos científicos (congresos, jornadas, workshop) sobre la temática emprendedora. | | | | | | |
| b | Existe algún mecanismo de difusión dentro de la comunidad académica para lograr el intercambio y aprendizaje entre pares. | | | | | | |
| c | Se organizan eventos científicos (congresos, jornadas, workshop) relacionados con la temática emprendedora. | | | | | | |
| d | La Institución es representante de algún organismo nacional o internacional que investiga temas relacionados con la temática emprendedora. | | | | | | |
| e | Se analizan las actividades de investigación a nivel regional, nacional e internacional para identificar conocimientos nuevos y apropiados que se integren a la oferta de educación emprendedora. | | | | | | |



ENSEÑANZA - APRENDIZAJE

El *Área Enseñanza - Aprendizaje*, tiene como principal objetivo brindar las herramientas y fortalecer las competencias necesarias para que los estudiantes desarrollen su potencial emprendedor.

| Premisa EA.1 | Se valora y fomenta que los docentes cuenten con capacitación en la temática emprendedora. | | | | | | |
|--------------|--|----|----|----|-----|-------------|-------------------------|
| Indicadores | | Si | No | EP | N/A | COMENTARIOS | ACCIONES DE SEGUIMIENTO |
| a | Se brinda a los docentes capacitación específica en la temática emprendedora. | | | | | | |
| b | Se tiene como política que todos los docentes tengan formación en temas vinculados con el emprendedorismo. | | | | | | |
| c | Se incluye dentro de la evaluación de antecedentes de sus docentes, la capacitación y la experiencia en la formación en emprendedorismo y en la creación de emprendimientos. | | | | | | |
| d | Se fomenta el funcionamiento de grupos de aprendizaje entre pares para el intercambio de información sobre la temática emprendedora. | | | | | | |
| e | Se ofrecen oportunidades para que los docentes trabajen a tiempo parcial en sus propios emprendimientos, siempre que sea posible. | | | | | | |
| Premisa EA.2 | Se impulsa y favorece la utilización de metodologías activas de enseñanza-aprendizaje. | | | | | | |
| Indicadores | | Si | No | EP | N/A | COMENTARIOS | ACCIONES DE SEGUIMIENTO |
| a | Se valora la formación pedagógica de los docentes. | | | | | | |
| b | Hay un área de asesoría pedagógica para atender la formación y brindar asesoramiento a la comunidad docente. | | | | | | |
| c | Los docentes tienen a disposición diversos recursos y materiales para llevar a cabo una buena experiencia educativa. | | | | | | |
| d | Se brinda capacitación a sus docentes en temas vinculados con estrategias de enseñanza aprendizaje y uso de la tecnología. | | | | | | |
| e | Se promueve la utilización de métodos de enseñanza centrados en el estudiante para alcanzar un aprendizaje práctico y una reflexión crítica. | | | | | | |

| Premisa EA.3 | Los planes de estudio de las distintas carreras brindan las herramientas y fortalecen las competencias necesarias para que los estudiantes desarrollen su potencial emprendedor. | | | | | | |
|---------------------|---|-----------|-----------|-----------|------------|--------------------|--------------------------------|
| Indicadores | | Si | No | EP | N/A | COMENTARIOS | ACCIONES DE SEGUIMIENTO |
| a | En los planes de estudio hay materias específicas que contienen las herramientas necesarias para crear y gestionar un proyecto. | | | | | | |
| b | En los planes de estudio hay materias específicas que contribuyen al fortalecimiento de las competencias necesarias para emprender. | | | | | | |
| c | Los planes de estudio se revisan y actualizan con regularidad para mejorar las prácticas de enseñanza, aprendizaje y evaluación y así enriquecer los resultados de aprendizaje. | | | | | | |
| d | Las materias específicas de la temática emprendedora son transversales a todas las carreras. | | | | | | |
| e | Las materias relacionadas con la temática emprendedora son obligatorias para todas las carreras (En el caso de ofrecer materias optativas, responder En Proceso). | | | | | | |
| Premisa EA.4 | Se incentiva y acompaña la incorporación de la temática emprendedora en las asignaturas de las diferentes carreras. | | | | | | |
| Indicadores | | Si | No | EP | N/A | COMENTARIOS | ACCIONES DE SEGUIMIENTO |
| a | Se respeta la libertad de cátedra respecto a cómo incorporan los docentes a su asignatura la educación emprendedora. | | | | | | |
| b | En caso de solicitarse, se orienta sobre la incorporación de la temática emprendedora a la asignatura de cada docente. | | | | | | |
| c | Se fomenta y/o brindan espacios para los intercambios entre docentes que deciden incorporar la temática emprendedora. | | | | | | |
| d | Está disponible para los docentes la bibliografía que contiene el marco teórico de la temática emprendedora que promueve la institución. | | | | | | |
| Premisa EA.5 | Se motiva y acompaña a los estudiantes y graduados en la participación de actividades relacionadas con el universo emprendedor. | | | | | | |
| Indicadores | | Si | No | EP | N/A | COMENTARIOS | ACCIONES DE SEGUIMIENTO |
| a | Se reconoce como créditos o asignaturas de práctica profesional a aquellos estudiantes que participen en concursos de planificación e ideas de negocios como actividad extracurricular. | | | | | | |
| b | Se brinda la posibilidad de que el estudiante prorrogue la duración de su plan de estudio cuando en forma paralela a su cursada, esté iniciando un nuevo negocio. | | | | | | |
| c | Se celebra y reconoce los logros de estudiantes y graduados en su faceta emprendedora. | | | | | | |
| d | Se utilizan mecanismos para que los estudiantes participen en la revisión y la retroalimentación de los cursos. | | | | | | |



EXTENSIÓN UNIVERSITARIA Y VINCULACIÓN TECNOLÓGICA

La *Extensión Universitaria y la Vinculación Tecnológica*, tienen como objetivo favorecer la interacción entre la universidad y los demás agentes de la trama social en la cual se inserta, gobierno, empresa y sociedad. Esta vinculación permite detectar las necesidades y problemáticas del entorno, brindar soluciones y generar actividades que instalen la temática emprendedora en la región como motor del desarrollo económico y social.

| Premisa EV.1 | Se realizan acciones conjuntas con otros actores del ecosistema para promover iniciativas vinculadas con la cuestión emprendedora. | | | | | | |
|---------------------|---|-----------|-----------|-----------|------------|--------------------|--------------------------------|
| Indicadores | | Si | No | EP | N/A | COMENTARIOS | ACCIONES DE SEGUIMIENTO |
| a | Se realizan acciones conjuntas con otras Universidades y/o Instituciones de Educación Superior con el fin de promover actividades sobre la temática emprendedora. | | | | | | |
| b | Se realizan acciones conjuntas con la Industria con el fin de promover iniciativas vinculadas con la temática emprendedora. | | | | | | |
| c | Se realizan acciones conjuntas con el Sector Público de gobierno con el fin de promover iniciativas vinculadas con la temática emprendedora. | | | | | | |
| d | Se desarrollan acciones de colaboración recíproca con organizaciones e instituciones que promueven el crecimiento del tejido productivo. | | | | | | |
| Premisa EV.2 | Se construye un entorno de articulación para fomentar, consolidar y difundir el vínculo universidad-empresa y sociedad, y su relación con el emprendedorismo. | | | | | | |
| Indicadores | | Si | No | EP | N/A | COMENTARIOS | ACCIONES DE SEGUIMIENTO |
| a | Se realizan reuniones para la comunidad académica con emprendedores referentes que comparten experiencias inspiradoras. | | | | | | |
| b | Se proporciona información a los grupos de interés (municipio, colegios, instituciones regionales) sobre las actividades de capacitación de la Institución y sobre la intención de desarrollar el emprendedorismo en el territorio. | | | | | | |
| c | Se realiza algún tipo de muestra con participación de los alumnos (presentación de proyectos) en eventos de interés general (Ej: stand en Expo, charlas en muestra de carreras). | | | | | | |
| d | Se dispone de proyectos de extensión vinculados con la temática emprendedora que permite a su comunidad educativa participar e involucrarse con las demandas del sector. | | | | | | |

| Premisa EV.3 | Existe un espacio para la transferencia de conocimiento con la industria, el sector público y la sociedad. | | | | | | |
|---------------------|---|-----------|-----------|-----------|------------|--------------------|--------------------------------|
| Indicadores | | Si | No | EP | N/A | COMENTARIOS | ACCIONES DE SEGUIMIENTO |
| a | Se ofrece educación financiera y empresarial a los empresarios y a los potenciales emprendedores para que comprendan mejor los conceptos financieros y su aplicación. | | | | | | |
| b | Se llevan a cabo capacitaciones abiertas a la comunidad como forma de instalar la temática emprendedora. | | | | | | |
| c | Se realizan jornadas de formación con los referentes de los municipios a fin de brindarles herramientas útiles para asesorar a emprendedores. | | | | | | |
| d | Se realizan talleres para la formación de formadores en emprendedorismo. | | | | | | |
| Premisa EV.4 | Se definen estrategias de Vinculación y Transferencia Tecnológica conciliando la oferta tecnológica de la universidad con las demandas del sector socio-productivo. | | | | | | |
| Indicadores | | Si | No | EP | N/A | COMENTARIOS | ACCIONES DE SEGUIMIENTO |
| a | Se fomenta el desarrollo y la transferencia de tecnología en pos de responder a las necesidades y demandas de innovación de los sectores productivos. | | | | | | |
| b | Se coordina la articulación con la sociedad posibilitando a docentes e investigadores la aplicación concreta de sus conocimientos en el territorio y el desarrollo tecnológico. | | | | | | |
| c | Se estimula y asegura una eficiente transferencia de los resultados alcanzados en ámbitos académicos hacia el entorno socio-productivo, generando valor agregado a partir del conocimiento. | | | | | | |
| d | Existe mecanismos formales para la creación de <i>spin-off</i> . | | | | | | |



SOPORTE

El **SopORTE**, tiene como objetivo impulsar y asistir en la definición de ideas de negocio, oportunidades innovadoras y/o proyectos en marcha que surgen dentro de su comunidad universitaria. El mismo se formaliza a través del acompañamiento durante el proceso de creación de la empresa utilizando todas aquellas herramientas que permiten disminuir las condiciones de riesgo, diseñar estrategias e insertarse en el mercado de manera competitiva y sostenible. Asimismo, posibilita la construcción de espacios de vinculación y creación de redes de contacto.

| Premisa SO.1 | Se ofrece el acceso a una infraestructura (medios técnicos, servicios e instalaciones) en óptimas condiciones que permite atender a las necesidades de los alumnos, los graduados y otros miembros de su comunidad académica. | | | | | | |
|-----------------|---|----|----|----|-----|-------------|-------------------------|
| Indicadores | | Si | No | EP | N/A | COMENTARIOS | ACCIONES DE SEGUIMIENTO |
| a | Se cuenta con áreas internas y/o externas que posibilitan a los alumnos, graduados o miembros de su comunidad académica, compartir un mismo espacio de trabajo (<i>co-working</i>) para desarrollar y poner en marcha proyectos o emprendimientos de negocio o de impacto social. | | | | | | |
| b | Se ofrece WI FI libre a disposición de los alumnos, los graduados y otros miembros de su comunidad académica. | | | | | | |
| c | Se pone a disposición de los alumnos, los graduados y otros miembros de su comunidad académica recursos tecnológicos e insumos para el desarrollo de actividades relacionadas con la temática emprendedora. | | | | | | |
| d | Se brinda un espacio para evaluar ideas de negocios ofreciendo privacidad, confidencialidad y seguridad al personal y los estudiantes a fin de promocionar sus esfuerzos en materia de innovación y creación. | | | | | | |

| Premisa SO.2 | Se facilita la relación y se colabora en la creación de redes de contacto (<i>networking</i>) para emprendedores y potenciales emprendedores de su comunidad universitaria. | | | | | | |
|---------------------|---|-----------|-----------|-----------|------------|--------------------|--------------------------------|
| Indicadores | | Si | No | EP | N/A | COMENTARIOS | ACCIONES DE SEGUIMIENTO |
| a | Se ofrecen espacios para que haya colaboración y desarrollo de equipos interdisciplinarios de alumnos de diferentes carreras que tienen interés en participar de actividades relacionadas con el emprendedorismo y la creación de empresas. | | | | | | |
| b | Se facilita la relación con otros emprendedores para compartir inquietudes y realizar reuniones de trabajo. | | | | | | |
| c | Se promueven vínculos con entidades financieras públicas y/o privadas que permitan acceder a programas de financiamiento para el desarrollo de nuevos proyectos. | | | | | | |
| d | Se facilita el vínculo con individuos inversores. | | | | | | |
| e | Se promueven vínculos con empresas y/o universidades públicas o privadas para que la comunidad emprendedora genere redes de contacto. | | | | | | |
| Premisa SO.3 | Se cuenta con profesionales capacitados para acompañar y asesorar a miembros de su comunidad universitaria que tienen la idea de crear una empresa o que tienen proyectos en etapas iniciales. | | | | | | |
| Indicadores | | Si | No | EP | N/A | COMENTARIOS | ACCIONES DE SEGUIMIENTO |
| a | Se cuenta con tutores o mentores para apoyar emprendimientos que surjan dentro de su comunidad universitaria. | | | | | | |
| b | Se cuenta con una incubadora/ aceleradora de empresas que ayuda a crecer y a concretar proyectos innovadores a través de asesorías especializadas, formación y visibilidad. | | | | | | |
| c | Existe un programa de aceleración para aquellos proyectos que ya fueron probados y que requieren de un alto crecimiento en un corto plazo. | | | | | | |
| d | Se cuenta con profesionales con experiencia que brinden asistencia en materia de marketing, finanzas, contabilidad, entre otros, para posibles nuevas empresas. | | | | | | |
| e | Se cuenta con profesionales que brinden asistencia en materia de propiedad intelectual para posibles nuevas empresas. | | | | | | |



HERA

Herramienta de Autoevaluación del
Ecosistema Emprendedor Universitario

AUTODIAGNÓSTICO PREMISAS - RESULTADOS COMPLETOS

INSTITUCIÓN

0

FECHA:

1/0/00

| IDEA RECTORA | | | Si | No | EP | N/A | Grado de desarrollo del dominio | | | | | | |
|---------------------------------|------|---|----|----|----|-----|-------------------------------------|-----|-----|-----|-----|------|--|
| | | | | | | | 0% | 20% | 40% | 60% | 80% | 100% | |
| | IR.1 | Se encuentra institucionalizada la temática emprendedora. | - | - | - | - | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | | | |
| | IR.2 | El emprendedorismo se constituye como marco para el cumplimiento de las misiones académicas (docencia, investigación y extensión) de la Universidad. | - | - | - | - | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | | | |
| | IR.3 | Se cuenta con un área específica y personal responsable del desarrollo e implementación de los proyectos, iniciativas y gestiones asociadas a la temática emprendedora. | - | - | - | - | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | | | |
| | IR.4 | Existe una comunicación clara sobre la temática emprendedora, que ayuda a validar que se trata de un tema prioritario en todos los niveles de la Institución. | - | - | - | - | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | | | |
| | IR.5 | Se analiza y evalúa el impacto de los cambios que se llevan a cabo en su Institución en materia de emprendedorismo. | - | - | - | - | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | | | |
| Grado de desarrollo del dominio | | | 0% | | | | | | | | | | |

| INVESTIGACIÓN | | | Si | No | EP | N/A |
|---------------------------------|------|--|----|----|----|-----|
| | IN.1 | Se fomenta la Investigación en temas vinculados con el emprendedorismo, entre toda su comunidad académica. | - | - | - | - |
| | IN.2 | Se promueve el intercambio de información y de resultados acerca de la cuestión emprendedora, entre todos los actores. | - | - | - | - |
| Grado de desarrollo del dominio | | | 0% | | | |



0% 20% 40% 60% 80% 100%

| ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE | | | Si | No | EP | N/A |
|---------------------------------|------|--|----|----|----|-----|
| | EA.1 | Se valora y fomenta que los docentes cuenten con capacitación en la temática emprendedora. | - | - | - | - |
| | EA.2 | Se impulsa y favorece la utilización de metodologías activas de enseñanza-aprendizaje. | - | - | - | - |
| | EA.3 | Los planes de estudio de las distintas carreras brindan las herramientas y fortalecen las competencias necesarias para que los estudiantes desarrollen su potencial emprendedor. | - | - | - | - |
| | EA.4 | Se incentiva y acompaña la incorporación de la temática emprendedora en las asignaturas de las diferentes carreras. | - | - | - | - |
| | EA.5 | Se motiva y acompaña a los estudiantes y graduados en la participación de actividades relacionadas con el universo emprendedor. | - | - | - | - |
| Grado de desarrollo del dominio | | | 0% | | | |



