



**UNIVERSIDADES EMPRESARIALES**

**PROYECTO DE GRADO**

**CAMILO NOGUERA ANDRADE**

**SEBASTIÁN RUIZ CHAVERRA**

**Director: RODRIGO VARELA VILLEGAS**

**Asesor: JHON ALEXANDER MORENO BARRAGÁN**

**UNIVERSIDAD ICESI**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**SANTIAGO DE CALI**

**2015**

## TABLA DE CONTENIDO

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	5
1.1. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....	7
1.2. OBJETIVO GENERAL .....	7
1.3. OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	7
2. MARCO TEORICO .....	8
2.1 LAS TRES MISIONES DE LA UNIVERSIDAD EMPRESARIAL .....	21
2.2 FACTORES INVOLUCRADOS EN EL DESARROLLO DE UNIVERSIDADES EMPRESARIALES .....	23
2.3 MODELOS DE UNIVERSIDADES EMPRESARIALES .....	30
2.4 OTRAS CARACTERÍSTICAS DE LAS UNIVERSIDADES EMPRESARIALES ....	34
2.5 LA RELACIÓN UNIVERSIDAD – EMPRESA .....	37
2.6 LA UNIVERSIDAD EMPRESARIAL COMO UNA UNIVERSIDAD INTERNACIONAL .....	40
2.7 LOS ELEMENTOS CONCEPTUALES SOBRE EL ESPIRITU EMPRESARIAL ....	42
3. DISEÑO METODOLÓGICO .....	52
3.1 TIPO DE ESTUDIO.....	52
3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA .....	54
3.3. INSTRUMENTO .....	54
4. RESULTADOS .....	55
4.1. UNIVERSIDAD ICESI.....	55
4.2. Universidad Javeriana .....	67
4.3. Universidad Santiago de Cali.....	79
5. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS PARA CADA UNIVERSIDAD.....	91

6. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES PARA FUTUROS ESTUDIOS .....	94
7. REFERENCIAS .....	97
ANEXO 1. ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA .....	137

## **RESUMEN**

Este trabajo investigativo es una exploración en las universidades privadas de Cali, para mostrar cómo están aplicando el modelo internacional de Universidad Empresarial, en la formación de sus estudiantes, docentes y personal, como también en su funcionamiento organizacional. Buscamos reunir información a nivel de ciudad, debido a que es muy escaso lo que se ha hecho en Latinoamérica respecto a este tema, y pretendemos dejar una base para siguientes investigaciones similares.

**PALABRAS CLAVE:** Universidades Empresariales, Emprendimiento, Modelos de educación.

## **ABSTRACT**

This research work is an exploration into the private universities in Cali, to show how they are implementing the international model of “Entrepreneurial University”, in the training of its students , faculty and staff , as well as in their organizational performance. We look to gather information at the local level because it is very poor the literature found in Latin American, and we intend to leave a basis for similar investigations.

**KEY WORDS:** Entrepreneurial universities, entrepreneurship, education models.

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Colombia es un país en vía de desarrollo, con un alto potencial (laboral, industrial, de recursos, etc.), pero con un alto índice de pobreza (30,6% en el año 2013 según DANE). Esto conlleva a que gran parte de la población buscando un futuro mejor, obtén por ser independientes y seguir sus sueños (tan solo el 14% de la población según el GEM), pero haciendo que el mercado se llene de empresarios independientes y algunas veces informales. Es ahí cuando Cali se ve inundada de nuevas ideas en las calles y en donde pasa a ser una ciudad donde la panadería es móvil y las bebidas energizantes llegan a la ventana de los carros (conceptos que nacieron con la venta de chicles en los semáforos). Gracias a esto, se puede ver a Cali (y en general Colombia) como una fuente de gente recursiva, cuya experiencia empresarial (sea formal o informal) se debería compartir y ser fuente de aprendizaje en el campo del emprendimiento, para así ser replicada en otros países o en el rol como empresario.

Para el contexto local en Santiago de Cali De acuerdo a las cifras del GEM, para el año 2010 aproximadamente el 16% de la población entre 18 a 64 años estaban desarrollando una actividad de emprendimiento, lo que demuestra un interés significativo por este tema. Dentro de esta cifra el 12% de estos emprendedores tienen una empresa en pleno funcionamiento, resaltándose esta como la cifra más alta del país. A pesar de estas dinámicas positivas, las cifras de mortalidad de empresas formalizadas en Cali en los próximos 5 años a su constitución son superiores al 90%, lo que indica una baja sostenibilidad en la actividad emprendedora. (Cámara de Comercio de Cali, 2012)

Uno de los actores estratégicos en la formación del emprendedor son las instituciones de educación, en especial la educación superior, donde en gran medida los jóvenes toman

decisiones de sus ocupaciones laborales y definen en que van a orientar su formación profesional. Fernando Jiménez, presidente de la Cámara de Comercio de Bogotá enuncia que, “Los jóvenes son talentosos, llenos de energía y están dispuestos a que les escuchen sus ideas en un entorno en el que tradicionalmente no los han tenido en cuenta”. La dinámica de educación de los colegios, como lo enuncian gran cantidad de jóvenes, no les permiten expresar sus ideas ni les facilita la construcción del conocimiento, sino que se continua operando de manera mecánica, con los modelos de la revolución industrial. También lo argumenta Orlando Rincón, Fundador y CEO de Parquesoft, “Para evitar que las reuniones entre actores se conviertan en meras socializaciones sin sentido, hay que buscar que los eventos de verdad quieran enseñar algo que le sea útil a los emprendedores. Eso sólo se logra hablándoles con franqueza y sin jergas”.

En ese orden de ideas, cuando hacemos una comparación entre universidad empresarial y una universidad sin este enfoque, encontramos varias diferencias, como lo plantea el Dr. Rodrigo Varela, "Universidad con Espíritu Empresarial es aquella en la cual sus alumnos, sus profesores, sus programas, sus directivos y su administración están, por un lado, imbuidos, motivados, comprometidos y orientados y, por el otro, son y operan con la premisa cultural del espíritu empresarial; donde los conceptos de creación de riqueza, de valor, de bienestar, de generación de empleos y de creación de empresas son los ejes directores de la política académica (Adaptada por el autor del folleto, “The Enterprising University”, British Council, 2003). En contraste, las universidades con un enfoque tradicional, tienen un concepto más pragmático y metódico, así como lo plantea, Peter J. Denning "La universidad tradicional se basa en tres pilares: la docencia, la investigación y la extensión (relación con la sociedad). Pilares que hacen énfasis en la investigación científica como método de producción del conocimiento más que poco una actividad práctica como lo es desarrollar una empresa o fortalecer el espíritu empresarial naciente de los estudiantes.

## **1.1.PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

- ¿Cuál es el nivel de aplicación de algunos componentes del concepto de “Universidad Empresarial” en universidades privadas de Cali?
- ¿Qué retos plantea el concepto de “universidad empresarial” a las universidades privadas de Cali?

## **1.2.OBJETIVO GENERAL**

Analizar la aplicación de algunos componentes del concepto de “Universidad Empresarial” en universidades privadas de Cali y sus posibles retos.

## **1.3.OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Conocer la aplicación de algunos componentes que determinan el nivel de orientación empresarial de algunas universidades privadas de Cali.
- Identificar algunos retos que el concepto de “universidad empresarial” plantea a las universidades privadas de Cali.

## 2. MARCO TEORICO

A mediados de 1980, el papel tradicional de la universidad como institución conservadora y transmisora de conocimientos ha sido cuestionado en el nuevo contexto globalizado (Gornitzka, 1999; Gumport, 2000; Kogan y Hanney, 2000; Mok, 2005).

Expertos en el campo de la educación superior han hecho hincapié en el papel influyente de la universidad en la construcción de las economías del conocimiento y de las sociedades democráticas (Banco Mundial, 2002; CE, 2003), y en cómo estas instituciones se ven obligadas a hacer reajustes importantes para responder a las demandas de la sociedad y del mercado (CE, 2010; de la UE, 2011).

Competitividad, productividad, calidad y eficiencia se han convertido en palabras clave en el contexto de las universidades, aunque por lo general se refieren a corto plazo (Sporn, 1999). Ahora, el funcionamiento a largo plazo de las universidades está siendo cuestionado y las universidades están siendo sometidas a presiones políticas y económicas (Sanyal, 1995; OCDE, 1999, 2007; Uyarra, 2010). Estas nuevas demandas de la sociedad están teniendo implicaciones en la estructura y administración de la universidad (Gumport y Pusser, 1997; Masacre y Leslie, 1997; OCDE, 1999). Las respuestas pueden variar de acuerdo a las regulaciones particulares y circunstancias sociales de cada universidad (Graffikin y Perry, 2009), y pueden ser clasificadas en tres grandes grupos:

Primero, el cambio menos perjudicial implica la adopción de procedimientos internos más eficientes, y de un cambio en la estructura de las relaciones entre los académicos y administradores. Este tipo de estructura administrativa requiere la incorporación de administradores profesionales y más y diferentes responsabilidades de los gestores académicos. Lindsay (1995) sostiene que dicha reestructuración ha reforzado a las universidades como instituciones, pero ha proporcionado una fuente rival del poder de la autoridad académica. Kogan (1999) sostiene que hay una tensión fundamental entre estas dos partes, cuyas posiciones son diferentes: el trabajo académico se basa en una búsqueda desinteresada de la verdad y la mayor parte del personal académico en las facultades y departamentos no están dispuestos a dar prioridad a los procesos que no benefician directamente a su investigación o la enseñanza.

Segundo, la adopción de nuevos métodos administrativos, comúnmente denominados "nueva dirección", lo que implica un cambio cultural profundo, con la extensión de las actividades de las universidades a nuevos ámbitos relacionados con la venta de servicios en el mercado y la introducción de nuevas estructuras organizativas. Braun y Merrien (1999) describen la aplicación de la nueva gestión de los sistemas universitarios que abarcan cuatro áreas: una nueva imagen corporativa, el fortalecimiento de la administración de la universidad, nuevas prioridades en la relación entre universidad y Estado, y la orientación hacia el cliente.