0% 20% 40% 60% 80% 100%

| | | Si | No | EP | N/A |
|--|------|----|----|----|-----|
| EXTENSIÓN UNIVERSITARIA Y VINC. TECNOLÓGICA | EV.1 | - | - | - | - |
| | EV.2 | - | - | - | - |
| | EV.3 | - | - | - | - |
| | EV.4 | - | - | - | - |
| Grado de desarrollo del dominio | | 0% | | | |



0% 20% 40% 60% 80% 100%

| | | Si | No | EP | N/A |
|---------------------------------|------|-----------|----|----|-----|
| SOPORTE | SO.1 | - | - | - | - |
| | SO.2 | - | - | - | - |
| | SO.3 | - | - | - | - |
| Grado de desarrollo del dominio | | 0% | | | |
| Desarrollo del EEU | | 0% | | | |



0% 20% 40% 60% 80% 100%





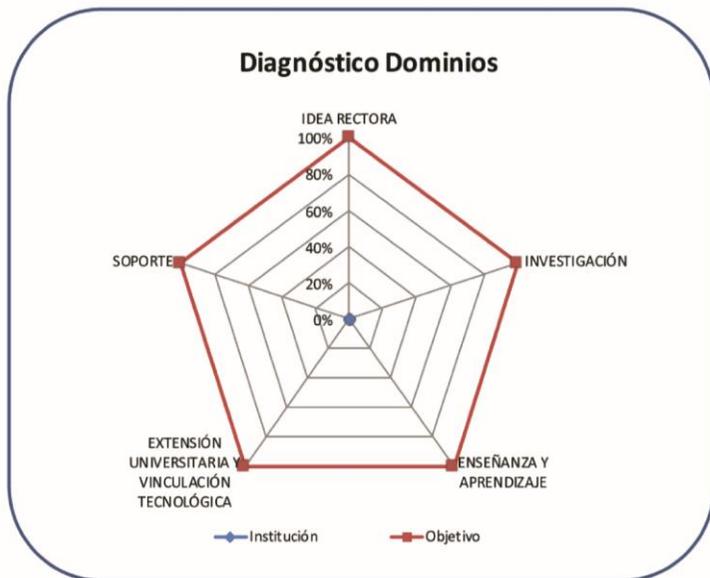
HERA

Herramienta de Autoevaluación del
Ecosistema Emprendedor Universitario

AUTODIAGNÓSTICO DOMINIOS - RESULTADOS COMPLETOS

INSTITUCION **0**
FECHA: **1/0/00**

| | Completamente fortalecida | Con posibilidad de crecimiento | A mitad de camino | Dando los primeros pasos | Sin desarrollar |
|--|---------------------------|--------------------------------|-------------------|--------------------------|-----------------|
| IDEA RECTORA | - | - | - | - | X |
| INVESTIGACIÓN | - | - | - | - | X |
| ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE | - | - | - | - | X |
| EXTENSIÓN UNIVERSITARIA Y VINCULACIÓN TECNOLÓGICA | - | - | - | - | X |
| SOPORTE | - | - | - | - | X |





HERA

Herramienta de Autoevaluación del
Ecosistema Emprendedor Universitario



mpcamino@hotmail.com

IV.5.3. ¿Cómo Completar HERA?

Para poder completar de manera satisfactoria la herramienta de autoevaluación y que funcione correctamente, se sugiere seguir las siguientes orientaciones:

- Leer las instrucciones de utilización con detenimiento para optimizar las funciones de la plantilla.
- Completar la hoja denominada Datos Institución con información básica concerniente a: nombre; Universidad, Facultad o departamento; cargo; ciudad; provincia; país y fecha. La misma será cargada una única vez y el sistema lo completará automáticamente en las hojas de resultados imprimibles.
- Comenzar con la autoevaluación. Para ello se sugiere leer cada dominio con sus correspondientes premisas e indicadores y luego señalar con la letra "X" la respuesta elegida (SÍ, NO, EP, N/A).
- Acceder a las últimas dos pestañas donde se almacenan los resultados una vez que hayan sido completados todos los dominios.

IV.5.4. ¿Cómo Interpretar los Resultados de la Autoevaluación?

Tal como se detalló anteriormente, al finalizar la autoevaluación, en la hoja Autodiagnóstico Premisas se logra visualizar el grado de desarrollo de cada una de ellas. En tanto, en la hoja de Autodiagnóstico Dominios se puede interpretar el nivel de evolución de cada uno de los que componen el EEU de la institución bajo análisis. Es importante aclarar que no se trata de una herramienta de evaluación comparativa entre instituciones. La misma constituye un marco para ayudar a determinar puntos fuertes y débiles, y proporcionar ciertas notas de orientación para posibles planes de acción. Asimismo, se pueden establecer prioridades, explorar áreas con buenas prácticas y reposicionarlas e identificar aspectos a mejorar.

IV.6. Reflexiones del Capítulo

El modelo propuesto incluye una serie de conceptos clave y orientaciones prácticas que pueden utilizarse para evaluar el grado de avance en las distintas tareas que las instituciones llevan adelante en relación con la temática emprendedora. Plantea el tema de una manera práctica pretendiendo contribuir con aportes concretos y útiles, invitando a la reflexión y observación de las propias acciones. Esta herramienta se constituye como base para decisiones de planificación, ejecución y análisis, y su característica dinámica la presenta como una obra en permanente construcción. Una vez reunidos los resultados se pueden utilizar para el debate y el diálogo y no para los fines de evaluación comparativa o clasificación de la institución (Gibb et al., 2018).

Está dirigida a todas las personas que en una Institución de Nivel Superior se encuentran involucradas en la toma de decisiones, el diseño, la implementación y la evaluación de programas y políticas vinculadas con el desarrollo emprendedor. Por lo anterior, puede ser aplicada tanto a una Universidad en su totalidad, o bien a nivel departamental o de Facultad.

Para poder evaluar el funcionamiento y la aplicabilidad de la herramienta, la misma fue presentada y compartida con tres Universidades de la Argentina. En el capítulo siguiente se presentan los resultados obtenidos.

CAPÍTULO V: HERA – EJEMPLOS DE APLICACIÓN

V.1. Introducción

Hoy es de suma importancia que todo desarrollo demuestre su aplicabilidad y utilidad. En este contexto y con el objetivo de pasar de la idea a la acción, en el presente capítulo se propone verificar el funcionamiento de HERA como un instrumento que permite conocer el grado de desarrollo del EEU en general y de cada uno de los dominios que lo conforman en particular.

Para cumplir con dicho propósito, en primer lugar, un grupo de investigadores especialistas en la temática emprendedora, dentro y fuera del equipo de investigación que participó en esta tarea, realizó un testeo del funcionamiento de la herramienta y la interpretación de los indicadores. Finalmente, tres Universidades de la Argentina llevaron a cabo el autodiagnóstico de su EEU mediante el uso de la herramienta. Se trata de una prueba piloto de suma utilidad para realizar los ajustes y mejoras necesarias, y de ese modo lograr un producto final consolidado.

El capítulo se divide en tres secciones. La Sección V.2. describe la metodología utilizada para la elección de los casos y presenta los resultados obtenidos para cada una de las instituciones participantes. En la Sección V.3. se plantean las reflexiones finales.

V.2. Aplicación de HERA

V.2.1. Metodología

Como metodología para el relevamiento de datos y su posterior análisis, se opta por realizar un estudio de caso. En esta situación no se estudia a una muestra de una población o universo, sino casos específicos (universidades), buscando una generalización analítica y no estadística y permitiendo arrojar luz sobre investigaciones, aplicaciones o cuestiones teóricas

(APA, 2020). Se pretende reunir y exponer información acerca del resultado que surge del autodiagnóstico de los EEU de las instituciones que aplicaron HERA.

Las unidades de análisis fueron seleccionadas utilizando como estrategia la muestra por conveniencia, la cual se caracteriza por alcanzar las situaciones y los casos a los cuales se tiene acceso (Sampieri et al., 2010). Además, se tuvo en cuenta la diversidad basada en: la ubicación geográfica, la antigüedad, el alcance definido por su matrícula y la obtención de respuesta de diferentes niveles: Universidad, Facultad o departamento. Se seleccionaron cinco Universidades que, además de atender los requisitos arriba descriptos, se encuentran vinculadas con la actividad emprendedora. La información fue relevada durante los meses de septiembre y octubre de 2020.

Una vez que fueron identificados los casos, se envió a cada uno de los referentes/responsables de las Universidades un mail explicativo con los pasos a seguir y un adjunto con la Herramienta. Cabe aclarar que se acordó con las instituciones participantes mantener el anonimato al momento de reflejar los resultados. En este tipo de investigación es importante considerar un equilibrio entre proporcionar material ilustrativo importante y divulgar datos confidenciales (APA, 2020). Tal como se ha planteado a lo largo del presente trabajo, el objetivo de HERA es de autoevaluación y no de comparación o de establecimiento de rankings.

Se recibieron solo tres respuestas que fueron registradas mediante el envío de las hojas de Autodiagnóstico Premisas y Autodiagnóstico Dominio de la plantilla de Excel.

Para la presentación de la información se individualiza cada uno de los casos de la siguiente forma: U1, U2 y U3.

A continuación se realiza una breve descripción de cada una de ellas:

La U1, es una Universidad pública y gratuita que fue creada hace un poco más de quince años. Se encuentra ubicada en la región centro-oeste de la República Argentina. La

autoevaluación es realizada por la persona responsable de la Dirección de Desarrollo Emprendedor, área dependiente del rectorado. Por su parte la U2 también es una Universidad de fondos públicos que comenzó sus actividades en los años setenta. Está localizada en el centro-sudeste de la provincia de Buenos Aires. Las respuestas al autodiagnósticos se realizaron a nivel de rectorado. Por último, la U3, comenzó sus actividades académicas mediante un programa, pero fue en el año 2000 cuando se conformó como una Universidad con autonomía y autarquía propia, por medio de la aprobación del estatuto. También se ubica en la provincia de Buenos Aires, región sudoeste. Para este caso, HERA se completa desde la Secretaría General de Relaciones Institucionales y Comunicación. Con respecto a su matrícula, la U2 tiene un volumen mucho mayor que las U1 y la U3 que son más jóvenes y están en permanente crecimiento.

V.2.2. Resultados de las Universidades

De acuerdo con los datos obtenidos de las diferentes Universidades, a continuación se presenta una breve descripción de los principales resultados.

V.2.2.a. U1

En este caso el autodiagnóstico muestra que al analizar el dominio *Idea Rectora* se evidencia que la Universidad brinda un marco institucional vinculado con la temática emprendedora para el cumplimiento de las principales misiones académicas: Docencia, Investigación y Extensión, y asegura una plena comunicación de dicha política entre todos sus agentes. En tanto, se verifica que a pesar de ser un tema en agenda, aun está pendiente designar a una persona responsable del desarrollo e implementación de proyectos, iniciativas y gestiones vinculadas con el emprendedorismo. El dominio revela un nivel de evolución del 90%.

Lo dicho anteriormente se refleja en la siguiente Tabla V.1:

Tabla V.1*Dominio Idea Rectora de UI*

| | | | Si | No | EP | N/A | |
|-------------------------------------|------|---|----|----|----|-----|---|
| IDEA RECTORA | IR.1 | Se encuentra institucionalizada la temática emprendedora. | X | - | - | - |  |
| | IR.2 | El emprendedorismo se constituye como marco para el cumplimiento de las misiones académicas (docencia, investigación y extensión) de la Universidad. | X | - | - | - |  |
| | IR.3 | Se cuenta con un área específica y personal responsable del desarrollo e implementación de los proyectos, iniciativas y gestiones asociadas a la temática emprendedora. | - | - | X | - |  |
| | IR.4 | Existe una comunicación clara sobre la temática emprendedora, que ayuda a validar que se trata de un tema prioritario en todos los niveles de la Institución. | X | - | - | - |  |
| | IR.5 | Se analiza y evalúa el impacto de los cambios que se llevan a cabo en su Institución en materia de emprendedorismo. | X | - | - | - |  |
| Grado de desarrollo del dominio 90% | | | | | | | |

Fuente: Elaboración Propia

Cuando se analiza el dominio *Investigación*, en la Tabla V.2, se puede observar que la Universidad manifiesta una clara intención de dedicarse a construir y ampliar el conocimiento vinculado con la cuestión emprendedora. Al mismo tiempo, desempeña tareas que promueven el intercambio de información y de resultados de investigaciones sobre dicha temática entre todos los actores de la comunidad académica. El dominio expone un desarrollo del 75%.

Tabla V.2*Dominio Investigación de UI*

| | | | Si | No | EP | N/A | |
|-------------------------------------|------|--|----|----|----|-----|---|
| INVESTIGACIÓN | IN.1 | Se fomenta la Investigación en temas vinculados con el emprendedorismo, entre toda su comunidad académica. | - | - | X | - |  |
| | IN.2 | Se promueve el intercambio de información y de resultados acerca de la cuestión emprendedora, entre todos los actores. | X | - | - | - |  |
| Grado de desarrollo del dominio 75% | | | | | | | |

Fuente: Elaboración Propia

El dominio *Enseñanza/Aprendizaje* revela un grado de desarrollo del 70% (Tabla V.3). Las respuestas dejan en evidencia que en la Universidad se realizan actividades con el objetivo de instalar en los estudiantes la temática emprendedora como una alternativa profesional, brindando las herramientas y fortaleciendo las competencias necesarias para que desarrollen su

potencial emprendedor. Asimismo, aun no cuentan con capacitación para el plantel docente en cuestiones vinculadas con el emprendedorismo. En tanto, se encuentran trabajando en lo que respecta a la participación de los alumnos y graduados en actividades relacionadas con el universo emprendedor.

Tabla V.3

Dominio Enseñanza/Aprendizaje de UI

| | | Si | No | EP | N/A | | |
|-------------------------------------|------|--|----|----|-----|---|---|
| ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE | EA.1 | Se valora y fomenta que los docentes cuenten con capacitación en la temática emprendedora. | - | X | - | - |  |
| | EA.2 | Se impulsa y favorece la utilización de metodologías activas de enseñanza-aprendizaje. | X | - | - | - |  |
| | EA.3 | Los planes de estudio de las distintas carreras brindan las herramientas y fortalecen las competencias necesarias para que los estudiantes desarrollen su potencial emprendedor. | X | - | - | - |  |
| | EA.4 | Se incentiva y acompaña la incorporación de la temática emprendedora en las asignaturas de las diferentes carreras. | X | - | - | - |  |
| | EA.5 | Se motiva y acompaña a los estudiantes y graduados en la participación de actividades relacionadas con el universo emprendedor. | - | - | X | - |  |
| Grado de desarrollo del dominio 70% | | | | | | | |

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con la información que surge de la Tabla V.4, se observa una presencia significativa en las cuestiones relacionadas con los dominios de *Extensión y Vinculación Tecnológica* y de *Soporte*, ambas exhibiendo un desarrollo del 100%. Esto implica que la Universidad, por un lado, lleva a cabo actividades que favorecen su interacción con otros actores del ecosistema construyendo un entorno de articulación para fomentar, consolidar y difundir iniciativas emprendedoras; y por el otro, realiza acciones destinadas a impulsar y asistir en la definición de ideas de negocio, de oportunidades innovadoras y/o de proyectos en marcha que surgen dentro de la comunidad universitaria. Además, brinda asesoramiento y acompañamiento a través de profesionales de diversas disciplinas y favorece la creación de redes de contacto entre los potenciales emprendedores o los ya consolidados como tales. También, provee un espacio y medios técnicos que permiten dar respuesta a las necesidades de los alumnos, graduados y otros miembros de la comunidad académica.

Tabla V.4

Dominios Extensión Universitaria y Vinculación Tecnológica de UI

| | | Si | No | EP | N/A | | |
|--|------|---|----|----|-----|---|-------------------------------------|
| EXTENSIÓN UNIVERSITARIA Y VINC. TECNOLÓGICA | EV.1 | Se realizan acciones conjuntas con otros actores del ecosistema para promover iniciativas vinculadas con la cuestión emprendedora. | X | - | - | - | <input checked="" type="checkbox"/> |
| | EV.2 | Se construye un entorno de articulación para fomentar, consolidar y difundir el vínculo universidad-empresa y sociedad, y su relación con el emprendedorismo. | X | - | - | - | <input checked="" type="checkbox"/> |
| | EV.3 | Existe un espacio para la transferencia de conocimiento con la industria, el sector público y la sociedad. | X | - | - | - | <input checked="" type="checkbox"/> |
| | EV.4 | Se definen estrategias de Vinculación y Transferencia Tecnológica conciliando la oferta tecnológica de la universidad con las demandas del sector socio-productivo. | X | - | - | - | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Grado de desarrollo del dominio 100% | | | | | | | |
| | | Si | No | EP | N/A | | |
| SOPORTE | SO.1 | Se ofrece el acceso a una infraestructura (medios técnicos, servicios e instalaciones) en óptimas condiciones que permite atender a las necesidades de los alumnos, los graduados y otros miembros de su comunidad académica. | X | - | - | - | <input checked="" type="checkbox"/> |
| | SO.2 | Se facilita la relación y se colabora en la creación de redes de contacto (networking) para emprendedores y potenciales emprendedores de su comunidad universitaria. | X | - | - | - | <input checked="" type="checkbox"/> |
| | SO.3 | Se cuenta con profesionales capacitados para acompañar y asesorar a miembros de su comunidad universitaria que tienen la idea de crear una empresa o que tienen proyectos en etapas iniciales. | X | - | - | - | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Grado de desarrollo del dominio 100% | | | | | | | |

Fuente: Elaboración Propia

En suma, la UI muestra, en términos porcentuales, un grado de desarrollo de su EEU del 87%. El mismo se encuentra fortalecido en los dominios de *Extensión Universitaria y Vinculación Tecnológica*, *Soporte* e *Idea Rectora*. En tanto, presenta amplias posibilidades de crecimiento en las áreas de *Enseñanza/Aprendizaje* e *Investigación* (Tabla V.5).