Tercero, la respuesta más extrema al nuevo contexto es lo que Clark (1998) llama "universidades empresariales", que implica cambios globales en la cultura, la organización y las formas de funcionamiento y las relaciones de las universidades en respuesta a las presiones del entorno en el que operan. Estos cambios son la base para una tipología de las medidas tomadas por las universidades para mejorar sus oportunidades institucionales y la

forma en que se gestionan. Aunque las universidades en caso de Clark estaban bajo diferentes tipos de presión de los entornos en los que trabajaban, sus respuestas se caracterizan por una serie de elementos comunes, tales como: universidades que dejan de ser instituciones privilegiadas y pierden su monopolio a otras organizaciones y empresas que pueden llevar a cabo las mismas actividades y de una manera más eficiente.

George Subotzky (1999) identificó dos tendencias que afectan a la educación superior. Por un lado, las universidades están bajo la presión por ser cada vez más instituciones orientadas al mercado y responder rápidamente a cambios en la tecnología y el conocimiento. Por otro lado, existe la fuerte creencia de que las universidades deben trabajar por el bienestar de la sociedad, promoviendo la equidad del capital social y respondiendo a las necesidades de la comunidad. Subotzky plantea que la cooperación entre comunidad e instituciones de educación superior es un camino efectivo que contribuye al desarrollo de la comunidad.

Otros de los factores que presionaron el surgimiento de las universidades con orientación empresarial son: la creciente competencia en un mundo más globalizado, la escasez de recursos gubernamentales orientados a la investigación universitaria, la creciente demanda proveniente de los estudiantes no sólo para un empleo sino también para la creación de empresa.

El surgimiento de la universidad empresarial es el resultado del desarrollo interno de la universidad y el entorno, junto con el creciente protagonismo del conocimiento en la sociedad basada en conocimiento y la innovación. La universidad se está convirtiendo en empresarial con el fin de satisfacer las necesidades de su entorno y contribuir al desarrollo económico regional y nacional, a mejorar la situación financiera y posición de sus empleados, etc. Por lo

tanto, la aparición de la universidad empresarial es el resultado de la creciente importancia que el conocimiento ha ganado en el desarrollo económico y tecnológico y del hecho de que la universidad es un agente clave para la transferencia de conocimiento y tecnología a la sociedad.

El entorno en el que las universidades llevan a cabo sus actividades ha cambiado sustancialmente en el último siglo. Un hito histórico en este cambio fue la publicación del informe de Bush en 1945: “Ciencia. La frontera sin fin” que ha dado forma a la política científica de los EE.UU. y la mayoría de los países de la OCDE durante más de seis décadas. El principio fundamental de este informe era simple: “Los descubrimientos de la investigación se aplicarían a través de la transferencia de tecnología que a su vez se convertiría en un poderoso motor del desarrollo económico y del bienestar social. Por ende, la misión de las universidades ya no se limita a la enseñanza; sino también a la investigación (Valls y Condom, 2003).

Más recientemente, como consecuencia de una serie de reformas dirigidas a mejorar la transferencia de resultados de investigación a la industria a comienzos de la década de 1980. En los Estados Unidos, la Ley Bayh-Dole permitió a las universidades poseer las patentes resultantes de la investigación. A partir de 1990, los cambios estructurales en el entorno de las universidades europeas las empujaron hacia un papel más activo en la transferencia de tecnología (Baldini y otros., 2006). Como resultado, las universidades desempeñan actualmente un rol importante en la satisfacción de las necesidades sociales y económicas de la sociedad. Por lo tanto, la misión de las universidades ya no se limita a la investigación y formación (Branscomb y otros., 1999; Etzkowitz y otros., 2000); sino también, deben contribuir al crecimiento económico de las regiones donde se ubican, esa es su tercera

misión. Esta nueva universidad surgió de la segunda revolución y ha sido llamada "La Universidad Empresarial" (Ertkowitz y otros., 2000).

Las definiciones encontradas en la literatura proveen evidencia sobre algunos elementos que caracterizan a una universidad empresarial, por ejemplo: la adaptación organizacional a los cambios del entorno (Clark, 1998), el carácter distintivo de gestión y gobernanza (Subotzky, 1999), las nuevas responsabilidades de sus miembros (Etzkowitz, 1983), las nuevas actividades orientadas a desarrollar una cultura empresarial en todos los niveles (Clark, 1998; Kirby, 2002; Etzkowitz, 2003), la contribución al desarrollo económico a través de la creación de nuevas empresas (Chrisman, y otros. 1995; Röpke, 1998) y la comercialización de los resultados de la investigación (Dill, 1995; Jacob, y otros. 2003), entre otros. Adicionalmente, además de nuevos proyectos empresariales, se incluyen otras actividades innovadoras, tales como el desarrollo de nuevos productos, servicios, tecnologías, técnicas administrativas, estrategias y posturas competitivas.

La Universidad empresarial es un concepto que determina un vínculo simbiótico entre las universidades y la industria, y surgió como resultado del rol tan importante que ocupan las universidades en el desarrollo social y económico del país.

La universidad empresarial puede ser entendida como una organización flexible que interactúa con su entorno social y económico adaptándose a los cambios y está en la búsqueda continua de fuentes adicionales de financiación para la investigación, la docencia, la transferencia y comercialización de tecnología.

Según Urbano y Guerrero (2012), una universidad empresarial desarrolla con innovación todas sus actividades con el fin de fomentar la creación e identificación de oportunidades

provenientes del entorno. Es decir, es una universidad que además de tener como misión la docencia y la investigación, busca nuevas oportunidades que ayudan a contribuir al desarrollo social y económico de la región donde se encuentre y promueve la creación de empresa en los diferentes niveles de la comunidad a través de mecanismos de apoyo en todas las fases del desarrollo de actividades empresariales, tanto de exploración como de explotación, como por ejemplo: la identificación de oportunidades de empresa, la evaluación de la oportunidad, la gestión de las empresas.

Por otra parte, Etzkowitz (1998, 2003, 2004) afirma que mientras la universidad tradicional encuentra su razón de ser en la docencia y en la investigación, la universidad empresarial cumple con una tercera misión simultánea:

- La misión de la docencia definida como la preservación y difusión del conocimiento
- La misión de la investigación considerada como legítima e inherente a la universidad
- La misión empresarial que surgió dado a que los resultados obtenidos en la investigación encontraron aplicación en la industria, y a las necesidades de tener financiamiento de diferentes fuentes.

Por otro lado, Schulte (2004) mencionó que las universidades empresariales deben estar enfocadas a:

- Proporcionar a la sociedad egresados que no sólo demanden de empleo, sino que se conviertan en una fuente de empleo.
- Ser fuente de innovaciones en la economía y la sociedad, y convertirse en punto de partida para el desarrollo y fortalecimiento de nuevas empresas.

Es decir, según Clark (1998), Kirby (2002), Etzkowitz (2003) y Shattock (2008), la universidad empresarial es una universidad que tiene la capacidad de innovar, reconocer y crear oportunidades.

Thorp y Goldstein (2010) sugieren que una Universidad empresarial es aquella que adopta una cultura de espíritu empresarial y fomenta una mentalidad empresarial en todos los graduados sin importar cuáles son sus intereses, sueños y valores.

Una universidad empresarial, busca activamente para innovar la forma en que realiza su trabajo. Su objetivo es elaborar un cambio sustancial en su carácter de organización con el fin de llegar a una postura más prometedora para el futuro (Clark, 1998).

Zhou y Etzkowitz (2006) proponen tres elementos importantes que caracterizan a las universidades empresariales: las actividades empresariales son aceptadas y apoyadas de manera sistemática; existen mecanismos de interfaz, por ejemplo, una oficina de transferencia de tecnología; hay un número significativo de miembros del personal que ayudan a la creación de empresas.

Etzkowitz (2004) considera la interdependencia con la industria y el gobierno y la independencia con otras esferas institucionales, formas organizativas híbridas, la capitalización del conocimiento y la renovación como los elementos importantes de una universidad empresarial.

O'Shea y otros. (2005, 2007, y 2008) concluyen que estos elementos son de suma importancia en la anatomía de una universidad empresarial: recursos humanos de capital, recursos

financieros, recursos físicos, recursos comerciales, estatus y prestigio, redes y alianzas, y la localización.

Salamzadeh y otros. (2011) consideran que una universidad empresarial es un sistema dinámico, que incluye entradas especiales (recursos, normas y reglamentos, estructura, Misión, las capacidades empresariales y expectativas de la sociedad, la industria, el gobierno y el mercado), Procesos (docencia, Investigación , los procesos de gestión, procesos logísticos, comercialización, selección, financiación y procesos financieros, redes, actividades de investigación y desarrollo), salidas (recursos humanos emprendedores, investigaciones efectivas en consonancia con las necesidades del mercado, innovaciones e invenciones, redes empresariales y centros empresariales) y tiene como objetivo movilizar todos sus recursos, habilidades y capacidades con el fin de cumplir con su Tercera Misión.

**Tabla 1. Definiciones sobre Universidad Empresarial.**

<b>Año</b>	<b>Autor</b>	<b>Definición</b>
1983	Etzkowitz	Universidades que están considerando nuevos recursos de financiación como patentes, contratos de investigación y alianzas con empresas privadas.
1995	Chrisman, Hynes y Fraser	La Universidad empresarial involucra la creación de nuevas empresas por parte de profesores y estudiantes.
1999	Subotzky	Universidad caracterizada por tener una relación cercana con las empresas que le permite tener una fuente importante de recursos de financiación.
2002	Kirby	La Universidad empresarial tiene la habilidad de innovar, reconocer y crear oportunidades, trabajar en equipo, asumir riesgos y responder a desafíos.
2003	Etzkowitz	La Universidad empresarial es una incubadora natural que provee apoyo a los estudiantes y profesores para iniciar nuevas actividades empresariales de cualquier tipo.
2003	Jacob, Lundqvist y Hellsmark	Una Universidad empresarial está basada en la comercialización (servicios de consultoría, actividades de extensión) y comoditización (patentes, licencias, startups de estudiantes)

2003	Williams	Universidad que vende servicios en la industria del conocimiento.
------	----------	---

*Fuente: Adaptado por Guerrero y Cano (2007) y traducido por los autores*

Ahmad y Seymour (2006) definieron dos características fundamentales (Diversificación e incremento general en la demanda) asociadas a unos indicadores que hacen que una universidad sea empresarial (Número de estudiantes inscritos, número de estudiantes matriculados, número de carreras o programas demandados). Los indicadores propuestos ayudan a evaluar en qué medida las carreras u otras actividades de formación están alineadas a las demandas y necesidades sociales, en otras palabras, para estos autores, una universidad es empresarial en la medida en que al igual que una empresa, sea sensible a las necesidades del mercado.

El reporte de la Fundación Nacional para la Ciencia, la Tecnología y las Artes (NESTA, 2007), sugiere que la universidad empresarial tiene los siguientes atributos:

- El espíritu empresarial como elemento transversal a todos los planes de estudio de la Universidad.
- Los cursos de espíritu empresarial son curriculares obligatorios en el plan de estudio y se desarrollan módulos basados en la práctica.
- La universidad trabaja conjuntamente con la industria y las empresas de la región.
- La universidad tiene un modelo pedagógico que se centra en el aprendizaje situado y basado en proyectos.
- La experiencia profesional y empresarial en el sector es un requisito importante para el reclutamiento de personal en la universidad; al mismo tiempo que existen políticas de contratación, desarrollo y retención de personal que fomentan su formación empresarial continua.

- La Universidad tiene definidos mecanismos de recompense para logros en investigación y docencia.
- La Universidad tiene una cultura empresarial en todos los niveles que se evidencia a través de una comunicación abierta, toma de decisiones rápida y abierta, pensamiento estratégico, y capacidad para asumir riesgos y para aprender de los errores (Davies, 2001).

Para el Centro Nacional de Educación Empresarial (NCEE, 2013) de Inglaterra, una universidad empresarial es aquella que desarrolla actividades en cinco áreas clave:

- Investigación, intercambio y transferencia del conocimiento
- Procesos de internacionalización
- La educación empresarial en todos los niveles
- Relaciones entre grupos de interés a nivel local, regional, nacional e internacional.
- Liderazgo empresarial en todos los niveles

La universidad empresarial es una institución que proporciona la base para el crecimiento y el desarrollo regional y nacional a través de una cooperación estrecha e intensa con su entorno (Blenker, 2006). Aunque varios autores (Röpke 1998, Trachtenberg 1999, Clark 1998, Gibb 2005) han estudiado las características de las universidades empresariales, hay un acuerdo significativo sobre esas características:

- Para que la universidad para convertirse en empresarial cada una de sus partes tiene que convertirse en empresarial; la creación de una universidad unificada en la que cada uno de sus empleados, cada departamento comparten una visión común es un requisito previo para la creación de universidad empresarial.

- La capacidad de liderazgo de la universidad es un factor importante en la transformación de la universidad empresarial. Un liderazgo fuerte es esencial en la transformación de la universidad, en la creciente flexibilidad, en el reconocimiento de los cambios en el entorno, permitiendo responder a ellos y enfocando, incrementando y cambiando los servicios de la universidad.
- La universidad empresarial encuentra diversas fuentes de financiación, y por lo tanto asegura su autonomía financiera, lo que le permite conservar la independencia y evitar la comercialización completa evitando así poner en peligro su misión y la calidad de sus actividades.
- La universidad empresarial desarrolla diversas formas de alianzas y conexiones con el mundo fuera de la universidad, a través del cual se ofrece la transferencia de conocimiento y tecnología, establece conexiones con el mundo de los negocios, se desarrolla la propiedad intelectual, el aprendizaje permanente, encuentra fuentes adicionales de financiación, mantiene conexiones con los estudiantes, etc.
- La universidad empresarial contribuye a restaurar la reputación de la universidad, ya que demuestra que está lista y dispuesta, y que sabe cómo resolver los problemas específicos del entorno, contribuir al desarrollo económico de la región en la que opera, y sabe cómo cambiar y adaptarse a las condiciones cambiantes. La universidad empresarial está integrada y autónoma, pero, sobre todo, responsable con el medio en el que opera.

- La universidad empresarial se orienta hacia el futuro y es consciente de que la posición de mercado una vez capturado no dura para siempre, lo que constantemente la obliga a buscar métodos más eficaces de adaptación, el cambio y la respuesta a los cambios en el entorno.

Según Etzkowitz (2004), la universidad empresarial se caracteriza por presentar un conjunto de proposiciones interrelacionadas: la capitalización del conocimiento se convierte en la base para el desarrollo económico y social y, por lo tanto, la universidad cumple un rol importante en la sociedad; la interacción con el gobierno y la industria o lo que Etzkowitz y otros. (2000) llaman el modelo de triple hélice; la independencia y autonomía de la universidad; la creación de formas organizativas híbridas que incorporan prácticas tanto del sector empresarial como de la universidad tradicional; la renovación continua de la estructura interna de la universidad y su relación con los cambios industriales y gubernamentales.

Röpke (1998) interpreta a la universidad empresarial como: una universidad que tiene una estructura y organización empresarial, una universidad donde profesores, empleados y estudiantes se convierten en empresarios (o intraempresarios), y una universidad que desarrolla relaciones a largo plazo con su entorno. Por ejemplo:

Ryu (1998) estudia cómo las universidades y sus profesores responden a las demandas del mercado para la creación de conocimiento.

Subotzky (1999) se refiere a los factores claves que convierten a una universidad en empresarial, tales como: alianzas con empresas, acceso a fuentes diversas de financiación, liderazgo en la gestión.

Sporn (2001) estudió el proceso de adaptación de estas universidades e instituciones de educación superior con su entorno.

Zhoa y Peng (2008) definen la universidad empresarial como una universidad que influye en el desarrollo regional y el crecimiento económico a través de la transferencia de tecnología basada en investigación y desarrollo y las relaciones entre industria y universidad.

Röpke (1998) establece tres condiciones para que una universidad sea empresarial. En primer lugar, la universidad debe convertirse en empresarial. En segundo lugar, los miembros de la universidad (profesores, estudiantes y empleados) deben tener espíritu empresarial. En tercer lugar, la interacción de la universidad con el entorno debe seguir los patrones empresariales.

Varios autores han descrito los peligros que puede presentar la mala interpretación de la actividad empresarial en la universidad. La industria podría intervenir excesivamente en las actividades de la universidad, llevando a los académicos a un capitalismo académico (Slaughter y Leslie, 1997). La sociedad y los académicos no deben confundir una universidad empresarial con una universidad con fines de lucro (Badelt, 2003; 2004). Zemski y otros. (2005) hacen hincapié en la importancia de la función docente de la universidad, alentando a las universidades a mover el aprendizaje hasta el centro de la enseñanza empresarial. Algunos autores se oponen a la creación de un paradigma empresarial, percibido como una amenaza a la integridad tradicional de la universidad, y al papel que cumple la universidad como crítica independiente de la sociedad (Krimsky 1991, citado por Etzkowitz y otros. 2000). Los críticos del paradigma empresarial creen que la producción de estudiantes y la publicación de investigaciones deben seguir siendo los roles fundamentales de la universidad.

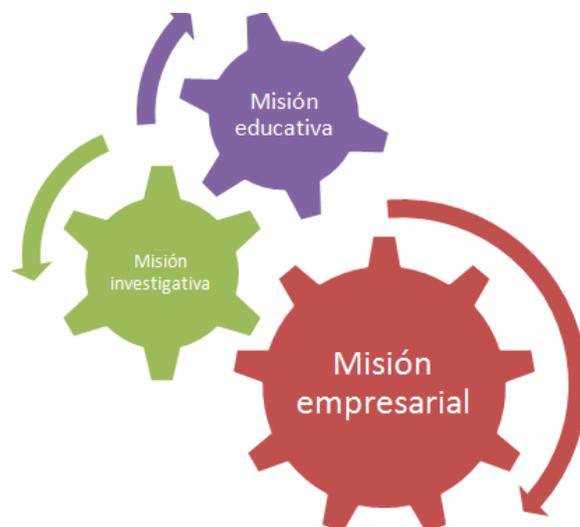
A pesar de estos peligros y la falta de una definición unificada, la universidad empresarial añade otra misión a la lista tradicional de investigación y docencia: el desarrollo social y económico de la sociedad. Las actividades de transferencia de tecnología se han convertido en el principal instrumento mediante el cual se lleva a cabo esta actividad empresarial. Louis y otros. (1989) distinguen varios tipos de actividad empresarial que la universidad puede llevar a cabo y se pueden dividir en: la creación de empresas (spin-offs), los contratos de investigación y la producción de patentes. Cualquiera de ellos podría ser utilizado como un indicador parcial de que la universidad es empresarial.

De hecho, en las últimas décadas se ha visto un número creciente de empresas derivadas del desarrollo tecnológico gestado en las universidades. Este fenómeno es más evidente en los EE.UU. (Smilor y otros., 1990; Brett y otros, 1991; Roberts y Malone 1996; Carayannis y otros., 1998; Degroof y Roberts, 2004) y en algunos países europeos como Inglaterra (Shane, 2004; Locket y otros, 2003) o Suecia (Stankiewicz, 1986, 1994; Klofsten y otros, 1988). Sin embargo, en la mayoría de países europeos, y en particular en España, patentes y contratos de investigación prevalecen a través de la transferencia de los resultados de la investigación a la industria (Siegel y otros., 1999).