Tabla V.5

Desarrollo de los dominios del EEU de UI

| | Completamente fortalecida | Con posibilidad de crecimiento | A mitad de camino | Dando los primeros pasos | Sin desarrollar |
|---|---------------------------|--------------------------------|-------------------|--------------------------|-----------------|
| IDEA RECTORA | X | - | - | - | - |
| INVESTIGACIÓN | - | X | - | - | - |
| ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE | - | X | - | - | - |
| EXTENSIÓN UNIVERSITARIA Y VINCULACIÓN TECNOLÓGICA | X | - | - | - | - |
| SOPORTE | X | - | - | - | - |

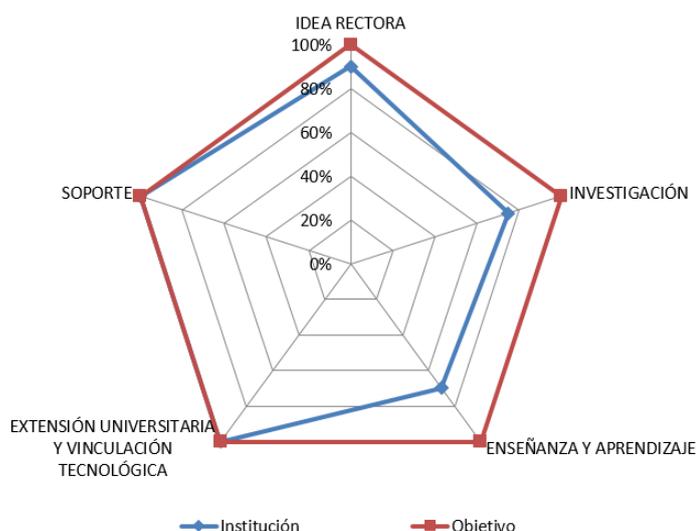
| | |
|---------------------------|------------|
| Desarrollo del EEU | 87% |
|---------------------------|------------|

Fuente: Elaboración Propia

El gráfico de araña que se muestra a continuación permite identificar de forma rápida y sencilla el nivel de evolución que presenta cada uno de los dominios del EEU de la U1.

Esquema V.1

Diagnóstico dominios U1.



Fuente: Elaboración Propia

V.2.2.b. U2

Con respecto al caso de la U2, de acuerdo con los datos recibidos en las hojas de resúmenes, Autodiagnóstico Premisas y Autodiagnóstico Dominios, de HERA, el dominio *Idea Rectora* evidencia un desarrollo del 40%, es decir, que aun la temática emprendedora no se encuentra institucionalizada ni existe una clara comunicación acerca del lugar que ocupa en la agenda de la Universidad. No obstante, de acuerdo con lo declarado, hay una persona o un grupo de personas designadas para trabajar en dicha temática. Lo dicho anteriormente se refleja en la Tabla V.6.

Tabla V.6*Dominio Idea Rectora de U2*

| | | Si | No | EP | N/A | | |
|-------------------------------------|------|---|----|----|-----|---|---|
| IDEA RECTORA | IR.1 | Se encuentra institucionalizada la temática emprendedora. | - | - | X | - |  |
| | IR.2 | El emprendedorismo se constituye como marco para el cumplimiento de las misiones académicas (docencia, investigación y extensión) de la Universidad. | - | X | - | - |  |
| | IR.3 | Se cuenta con un área específica y personal responsable del desarrollo e implementación de los proyectos, iniciativas y gestiones asociadas a la temática emprendedora. | X | - | - | - |  |
| | IR.4 | Existe una comunicación clara sobre la temática emprendedora, que ayuda a validar que se trata de un tema prioritario en todos los niveles de la Institución. | - | X | - | - |  |
| | IR.5 | Se analiza y evalúa el impacto de los cambios que se llevan a cabo en su Institución en materia de emprendedorismo. | - | - | X | - |  |
| Grado de desarrollo del dominio 40% | | | | | | | |

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a la *Investigación*, la Universidad expresa una clara intención de llevar a cabo acciones destinadas a obtener nuevos conocimientos en relación con la temática emprendedora. Se encuentran en proceso las actividades que promueven el intercambio de información entre todos los integrantes que conforman la comunidad académica. El dominio presenta un desarrollo del 50%.

Tabla V.7*Dominio Investigación de U2*

| | | Si | No | EP | N/A | | |
|-------------------------------------|------|--|----|----|-----|---|---|
| INVESTIGACIÓN | IN.1 | Se fomenta la Investigación en temas vinculados con el emprendedorismo, entre toda su comunidad académica. | - | - | X | - |  |
| | IN.2 | Se promueve el intercambio de información y de resultados acerca de la cuestión emprendedora, entre todos los actores. | - | - | X | - |  |
| Grado de desarrollo del dominio 50% | | | | | | | |

Fuente: Elaboración Propia

Las respuestas registradas en el dominio *Enseñanza/Aprendizaje* reflejan un grado de desarrollo del 50%. Actualmente, la Universidad potencia la utilización de metodologías activas en los procesos de enseñanza-aprendizaje. Asimismo, se encuentran en un estado de

conformación las actividades de capacitación del plantel docente en cuestiones vinculadas con la temática emprendedora y en su inclusión en las asignaturas de las diferentes carreras que ofrece la Universidad. Manifiestan no estar actuando sobre la participación de los estudiantes y graduados en actividades relacionadas con el universo emprendedor.

Tabla V.8

Dominio Enseñanza/Aprendizaje de U2

| | | Si | No | EP | N/A | | |
|-------------------------------------|------|--|----|----|-----|---|---|
| ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE | EA.1 | Se valora y fomenta que los docentes cuenten con capacitación en la temática emprendedora. | - | - | X | - |  |
| | EA.2 | Se impulsa y favorece la utilización de metodologías activas de enseñanza-aprendizaje. | X | - | - | - |  |
| | EA.3 | Los planes de estudio de las distintas carreras brindan las herramientas y fortalecen las competencias necesarias para que los estudiantes desarrollen su potencial emprendedor. | - | - | X | - |  |
| | EA.4 | Se incentiva y acompaña a la incorporación de la temática emprendedora en las asignaturas de las diferentes carreras. | - | - | X | - |  |
| | EA.5 | Se motiva y acompaña a los estudiantes y graduados en la participación de actividades relacionadas con el universo emprendedor. | - | X | - | - |  |
| Grado de desarrollo del dominio 50% | | | | | | | |

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con la información que surge de la Tabla V.9, se observa un desarrollo total (100%) del dominio *Soporte* y muy representativo (75%) de las actividades correspondientes al dominio *Extensión y Vinculación Tecnológica*. Para el segundo caso, se verifica la omisión de una respuesta en la premisa EyVT 2 lo que modifica el resultado.

Realizada esta aclaración y validando las respuestas proporcionadas, podría afirmarse que la Universidad lleva a cabo actividades conjuntas con otros actores del ecosistema en pos de promover iniciativas relacionadas con la cuestión emprendedora. Asimismo, se definen estrategias de Vinculación y Transferencia Tecnológica coordinando la oferta de la Universidad en esta área con las necesidades del sector socio-productivo. Por último, en el dominio *Soporte*, realiza todas las acciones necesarias para estimular y asistir en proyectos que se inician dentro de la comunidad universitaria.

Tabla V.9

Dominios Extensión Universitaria y Vinculación Tecnológica de U2

| | | | Si | No | EP | N/A | |
|--|------|---|----|----|----|-----|--|
| EXTENSIÓN UNIVERSITARIA Y VINC. TECNOLÓGICA | EV.1 | Se realizan acciones conjuntas con otros actores del ecosistema para promover iniciativas vinculadas con la cuestión emprendedora. | X | - | - | - | |
| | EV.2 | Se construye un entorno de articulación para fomentar, consolidar y difundir el vínculo universidad-empresa y sociedad, y su relación con el emprendedorismo. | - | - | - | - | |
| | EV.3 | Existe un espacio para la transferencia de conocimiento con la industria, el sector público y la sociedad. | X | - | - | - | |
| | EV.4 | Se definen estrategias de Vinculación y Transferencia Tecnológica conciliando la oferta tecnológica de la universidad con las demandas del sector socio-productivo. | X | - | - | - | |
| Grado de desarrollo del dominio 75% | | | | | | | |
| SOPORTE | SO.1 | Se ofrece el acceso a una infraestructura (medios técnicos, servicios e instalaciones) en óptimas condiciones que permite atender a las necesidades de los alumnos, los graduados y otros miembros de su comunidad académica. | X | - | - | - | |
| | SO.2 | Se facilita la relación y se colabora en la creación de redes de contacto (networking) para emprendedores y potenciales emprendedores de su comunidad universitaria. | X | - | - | - | |
| | SO.3 | Se cuenta con profesionales capacitados para acompañar y asesorar a miembros de su comunidad universitaria que tienen la idea de crear una empresa o que tienen proyectos en etapas iniciales. | X | - | - | - | |
| Grado de desarrollo del dominio 100% | | | | | | | |

Fuente: Elaboración Propia

Finalmente, se puede concluir que la U2 presenta un grado de desarrollo de su EEU del 63%. El mismo se encuentra fortalecido en el dominio *Soporte* y manifiesta un potencial de crecimiento en el área de *Extensión Universitaria y Vinculación Tecnológica*. En tanto, se encuentra a mitad de camino, ya que los dominios *Idea Rectora*, *Enseñanza/Aprendizaje e Investigación* están en proceso de avance (Tabla V.10).

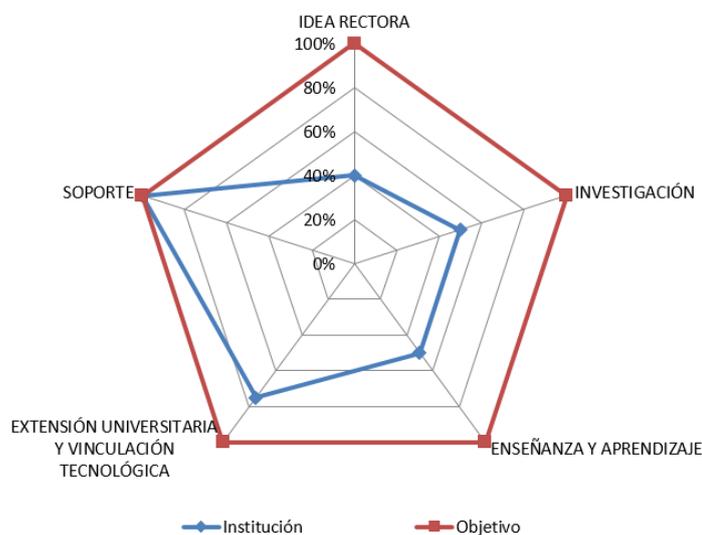
Tabla V.10*Desarrollo de los dominios del EEU de U2*

| | Completamente fortalecida | Con posibilidad de crecimiento | A mitad de camino | Dando los primeros pasos | Sin desarrollar |
|---|---------------------------|--------------------------------|-------------------|--------------------------|-----------------|
| IDEA RECTORA | - | - | X | - | - |
| INVESTIGACIÓN | - | - | X | - | - |
| ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE | - | - | X | - | - |
| EXTENSIÓN UNIVERSITARIA Y VINCULACIÓN TECNOLÓGICA | - | X | - | - | - |
| SOPORTE | X | - | - | - | - |

| | |
|--------------------|-----|
| Desarrollo del EEU | 63% |
|--------------------|-----|

Fuente: Elaboración Propia

El esquema que se exhibe a continuación permite visualizar el nivel de evolución que presenta cada uno de los dominios del EEU de la U2.

Esquema V.2*Diagnóstico dominios U2*

Fuente: Elaboraci3n Propia

V.2.2.c. U3

En el caso de la U3 se observa un ecosistema afianzado (95%), que evidencia tener el emprendedorismo como eje articulador para el cumplimiento de las diferentes misiones

académicas de la Universidad, es decir, la temática se encuentra institucionalizada y existe una comunicación clara sobre la postura adoptada. En tanto, aun está pendiente designar a una persona responsable del desarrollo e implementación de los proyectos, iniciativas y gestiones asociadas al universo emprendedor. El grado de evolución del dominio *Idea Rectora* para la U3 es del 90% (Tabla V.11).

Tabla V.11

Dominio Idea Rectora de U3

| | | | Si | No | EP | N/A | |
|-------------------------------------|------|---|----|----|----|-----|---|
| IDEA RECTORA | IR.1 | Se encuentra institucionalizada la temática emprendedora. | X | - | - | - |  |
| | IR.2 | El emprendedorismo se constituye como marco para el cumplimiento de las misiones académicas (docencia, investigación y extensión) de la Universidad. | X | - | - | - |  |
| | IR.3 | Se cuenta con un área específica y personal responsable del desarrollo e implementación de los proyectos, iniciativas y gestiones asociadas a la temática emprendedora. | - | - | X | - |  |
| | IR.4 | Existe una comunicación clara sobre la temática emprendedora, que ayuda a validar que se trata de un tema prioritario en todos los niveles de la Institución. | X | - | - | - |  |
| | IR.5 | Se analiza y evalúa el impacto de los cambios que se llevan a cabo en su Institución en materia de emprendedorismo. | X | - | - | - |  |
| Grado de desarrollo del dominio 90% | | | | | | | |

Fuente: Elaboración Propia

El dominio *Investigación* exhibe un desarrollo del 100%, lo que implica que la Universidad cuenta con líneas de investigación vinculadas a la temática emprendedora, incentivando a los docentes y otorgando becas y/o subsidios. Además, desempeña tareas que promueven el intercambio de información y de los resultados de dichas investigaciones entre todos los actores de la comunidad académica.

Tabla V.12

Dominio Investigación de U3

| | | | Si | No | EP | N/A | |
|--------------------------------------|------|--|----|----|----|-----|---|
| INVESTIGACIÓN | IN.1 | Se fomenta la Investigación en temas vinculados con el emprendedorismo, entre toda su comunidad académica. | X | - | - | - |  |
| | IN.2 | Se promueve el intercambio de información y de resultados acerca de la cuestión emprendedora, entre todos los actores. | X | - | - | - |  |
| Grado de desarrollo del dominio 100% | | | | | | | |

Fuente: Elaboración Propia

Las respuestas registradas en el dominio *Enseñanza/Aprendizaje* reflejan un grado de evolución del 100%. La Universidad valora y fomenta que los docentes cuenten con capacitación en la temática emprendedora. Asimismo, se impulsa y favorece la utilización de metodologías activas en los procesos de enseñanza-aprendizaje. En los planes de estudio, se contempla la importancia de que los estudiantes desarrollen su potencial emprendedor a partir del fortalecimiento de las competencias que se requieren para tal fin. También, expresan que se motiva y se acompaña a los estudiantes y a los graduados en la participación en actividades relacionadas con el universo emprendedor.

Tabla V.13

Dominio Enseñanza/Aprendizaje de U3

| | | Si | No | EP | N/A | | |
|--------------------------------------|------|--|----|----|-----|---|---|
| ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE | EA.1 | Se valora y fomenta que los docentes cuenten con capacitación en la temática emprendedora. | X | - | - | - |  |
| | EA.2 | Se impulsa y favorece la utilización de metodologías activas de enseñanza-aprendizaje. | X | - | - | - |  |
| | EA.3 | Los planes de estudio de las distintas carreras brindan las herramientas y fortalecen las competencias necesarias para que los estudiantes desarrollen su potencial emprendedor. | X | - | - | - |  |
| | EA.4 | Se incentiva y acompaña la incorporación de la temática emprendedora en las asignaturas de las diferentes carreras. | X | - | - | - |  |
| | EA.5 | Se motiva y acompaña a los estudiantes y graduados en la participación de actividades relacionadas con el universo emprendedor. | X | - | - | - |  |
| Grado de desarrollo del dominio 100% | | | | | | | |

Fuente: Elaboración Propia

En la Tabla V.14, se verifica un desarrollo total en el dominio de *Extensión y Vinculación Tecnológica* y de un 83% en el correspondiente a *Soprote*. La interpretación de estos datos expresa que la Universidad realiza actividades en forma conjunta con la industria, otras Universidades y el sector público, con el objetivo de promover iniciativas relacionadas con la temática emprendedora. De este modo, se favorece la articulación con otros actores que conforman el ecosistema. También, se definen estrategias de vinculación y transferencia tecnológica para dar respuesta a las necesidades y demandas de innovación de los sectores

productivos. En relación con el dominio *Soporte*, aun está en desarrollo la propuesta de un espacio y medios técnicos para atender las necesidades de alumnos, graduados y otros integrantes de la comunidad académica. En tanto, se concretan acciones que acompañan y colaboran con la definición de ideas de negocio, de detección de oportunidades innovadoras o proyectos que ya están en marcha. Este asesoramiento se brinda a través de profesionales de diversas disciplinas. Por otra parte, se favorece la creación de redes de contacto entre emprendedores y otros potenciales.

Tabla V.14

Dominios Extensión Universitaria y Vinculación Tecnológica de U3

| | | Si | No | EP | N/A | | |
|--|------|---|----|----|-----|---|---|
| EXTENSIÓN UNIVERSITARIA Y VINC. TECNOLÓGICA | EV.1 | Se realizan acciones conjuntas con otros actores del ecosistema para promover iniciativas vinculadas con la cuestión emprendedora. | X | - | - | - |  |
| | EV.2 | Se construye un entorno de articulación para fomentar, consolidar y difundir el vínculo universidad-empresa y sociedad, y su relación con el emprendedorismo. | X | - | - | - |  |
| | EV.3 | Existe un espacio para la transferencia de conocimiento con la industria, el sector público y la sociedad. | X | - | - | - |  |
| | EV.4 | Se definen estrategias de Vinculación y Transferencia Tecnológica conciliando la oferta tecnológica de la universidad con las demandas del sector socio-productivo. | X | - | - | - |  |
| Grado de desarrollo del dominio 100% | | | | | | | |
| SOPORTE | SO.1 | Se ofrece el acceso a una infraestructura (medios técnicos, servicios e instalaciones) en óptimas condiciones que permite atender a las necesidades de los alumnos, los graduados y otros miembros de su comunidad académica. | - | - | X | - |  |
| | SO.2 | Se facilita la relación y se colabora en la creación de redes de contacto (networking) para emprendedores y potenciales emprendedores de su comunidad universitaria. | X | - | - | - |  |
| | SO.3 | Se cuenta con profesionales capacitados para acompañar y asesorar a miembros de su comunidad universitaria que tienen la idea de crear una empresa o que tienen proyectos en etapas iniciales. | X | - | - | - |  |
| Grado de desarrollo del dominio 83% | | | | | | | |

Fuente: Elaboración Propia

En resumen, por todo lo dicho anteriormente queda en evidencia que la U3 presenta un EEU completamente fortalecido en todos sus dominios. El grado de desarrollo alcanza el 95%.

Tabla V.15

Desarrollo de los dominios del EEU de U3

| | Completamente fortalecida | Con posibilidad de crecimiento | A mitad de camino | Dando los primeros pasos | Sin desarrollar |
|---|---------------------------|--------------------------------|-------------------|--------------------------|-----------------|
| IDEA RECTORA | X | - | - | - | - |
| INVESTIGACIÓN | X | - | - | - | - |
| ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE | X | - | - | - | - |
| EXTENSIÓN UNIVERSITARIA Y VINCULACIÓN TECNOLÓGICA | X | - | - | - | - |
| SOPORTE | X | - | - | - | - |

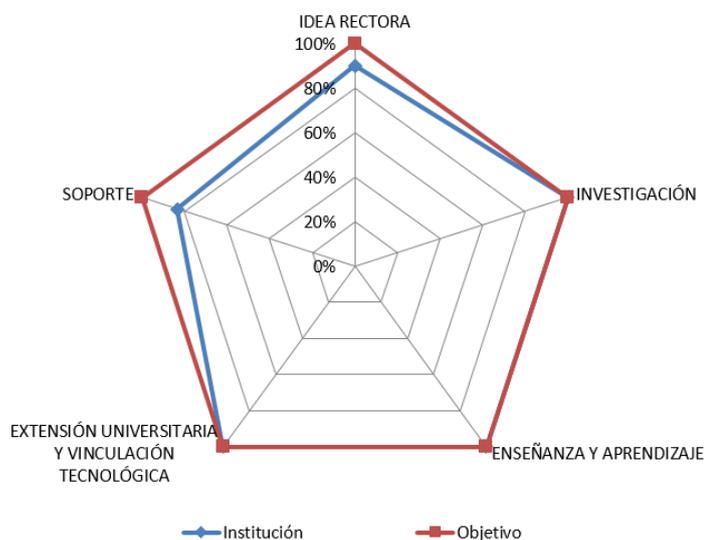
Desarrollo del EEU 95%

Fuente: Elaboración Propia

El esquema a continuación exhibe el grado de desarrollo que presenta cada uno de los dominios del EEU de la U3.

Esquema V.3

Diagnóstico dominios U3.



Fuente: Elaboración Propia

V.3. Reflexiones del Capítulo

A lo largo del capítulo y a través de la aplicación de la herramienta de autoevaluación propuesta en la presente tesis se examinaron tres EEU de diferentes instituciones, pudiendo

conocer sus áreas más y menos desarrolladas. El objetivo no fue comparar uno con otro, sino plasmar los resultados que se obtuvieron a partir de la utilización de HERA.

Se pudo observar un ecosistema afianzado y consolidado en la U3 y la U1, que ubican a la temática emprendedora como eje transversal a todas las misiones académicas. Además, en los tres casos se verifica un fuerte desarrollo de los dominios relacionados con la Extensión Universitaria y la Vinculación Tecnológica, y el Soporte que se le brinda a estudiantes y/o graduados. Esto reafirma las conclusiones que surgieron en el trabajo presentado en el Capítulo III. A través del análisis de las actividades vinculadas con la temática emprendedora que llevaban a cabo varias Universidades de la Argentina, quedó demostrado que las acciones de apoyo y asistencia a los potenciales emprendedores, la creación de redes de contacto, los espacios de trabajo y todas las actividades concernientes a la extensión son las más desarrolladas.

Se espera que a partir de los resultados que obtengan las Universidades de la utilización de HERA puedan desarrollar un enfoque más estratégico dentro de su área de responsabilidad. En primer lugar, la herramienta le brinda a la Universidad la posibilidad de conocer sus propias debilidades y fortalezas, permitiéndole desarrollar orientaciones para la superación, plantear nuevos desafíos y, de ese modo, acompañar el cambio en el espíritu emprendedor de sus estudiantes. En segundo lugar, le permite contar con un modelo de medición del EEU que hará posible, a través del intercambio con otras universidades, reconocer estrategias del ecosistema, es decir, tomar ideas de otros para ser replicadas. En tercer lugar, en términos de beneficios prácticos, la observación y la comparación aportan elementos para delinear el diseño e implementación de políticas y actividades que permitan el desarrollo de un ecosistema eficaz y sostenible. Por ejemplo, en el caso de la U2, surge como recomendación delinear acciones destinadas a los formadores y no tanto a los estudiantes.

Del ensayo de su aplicabilidad, se refleja también la necesidad de que las instituciones que decidan emprender el camino de la autoevaluación designen a un responsable que lidere el proceso, como una forma de garantizar la continuidad y el *feedback* lo que permite lograr un diagnóstico más preciso.

Por último, se supone aquí como una acción interesante que las Universidades puedan realizar un análisis 360 en lo que hace a su EEU, es decir, involucrar otros puntos de vista. Hay antecedentes que manifiestan cierta disparidad entre lo que se hace desde la Universidad y lo que perciben los estudiantes (Camino et al., 2020). Por lo tanto, si se pretende seguir afianzando y consolidando los EEU resulta conveniente escuchar todas las voces. Un modo posible de lograr este propósito es mediante el análisis de las encuestas GUESSS que incorpora un apartado especial para considerar la percepción de los estudiantes respecto al clima emprendedor en la Universidad.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES

Cuando llegamos al – supuesto – final y damos algo por concluido simplemente decidimos que está lo suficientemente maduro para salir al mundo, para echar a andar sin nosotros. Pero siempre quedan caminos inexplorados....

Ignasi Giró⁴

Con estas palabras de Giró en mente, la investigación y la propuesta de esta tesis llegan a su fin. Un final que no es estanco sino que es punto de partida para desarrollar mejores estrategias de autoevaluación y proyección de los EEU que, como los organismos vivos, se encuentran en constante crecimiento y cambio.

En el presente capítulo se exponen las conclusiones. Se lo ha dividido en tres secciones para un mejor ordenamiento. En la Sección 1, se plantean las consideraciones finales que merecen los desarrollos realizados en esta tesis. En la Sección 2, se detallan las limitaciones que manifiestan. Por último, en la Sección 3 se analizan posibles líneas de investigación que surgen a partir de los trabajos aquí realizados.

VI.1. Consideraciones Finales

La actividad emprendedora se ha convertido en un tema destacado no solo en la agenda de muchos gobiernos, sino también, en el ámbito educativo. En este sentido, las Universidades están llamadas a ser el gran agente del cambio (Hernández Mogollón, 2017). Cada vez más y con mayor frecuencia se les asigna un papel y una dimensión emprendedora, que va más allá de las tradicionales misiones de la institución. Es así como en la presente tesis se ha determinado definir a una UE como aquella que decide construirse como impulsora del

⁴ Giro, I. (2019). *Teoría optimista del fracaso*. Barcelona, España: Koan. (p.189)

emprendimiento, permitiendo estrechar el vínculo entre el mundo universitario y el empresarial, siendo capaz de dinamizar la economía de su región de influencia, impactando también en los aspectos sociales, culturales y humanos, a nivel local y nacional, a través del fortalecimiento de su ecosistema emprendedor. En este sentido, se ha puesto de manifiesto como medio para lograr convertirse en una UE, la necesidad de afianzar y consolidar su propio ecosistema emprendedor.

De acuerdo al análisis del contexto universitario, muchos temas vinculados con la temática emprendedora se trabajan como bloques individuales y no como áreas interconectadas. Hay empuje y decisiones políticas que identifican la importancia del tema, aunque aun hay poca evaluación al respecto.

En ese marco, en esta tesis se elabora una herramienta de autoevaluación que permite a las Universidades diagnosticar su situación respecto a las cuestiones vinculadas con el universo emprendedor y, en tal caso, sugerir nuevas acciones para potenciar aquellas áreas menos desarrolladas en pos de convertirse en una Universidad Emprendedora.

Con este fin, a lo largo de cinco capítulos se fueron planteando y elaborando una serie de contribuciones que respondieron de manera directa al objetivo propuesto.

En la revisión bibliográfica realizada en el Capítulo I, se analizaron conceptos referidos al ecosistema emprendedor y, en particular, al ecosistema emprendedor universitario. Resulta relevante destacar algunas de las características que comparten: condiciones adecuadas, interacción, interdependencia y retroalimentación. En ambas nociones es sustancial adoptar una perspectiva integral. Hay un concepto que, a pesar de corresponder a otra disciplina, se considera adecuado presentar, básicamente, por su analogía con lo que se pretende describir cuando se habla de perspectiva integral. Es el de “urbanismo”. Este se explica como el cruce de miradas sociales, laborales y productivas que ayudan a definir y a ordenar una ciudad. Pensar la totalidad de la ciudad es mucho más que el diseño de varios edificios. Proyectos urbanos que

se piensan en forma integral, es decir, desde una visión de las ciudades como una red dinámica de elementos que pueden modificarse con planificación o, por el contrario, desde un crecimiento sin dirección de manera desbocada. Entonces, la transversalidad, la interdisciplinariedad, la organización, la definición y la planificación dan como resultado el orden, la integración y la red dinámica, que son algunas de las acciones que se advierten en el diseño de un EEU.

En el Capítulo II, se parte de la definición propuesta para un EEU, entendido como el conjunto de acciones que lleva a cabo una Universidad de forma interconectada y dinámica en sus tres misiones académicas (investigación, docencia y extensión), teniendo como horizonte estratégico la promoción del emprendedorismo y concediendo un acompañamiento a toda su comunidad académica para tal fin. A partir de esta conceptualización, se realiza un análisis más exhaustivo de cada una de esas actividades, las cuales se agrupan en diferentes dominios: *Enseñanza/Aprendizaje, Investigación, Extensión y Vinculación Tecnológica, Soporte e Idea Rectora*. Cada uno de estos dominios cumple un rol dentro del EEU. Como quedó planteado en los párrafos anteriores, pensar en desarrollar un EEU no significa tomar decisiones aisladas que correspondan a las diferentes misiones de la Universidad, sino que involucra una concepción sistémica del modo en que se relacionan los distintos factores que intervienen en el tejido productivo e implica tener una idea rectora que materialice esa visión del emprendedorismo. Estas cuestiones conducen a reflexionar sobre la necesidad de hacer una distinción entre los términos: Universidad emprendedora y Universidad que trabaja en emprendedorismo. Universidad emprendedora será aquella que decida diseñar un modelo a partir del cual desarrolle en forma interconectada y dinámica las actividades de docencia, investigación y extensión, enmarcadas estratégicamente con una mirada emprendedora, acompañando también a toda su comunidad académica. En otras palabras, puede afirmarse que será aquella que acreciente y fortalezca su ecosistema emprendedor integrando los cinco

dominios: *Enseñanza/Aprendizaje, Investigación, Extensión y Vinculación Tecnológica, Soporte e Idea Rectora.*

Mientras tanto, una Universidad que trabaja en emprendedorismo será aquella que actúe solo en algunos de los ámbitos relacionados con dicha temática o bien esté iniciando acciones en cada uno de ellos. Lo anterior abre el interrogante y la intención de develar cuál es la situación actual respecto al desarrollo de los ecosistemas emprendedores universitarios en el país.

Siguiendo con los aportes realizados, la respuesta a esta cuestión tiene lugar en el Capítulo III, donde se estudia el EEU de las Universidades de la Argentina que participaron de las encuestas GUESSS 2016. Los resultados se presentan de manera novedosa, utilizando la nube de etiquetas como técnica que permite de forma dinámica visualizar los conceptos abordados con mayor o menor frecuencia. Se refleja la ausencia de una perspectiva integral de la temática emprendedora, tal como se menciona en los párrafos anteriores. Esto se trasluce en la manera que se llevan adelante las diversas acciones, gran parte de ellas desarrolladas de manera aislada y sin contar con un eje que transmita un sentido de orientación, es decir, una idea rectora. La conclusión invita a reflexionar acerca de la necesidad de que exista un mayor compromiso por parte de los directivos que abordan la temática emprendedora. Además, la importancia de seguir realizando esfuerzos en la formación de los jóvenes estudiantes en este sentido. Son actores de suma importancia en los cambios del presente, ya que a través de ellos se realizan las principales tendencias de transformación social que llevan hacia el futuro. En igual situación se encuentran los docentes como guías y facilitadores del aprendizaje. Asimismo, se considera elemental profundizar en la investigación sobre la materia, que incluya buenas prácticas que luego puedan ser impartidas en los espacios áulicos. Trabajar en cada uno de estos puntos, se considera que conduce a que las universidades que se ocupan de la temática emprendedora se conviertan verdaderamente en Universidades Emprendedoras.

Esta información previa justifica la necesidad de contar con una herramienta que contemple los cinco dominios que componen un EEU definidos en el Capítulo II y que admita evaluar el grado de avance en las distintas tareas que las instituciones llevan adelante en los procesos formativos con características emprendedoras.

Ya en el Capítulo IV se presenta la herramienta de autoevaluación, a la cual se le asignó el nombre de HERA y se diseñó un logo con el objetivo de darle identidad. HERA permite obtener una radiografía de las condiciones sistémicas que propone una universidad, lo que es de utilidad para conocer la situación y evolución del ecosistema emprendedor dentro de la misma. Lo cierto es que cada EEU es único. Reconocer este hecho resulta fundamental para analizar su dinámica, su impacto y la relación entre los distintos actores, así como el diseño de políticas acordes a una determinada región. Es por eso que cuando los resultados son reunidos debieran ser utilizados para la discusión y el diálogo entre los diversos agentes de una institución, detectando rumbos de acción que ayuden a desarrollar el ecosistema y monitorear su progreso en el tiempo. Se entiende que este camino se considera el más pertinente para proponer y diseñar actividades adecuadas a la idea rectora, cuando esta gire en torno a la orientación y formación emprendedora. No es el propósito de la herramienta utilizar los resultados con fines de evaluación comparativa o clasificación de una institución, sin embargo, puede ser enriquecedor conocer las acciones que llevan adelante otras Universidades respecto a un área en particular que se pretenda fortalecer.