## **2.1 LAS TRES MISIONES DE LA UNIVERSIDAD EMPRESARIAL**

Etzkowitz (2004) plantea que las universidades empresariales son organizaciones que generan y difunden el conocimiento a través de la docencia y la investigación, pero que además cumplen con la misión de transferirlo a la sociedad a través de iniciativas empresariales (Figura 1). Es decir, la universidad empresarial se convierte en una fuerza que impulsa el crecimiento social y económico, la creación de empleo y la competitividad; que cumple con una misión educativa, investigativa y empresarial.

**Figura 1. Las tres misiones de la universidad empresarial.**



Fuente: elaboración propia

La misión educativa: Desde la época medieval, la misión de la universidad ha sido la preservación y difusión del conocimiento a través de la enseñanza (Etzkowitz, 2004). Hoy en día, la misión de la Universidad es proveer a la sociedad un egresado que no sólo busque empleo sino que se convierta en un creador de empleo (Schulte, 2004). En esta perspectiva, la salida de esta misión sería un estudiante con una empresa spin-off o una nueva iniciativa empresarial (Chrisman, y otros., 1995, Pirnay y otros. 2003 y Benneworth y Charles, 2005).

La misión investigativa: En el siglo 19 y 20, la investigación se convirtió en una función legítima de la universidad (Etzkowitz, 2004). Hoy en día, el objetivo de la investigación en la universidad no es sólo para tener publicaciones, sino para ser fuente de las innovaciones en la economía y la sociedad, y el punto de partida para el desarrollo de ideas que se conviertan en nuevas empresas (Schulte, 2004). En este contexto, la salida de esta misión debería ser

empresas spin-off, definidas como iniciativas empresariales gestadas por miembros de la comunidad académica, caracterizadas por basar su actividad en la explotación de nuevos procesos, productos o servicios que surgen del conocimiento adquirido y los resultados obtenidos en la investigación de la universidad, es decir, la investigación es la base de las spin-off, y su aporte a la sociedad radica en el desarrollo de nuevas tecnologías, y en la creación de empleo de calidad (Birley, 2002; Clarysse y Moray, 2004; Link y Scott, 2005; Lockett, y otros. 2005; O'Shea y Allen, 2005).

La misión empresarial: En el siglo 21, la misión empresarial aparece como resultado del colapso producido por los resultados de investigación con implicaciones prácticas y la demanda externa de mayor utilidad de los resultados (Etzkowitz, 2004), las salidas de esta misión están relacionadas con la transferencia del conocimiento a la sociedad a través de la creación de empresa, el número de empresas creadas por los miembros de la comunidad académica, en algunas ocasiones por el ingreso generado a partir de actividades empresariales realizadas por la universidad (Mian, 1996; Clarysse y otros, 2005; Bollingroft y Ulhoi, 2005; Markman y otros. 2005), y con las patentes y Parques Científicos ( Link y Scott, 2005 ) orientados tanto a la comunidad universitaria como a la sociedad.

## **2.2 FACTORES INVOLUCRADOS EN EL DESARROLLO DE UNIVERSIDADES EMPRESARIALES**

A pesar de las diferentes definiciones, hay algunas características similares que revelan algunos factores clave que inciden en la orientación empresarial de la universidad, por ejemplo: la interdependencia entre universidad, gobierno e industria, la diversidad en las

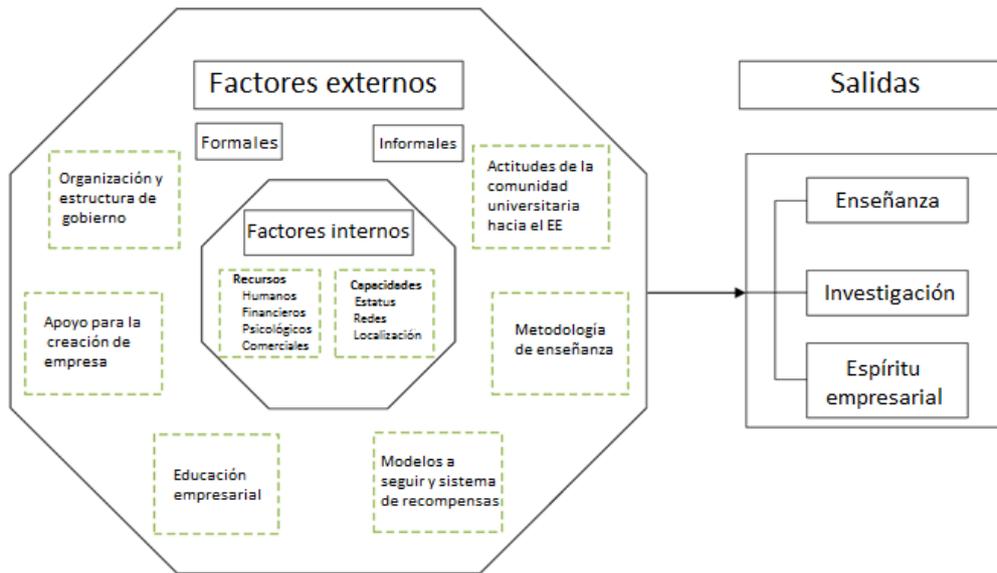
fuentes de ingreso, las actividades empresariales de todos los miembros de la comunidad estudiantes, académicos y profesores), la implementación de diferentes estrategias para mejorar la creación de nuevas empresas y los ajustes continuos en su estructura organizativa.

Según Clark (1998), Kirby (2002) y Etzkowitz (2003), una universidad empresarial se define como una universidad que tiene la capacidad de innovar, reconocer y crear oportunidades, trabajar en equipo, asumir riesgos y responder a retos. En otras palabras, es una incubadora natural que proporciona estructuras de apoyo para que profesores y estudiantes puedan crear nuevas empresas.

Una Universidad empresarial tiene una visión orientada hacia la adopción de una cultura empresarial (Clark, 1998). Una cultura empresarial es el principal indicador para desarrollar un nuevo clima para la innovación, la responsabilidad individual, el cambio, las recompensas y una situación de ganar-ganar para la institución, y sus facultades (Sporn, 2001) y ayuda a desarrollar las tres misiones de la universidad (educación, investigación y orientación empresarial) (Etzkowitz, 2004)

Varios autores han afirmado que existen una serie de factores tanto formales como informales que afectan la creación y el desarrollo de una Universidad empresarial, es decir, factores que inciden sobre las tres misiones de la universidad propuestas por Etzkowitz. De hecho, Guerrero y Urbano (2010) han demostrado que el uso de la economía institucional y visión basada en los recursos puede ayudar a comprender las relaciones entre los factores externos (formales e informales) y los factores internos (recursos y capacidades) que participan en los procesos de transición de universidades.

**Figura 2. Factores que afectan el desarrollo de una universidad empresarial**



A partir de estos factores, Guerrero y otros., (2010) proponen algunos indicadores y medidas (Tabla 2).

**Tabla 2: Indicadores y mediciones de los factores que afectan el desarrollo de la universidad empresarial**

Entorno y Comunidad		Indicador	Medición
Factores formales	Organización y estructura de gobierno	Misión	<ul style="list-style-type: none"> <li>Clara orientación hacia la tercera misión de la universidad</li> </ul>
		Estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Niveles jerárquicos</li> <li>Unidades organizacionales</li> </ul>
		Estructura de gobierno	<ul style="list-style-type: none"> <li>Autonomía</li> </ul>
		Dirección	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perfiles personales y profesionales</li> </ul>
	Apoyo para la creación de empresa	Existencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tipos de apoyo</li> <li>Inversión en proyectos de apoyo</li> </ul>
		Difusión	<ul style="list-style-type: none"> <li>Canales de comunicación</li> </ul>
	Educación empresarial	Programas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tipos</li> <li>Gastos</li> <li>Demanda</li> </ul>
Cursos			
Factores informales	Actitudes de la comunidad universitaria hacia el EE	Estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intención</li> <li>Deseo</li> <li>Factibilidad</li> </ul>
		Profesores	
		Academicos	
	Metodología de enseñanza	Metodología	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teoría y práctica</li> <li>Recursos educativos</li> <li>Formación profesoral</li> </ul>
		Modelos a seguir y sistema de recompensas	Modelos a seguir
Sistema de retribución	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tipos de reconocimiento</li> </ul>		

Un estudio reciente, realizado por Salamzadeh y otros. (2011), presenta un enfoque sistemático para presentar el concepto de una universidad empresarial moderna. Según el autor, una universidad empresarial es un sistema dinámico, que incluye entradas especiales (Recursos, misión, capacidades, expectativas de la sociedad, regulaciones del gobierno y el mercado), Procesos (Enseñanza , investigación, procesos gerenciales, procesos logísticos, mercadeo, financiación, redes, innovación, actividades de investigación y desarrollo), salidas (recurso humano con espíritu empresarial, investigaciones efectivas coherentes con las necesidades del mercado, innovaciones e invenciones, redes empresariales y centros empresariales) y tiene como objetivo movilizar todos sus recursos, habilidades y capacidades con el fin de cumplir con su tercera misión empresarial.