Finalmente en el Capítulo V, a fin de demostrar la aplicabilidad y el funcionamiento de la herramienta diseñada, HERA es aplicada en tres Universidades de la Argentina. De este modo se puede verificar, con los resultados obtenidos, diferentes niveles de desarrollo en los EEU. Surge de la información relevada, la importancia de realizar evaluaciones integrales, utilizando otras herramientas que de una forma objetiva brinden otros puntos de vista y

perspectivas. Por ejemplo, las encuestas GUESSS con la mirada de los estudiantes. Así, a mayor información, más fácil será identificar fortalezas y debilidades.

Respecto a la utilización de HERA en las Universidades, se considera que la misma actúa como un puente en el cambio institucional para pasar de ser una Universidad que trabaja en Emprendedorismo a ser una Universidad Emprendedora. Brinda información acerca de sus propias organizaciones. La interpretación de los datos les permite conocer a estas instituciones sus áreas de fortaleza, las cuales se pueden calificar como buenas prácticas, y las áreas de mejora que deberían ser abordadas. De este modo se pueden determinar líneas prioritarias de acción para el desarrollo e implementación de actividades vinculadas con la temática emprendedora en todas las misiones académicas.

VI.2. Principales Limitaciones

Dentro del interés que presentan las contribuciones realizadas, cabe también plantear las limitaciones del trabajo de investigación.

En primer término, en el estudio expuesto en el Capítulo III, el criterio de selección de Universidades puede resultar insuficiente para conocer la verdadera situación de los EEU a nivel país. Por otro lado, se consultaron fuentes de información secundaria, lo que quizás debería ser ampliado con entrevistas que permitan tener un acercamiento al tema con un mayor nivel de profundidad.

En lo que hace al diseño de la herramienta, se utilizó como software de programación MS Excel. Seguramente, la dinámica se puede mejorar empleando mecanismos más específicos propuestos por algún diseñador y/o experto en informática. Asimismo, el hecho de haber recurrido al programa Excel también limitó el uso de la opción “en proceso” para cada una de las premisas y, en consecuencia, los dominios. La opción “en proceso” engloba un abanico de posibilidades que quizás sería conveniente desmenuzar para obtener una mayor precisión en el

diagnóstico. Por otro lado, se considera que los casos seleccionados para verificar la aplicabilidad y funcionamiento de HERA deberían haber sido más federales con diferentes realidades en lo que hace al clima emprendedor. Esto también hubiera permitido mejorar cuestiones vinculadas con el vocabulario, con el fin de que las instituciones que estén o no involucradas en la temática puedan también diagnosticarse con facilidad.

VI.3. Futuras Líneas de Investigación

Las principales líneas de investigación que se derivan de los desarrollos presentados en esta tesis son:

- Del trabajo de las universidades se considera de interés continuar con la investigación en otras que no participaron del relevamiento GUESSSS y tomar casos de estudio a fin de analizar de manera sistémica cada elemento del EEU y su grado de desarrollo y vinculación entre sí.
- Respecto a HERA, aplicarla en diferentes universidades de territorios con características similares con el objetivo de identificar y exponer las mejores prácticas que realizan otras instituciones.
- Trabajar con Universidades que hayan participado en el GUESSSS y cruzar los datos del autodiagnóstico con la mirada de los estudiantes.
- Trabajar en el diseño de una evaluación integral o 360, que incluya diferentes agentes involucrados en la institución, donde la mirada del otro pueda enriquecer el diseño de acciones.
- En el mediano plazo, y utilizando el conocimiento adquirido sobre el mecanismo de autoevaluación, replicar la metodología diseñada de dominios, premisas e indicadores en otros ecosistemas como, por ejemplo, que los municipios o ciudades puedan diagnosticar su propio EE.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, P., Ibarra García, S., Menéndez, C., Federico, J., Kantis, H., (2016). El ecosistema emprendedor de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Una mirada exploratoria. *Revista Pymes Innovación y Desarrollo*. 4 (1) 145-173
- Ballvé, A. M. (2008). *Tablero de control. Información que crea valor*. Emece.
- Beraza, M. Á. Z. (2002). *La enseñanza universitaria: el escenario y sus protagonistas*. (Vol. 1). Narcea Ediciones.
- Boland, L., Carro, F., Stancatti, M. J., Gismano Y., Banchieri, L., Blanco, V. & Temporelli, C. (2007). *Funciones de la administración*. EdiUNS.
- Brown, R., & Mason, C. (2017). Looking inside the spiky bits: a critical review and conceptualization of entrepreneurial ecosystems. *Small Business Economics*, 49 (1), 11-30.
- Bruno, A. V. & Tyebjee, T. T. (1982). The environment for entrepreneurship. *Encyclopedia of entrepreneurship*, 2 (4), 288-315.
- Brush, C. G. (2014). Exploring the concept of an entrepreneurship education ecosystem. In *Innovative Pathways for University Entrepreneurship in the 21st Century* (pp. 25-39). Emerald Group Publishing Limited.
- Bygrave, W.D. & Hofer, C.W. (1991). Theorizing about Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(2): 13-22. In the absence of a universally accepted scientific definition of entrepreneur, it is the responsibility of every researcher to state clearly what is meant when the term is used. Traducción propia.
- Camino, M., Oliveras, G., Petz, F., Zwenger, N., Jimenez Moreno, J. (24-26 de septiembre de 2020) *El ecosistema emprendedor universitario y la percepción de los estudiantes*.

Análisis de casos [Ponencia] Encuentro ibérico de investigación y educación en emprendimiento GEM-CEE, Santiago de Compostela, España.

Carree, M. A., & Thurik, A. R. (2003). The impact of entrepreneurship on economic growth.

En Handbook of entrepreneurship research, (pp. 437-471). EE.UU: Springer.

Carvalho, L. M. C., Costa, T., & Dominginhos, P. (2010). Creating an entrepreneurship ecosystem in higher education. *I-TECH Education and Publishing*.

Cassany, D. (1995). *La cocina de la escritura*. Barcelona, España: Anagrama.

Clark, B. R. (1998). The entrepreneurial university: Demand and response. *Tertiary Education and management*, 4 (1), 5-16.

Clark, B. K., & Bruno-Jofre, R. D. (2000). Creating entrepreneurial universities: organisational pathways of transformation. *The Canadian Journal of Higher Education*, 30 (2), 171.

Chrisman, J. J., Hynes, T., & Fraser, S. (1995). Faculty entrepreneurship and economic development: The case of the University of Calgary. *Journal of business venturing*, 10 (4), 267-281.

Drakopoulou Dodd, S., & Anderson, A. R. (2007). Mumpsimus and the mything of the individualistic entrepreneur. *International Small Business Journal*, 25(4), 341-360.

Etzkowitz, H. (2003). Research groups as 'quasi-firms': the invention of the entrepreneurial university. *Research policy*, 32 (1), 109-121.

Etzkowitz, H. (2002). Networks of Innovation: Science, Technology and Development in the Triple Helix Era. *International Journal of Technology Management & Sustainable Development*; 2002, 1 (1) 7-31. The university is undergoing a dual transformation: an expansion of missions to include economic and social development as well as training, cultural reproduction and research and a shift from an individual to an organisational focus in each mission. Traducción propia

- Etzkowitz, H. & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university-industry-government relations. *Research Policy*, 29 (2) 109-123.
- Feld, B. (2012). *Startup communities: Building an entrepreneurial ecosystem in your city*. John Wiley & Sons.
- Fernández, C. H. (2015). Nuevos recursos para la investigación cualitativa: Software gratuito y herramientas colaborativas. *Opción*, 31(5), 453-471.
- Fernández, L., Fernández, S., Rey, L., & Bobillo, M. (2017). *Innovación en la primera misión de las Universidades*. Presentado en CEE: Conferência sobre Educação para o Empreendedorismo (129-146), Oporto, Portugal.
- Fetter, M. L., Green, P. G., Rice, M. P., & Sibley Butler, J. (2010). The development of university-based entrepreneurship ecosystems. *Prácticas globales, Cheltenham* .
- Furlán, A. (1998). Veinte tensiones de las instituciones universitarias. *Alternativas. Universidad Hoy. Univ. Nacional de San Luis*.
- Gibb, A. (2012). Exploring the synergistic potential in entrepreneurial university development: towards the building of a strategic framework. *Annals of Innovation & Entrepreneurship*, 3(1), 16742. Bringing the various activities together may well reveal that the whole could be much greater than the sum of the parts. Traducción propia.
- Gibb, A., & Hannon, P. (2006). Towards the entrepreneurial university. *International Journal of Entrepreneurship Education*, 4(1), 73-110.
- Gibb, A., Haskins, G., & Robertson, I. (2013). Leading the entrepreneurial university: Meeting the entrepreneurial development needs of higher education institutions. *In Universities in change* (pp. 9-45). Springer, New York, NY.
- Gibb, A., Hofer, A. R., & Klofsten, M. (2018). The entrepreneurial and innovative higher education institution. *HEInnovate-A review of the concept and its relevance today*.

- Guerra, M. Á. S. (1993). *La evaluación: un proceso de diálogo, comprensión y mejora*. Aljibe.
- Guerrero, M.; Urbano, D.; Ramos, A.; Ruiz-Navarro, J.; Neira, I. & Fernandez-Laviada A. (2016). *Perfil Emprendedor del Estudiante Universitario - Observatorio de Emprendimiento Universitario*. Edición 2015-2016. Madrid: Crue Universidades Españolas-RedEmprendia-CISE.
- Hannon, P. D. (2013). Why is the entrepreneurial university important? *Journal of innovation management*, 1 (2), 10-17.
- Hernández Mogollón, R. (2017). *El gran desafío de la educación emprendedora. Propuesta de un modelo para la educación superior. Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras*. Barcelona, España: Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras
- Isenberg, D. (2011). The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economic policy: Principles for cultivating entrepreneurship. *Presentation at the Institute of International and European Affairs*.
- Isenberg, D. J. (2010). How to start an entrepreneurial revolution. *Harvard business review*, 88(6), 40-50.
- Isenberg, D. (2011). Introducing the entrepreneurship ecosystem: Four defining characteristics. Recuperado el 15 de marzo de 2019 de, *Forbes*<http://www.forbes.com/sites/danisenberg/2011/05/25/introducing-the-entrepreneurshiecosystem-four-defining-characteristics>.
- Kantis, H., Postigo, S., Federico, J., & Tamborini, M. F. (2002). *El surgimiento de emprendedores de base universitaria: ¿en qué se diferencian? Evidencias empíricas para el caso de Argentina*. Presentado en: RENT XVI Conference, Barcelona, España.
- Kantis, H. & Federico, J. (2011). Entrepreneurial Ecosystems in Latin America: the role of policies, Recuperado el 15 de marzo de 2019 de, <http://www.innovacion.gob.cl/wp->

Ecosystems-in-Latin-America_the-role-of-policies.pdf
content/uploads/2012/06/Entrepreneurial.

- Kirby, D. A., Guerrero, M., & Urbano, D. (2011). Making universities more entrepreneurial: Development of a model. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 28 (3), 302-316.
- Krotsch, P. (2001). Expansión, diferenciación y complejización de la Educación Superior en América Latina y Argentina. *Educación Superior y reformas comparadas*.
- Martínez, C., Escudero, F., & Catalano, V. (2013). ¿Cómo medir los resultados de la gestión? Una experiencia universitaria. Recuperado de <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/116108>
- Mason, C., & Brown, R. (2014). Entrepreneurial ecosystems and growth oriented entrepreneurship. *Final Report to OECD, Paris*, 30 (1), 77-102.
- Mcmullan, W. E., & Long, W. A. (1987). Entrepreneurship education in the nineties. *Journal of Business Venturing*, 2 (3), 261-275.
- Ministerio de Educación y Producción de la Nación (s.f.) *Universidades emprendedoras*. <https://www.argentina.gob.ar/buscar/Universidad%20emprendedora>
- Moore, J. F. (1993). Predators and prey: a new ecology of competition. *Harvard business review*, 71(3), 75-83. A business ecosystem, like its biological counterpart, gradually moves from a random collection of elements to a more structured community. Think of a prairie grassland that is succeeded by stands of conifers, which in turn evolve into a more complex forest dominated by hardwoods. Business ecosystems condense out of the original swirl of capital, customer interest, and talent generated by a new innovation, just as successful species spring from the natural resources of sunlight, water, and soil nutrients. Traducción propia
- Napier, G and Hansen, C (2011). *Ecosystems for Young Scaleable Firms*, FORA Group.

- Neck, H. M., & Greene, P. G. (2011). Entrepreneurship education: known worlds and new frontiers. *Journal of Small Business Management*, 49 (1), 55-70.
- Oliveras, G., Porras, J. A., & Vigier, H. P. (2014). Educación emprendedora en las Universidades Públicas: Análisis y diagnóstico del caso argentino. *Revista Pymes, Innovación y Desarrollo* Vol. 2, No. 2, pp. 73–91
- Oliveras, G. (2015). La educación emprendedora en la Universidad: Análisis y propuestas para la inserción de estas actividades en las currículas. [Tesis de Doctor, Universidad Nacional del Sur]. <http://bc2.uns.edu.ar/handle/123456789/2517>
- Ortega y Gasset, J. (2001). Misión de la Universidad. Con indicación y notas para los cursos y conferencias de Raúl JA Palma. Recuperado de <http://www.esi2.us.es/~fabio/mision.pdf>
- Palomo, C. (2009). Educación superior en América Latina: la vereda de la esperanza. *Argentina: Universidad Tres de Febrero*. Recuperado el 25 de marzo de 2019 de, <http://planinst.unsl.edu.ar/pags-pdi/plan/1docs-info/docs-elec/educ-sup-enamerica-latina.pdf>
- Porras, E. M. (2013). *Propuesta metodológica para potenciar el desarrollo local en pequeños y medianos municipios urbano-rurales del sudoeste bonaerense*. [Tesis de Doctor, Universidad Nacional del Sur]. <http://repositoriodigital.uns.edu.ar/handle/123456789/531>
- Postigo, S., & Tamborini, M. F. (2004). Entrepreneurship Education in Argentina: The Case of the San Andres University. In *Business Education and Emerging Market Economies* (pp. 267-282). Springer, Boston, MA.
- Quintero, J. H. (2008). Diseño de un modelo gerencial basado en el cuadro de mando integral para el Instituto Universitario Tecnológico de Ejido. *Actualidad Contable FACES*, 11(16), 89-103.

- Real Academia Española. (s.f.). Cultura. En Diccionario de la lengua española. Recuperado en 10 de febrero de 2019, de <https://dle.rae.es/cultura?m=form>
- Rezzónico, R. C., & Miropolsky, A. (2005). Uso del Cuadro de Mando Integral en la evaluación de las instituciones de educación superior. *U. Tecnológica Nacional de Córdoba Argentina*.
- Rice, M. P., Feters, M. L., & Greene, P. G. (2014). University-based entrepreneurship ecosystems: a global study of six educational institutions. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 18 (5-6), 481-501.
- Rosa, S. F. (2000). *Enterprise Education and its relationship to Enterprising Behaviours: a conceptual and methodological investigation*. Disertación Doctoral, Durham University.
- Sallán, G. (1993). J.: La autoevaluación institucional como vía para mejorar los centros educativos. *Bordón*, 45(3).
- Sampieri, C. F. (2010). *Metodología de la Investigación*. CF Roberto Hernández Sampieri, Metodología de la Investigación, 120-169.
- Sánchez, C. (08 de febrero de 2019). Normas APA – 7ma (séptima) edición. Normas APA (7ma edición). <https://normas-apa.org/>
- Schumpeter, J.A., 1950, *Capitalism, Socialism and Democracy*, New York, EE.UU: Harper and Row.
- Solé Parellada, F. (2016). *La contribución de la Universidad al desarrollo económico y social como objeto de estudio en las ciencias económicas y de gestión*. Barcelona, España: Ed. Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras.
- Soler, M. (18 de septiembre de 2018). *Cómo y dónde te enseñan a ser un emprendedor en la Argentina*. Infotechnology. <https://www.infotechnology.com/negocios/Emprendedor-se-hace-como-alcanzar-al-futuro-20180917-0012.html>.

- Spilling, O. R. (1996). The entrepreneurial system: On entrepreneurship in the context of a mega-event. *Journal of Business research*, 36(1), 91-103.
- Stam, E. (2015). Entrepreneurial ecosystems and regional policy: a sympathetic critique. *European Planning Studies*, 23(9), 1759-1769.
- Stam, F. C., & Spigel, B. (2016). Entrepreneurial ecosystems. *USE Discussion paper series*, 16 (13).
- Subotzky, G. (1999). Alternatives to the entrepreneurial university: New modes of knowledge production in community service programs. *Higher education*, 38 (4), 401-440.
- Van de Ven, H. (1993). The development of an infrastructure for entrepreneurship. *Journal of Business venturing*, 8 (3), 211-230.
- Varela, R., Arturo, B., & Lucía, O. (2006). Modelo conceptual de desarrollo empresarial basado en competencias. *Estudios Gerenciales*, 22 (100), 21-47.
- Vega Jurado, J. M., Henríquez, M., Adriana, L., Castro-Martinez, E., & Fernandez de Lucio, I. (2011). Las relaciones Universidad-empresa: tendencias y desafíos en el marco del Espacio Iberoamericano del Conocimiento. *Revista Iberoamericana de Educación*, (57), 109-124.
- Venkataraman, S. (2004). Regional transformation through technological entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 19(1), 153–167.
- Wilson, K.E.; Vyakarnam, S.; Volkmann, C.; Mariotti, S.; Rabuzzi, D. (2009, April). Educating the next wave of entrepreneurs: Unlocking entrepreneurial capabilities to meet the global challenges of the 21st century. *En World Economic Forum: A Report of the Global Education Initiative*.
- World Economic Forum. (2013). Entrepreneurial ecosystems around the globe and company growth dynamics. *Davos: World Economic Forum*. Recuperado de: http://www3.weforum.org/docs/WEF_EntrepreneurialEcosystems_Report_2013.pdf

ANEXOS

Anexo 1: Categorías de clasificación - Caracterización

A continuación se expone la caracterización de los términos (Categorías de clasificación) que emergen y se destacan de la información obtenida de las Universidades.

| Universidades Privadas | | |
|---|---|---|
| Institución | Categorías | Recortes textuales |
| Instituto Universitario de Cs. De la Salud Fundación Barceló (FB) | Programas Vinculación Tecnológica Investigación Asistencia Incubadoras Aceleradora | Fundación Barceló acompaña el programa "Mentes Transformadoras 2018", que busca el fortalecimiento, capacitación y mejora para organizaciones sin fines de lucro. Esto lo desarrolla a través de la articulación con gobiernos, empresas, universidades. La Unidad de Vinculación Tecnológica (UVT) es la encargada de la vinculación de la Institución con el sector productivo, procurando la mejora de la actividad comercial a través de la promoción de la investigación y desarrollo, la transmisión de tecnología, la asistencia técnica y el fomento de todo hecho innovador que redunde en lograr bienestar social con criterio federal y regional. Tiene como misión asistir a las organizaciones públicas y privadas, en el desarrollo de proyectos que impliquen mejoras en sus sistemas productivos y comerciales, aportando su estructura jurídica para facilitar la gestión, organización y el gerenciamiento de los emprendimientos. INCUBADORA : En este marco, la estrategia de aceleración se focaliza en un programa exclusivo y personalizado para cada emprendimiento, diseñado para guiar al equipo emprendedor en un proceso ordenado e innovador de 6 meses que incluye la identificación y validación de la oportunidad, el desarrollo del concepto o invención (con adecuado análisis de cuestiones asociadas en propiedad intelectual, modelo de negocios, cuestiones regulatorias, sistema de reembolsos, etc.) y la implementación de la invención con el desarrollo de la estrategia de desarrollo de producto, propiedad intelectual, de negocio, de comercialización y el plan operativo adecuado. Se trata de una metodología para formar emprendedores de la salud que puedan generar cambios disruptivos en la industria biomédica y afrontar los desafíos de Latinoamérica y el mundo en materia sanitaria. |
| Universidad Blas Pascal (UBP) | Foros Charlas Eventos Conferencias Incubadoras Proyectos Tecnológicos | Foros, charlas de emprendedores, participación en eventos y conferencias sobre rol de la universidad en el EE. Incubadoras emprendedores base tecnológica |
| Universidad CAECE | Charlas Formación Asesoramiento Asistencia Coworking | La Usina de Emprendedores ha sido creada por la Cámara Argentina de Comercio y Servicios (CAC) y la Universidad CAECE. Asesoramiento, asistencia y coworking: Es un espacio creativo y dinámico, destinado a todo tipo de emprendedores, tanto aquel que tenga interés en comenzar un proyecto, como el que disponga de un prototipo o de un emprendimiento en marcha. Nos inspiramos en uno de los principales transformadores de energía que existe, las usinas Hidroeléctricas. Estas poseen varias partes como la turbina, el generador y el transformador que se encargan de convertir la fuerza del agua en energía eléctrica, pasando por varias transformaciones. Nuestra usina también posee varias etapas y los emprendedores también atraviesan diferentes cambios de energía, acelerando, tomando fuerza o reenfocando, y nosotros acompañaremos el proceso emprendedor en cada etapa y cada parte (Asistencia). Formación: diplomatura en emprendedorismo y emprendedorismo innovador. Exposición de emprendedores: Charlas |
| Universidad Católica de Córdoba | Incubadoras Asesoramiento Coworking Cursos Capacitaciones Redes de Contacto Financiamiento Vinculación Tecnológica | Incubadora Plan de trabajo personalizado en donde se definirán los hitos a alcanzar y los KPIs con los que se medirá el cumplimiento del plan Apoyo y asesoramiento de destacados mentores Acceso a espacios de trabajo dentro de la Católica Acceso a cursos y capacitaciones dictados por el CEINN Vinculación con profesionales, emprendedores y otros actores de la Comunidad para potenciar los proyectos: Redes de contacto Acceso a rondas de inversión Participación en eventos de networking exclusivos La Prosecretaría de Vinculación Tecnológica de la Universidad Católica de Córdoba es la oficina de transferencia de conocimiento y tecnologías de la propia Universidad. |
| Universidad Católica de Cuyo (UCCUYO) | Programas Proyectos Tecnológicos Talleres Vinculación Tecnológica Asesoramiento Cursos | El Centro de Emprendedores y la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Católica de Cuyo han elaborado un Programa destinado a todos los emprendedores de tecnologías exponenciales. Comenzará el primero de cinco talleres organizado para informar sobre el Programa Emprendedor Exponencial que en esta oportunidad busca difundir la economía del conocimiento y el fomento de emprendimientos de base tecnológica en los jóvenes. Asesoramiento. El Programa consta de 5 talleres en los que se desafiará a los jóvenes a usar el poder transformador de las tecnologías exponenciales -aquellas que crecen a un ritmo vertiginoso- para re imaginar el futuro de sus organizaciones. Rubricó un convenio para la creación del Consejo Provincial Emprendedor de San Juan. Esta institución tiene como objetivo desarrollar y potenciar el ecosistema emprendedor de la provincia. a Universidad Católica de Cuyo, a través de la Secretaría de Extensión y Relaciones Institucionales, dictó durante los meses de junio y julio, el Primer Curso de Gestión Empresarial del Programa de Empleo Independiente , fruto del convenio de esta casa de estudios con la Gerencia de Empleo de San Juan (GECAL). |
| Universidad Católica de Santa Fe (UCSF) | Cursos Talleres Proyectos Vinculación Tecnológica Asistencia | Si sos una persona que busca involucrarse y con ganas de empezar a proyectar su propio emprendimiento, la Facultad de Ciencias Agropecuarias de la UCSF te invita a realizar el Curso virtual para emprendedores Nivel I. Sobre el Workshop ENSAN – UCSF Del 22 al 26 de abril se desarrolla en la Sede Rosario de la UCSF este encuentro con formato de taller intensivo que tiene como finalidad el desarrollo de proyectos que potencien el mercado de la construcción en Madera en el territorio argentino. La Unidad de Vinculación Tecnológica (UVT) es una entidad a la cual pueden recurrir las empresas cuando planifican la presentación de un proyecto, ya que brinda asistencia a la formulación de los mismos y a la vinculación entre Instituciones de Ciencia y Tecnología y el sector privado. Además, la UVT aporta su estructura jurídica para facilitar la gestión, organización y el gerenciamiento de los proyectos. |
| Universidad de la Cuenca del Plata (UCP) | Charlas Talleres Capacitación Formación Jornadas | Charla para emprendedores, encuentro con universidades emprendedoras, talleres para concretar ideas de negocios. Docentes capacitan a emprendedores, se dicta un diplomado para emprendedores del rubro alimenticio, participación en ferias. |
| Universidad de Congreso | Programas Jornadas Concursos Convocatorias Financiamiento Charlas Capacitaciones | Programas, workshop, jornadas, premios, concursos, convocatorias de financiamiento. La Universidad de Congreso los invita a participar de la convocatoria "EcoReto para Emprendedores" destinado a jóvenes entre 18 y 34 años que propongan soluciones de negocios innovadoras, viables, que promuevan el desarrollo sostenible en nuestra región y estén alineadas con los nuevos objetivos de la Agenda de Desarrollo. a Universidad de Congreso presentará el Programa de Emprendedores y Pymes, el miércoles 7 de noviembre a las 20 hs. en la Casa del Bicentenario, Neuquén s/n. La Colonia, Junín, Mendoza. El Programa nace desde la Facultad de Ciencias Económicas y de la Administración con el objetivo de incentivar el desarrollo de un ambiente emprendedor, innovador y competitivo para la mejora continua de las empresas y organizaciones de la región. Desde la Facultad se complacen en invitar a todos aquellos que se muestren interesados en el ámbito emprendedor e innovador, para que asistan a las distintas charlas, capacitaciones o actividades generadas desde el Programa. El proyecto ganador se premia con u\$s5.000 en capital semilla. Quienes queden seleccionados, viajarán en Junio del 2019 con gastos pagados, al lugar donde se llevarán a cabo las Finales y tendrán la oportunidad de competir por el capital semilla, entre otros beneficios. |

| Universidades Privadas | | |
|--|---|---|
| Institución | Categorías | Recortes textuales |
| Universidad del Salvador | Proyectos Tecnológicos Asistencia Coworking Capacitación Vinculación Tecnológica Programas Investigación | Semana del emprendedor tecnológico , armó tu plan de negocios, n el marco de la Innovación y el Desarrollo, la Universidad del Salvador ha avanzado en su participación en el Distrito Tecnológico de la Ciudad de Buenos Aires (DTCABA), tal como se había propuesto en la convocatoria anterior. El proyecto consiste en la asociatividad complementaria de tres universidades de prestigio con perfiles tecnológicos, científicos y humanistas, ITBA, CAECE y Universidad del Salvador, con el fin de desarrollar actividades conjuntas vinculadas a las necesidades de la sociedad en la que está inserta. Emprendedorismo. Convertir a Pilar en cuna de emprendedores a través de la estimulación a los jóvenes en actividades de innovación (por ejemplo: Hackaton) y de la provisión de espacios, asistencia técnica, capacitación, <i>vigilancia tecnológica para acompañarlos en el proceso de llevar una idea al mercado.</i> Gestión de Emprendimientos: Estrategia, Innovación y Trabajo en Equipo" capacitación. or Convenio firmado entre la Fundación TECSAL y la Universidad del Salvador, de fecha 27 de mayo de 1994, la Fundación se constituye como Unidad de Vinculación Tecnológica (UVT) de la USAL a los fines del desarrollo, ejecución y control de proyectos, incluyendo la contratación de profesionales expertos en las áreas específicas de los mismos. Se realizan tareas de programación y actividades de complementación, colaboración, asistencia técnica y cooperación con la Universidad del Salvador. Sirve de UVT entre la Universidad del Salvador y las organizaciones privadas o públicas que requieran el desarrollo de programas de capacitación (para ser dictados a su personal) o servicios o programas de investigación aplicada. |
| Universidad Empresarial Siglo XXI | Jornadas Asistencia Asesoramiento Coworking Convocatoria Vinculación Tecnológica | se desarrollará la Cátedra Abierta para emprendedores, una jornada cuyo objetivo es la exposición de un caso de éxito frente a un panel de especialistas invitados que comentarán, analizarán el proyecto expuesto. Este panel estará compuesto por Martín Sola en el campo de la innovación y tecnología; Ignacio Jarma en finanzas; y Martín Guezuraga en marketing en ventas; y será moderado por Andrés Pallaro. En esta oportunidad, el caso expuesto será Alquiler Argentina (http://www.alquilerargentina.com/), quienes tendrán veinte minutos para explicar de qué se trata el emprendimiento. También se realizará un consultorio emprendedor. La universidad es parte activa del ecosistema emprendedor de cordoba. El CLUB EMPRENDEDORES 21, es una comunidad de estudiantes, egresados y referentes de la UNIVERSIDAD SIGLO 21 que se encuentran en proceso de emprendimiento y/o están vinculados a los ecosistemas emprendedores locales. Esta comunidad colabora como un equipo que concentra y comparte información, conocimientos y experiencias entre sus miembros, y que además recibe beneficios especialmente pensados para promoverlos como emprendedores. Nuestros pilares de acción son la inspiración, la educación y la experimentación en nuestro espacio de coworking "Thomas Edison" (edificio Experimenta21, sede Campus Córdoba). Éstos nos guían para brindarte el acompañamiento adecuado durante tu camino emprendedor, ya sea que estés en la etapa de preparación, ideación, puesta en marcha o crecimiento. Conocé más Aprendé a emprender El Centro de Emprendimiento e Innovación y el Área de Transferencias y Patentes de la Universidad Siglo 21 invitan a participar de la 5ta Edición de VincularCórdoba2019 que se llevará a cabo el 21 y 22 de marzo en la Universidad Tecnológica Nacional de nuestra ciudad. El evento propone dos jornadas de articulación directa entre el sector empresarial y la academia, los centros tecnológicos, la Municipalidad y la Provincia de Córdoba, donde los referentes trabajarán en oportunidades de negocios, inversión, investigación y desarrollo e innovación. |
| Universidad FASTA | Talleres | se visualiza un Taller claves para emprender. |
| Universidad Maimónides | Concursos | Solo se refleja una competencia/concurso. |
| Instituto Tecnológico de Buenos Aires (ITBA) | Capacitación Asesoramiento Incubadoras Competencias Programas Innovación Vinculación | «100K LATAM», una competencia para incentivar startups que generen impacto en la región y promuevan el desarrollo económico, social y/o ambiental. Programa Internacional de Emprendizaje. El Centro de Emprendedores del ITBA se crea, hace más de diez años, con la intención de dar satisfacción a la creciente demanda e interés de la comunidad por el Entrepreneurship, la creación y el desarrollo de empresas, la gestión de capitales y recursos para emprender y el estímulo a la innovación y el desarrollo. Feria de emprendedores. Centro de Emprendedores: Capacitación y asesoramiento - Incubadora de proyectos - Sinergia y colaboración con universidades y gobierno - Competencia "100K LATAM" de proyectos de base tecnológica con el apoyo del Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT). |
| Universidad Torcuato de Tella | Consultoría Asesoramiento Investigación Asignaturas Emprendimiento Cursos Seminarios Conferencias Talleres Redes de Contacto | Investigación -Comunidad de Emprendedores: Ecosistema Emprendedor. Capacitación Desarrollo de Nuevos Negocios es una materia obligatoria de 4º para los alumnos de las Licenciaturas en Economía Empresarial y Administración de Empresas. Innovación es una Materia optativa. MBA, Cursos y talleres. Redes de contacto. Curso de emprendedores para emprendedores. DiTella Entrepreneurship Network (DEN): Consultoría y asesoramiento estratégico para proyectos o start-ups - Vinculación con capital humano e inversionistas - Oferta de cursos, seminarios y conferencias. |
| Universidad del CEMA | Programa Asesoramiento Herramientas Concursos Capacitación Redes de Contacto Consultoría Financiamiento | Nuevo programa para jóvenes emprendedores. Centro de Entrepreneurship. Concursos ideas de negocios. Promover el espíritu emprendedor mediante la formación de los entrepreneurs y el acompañamiento durante las primeras etapas de implementación. Esto se realizará a través de: La enseñanza de los principios de la actividad; La demostración práctica de las herramientas disponibles ; El asesoramiento antes y durante las primeras etapas de la implementación; La vinculación de los emprendedores con la comunidad inversora e instituciones especializadas; La vinculación con tutores, alumnos de la Universidad deseosos de colaborar con los proyectos que derivaran en fuentes potenciales de empleo; La vinculación con otras casas de estudio que deseen promover el espíritu emprendedor. Centro de Investigaciones en Management Entrepreneurship e Inversión (CIMEI): Consultoría y asesoramiento - Promoción del emprendorismo y vinculación con Inversores. |
| Universidad de San Andrés | Talleres Incubadoras Asignaturas Emprendimiento Seminarios Charlas Redes de Contacto | Centro Entrepreneurship: Propuesta académica especial transversal a todas las orientaciones - Tres materias optativas - Tres módulos de entrepreneurship en una materia obligatoria - Seminarios. Evento para emprendedores estudiantiles. Club de emprendedores. Charlas. Incubadoras |
| IAE Business School - Universidad Austral | Capacitación Asesoramiento Incubadoras Competencias Programas Innovación Capitales Vinculación Redes de Contacto Investigación Mentoría Seminarios Financiamiento | Formación, mentoría y networking para emprendedores - Capacitación y programas regulares, MBA, Seminarios y Workshops - Financiamiento, Inversores ángeles y capital de riesgo - Soporte, experiencias de casos de emprendimientos - Programas Corporativos - Investigación. Centro de Emprendorismo: Formación, mentoría y networking para emprendedores - Capacitación y programas regulares, MBA, Seminarios y Workshops - Financiamiento, Inversores ángeles y capital de riesgo - Soporte, experiencias de casos de emprendimientos - Programas Corporativos - Investigación. En Rosario sinergia y colaboración con otras universidades de la región - Articulación y fomento de innovación con alumnos de secundario - talleres enfocados en la adopción de nuevas tecnologías para los negocios, como blockchain o cuestiones de robótica. |
| Universidad de Palermo (UP) | Capacitación Asesoramiento Mentorías | Capacitación, asesoramiento y mentoría de nuestros alumnos y egresados. Centro de Desarrollo para Emprendedores y Exportadores (CEDEX): Asesoramiento estratégico a emprendedores y PyMEs para competir en mercados internacionales. |
| Universidad Católica Argentina (UCA) | Concursos Charlas Eventos Financiamiento Redes de Contacto Asesoramiento | Concursos, eventos y charlas de apoyo al emprendedor. Promover el emprendedorismo y la cultura emprendedora en la comunidad UCA Colaborar con los emprendedores en la generación emprendimientos tradicionales, sociales y tecnológicos Facilitar el intercambio y asociatividad con otras disciplinas necesarias para alcanzar el éxito de cada uno de los emprendimientos. Colaborar en la búsqueda de financiamiento para los proyectos Identificar proyectos innovadores, valorizar, difundir y promover start-ups. Centro de emprendedores: Concursos, eventos y charlas de apoyo al emprendedor. Capacitación - Redes Institucionales - Programas de formación emprendedora en conjunto con Endeavor transversal a todas las carreras de carácter optativo. Ayudar a conducir a start-ups a niveles que faciliten su visualización por inversores |
| Universidad Argentina de la Empresa (UADE) | Capacitación Orientación Asesoramiento Financiamiento Asistencia Coworking | Ofrece a alumnos y graduados UADE con deseo de emprender o que ya lo están haciendo, servicios de orientación, capacitación, asistencia técnica y acceso a financiamiento externo y contención mediante un ecosistema emprendedor y un espacio de trabajo colaborativo propio. Convocatorias de ideas de negocios, apoyo y seguimiento. Espacio Coworking |