A continuación se hace una explicación de los factores formales e informales que reporta la literatura:

**Factores formales:** apoyo a la creación de nuevas empresas, educación empresarial y estructura organizacional, liderazgo y gobierno corporativo que deben sean flexibles, eficaces y efectivos (Sporn, 2001) de tal forma que se adapte mejor a los cambios del entorno y mantenga una constante comunicación con los diversos agentes del contexto institucional innovador y empresarial, al mismo tiempo que puedan dar respuesta a la demanda de diferentes grupos de interés: gobierno, industria, empresas, estudiantes, organizaciones (Mok, 2005). La universidad requiere transformar su estructura organizacional para crear una conexión entre las funciones de docencia, investigación y administración (Etzkowitz, y otros. 2000). En otras palabras, las universidades necesitan que toda la comunidad debe estar comprometida e identificada con la visión independientemente de la dependencia a la que

pertenezcan (Dearlove, 2002). En este sentido, dentro de las universidades es necesario una mezcla de dos estructuras organizacionales: la estructura transdisciplinaria con departamentos interdisciplinarios y organismos híbridos (Gibbons, y otros. 1994; Etzkowitz y Leydesdoff, 2000; Etzkowitz, y otros. 2000; Etzkowitz, 2004), y (ii) redes, conglomerados y alianzas estratégicas con la industria, el gobierno y otras instituciones (Sporn, 2001; Etzkowitz, y otros. 2000). En una universidad empresarial deben existir estructuras organizacionales encargadas de las relaciones entre la universidad y la industria, por ejemplo, la oficina de transferencia de tecnología, el comité de colaboración industria-universidad (Zhou, 2008).

Otro elemento principal de la educación empresarial es la consolidación de determinados estilos de enseñanza (Miclea, 2004; Jack y Yerson, 1999; Fiet , 2000, 2001; Nijhuis y Collis, 2005) revelaron que las Universidades que siguen patrones de educación empresarial (teoría compensada con fuentes de experiencias externas o prácticas con la comunidad empresarial) tienen un mayor impacto positivo en la orientación empresarial de una universidad.

**Factores informales:** actitudes de la comunidad universitaria, metodologías de enseñanza para la educación empresarial y modelos de conducta y sistema de recompensas. En una universidad empresarial, la clave para cumplir con sus tres misiones es la intención de todos los miembros de la comunidad (empleados, estudiantes, académicos, directivos). En este sentido, la literatura revela que las intenciones son producto de un proceso empresarial, definido como las funciones, actividades y acciones relacionadas con la percepción de oportunidades y creación de empresas (Bygrave y Hofer, 1991). Este proceso empresarial tiene dos componentes principales: un evento, representado por la aplicación de una nueva idea; y un agente, individuo o grupo que asume la responsabilidad de llevar a cabo el evento (Morris y Jones, 1999). Generalmente, la literatura ha explorado al agente o empresario

potencial con diferentes perspectivas para comprender el fenómeno: (i) las características de la personalidad que distinguen a un empresario de un no empresario (McClelly, 1965; Brockhaus, 1980; Shaver y Scott. 1991; Forlani y Mullins, 2000; Abbey, 2002) y (ii) las características demográficas como género, edad, antecedentes familiares, y educación (Koh, 1995; Cohen, 1996; Crant, 1996; Stewart y otros. 2003). También en las últimas décadas algunos autores estudiaron la influencia de factores ambientales (específicamente factores informales y actitudes hacia la creación de empresa) hacia el inicio de una carrera empresarial (North, 1990 y 2005).

A continuación se presenta una tabla en donde se presentan los aportes de diferentes autores a la teoría de los factores internos y externos que afectan el desarrollo de la universidad empresarial.

<b>Autor</b>	<b>Factores Formales</b>	<b>Factores Informales</b>
Clark (1998)	Núcleo de dirección reforzado Base de financiación diversificada	Cultura empresarial integrada
Sporn (2001)	Misión y objetivos Estructura, gestión, gobierno y liderazgo Redes, conglomerados y alianzas estratégicas	Cultura
Etzkowitz (2004)	Interdependencia con el gobierno y la industria Interdependencia con otras instituciones Organizaciones híbridas Capitalización del conocimiento	Renovación
Kirby (2005)	Incorporación, implementación Comunicación, organización Estímulo y apoyo	Reconocimiento y recompensa Promoción
Rothaermel y otros. (2007)	Políticas y tecnologías Recursos Factores internos	Cultura Capacidades
O'Shea y otros. (2005, 2008) y Rothaermel y otros. (2007)	Recursos humanos, financieros, físicos y comerciales	Estatus y prestigio Redes y alianzas

Adicionalmente, durante los 80's y 90's varios modelos han sido desarrollados para comprender la orientación empresarial en los miembros una comunidad educativa: el modelo del evento empresarial (Shapero, 1982), la teoría de la conducta planeada (Ajzen, 1991), la orientación de las actitudes empresariales (Robinson, y otros. 1991), el modelo básico de la intención (Krueger y Carsrud, 1993), el modelo del potencial empresarial (Krueger y Brazeal, 1994) y el modelo de Davidsson (Davidsson, 1995). La mayoría de estos modelos fueron aplicados a estudiantes universitarios de pregrado de varias carreras (Koh, 1995; Kolvereid, 1996; Tan y otros., 1996; Crant, 1996; Tkachev y Kolvereid, 1999; Audet, 2002 y 2004; Kruger y otros., 2000; Veciana y otros., 2005); donde los resultados revelaron la existencia de intenciones empresariales especialmente en estudiantes de negocios e ingenierías. En el caso de los académicos, directivos y empleados de universidades, existieron otros estudios que analizaron sus intenciones empresariales. Por ejemplo, Louis, y otros. 1989 exploraron la iniciativa empresarial en unidades universitarias de investigación identificó que las características y actitudes individuales son el predictor más importante para la iniciativa empresarial académica a gran escala, lo cual les permitía ganar ingresos adicionales, recibir apoyo de la industria, fomentar la creación de las patentes y la comercialización de la investigación. Otros estudios, analizaron la forma en cómo la carrera de la investigación científica y de ingeniería puede ser predictor de la intención empresarial (Lee y Wong, 2004). En este sentido, es claro que la presencia de actitudes empresariales en toda la comunidad académica tendrá un impacto positivo en el desarrollo de las universidades con orientación empresarial.

Por otro lado, Etzkowitz (2004) plantea que una universidad empresarial puede ser afectada por condiciones tanto micro como macroeconómicas. Las primeras relacionadas con la

demanda y las presiones producida con el fenómenos de la globalización y la internacionalización, por ejemplo: el cambio de los sistemas de educación superior para estandarizar la educación en regiones económicas (Witte, 2004), la aparición de las sociedades del conocimiento (Krücken, 2003), el desarrollo de nuevas tecnologías de la información (Van Vught, 1999), entre otros. El segundo, está relacionado con las políticas de gobierno, condiciones sociales y económicas, apoyo financiero (Gnyawalli y Fogel, 1994; Abbot y Doucouliagos, 2003; Mok, 2005). En otras palabras, puede ser representado por el entorno regulatorio, cognitivo y normativo, de cada país (Busenitz, y otros., 2000).

### **2.3 MODELOS DE UNIVERSIDADES EMPRESARIALES**

En la literatura existente, diferentes modelos han sido desarrollados para entender el concepto de Universidad empresarial (Clark, 1998; Sporn, 1999, 2001; Etzkowitz, 2004; Kirby, 2005; O'Shea y otros, 2005, 2007, 2008; Guerrero y otros, 2006; Rothaermel y otros, 2007; Gibb y otros, 2009; Guerrero y Urbano, 2010; Salamzadeh y otros, 2011; Sooreh y otros, 2011).

En 1998, el sociólogo Americano Burton Clark introdujo por primera vez en la literatura, el concepto de universidad empresarial. Clark (1998) llevó a cabo un estudio en cinco universidades europeas: Warwick (Inglaterra), Strathclyde (Escocia), Twente (Holanda), Chalmers (Suecia) y Joensuu (Finlandia), en donde identificó que estas universidades presentaban 5 características comunes que las definían como universidades empresariales:

- Un cuerpo docente de excelencia y calidad, con espíritu empresarial y consciente de la necesidad de la reforma de la universidad como requisito fundamental para la superación de los desafíos del nuevo paradigma.

- Una cultura empresarial permeada en toda la universidad y sus integrantes. Clark compara la capacidad de aceptar el cambio en la universidad empresarial como lo que sucede en las empresas exitosas de alta tecnología. La universidad empresarial exitosa crea una cultura empresarial que reconoce el cambio y responde a este de manera proactiva.
- Una administración capaz de determinar el camino a seguir mediante una política para el logro de metas y objetivos. La universidad empresarial debe tener la capacidad de eliminar la burocracia, de ser flexible y dinámica en la toma de decisiones.
- Unidades de soporte articuladas con la sociedad tales como institutos de investigación y desarrollo, agencias de innovación y de transferencia, incubadoras de empresas y parques tecnológicos y científicos.
- Una base diversificada de soporte financiero, como contrapartidas de proyectos cooperativos de investigación y desarrollo, entre otras alianzas. Uno de los elementos para la transformación de una universidad tradicional en una universidad empresarial, es la diversificación de las fuentes de financiación por ejemplo: Recursos del gobierno, de organizaciones privadas, de empresas, de fundaciones, de asociaciones o a través de contratos de investigación, ingresos generados de las patentes, entre otros. Las universidades deben buscar convertirse en autosuficientes basadas en una amplia gama de fuentes de ingresos. El desarrollo de una base de financiación diversificada cumple el objetivo de proporcionar un grado de autonomía o autosuficiencia, para que la universidad no dependa de una sola fuente de financiación (en particular el

gobierno), lo que permite la flexibilidad, dinamismo y la autodeterminación. Es decir, las universidades no pueden seguir percibiendo la matrícula de los estudiantes como única fuente de ingreso.

El principal hallazgo de Clark (1988) fue que para que una universidad se convierta en empresarial, la cultura organizacional debería estar caracterizada por una mentalidad colectiva con espíritu empresarial. Una universidad empresarial se convierte en una organización en donde la toma de riesgos es un fenómeno normal y donde el espíritu empresarial es a menudo percibido como un impulso de prácticas innovadoras. El camino para que las universidades se conviertan en empresariales es la acción colectiva. Clark anota que esta transformación ocurre cuando un número de varios individuos se unen y acuerdan una visión organizacional compartida.

El trabajo de Clark sobre universidades empresariales ha sido categorizado como el más importante en la literatura de educación superior y ha sido citado ampliamente (Kogan y Hanney 2000; Rothblatt 2000; Subotsky 1999; Wilson 2000).

El modelo de Sporn (2001) analiza las instituciones de educación superior con el fin de conectar la estructura universitaria y las fuerzas ambientales a través de la gestión, la gobernanza y el liderazgo. Ella concluye que existen 6 factores formales: misión y objetivos, la estructura organizacional, la forma de administrar los recursos, el gobierno corporativo y el liderazgo; un factor informal: la cultura organizacional; y un factor moderador: el ambiente que influencia la adaptación de la universidad y su estructura.

El modelo propuesto por Etzkowitz (2004) fue integrado por un conjunto de cinco proposiciones interrelacionadas derivadas de su análisis del desarrollo académico empresarial en EE.UU., Europa y América Latina. Los componentes son: capitalización del conocimiento, interdependencia con la industria y el gobierno, otros actores institucionales, formas híbridas de organización y renovación en el tiempo.

Shattock (2008) propuso que el espíritu empresarial, a través de la generación de actividades nuevas e innovadoras, hace una contribución distintiva a la sociedad del conocimiento. Los factores identificados como formales son: una base de ingresos diversificada y competitividad institucional que se obliga a la generación de nuevas ideas y nuevos programas.

Por otro lado, Salamzadeh, y otros (2011), desarrollaron un modelo de universidad empresarial desde el enfoque de la teoría de sistemas. El modelo IPOO (Input-Process-Output-Outcomes Model), contiene: entradas (Inputs) definidas como aquellos elementos y factores que alimentan la caja negra llamada universidad empresarial; procesos (Process) definidos como un continuo de transacciones interrelacionadas lógicas que transforma las entradas en productos; salidas (Outputs) definidas como el resultado de la transformación de los insumos en la caja negra de los procesos; y por últimos los resultados (Outcomes) considerados como las consecuencias del modelo entrada-proceso-salida. Además tiene en cuenta la presencia del contexto.

Entradas: Recursos (recursos humanos, recursos financieros, recursos informativos y recursos físicos), reglas y regulaciones, estructura, misión, capacidad empresarial, y por último pero no menos importante, las expectativas de la sociedad, la industria, el gobierno y mercado.

Procesos: Procesos de enseñanza-aprendizaje, procesos de investigación, procesos gerenciales, procesos logísticos, procesos de comercialización, procesos de selección (para estudiantes, profesores universitarios y personal), la financiación y los procesos financieros, procesos de redes, procesos de interacción multilateral (entre estudiantes, profesores universitarios, personal, investigadores, centros empresariales, industrias, los responsables políticos y de la sociedad), y las actividades de innovación, investigación y desarrollo.

Salidas: Recursos humanos emprendedores (incluyendo profesores universitarios, graduados, investigadores y personal), investigaciones efectivas en consonancia con las necesidades del mercado, innovaciones e invenciones, redes empresariales, centros empresariales (por ejemplo, parques científicos y tecnológicos, etc.).

Resultados: Universidad empresarial que cumplen con la tercera misión de transmisión del conocimiento a través de la creación de empresas.

## **2.4 OTRAS CARACTERÍSTICAS DE LAS UNIVERSIDADES EMPRESARIALES**

**La capitalización de conocimiento:** El modelo de universidad empresarial se origina en el proceso de la utilidad de los conocimientos a la industria, en la que obtiene recursos a través de la venta de los conocimientos (Merton, 1942). En los últimos años, los científicos académicos, han convertido sus contribuciones académicas en productos comercializables, y van más allá de la preocupación por la publicación y el reconocimiento de los pares (Krimsky, 1987). En otras palabras, la capitalización del conocimiento se ha convertido en un

fuerte impulso para las universidades modernas en la ola del capitalismo académico, que también es una norma básica para la universidad empresarial.

En los últimos años, ha habido un aumento dramático en la actividad empresarial en las universidades (Wright y otros., 2007) en forma de patentes, licencias, proyectos conjuntos de investigación con empresas privadas y la creación de empresas spin-off (Siegel y otros., 2007).

Algunas universidades han establecido vínculos contractuales con las empresas para comercializar resultados de su investigación producidos. Las universidades han entrado en alianzas con empresarios privados para financiar el funcionamiento mismo de la universidad (Etzkowitz, 1989). La universidad y un número cada vez mayor de sus profesores han aprendido a perseguir la investigación básica a la par con la capitalización del conocimiento (Etzkowitz, 1998).

La razón de esto se debe a la disminución del apoyo público para la investigación académica que ha llevado a algunos investigadores académicos a buscar en otra parte una fuente estable de apoyo a su trabajo y por ello algunos están formando empresas para comercializar y apoyar su investigación (Etzkowitz, 1989; Krinsky, 1987).

**La formación de organizaciones híbridas:** debido a las demás de la transformación y la transferencia del conocimiento, se hace necesaria la existencia de algunas organizaciones híbridas, tales como centros de investigación, parques científicos universitarios, empresas incubadoras, centros de transferencia de tecnología, start ups etc., que estén comprometidos con la producción, difusión y transformación del conocimiento, que proporcionan garantía para el cumplimiento de la misión de la universidad empresarial.

**La auto-reacción a los cambios:** Si las universidades, el gobierno y la industria están en una interacción positiva, cuando una cambia, la universidad empresarial debe ser capaz de responder oportunamente a los cambios, y en ese sentido, la cultura empresarial es el requisito básico para asegurar la capacidad de auto-reacción.

**Los vínculos de la universidad y la industria y el gobierno en el modelo de triple hélice:**

En la literatura sobre la universidad empresarial, la metáfora de la triple hélice es usada para describir la interconexión y operación de las tres fuerzas (actores) en la sociedad: la universidad, el sector empresarial y el gobierno (Blenker y otros. 2006; Etzkowitz y otros. 2000; Etzkowitz y Leydesdorff 2000).

El modelo de la triple hélice explica la nueva disposición de las fuerzas institucionales en el proceso de creación de la innovación. Dado que el conocimiento se ha convertido en una parte muy importante del proceso de innovación, las universidades como centros de creación y difusión de conocimiento juegan un papel cada vez más importante.

La aparición de la Universidad empresarial es una respuesta a la creciente importancia de los conocimientos en el sistema nacional y regional de innovación en el que la universidad es el agente de la creación y transferencia de conocimiento y tecnología a una sociedad eficaz y creativa (Etzkowitz y Leydesdorff 2000, Etzkowitz y otros. 2000). En la económica basada en conocimiento la universidad se está convirtiendo en la institución clave del sistema de innovación tanto para producir capital humano como plataforma para el desarrollo de nuevas empresas, y junto al gobierno y la industrial, aparece como un elemento indispensable en el desarrollo social y económico del país.

El modelo de triple hélice no solo aplica las relaciones entre Universidad, gobierno e industrial sino también las transformaciones internas de cada una de esos elementos. Este

modelo ayuda a entender el concepto de universidad empresarial, sin embargo, no describe completamente lo que es el fenómeno.

## **2.5 LA RELACIÓN UNIVERSIDAD – EMPRESA**

“La administración es el órgano de las instituciones, el órgano que convierte a la multitud en una organización y a los esfuerzos humanos en acciones” Peter F. Drucker

El manejo de las relaciones entre Universidad-Empresa-Estado-Sociedad es por hoy una común estrategia de desarrollo socio-económico de los países. Aunque si nos remontamos a la historia podemos ver que siempre estas relaciones han sido muy débiles y carentes de intereses mutuos/confianza en la otra parte.

Se puede observar que las universidades han hecho esfuerzos por relacionarse con las empresas, pero estos han sido en su mayor parte formativos y no de un impacto real en ambas partes, podemos encontrar muchas empresas que tienen puestos para practicantes de ciertas universidades, pero es muy escaso y poco común ver una empresa trabajando y ayudando en la formación de los estudiantes durante su proceso de aprendizaje en la universidad, siendo una vasta fuente de conocimientos en varios aspectos.

“Una de las partes fundamentales de la vinculación universidad-sociedad es la interacción con el medio productivo, que se realiza, básicamente, a través de la asistencia técnica y consultoría, la innovación y transferencia tecnológica, la investigación aplicada, las tesis de pre y postgrado y la educación continua. Aunque el medio productivo juega un papel fundamental en el desarrollo de un país, los centros de saber y estudio (representados por las universidades) y los centros de investigación deben ser lugares creadores de conciencia para las generaciones presentes y futuras.” (Navarro 2011 vol.19 n.2)

Aquí podemos ver como la autora nos hace especial énfasis en la importancia del papel de la Universidad como ente creador de conocimiento, que puede sernos muy útil como sociedad productiva en ámbitos de desarrollo y sustentabilidad.

Las universidades deben buscar beneficiar a la sociedad con la que interactúan con los conocimientos adquiridos, sino ¿qué sentido tiene grandes avances tecnológicos sin poder servir a la gente? ¿Por qué llevar la educación superior solo a la parte privilegiada económicamente de la población? Son preguntas que se replica Eva durante su artículo, ya que normalmente es un compromiso primordial de las Universidades, pero que en el camino se va dejando un lado por factores que deberían ser mucho menos relevantes que el anteriormente presentado.

Es importante también, que exista una comunicación efectiva entre los docentes y las personas encargadas de diseñar las políticas de educación, ya que los docentes están viviendo las fortalezas/debilidades de sus alumnos (por así decirlo) y tienen un papel fundamental a la hora de analizar ciertos factores educativos que están afectando de manera negativa a la población (o están retrasando el progreso), si se lograran políticas de buena comunicación entre estas dos entidades, se podría lograr una educación más uniforme y competente para toda la población Colombiana, es ahí donde entran factores como el status de la Universidad, el valor agregado por los conocimientos enseñados y demás; que va en contravía con el desarrollo común de la población. El trabajo conjunto de estos entes podría llevar a una mayor pertinencia en educación.