| Universidades Públicas | | |
|--|---|--|
| Institución | Categorías | Recortes textuales |
| Universidad Nacional del Nordeste (UNNE) | Convocatoria Financiamiento Cursos Vinculación Tecnológica Investigación Asignatura Emprendimiento Incubadoras | Convocatoria "Premios CEMEX-TEC" para el financiamiento de proyectos de alto impacto en materia de desarrollo sostenible, emprendimiento e innovación social. Extensión universitaria curso publicidad básica para emprendedores. Asignatura formación para emprendedores universitarios. presencial con soporte virtual para todas las carreras de la UNNE. La Subsecretaría de Vinculación y Transferencia Tecnológica , dependiente de la Secretaría General de Relaciones Interinstitucionales, tiene como MISIÓN dinamizar y gestionar la vinculación de la Universidad con entidades públicas y privadas involucradas en el mejoramiento de las condiciones sociales y productivas de la Región. INCUBADORA - FUNDACIÓN INNOVAR Sus Objetivos principales son: Coordinar la articulación de la Universidad con la sociedad posibilitando a docentes e investigadores la aplicación concreta de sus conocimientos y el desarrollo tecnológico. Definir estrategias de Vinculación y Transferencia Tecnológica de la Universidad hacia su entorno. Crear un ámbito de articulación en el cual se fomente y consolide el vínculo universidad-empresa-estado, estableciendo una fluida relación, armonizando la oferta tecnológica de la universidad y las demandas del sector socio-productivo; Estimular y asegurar una eficiente transferencia de los resultados alcanzados en ámbitos académicos hacia el entorno socio-productivo generando valor agregado a partir del conocimiento. |
| Universidad Nacional de San Martín | Competencias Coworking Proyectos Vinculación Tecnológica Programas Cursos Asistencia | TECNOx es una competencia que convocó a estudiantes con un objetivo principal: desarrollar proyectos aplicados con el aporte de diversas disciplinas que permitan resolver problemas de relevancia social en América Latina. Un espacio para el encuentro y la creación. FUNINTEC es una Fundación de la Universidad Nacional de San Martín (UNSAM) que funciona desde 2010. En 2012 fue reconocida como <i>Unidad de Vinculación Tecnológica (UVT)</i> por el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de la Nación (MinCyT) y el CONICET (Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas). Como UVT apoyamos a la Universidad Nacional de San Martín en la gestión y promoción de actividades científico-tecnológicas que la acercan a la sociedad. FUNINTEC lanzará un programa de creación de emprendimientos basados en ciencia y tecnología enfocados en la resolución de problemáticas identificadas en la comunidad, mediante el aporte de equipos multidisciplinarios. Valida tu idea. FUNINTEC te ayuda a determinar si tu idea es factible tecnológicamente y si tiene valor y mercado. Formulá tu proyecto. Junto con UNSAM ofrecemos un curso de emprendedorismo abierto a todas las escuelas el primer cuatrimestre del año, cuando recorremos juntos el proceso de diseño y puesta en marcha de un emprendimiento. Diseñá tu prototipo. El Centro Tecnológico FUNINTEC cuenta con las facilidades necesarias para prototipar tu producto. Poné en marcha tu empresa. Colaboramos en la búsqueda de proveedores y clientes, en el desarrollo de canales de comercialización, en el financiamiento y en el escalado de la producción. |
| Universidad Nacional de Formosa | Talleres Capacitación Formación Asistencia Docentes Programas Herramientas Redes de Contacto Incubadoras Seminarios Cursos Asignaturas Emprendimiento Proyectos Tecnológicos | Taller de capacitación para emprendedores de la provincia. La Facultad de Administración, Economía y Negocios (FAEN) de la Universidad Nacional de Formosa (UNaF) ofrece a la comunidad el "Curso de Posgrado de Formación de Formadores en Competencias Emprendedoras" . El mencionado curso tiene titulación expedida por la Universidad Nacional de General Sarmiento (UNGS) y está dirigido a profesores universitarios y profesionales que quieran capacitarse en la formación de emprendedores. El Programa "Universidad Emprendedora" nace en 2014, llevado adelante en forma conjunta por los Ministerios de Educación y de Producción de la Nación, con el fin de promover el espíritu emprendedor y trabajar en la sensibilización, capacitación y formación sobre desarrollo emprendedor en las Universidades Nacionales, entendido como la base para la generación de una Universidad Emprendedora. Es fundamental contar con el involucramiento de alumnos, docentes, no docentes, investigadores, tecnólogos y actores sociales, que contribuyen a fortalecer la visión de una formación de recursos humanos no sólo demandantes del mercado laboral, sino que transformen el capital intelectual aprehendido durante su formación, en oportunidades de crecimiento y desarrollo. El Programa Universidad Emprendedora es el primer programa integral en acercar herramientas del desarrollo emprendedor a toda la comunidad universitaria. Comprende una serie de actividades que tienden a promover el espíritu emprendedor. En la UNaF el Proyecto tendrá por objetivo general: "Fomentar una cultura emprendedora en la Universidad Nacional de Formosa con miras a la formación de titulados con un fuerte espíritu emprendedor". Siendo los objetivos específicos: 1. Promocionar la vinculación en red con el ecosistema emprendedor de Formosa y la región. 2. Promover las cap. Actividades / Acciones a desarrollar – Etapa 1 – Año 1 (2017-2018): Promocionar la vinculación en red con el ecosistema emprendedor de Formosa y la región. Creación y desarrollo de la INCUFOR (Incubadora de Empresas de Formosa). Realización de actividades conjuntas con la FEF y la ADE. Promover las capacidades emprendedoras de todos los actores de la UNaF y sus áreas de influencia. Realización de talleres, seminarios, cursos de emprendedorismo. Vinculación con la Escuela Media. Actividades / Acciones a desarrollar – Etapa 2 y 3 – Año 2 y 3 (2018-2019): Impulsar la incorporación del emprendedorismo como eje transversal en los planes de estudio de las carreras de la UNaF. actividades emprendedoras de todos los actores de la UNaF y sus áreas de influencia. 3. Impulsar la incorporación del emprendedorismo como eje transversal en los planes de estudio de las carreras de la UNaF |
| Universidad Nacional de Río Negro | Incubadoras Cursos Investigación Herramientas Vinculación Tecnológica Asistencia Docentes | La Universidad Nacional de Río Negro busca generar y fortalecer en la comunidad universitaria las competencias y habilidades necesarias para desarrollar un emprendimiento. Para ello la Incubadora UNRN organiza la segunda edición del curso "El camino emprendedor en la UNRN" , destinado a estudiantes, graduados/os, docentes, docentes-investigadores y nodocentes de la Sede Andina que tengan una idea para desarrollar un negocio basado en conocimientos adquiridos durante sus carreras, o en resultados de investigaciones. a iniciativa Incubadora UNRN proporciona herramientas para emprendedores que busquen pensar sus proyectos en una oportunidad de negocios. Vinculación tecnológica |
| Universidad Nacional de Tres de Febrero | Concursos Asistencia Tutorías Programas Talleres Capacitación Asesoramiento | Concurso UNTREF EMPRENDE. Durante 2016, más de 300 vecinos se registraron en La Red de Emprendedores de Tres de Febrero para conectarse con sus pares, capacitarse y recibir asistencia técnica y tutorías que potencien sus proyectos s. Este programa que te ofrecemos cuenta con el apoyo de Secretaría Pyme y Emprendedores de la Nación y la Universidad Nacional de Tres de Febrero (UNTREF) institución que, gracias a un convenio con la Municipalidad, ofrece talleres de capacitación, asistencia técnica y asesoramiento sobre cómo financiar los proyectos. |
| UTN Resistencia | Incubadoras Programa Proyectos Tecnológicos Convocatorias | Dirección de cultura prensa y difusión: Fundación Intecnor, en el marco del Programa de Incubación de Empresas de Base Tecnológica, convoca a emprendedores, radicados o a radicarse en la Provincia del Chaco, a participar de la convocatoria "Tu idea en acción", |
| Universidad de Buenos Aires | Consultoría Capacitación Redes de contacto Investigación Cursos Talleres Financiamiento Vinculación Asesoramiento Mentoría | Eventos Facultad Ciencias Económicas: Consultoría, capacitación. Facultad de Arquitectura: cursos de capacitación, jornadas de interés, mesas redondas de vinculación y organiza ferias y exposiciones para colaborar con la comercialización y la comunicación de los productos y servicios de los emprendedores. GEN XXI: Generar el ámbito que, con una mirada académica y socialmente responsable, favorezca la vinculación de la Comunidad Emprendedora a través de la capacitación, la investigación y la difusión del espíritu emprendedor . FIUBA (Ingeniería): Emprendedores FIUBA? . Capacitación: cursos y talleres . Acceso a financiamiento específico para los distintos rubros . Vinculación con empresas y organizaciones . Asesoría y mentoría a cargo de profesionales . Charlas y networking GEN XXI desarrolla acciones en pos de contribuir al debate, de colaborar en la búsqueda de oportunidades de negocio e identificación de ideas, así como en la asistencia, la formulación de planes y puesta en marcha de los mismos. INCUBACEN - INCUAGRO - FADEN: Incubadoras de proyectos de base tecnológica y emprendimientos agropecuarios - Asesoramiento en proyectos Arquitectura y Diseño. |

| Universidades Públicas | | |
|---|---|--|
| Institución | Categorías | Recortes textuales |
| Universidad Nacional General Sarmiento (UNGS) | Investigación Asesoramiento RedesdeContacto Innovación Asistencia | Promueve el desarrollo de capacidades emprendedoras - <i>Investigación sobre emprendimiento e innovación en América Latina - Asistencia técnica a instituciones y emprendedores</i> - Networking. Prodem: Promueve el desarrollo de capacidades emprendedoras - Investigación sobre emprendimiento e innovación en América Latina - <i>Asistencia técnica a instituciones y emprendedores - Networking</i> . |
| Universidad Nacional del Sur (UNS) | Investigación VinculaciónTecnológica Programas RedesdeContacto | <i>Investigación. Vinculación Tecnológica: Intercambio red Universitaria Emprendedora. Programas para jóvenes emprendedores</i> |
| Universidad Provincial del Sudoeste (UPSO) | Programas Aceleradora Capacitación Talleres RedesdeContacto Formación Investigación AsignaturasEmprendimiento | <i>Programa de Apoyo y Aceleración de Pymes y Emprendedores. Taller de capacitación a emprendedores.</i> Formar graduados con perfil emprendedor en diferentes áreas de conocimiento, se llevan a cabo acciones dedicadas a apoyar los proyectos viables que surjan de la iniciativa de los alumnos, destinados a la creación de emprendimientos. De igual manera, se suscriben convenios con diferentes Municipios del Sudoeste Bonaerense con el objeto de colaborar con los mismos en Programas de Desarrollo Local que son coordinados por el <i>Centro de Emprendedorismo y Desarrollo Territorial Sostenible (CEDETS)</i> . <i>Proyectos de Investigación en la temática Emprendedora.</i> <i>Propuesta académica especial transversal a todas las orientaciones - Materias obligatorias - Aceleradora - Cursos y Seminarios - Promoción del emprendedorismo - Vinculación con capital humano y fuentes de financiamiento.</i> |
| Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires | Programas AsignaturasEmprendimiento Innovación Asistencia Capacitación Cursos RedesdeContacto | <i>Programa Emprendedor: Asignaturas Optativas</i> Programa de créditos para emprendedores Centro de <i>Innovación</i> y Creación de Empresas. Centro de Innovación y Creación de Empresas (CICE): <i>Asistencia técnica y capacitación - Creación de redes de contacto - Cursos y Eventos.</i> |
| Universidad Nacional del Litoral | Formación Concursos Asistencia Programa Convocatorias. | <i>Formación, Concursos, Convocatorias. Programa de Emprendedores: Asistencia y soporte a ideas e iniciativas emprendedoras</i> - Promoción del emprendedorismo en la región. |
| Universidad Nacional de Córdoba (UNC) | Eventos Concursos Incubadoras RedesdeContacto Asignaturasemprendimientos Proyectostecnológicos Financiamiento | <i>Incubadora.</i> Proyecto LISTO (Latin American and European Cooperation on Innovation and Entrepreneurship): <i>Prácticas de enseñanza en materia de emprendedorismo e innovación y en fortalecer la cultura emprendedora - Eventos y concursos - Incubadoras de empresas - Vínculo entre grupos de investigación, estado y empresas</i> . Sinergia y colaboración con universidades internacionales. <i>Financiamiento con subsidios para proyectos de innovación y transferencia tecnológica.</i> |
| Universidad Nacional de Quilmes | Programas Capacitación Asesoramiento Proyectostecnológicos RedesdeContacto | El <i>"Programa de emprendedores de base tecnológica"</i> de la Universidad Nacional de Quilmes (UNQ) figura entre las 100 buenas prácticas de emprendimiento universitario de la RedEmprendia, una red universitaria iberoamericana centrada en el emprendimiento surgido en las universidades. <i>Emprendimientos de base tecnológica: Capacitación y asesoramiento</i> |
| Universidad Nacional de La Plata | VinculaciónTecnológica Cursos Concursos Asesoramiento Tutorías Capacitación Difusión RedesdeContacto Asistenciaadocentes Consultoría Incubadora | Destinadas al fomento y desarrollo de las capacidades emprendedoras. Funcionan en las unidades académicas y están articuladas y coordinadas desde la <i>Prosecretaría de Vinculación Tecnológica</i> . Tienen por finalidad potenciar las capacidades emprendedoras en alumnos y jóvenes graduados y promover la cultura emprendedora en toda la comunidad educativa de la UNLP. <i>Cursos de formación y capacitación</i> conjuntamente con la Prosecretaría. <i>conferencias, entrevistas y encuentros con emprendedores en donde los mismos puedan relatar sus experiencias a los alumnos y demás emprendedores.</i> <i>Un concurso anual de ideas-proyecto conjuntamente con el resto de los centros y la Prosecretaría.</i> <i>Difusión de actividades</i> de interés para los alumnos y emprendedores desarrolladas por los centros de otras unidades académicas y otras instituciones del ecosistema emprendedor local y regional. a. <i>Asistencia y tutoría a emprendedores. Asistencia a Docentes.</i> Emprendedor XXI y Minerva: <i>Asistencia y consultoría en funcionamiento, financiación y gestión de emprendimientos - Incubadora de empresas.</i> |
| Universidad del Aconcagua | Capacitaciones Foros Conferencias Talleres Coworking RedesdeContacto Incubadora Asesoramiento | La Universidad del Aconcagua cuenta con su propio Centro de Emprendedores, el mismo realiza diversas actividades como <i>foros, capacitaciones, conferencias y talleres, entre otros. Además es un espacio para intercambiar ideas y experiencias, donde un equipo de profesionales brinda asesoramiento personalizado</i> a aquellos que desean gestionar su emprendimiento, tanto si sos estudiante o graduado de la Universidad, como si sos de fuera de nuestra Institución. <i>Incubadora</i> . Centro de emprendedores: <i>Capacitación, Cursos y Talleres a pequeños empresarios y PyMES.</i> |
| Universidad Nacional de Rosario | Formación Convocatorias Difusión Concursos Cursos Incubadora Capacitaciones | La Cátedra UNR Emprende: es una iniciativa en constante construcción que pretende generar un <i>espacio de formación para estudiantes, jóvenes graduados y docentes, y público en general, que quieran transformar una idea en un proyecto o actualmente estén en el proceso de puesta en marcha de un emprendimiento. es una instancia extra curricular, de cursado quincenal. Difusión Convocatorias a concursos. Programa Incubadora Universitaria de Empresas - IUDE: Ciclo de apoyo a emprendedores de la región a través del dictado de cursos y capacitaciones.</i> |