Según García Guadilla “La función social de la universidad no se cumple plenamente, ni a través de la “extensión” ni a través de las relaciones más estrechas con el sector productivo. En el primer caso, porque la idea de extensión significa algo que se “añade” pero que no es sustancial de la universidad. En el segundo caso, porque las relaciones universidad-sociedad deben ir más allá de las relaciones universidad-sector productivo”. (Et.al, 2011 vol.19 n.2).

Podemos ver entonces porque es importante que la Universidad logre esta interacción con todo el entorno y no solo con parte del él; porque donde se genera esta interacción, es donde las Universidades y la sociedad en general trabajan en conjunto para el bien de sus ciudadanos, el bien común y no el de unos pocos grupos de interés. Son este tipo de sociedades en donde podemos encontrar los mayores índices de desarrollo y que van muy en la misma vía de sociedades como la Alemana, donde el espíritu de la colaboración y el respeto por el otro, logran crear entornos inimaginables en ciertos países Latinoamericanos.

Un buen ejemplo es el alto porcentaje de personas becadas en la Universidad Icesi, gracias a convenios y ciertas ayudas de empresas, para mejorar su entorno. Este programa beneficia a muchos jóvenes de bajos recursos retirando de la calle criminales y volviéndolos académicos (exagerando la ejemplificación).

Las universidades también se verán beneficiadas de esta interacción de varias formas, algunas son recibiendo conocimiento de estos entes y aplicándolo, así como la colaboración mutua que puede ser de vital importancia para ciertas barreras que se le presenten en el camino y las innovaciones del sector industrial que son de mucha relevancia en el sector educativo. La Universidad es como una empresa que busca suplir las necesidades de conocimiento de sus clientes (estudiantes) y que debe preocuparse por las necesidades comunes de esa población de personas y buscar la manera de solucionar problemas económicos y sociales de su entorno, entorno gracias al cual estas instituciones están funcionando.

Es importante entonces que las Universidades se adentren en su entorno por medio de asociaciones y relaciones con grupos de interés para lograr un apoyo efectivo mutuo; de que nos sirva una universidad imponente, que sabemos que está ahí pero en la cual no nos podemos apoyar. Es importante entonces que la Universidad haga el esfuerzo por introducirse en los temas que le parezcan relevantes o en la ayuda de ciertos problemas sociales, formando parte de los grupos asignados para resolver los mismos (Nos parece de vital importancia que

la universidad empiece educando a la sociedad en general acerca de cómo interactuar de manera efectiva, la universidad como ente educativo debe dar el ejemplo, lo que llevara a los otros sectores a entender la dinámica y a empezar a vincularse de manera más activa en las actividades de relevancia para ambas partes logrando un apoyo mutuo eficiente).

## **2.6 LA UNIVERSIDAD EMPRESARIAL COMO UNA UNIVERSIDAD INTERNACIONAL**

Según la escuela de estrategia empresarial de la Universidad Camilo Jose Cela “La internacionalización empresarial es el proceso por el cual la compañía crea las condiciones necesarias para salir al mercado internacional. Las empresas tienden, cada vez más, a la deslocalización y a dirigir su estrategia hacia el exterior. La internacionalización es un proceso a largo plazo, con etapas clave en un plan detallado. No se trata de tener una presencia puntual en algún otro país, sino de estar completamente asentado en la economía de esos países. Hay que tener la estrategia bien definida en el mercado local y entender que los mercados internacionales aportan otras variables a la posibilidad de éxito del producto o servicio: temas culturales, los requisitos sanitarios, ambientales, normas técnicas y reglamentaciones en los productos. La globalización ha hecho que este proceso sea más sencillo gracias al uso del Internet. La nueva dinámica de la económica mundial, la apertura de economías locales, hace que el mercado ahora sea todo el mundo.” (Escuela de Estrategia empresarial, 2011)

Podemos ver este completo artículo que sube El Sistema de Información Empresarial de Canarias acerca de la internalización:

“La economía mundial se encuentra actualmente en uno de los momentos de mayor dinamismo y cambio. La unificación de los mercados, la estandarización de los productos, la homogeneización de los gustos y las necesidades de los consumidores en el mundo

desarrollado, los nuevos canales de comunicación, distribución y venta, y la cantidad y calidad de productos y servicios existentes, marcan una tendencia que lleva a la internacionalización de las empresas.

Es de vital importancia que todos los departamentos y facultades participen activamente en este proceso de internalización. Ellos deben formar parte de redes internacionales para así trabajar de manera proactiva con las organizaciones internacionales y asegurar una internalización completa en la Universidad. (Gobierno de canarias, 2014 sitio web).

Etapas de Investigación: Buscar toda la información relacionada con los siguientes temas (sin enfocarnos en los aspectos de la universidad empresarial o como son estas características en la misma):

- Universidad-Empresa, Relaciones Exteriores e Intercambio de Conocimientos
  1. Colaboración e intercambio conocimientos entre industria, sociedad y sector público.
  2. Participación activa en diferentes organizaciones.
  3. Fuertes vínculos como incubadoras, parques científicos, para el intercambio dinámico de conocimiento.
  4. Oportunidad de participar en actividades empresariales del sector real para personal y estudiantes.
  5. Apoya la movilidad de estudiantes y personal entre otras universidades y organizaciones.
  6. Vincula actividades de investigación, de educación y de la industria en conjunto para afectar todo el ecosistema del conocimiento.
  
- La Universidad Empresarial como una Universidad Internacional.
  1. Internalización como elemento clave en la estrategia empresarial de la U.
  2. Apoya movilidad internacional de personal y estudiantes (en todos los niveles).

3. Busca y atrae personal internacional y empresarial (para enseñanza e investigación).
4. Enfoque de enseñanza la internalización.
5. La Universidad, sus departamentos y facultades participan activamente en redes internacionales.

## **2.7 LOS ELEMENTOS CONCEPTUALES SOBRE EL ESPIRITU EMPRESARIAL**

Revisando las principales teorías el Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial de la Universidad Icesi, encuentra procedente que el desarrollo del modelo tenga en cuenta los siguientes conceptos teóricos:

- El proceso de transformación
- El concepto de espíritu empresarial
- El concepto de cultura empresarial
- El concepto del líder empresarial.
- El proceso empresarial
- Los componentes de todo negocio
- Las etapas del proceso empresarial

### **El proceso de transformación**

Todo proceso humano de desarrollo, en cualquier actividad, están enmarcado en tres grandes nociones, que son el punto de partida del proceso empresarial para el CDEE-Icesi.

Cuando se aplican esas nociones básicas a cualquier proceso empresarial exitoso y en especial a un empresario exitoso, se encuentra que ellas se pueden convertir en un modelo de transformación caracterizado por cuatro elementos, los dos primeros asociados a la noción de cambio, y cada uno de los otros asociados a las nociones de acción y de mejoramiento. Estos cuatro elementos del modelo de transformación, indicados gráficamente en la son:

## **El espíritu empresarial**

Para que este modelo funcione se necesita que las personas, los líderes empresariales, dispongan de unas competencias básicas en lo personal, o sea un conjunto de valores, creencias, actitudes, modos de reacción y de acción, que se denominan: el Espíritu Empresarial (Entrepreneurship, en idioma inglés).

Algunos autores como Varela (2001); Timmons (1999), Spero (1984); MacClelland (1961, Giba (1988) han manifestado que esta cultura, que es la base de la cultura empresarial, se expresa básicamente en los siguientes elementos:

Fuerza vital. Entendida como energía, fuerza, coraje, dedicación, emoción para sacar adelante sus ideas. Deseo de superación y progreso. Entendido como el principio de mejoramiento continuo, que los lleva a buscar siempre un estadio superior en sus actividades. Capacidad de identificar oportunidades. Leer el entorno social, económico, político, cultural, comercial, tecnológico. Visión de futuro. Percibir tendencias y de prever lo que va a ocurrir. Habilidad creadora e innovadora. Encontrar múltiples formas de solución a los problemas. Aceptación y propensión al cambio. Reaccionar en forma flexible, oportuna y acorde con los nuevos requerimientos que el entorno dispone. Convicción de confianza en sus facultades. Actitud de creer en lo que uno sabe hacer, en sus destrezas, en su conocimiento, en su preparación. Compromiso / Constancia / Perseverancia. Entendidos como la dedicación y el esfuerzo continuo hacia el logro de los objetivos. Capacidad de realización. Pragmatismo necesario para llevar a cabo los proyectos. Capacidad de administrar recursos. Habilidad de hacer un uso eficiente de los diversos recursos de que se disponga. Capacidad de control. Supervisión y de control de los recursos y las situaciones. Inconformismo positivo. Aceptar que lo existente es bueno, pero que es sujeto de mejora, es decir, que hay camino de progreso y mejoramiento. Soluciones y no problemas. Pasar de la problemática a la solución ética, del

diseño al hecho, de la teoría a la práctica. Responsabilidad / Solidaridad / tica. Comprender y aplicar la idea de que el progreso y el bienestar se deben construir respetando al ser humano. Capacidad de integrar hechos y circunstancias. Percibir y asimilar los diversos elementos que se dan alrededor de una situación, es ser capaz de armar el rompecabezas. Liderazgo. Entendido como la capacidad de lograr que mis compañeros acepten mis ideas y mi accionar porque encuentran en ellas un punto de comunicación y de empatía.