Anexo 2: Parámetros que determinan el grado de desarrollo de las premisas que contienen 4 indicadores.

| Interpretación de resultados: Premisas con cuatro indicadores | | | | | | | | |
|--|----|---|----|---|----|---|-----|--|
| 4 | SI | - | NO | - | EP | - | N/A | = La premisa está desarrollada |
| 3 | SI | 1 | NO | - | EP | - | N/A | = La premisa está desarrollada |
| 3 | SI | - | NO | 1 | EP | - | N/A | = La premisa está desarrollada |
| 2 | SI | 2 | NO | - | EP | - | N/A | = La premisa está en proceso de desarrollo |
| 2 | SI | - | NO | 2 | EP | - | N/A | = La premisa está en proceso de desarrollo |
| 1 | SI | 3 | NO | - | EP | - | N/A | = La premisa está en proceso de desarrollo |
| 1 | SI | - | NO | 3 | EP | - | N/A | = La premisa está en proceso de desarrollo |
| - | SI | 4 | NO | - | EP | - | N/A | = La premisa no esta desarrollada |
| - | SI | 3 | NO | 1 | EP | - | N/A | = La premisa no esta desarrollada |
| - | SI | 2 | NO | 2 | EP | - | N/A | = La premisa está en proceso de desarrollo |
| - | SI | 1 | NO | 3 | EP | - | N/A | = La premisa está en proceso de desarrollo |
| - | SI | - | NO | 4 | EP | - | N/A | = La premisa está en proceso de desarrollo |
| - | SI | - | NO | - | EP | 4 | N/A | = No Aplica |
| - | SI | - | NO | 1 | EP | 3 | N/A | = La premisa está en proceso de desarrollo |
| - | SI | 1 | NO | - | EP | 3 | N/A | = La premisa no esta desarrollada |
| 1 | SI | - | NO | - | EP | 3 | N/A | = La premisa está desarrollada |
| - | SI | - | NO | 2 | EP | 2 | N/A | = La premisa está en proceso de desarrollo |
| - | SI | 2 | NO | - | EP | 2 | N/A | = La premisa no esta desarrollada |
| 2 | SI | - | NO | - | EP | 2 | N/A | = La premisa está desarrollada |
| - | SI | 1 | NO | 2 | EP | 1 | N/A | = La premisa está en proceso de desarrollo |
| 1 | SI | - | NO | 2 | EP | 1 | N/A | = La premisa está en proceso de desarrollo |
| 1 | SI | 2 | NO | - | EP | 1 | N/A | = La premisa está en proceso de desarrollo |
| - | SI | 2 | NO | 1 | EP | 1 | N/A | = La premisa no esta desarrollada |
| 2 | SI | 1 | NO | - | EP | 1 | N/A | = La premisa está en proceso de desarrollo |
| 2 | SI | - | NO | 1 | EP | 1 | N/A | = La premisa está en proceso de desarrollo |
| 1 | SI | 1 | NO | 1 | EP | 1 | N/A | = La premisa está en proceso de desarrollo |
| 1 | SI | 1 | NO | - | EP | 2 | N/A | = La premisa está en proceso de desarrollo |
| - | SI | 1 | NO | 1 | EP | 2 | N/A | = La premisa no esta desarrollada |
| 1 | SI | 2 | NO | 1 | EP | - | N/A | = La premisa está en proceso de desarrollo |
| 3 | SI | - | NO | - | EP | 1 | N/A | = La premisa está desarrollada |
| 2 | SI | 1 | NO | 1 | EP | - | N/A | = La premisa está en proceso de desarrollo |
| - | SI | 3 | NO | - | EP | 1 | N/A | = La premisa no esta desarrollada |
| - | SI | - | NO | 3 | EP | 1 | N/A | = La premisa está en proceso de desarrollo |
| 1 | SI | 1 | NO | 2 | EP | - | N/A | = La premisa está en proceso de desarrollo |
| 1 | SI | - | NO | 1 | EP | 2 | N/A | = La premisa está en proceso de desarrollo |

Anexo 3: Parámetros que determinan el grado de desarrollo de las premisas que contienen 5 indicadores.

| Interpretación de resultados: Premisas con cinco indicadores | | | | | | | |
|--|----|---|----|---|----|---|--|
| 5 | SI | - | NO | - | EP | - | N/A = La premisa está desarrollada |
| 4 | SI | 1 | NO | - | EP | - | N/A = La premisa está desarrollada |
| 4 | SI | - | NO | 1 | EP | - | N/A = La premisa está desarrollada |
| 3 | SI | 2 | NO | - | EP | - | N/A = La premisa está en proceso de desarrollo |
| 3 | SI | - | NO | 2 | EP | - | N/A = La premisa está en proceso de desarrollo |
| 3 | SI | 1 | NO | 1 | EP | - | N/A = La premisa está en proceso de desarrollo |
| 2 | SI | 2 | NO | 1 | EP | - | N/A = La premisa está en proceso de desarrollo |
| 2 | SI | 1 | NO | 2 | EP | - | N/A = La premisa está en proceso de desarrollo |
| 2 | SI | 3 | NO | - | EP | - | N/A = La premisa está en proceso de desarrollo |
| 2 | SI | - | NO | 3 | EP | - | N/A = La premisa está en proceso de desarrollo |
| 1 | SI | 4 | NO | - | EP | - | N/A = La premisa está en proceso de desarrollo |
| 1 | SI | - | NO | 4 | EP | - | N/A = La premisa está en proceso de desarrollo |
| 1 | SI | 2 | NO | 2 | EP | - | N/A = La premisa está en proceso de desarrollo |
| 1 | SI | 3 | NO | 1 | EP | - | N/A = La premisa está en proceso de desarrollo |
| 1 | SI | 1 | NO | 3 | EP | - | N/A = La premisa está en proceso de desarrollo |
| - | SI | 5 | NO | - | EP | - | N/A = La premisa no esta desarrollada |
| - | SI | 4 | NO | 1 | EP | - | N/A = La premisa no esta desarrollada |
| - | SI | 3 | NO | 2 | EP | - | N/A = La premisa está en proceso de desarrollo |
| - | SI | 2 | NO | 3 | EP | - | N/A = La premisa está en proceso de desarrollo |
| - | SI | 1 | NO | 4 | EP | - | N/A = La premisa está en proceso de desarrollo |
| - | SI | - | NO | 5 | EP | - | N/A = La premisa está en proceso de desarrollo |
| - | SI | - | NO | - | EP | 5 | N/A = No Aplica |
| - | SI | - | NO | 1 | EP | 4 | N/A = La premisa está en proceso de desarrollo |
| - | SI | 1 | NO | - | EP | 4 | N/A = La premisa no esta desarrollada |
| 1 | SI | - | NO | - | EP | 4 | N/A = La premisa esta desarrollada |
| - | SI | - | NO | 2 | EP | 3 | N/A = La premisa está en proceso de desarrollo |
| - | SI | 2 | NO | - | EP | 3 | N/A = La premisa no esta desarrollada |
| 2 | SI | - | NO | - | EP | 3 | N/A = La premisa está desarrollada |
| - | SI | 1 | NO | 1 | EP | 3 | N/A = La premisa no esta desarrollada |
| 1 | SI | - | NO | 1 | EP | 3 | N/A = La premisa está en proceso de desarrollo |
| 1 | SI | 1 | NO | - | EP | 3 | N/A = La premisa está en proceso de desarrollo |
| - | SI | - | NO | 3 | EP | 2 | N/A = La premisa está en proceso de desarrollo |
| - | SI | 3 | NO | - | EP | 2 | N/A = La premisa no esta desarrollada |
| 3 | SI | - | NO | - | EP | 2 | N/A = La premisa esta desarrollada |
| - | SI | 1 | NO | 2 | EP | 2 | N/A = La premisa está en proceso de desarrollo |
| 1 | SI | - | NO | 2 | EP | 2 | N/A = La premisa está en proceso de desarrollo |
| 1 | SI | 2 | NO | - | EP | 2 | N/A = La premisa está en proceso de desarrollo |
| - | SI | 2 | NO | 1 | EP | 2 | N/A = La premisa no esta desarrollada |
| 2 | SI | 1 | NO | - | EP | 2 | N/A = La premisa está en proceso de desarrollo |
| 2 | SI | - | NO | 1 | EP | 2 | N/A = La premisa está desarrollada |
| - | SI | - | NO | 4 | EP | 1 | N/A = La premisa está en proceso de desarrollo |
| - | SI | 4 | NO | - | EP | 1 | N/A = La premisa no esta desarrollada |
| 4 | SI | - | NO | - | EP | 1 | N/A = La premisa está desarrollada |
| - | SI | 1 | NO | 3 | EP | 1 | N/A = La premisa está en proceso de desarrollo |
| 1 | SI | - | NO | 3 | EP | 1 | N/A = La premisa está en proceso de desarrollo |
| 1 | SI | 3 | NO | - | EP | 1 | N/A = La premisa está en proceso de desarrollo |
| - | SI | 3 | NO | 1 | EP | 1 | N/A = La premisa no esta desarrollada |
| 3 | SI | 1 | NO | - | EP | 1 | N/A = La premisa está en proceso de desarrollo |
| 3 | SI | - | NO | 1 | EP | 1 | N/A = La premisa está desarrollada |
| 1 | SI | 1 | NO | 1 | EP | 2 | N/A = La premisa está en proceso de desarrollo |
| 1 | SI | 1 | NO | 2 | EP | 1 | N/A = La premisa está en proceso de desarrollo |
| 2 | SI | 1 | NO | 1 | EP | 1 | N/A = La premisa está en proceso de desarrollo |
| 1 | SI | 2 | NO | 1 | EP | 1 | N/A = La premisa está en proceso de desarrollo |
| - | SI | 2 | NO | 2 | EP | 1 | N/A = La premisa está en proceso de desarrollo |
| 2 | SI | - | NO | 2 | EP | 1 | N/A = La premisa está en proceso de desarrollo |
| 2 | SI | 2 | NO | - | EP | 1 | N/A = La premisa está en proceso de desarrollo |

Anexo 4: Parámetros que determinan a través de porcentajes el grado de desarrollo de cada dominio y del EEU.

Para su elaboración, se propuso para cada uno de los dominios la misma ponderación, por lo que a partir de los resultados obtenidos en las premisas, será posible determinar su nivel de evolución. Asimismo, se estableció una escala para describir el progreso en las diferentes áreas: *Completamente fortalecida, Con posibilidad de crecimiento, A mitad de camino, Dando los primeros pasos y Sin desarrollar*. Cada etapa se define de acuerdo con el grado de desarrollo que evidencian los Dominios (% D).

Si: % D \geq 80%: Completamente Fortalecida

80% < % D \geq 60%: Con posibilidad de crecimiento

60% < % D \geq 40%: A mitad de camino

40% < % D \geq 20%: Dando los primeros pasos

% D < 20%: Sin desarrollar

Ponderación asignada a los dominios Idea Rectora e Investigación

| <i>Dominio</i> | | <i>Premisas</i> | | <i>Indicadores</i> | |
|---|-------------|-----------------|------------|--------------------|-----|
| I d e a R e c t o r a | 100% | IR 1 | 20% | Indicador 1 | 25% |
| | | | | Indicador 2 | 25% |
| | | | | Indicador 3 | 25% |
| | | | | Indicador 4 | 25% |
| | | IR 2 | 20% | Indicador 1 | 20% |
| | | | | Indicador 2 | 20% |
| | | | | Indicador 3 | 20% |
| | | | | Indicador 4 | 20% |
| | | | | Indicador 5 | 20% |
| | | IR 3 | 20% | Indicador 1 | 25% |
| | | | | Indicador 2 | 25% |
| | | | | Indicador 3 | 25% |
| | | | | Indicador 4 | 25% |
| | | IR 4 | 20% | Indicador 1 | 25% |
| | | | | Indicador 2 | 25% |
| | | | | Indicador 3 | 25% |
| | | | | Indicador 4 | 25% |
| | | IR 5 | 20% | Indicador 1 | 25% |
| | | | | Indicador 2 | 25% |
| | | | | Indicador 3 | 25% |
| Indicador 4 | 25% | | | | |

| <i>Dominio</i> | | <i>Premisas</i> | | <i>Indicadores</i> | |
|--|-------------|-----------------|------------|--------------------|-----|
| I n v e s t i g a c i ó n | 100% | IN 1 | 50% | Indicador 1 | 20% |
| | | | | Indicador 2 | 20% |
| | | | | Indicador 3 | 20% |
| | | | | Indicador 4 | 20% |
| | | | | Indicador 5 | 20% |
| | | IN 1 | 50% | Indicador 1 | 20% |
| | | | | Indicador 2 | 20% |
| | | | | Indicador 3 | 20% |
| | | | | Indicador 4 | 20% |
| | | | | Indicador 5 | 20% |

Ponderación asignada a los dominios Enseñanza/Aprendizaje, Soporte y Extensión y VT.

| <i>Dominio</i> | | <i>Premisas</i> | | <i>Indicadores</i> | |
|---|-------------|-----------------|------------|--------------------|------------|
| E n s e ñ a n z a / A p r e n d i z a j e | 100% | EA 1 | 20% | Indicador 1 | 20% |
| | | | | Indicador 2 | 20% |
| | | | | Indicador 3 | 20% |
| | | | | Indicador 4 | 20% |
| | | | | Indicador 5 | 20% |
| | | EA 2 | 20% | Indicador 1 | 20% |
| | | | | Indicador 2 | 20% |
| | | | | Indicador 3 | 20% |
| | | | | Indicador 4 | 20% |
| | | | | Indicador 5 | 20% |
| | | EA 3 | 20% | Indicador 1 | 20% |
| | | | | Indicador 2 | 20% |
| | | | | Indicador 3 | 20% |
| | | | | Indicador 4 | 20% |
| | | | | Indicador 5 | 20% |
| | | EA 4 | 20% | Indicador 1 | 25% |
| | | | | Indicador 2 | 25% |
| | | | | Indicador 3 | 25% |
| | | | | Indicador 4 | 25% |
| | | EA 5 | 20% | Indicador 1 | 25% |
| Indicador 2 | 25% | | | | |
| Indicador 3 | 25% | | | | |
| Indicador 4 | 25% | | | | |

| <i>Dominio</i> | | <i>Premisas</i> | | <i>Indicadores</i> | |
|--|-------------|-----------------|------------|--------------------|------------|
| S o p o r t e | 100% | SO 1 | 33% | Indicador 1 | 25% |
| | | | | Indicador 2 | 25% |
| | | | | Indicador 3 | 25% |
| | | | | Indicador 4 | 25% |
| | | | | Indicador 5 | 20% |
| | | SO 2 | 33% | Indicador 1 | 20% |
| | | | | Indicador 2 | 20% |
| | | | | Indicador 3 | 20% |
| | | | | Indicador 4 | 20% |
| | | | | Indicador 5 | 20% |
| | | SO 3 | 33% | Indicador 1 | 20% |
| | | | | Indicador 2 | 20% |
| | | | | Indicador 3 | 20% |
| | | | | Indicador 4 | 20% |
| | | | | Indicador 5 | 20% |

| <i>Dominio</i> | | <i>Premisas</i> | | <i>Indicadores</i> | |
|--|-------------|-----------------|------------|--------------------|------------|
| E x t e n s i ó n y V T | 100% | EVT 1 | 25% | Indicador 1 | 25% |
| | | | | Indicador 2 | 25% |
| | | | | Indicador 3 | 25% |
| | | | | Indicador 4 | 25% |
| | | EVT 2 | 25% | Indicador 1 | 25% |
| | | | | Indicador 2 | 25% |
| | | | | Indicador 3 | 25% |
| | | | | Indicador 4 | 25% |
| | | EVT 3 | 25% | Indicador 1 | 25% |
| | | | | Indicador 2 | 25% |
| | | | | Indicador 3 | 25% |
| | | | | Indicador 4 | 25% |
| | | EVT 4 | 25% | Indicador 1 | 25% |
| | | | | Indicador 2 | 25% |
| | | | | Indicador 3 | 25% |
| | | | | Indicador 4 | 25% |