### **La cultura empresarial**

Las últimas investigaciones alrededor del mundo como el Global Entrepreneurship Monitor (1999) acerca del crecimiento de las naciones han concluido que es claro que si un país o una región logra incrementar significativamente el número de empresas y logra no sólo que muchas de ellas se mantengan sino que bastantes de ellas crezcan, y este proceso es continuado, el número de oportunidades de empleo y de bienestar para esa comunidad crecerán. Qué se requiere para que aparezcan nuevas empresas? Reynolds (1999) Porter (1990), Farrel (1998) han concluido que dos cosas son fundamentales:

- Primera: La aparición de nuevos empresarios, o sea personas que sepan cuándo, cómo, dónde y con qué empezar nuevas empresas con potencial de crecimiento; personas capaces de llevar una carrera empresarial y de equilibrar sus objetivos personales con los objetivos de la sociedad, personas creativas e innovadoras, capaces de enfrentar las variaciones del ambiente económico y social.

Los empresarios son seres humanos y por lo tanto el proceso de producción de empresarios exige, una serie de procesos formativos, educativos y de capacitación que les mejoren sus competencias personales (CP) y sus competencias de conocimiento (CC).

- Segunda: El desarrollo de unas circunstancias favorables al proceso. Haciendo símil con el

proceso agrícola no es sólo tener buena semilla sino que se necesita terreno abonado. Por ello es fundamental que exista una serie de entidades de apoyo que faciliten al empresario su labor, por ejemplo: mecanismos de Incubación, parques tecnológicos, zonas francas, programas de asesoría pre y poscreación, grupos profesionales especializados, líneas de financiación, fondos de garantías, capitales de riesgo, capitales semillas, grupos de inversionistas y de ángeles, trámites sencillos, incentivos fiscales, políticas laborales, asesores especializados, mentores, tutores, opciones de pasantía, concursos, estímulos, etc. Estas circunstancias se deben dar en un entorno adecuado que tanto el sector público como el privado deben desarrollar.

### **El líder empresarial y su definición**

Existen muchísimas definiciones del líder empresarial y de su forma de actuar. Estas definiciones son vitales para establecer las competencias que se deben desarrollar en el proceso formativo del líder empresarial, que las asocia a la función empresarial en sí, las competencias y los recursos necesarios para llevar a cabo dicha función.

Hay varios hechos comunes identificables en estas definiciones que es conveniente resaltar:

- Identificación de la oportunidad.
- Disposición al cambio.
- Creatividad e Innovación en la puesta en marcha de la oportunidad.
- Consecución y asignación de recursos tangibles e intangibles.
- Participación en el diseño, en el montaje y en la operación.
- Conformación y liderazgo del grupo empresarial.
- Diseño e implementación de estrategias.
- Conducta basada en Espíritu Empresarial.
- Invierte dinero, tiempo, conocimiento, energía y prestigio.

- Arriesga recursos financieros, tiempo y prestigio personal.
- Busca recompensas expresadas en términos de beneficios monetarios y satisfacciones personales.
- Crea riqueza y genera empleo.
- Actúa con libertad e independencia.

Este empresario tiene como funciones la identificación del valor, la creación del valor y la distribución del valor. Para ello debe tener la capacidad de integrar los recursos de producción empresarial.

### **El proceso empresarial**

Para el entendimiento del proceso empresarial propiamente dicho, es bueno recordar los planteamientos de: Shapero, McClelland, Ronstadt, Timmons, Gibb.

### **Componentes de todo negocio**

Karl Vespers, en su libro *New Venture Strategies* (1990), identifica cinco ingredientes básicos para brindar posibilidad de éxito a un negocio. Estos ingredientes siempre tienen que estar presentes en todo negocio. Haciendo el símil con la culinaria, son las materias primas del plato a preparar. No hay necesidad absoluta aquí de seguir un orden o de determinar cuáles ingredientes son los más importantes; todo se necesita, pero el empresario tiene que saber cómo los mezcla, para lograr constituir la empresa que él desea. Esta mezcla, en cantidades y en orden, depende del entorno, de las circunstancias en que la empresa se va a desenvolver y del nivel de desarrollo del empresario.

### **Etapas del proceso empresarial**

Hablar de las etapas involucradas en el proceso de formación de una empresa, implica integrar las transformaciones que ocurren en el empresario, en la oportunidad y en el entorno, para poder llegar a integrar todos los componentes y actores en una empresa real.

El desarrollo de la carrera empresarial, en términos de los cambios que debe sufrir la persona para volverse empresario; el desarrollo de la oportunidad de negocio que implica pasar de una idea a un plan de negocio plenamente evaluado; y el desarrollo del proceso de montaje, puesta en marcha y crecimiento del negocio, son las tres grandes acciones que se deben coordinar en este proceso.

Uno de los esquemas más detallados para entender el proceso empresarial y sus etapas, es el propuesto por Gibb en su artículo *Stimulating New Business Development*, en el cual establece etapas básicas, fija objetivos para cada etapa, desglosa las actividades fundamentales de cada una y establece las necesidades de desarrollo y aprendizaje para cada una de ellas.

Con el propósito de poder adecuar mejor a la realidad latinoamericana el modelo de Gibb, se han hecho una serie de ajustes a las etapas, los objetivos y las principales actividades a realizar para lograr establecer una empresa.

Es importante entender que este proceso de etapas es seguido por la gran mayoría de los empresarios, pero no siempre en la secuencia ni con el detalle indicado y que muchas veces el proceso tiene una serie de retroalimentaciones, por cuanto en cualquier etapa se puede encontrar faltantes debido a que alguna etapa previa no se realizó completamente. En lo que sí existe mucha diferencia entre los empresarios, es en lo referente a la formalidad de desarrollo de cada etapa, encontrándose que dicha formalidad están directamente relacionada con el entrenamiento académico y profesional, e inversamente relacionada con la experiencia empresarial en el sector en consideración.

## **Modelo conceptual propuesto para el desarrollo de programas orientados a la formación de nuevos empresarios**

Para integrar todos los conceptos básicos que se han planteado, se deben generar una serie de procesos que involucren acciones de capacitación, de formación y de apoyo para poder llegar al objetivo final de lograr formar un empresario.

El Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial desde sus inicios en 1985 estableció un modelo de formación basado en el ser humano que, según las circunstancias que lo rodean, se facilita su decisión de convertirse en empresario y de crear una nueva empresa.

De esta manera, el CDEE desarrolló todo un modelo de formación para la Universidad Icesi compuesto por cursos regulares dentro de la estructura académica de cada programa al igual que actividades extracurriculares como las muestras empresariales, los seminarios institucionales, boletines informativos, como Innovando, y el Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial.

Sin embargo, las nuevas tendencias educativas y el interés creciente de fundaciones y entidades gubernamentales orientadas a fortalecer el desarrollo económico y social del país le han permitido replantear y fortificar el modelo de formación del CDEE y orientarlo hacia el fortalecimiento de la identidad profesional como empresario y la consolidación de esa empresa en el largo plazo, todo esto partiendo del modelo de Plan de Carrera empresarial propuesto por Dyer (1994) y fortalecido por Varela, Bedoya (2005).

De esta manera nace el modelo conceptual para un programa de desarrollo empresarial que tiene en cuenta las siguientes características:

La ilustra detalladamente el modelo genérico que se propone como elemento de base y alrededor del cual cada institución debe hacer sus adecuaciones. El tamaño de los círculos trata de indicar el concepto acumulativo de la formación de un empresario y no la importancia de las etapas, ni la duración de las mismas, ni los requerimientos de recursos.

El proceso de desarrollo empresarial debe iniciarse con los futuros empresarios en una primera fase, "Desarrollo de la Mentalidad Empresarial", que están orientado a la formación de la cultura y el espíritu empresarial y que tiene como propósito central brindar a los participantes un entendimiento claro sobre lo que implica ser empresario, actuar con espíritu empresarial y ser parte de una cultura empresarial. Esta etapa debe desarrollar las primeras competencias personales y de conocimiento para poder llegar a ser un empresario exitoso.

Esta etapa debe generar un cambio de actitud de los participantes que les permita aplicar el modelo de transformación (sección 2.1), tener la motivación hacia el proceso empresarial (sección 2.5: Shapero y McClelland), desarrollar las competencias propias al espíritu empresarial (sección 2.2), conocer el rol de los empresarios (sección 2.4) y apreciar las etapas del proceso empresarial (sección 2.7).

El modelo también incluye el efecto de los recursos que se ponen a disposición del programa para lograr el éxito del mismo. Estos son de distinto estilo:

- Los formadores, que son personas vinculadas a las entidades beneficiarias, que tendrán la responsabilidad en cada institución de ofrecer los seminarios, talleres, cursos que se definan en el programa académico a los participantes. Su papel se concreta en las primeras cuatro etapas, pero indudablemente podrán continuar brindando apoyo en las últimas etapas.
- Los asesores generales o básicos, que tendrán la responsabilidad de apoyar a los grupos empresariales en las etapas de plan de negocio y de proceso de arranque.
- Los asesores especializados, que tendrán la responsabilidad de apoyar a los grupos empresariales en los procesos de arranque y en los procesos de crecimiento y desarrollo.
- Los mentores, que son personas que por su experiencia, por su posición y por sus conocimientos pueden desempeñar un papel de mentor, de modelo, de facilitador en muchas operaciones de las empresas, de conformador del grupo empresarial, de facilitador de

recursos, etc., pero que sobre todo va a dar apoyo en el desarrollo de componentes personales.

- Las pasantías, que será un programa especial para que algunos grupos empresariales tengan la posibilidad de vivir la experiencia empresarial al interior de otra empresa, bien sea para asimilar componentes tecnológicos o competencias administrativas y gerenciales, o de conocimiento del mercado, o para hacer desarrollo de producto/servicio, o cualquier otro elemento que sea de importancia para el éxito del programa.
- Las incubadoras de empresa que les brindarán los elementos aplicativos para lograr el inicio de la operación propiamente dicha, además del apoyo de mentores y tutores, y de un entorno empresarial donde puedan integrarse empresarialmente y beneficiarse de los conceptos de red empresarial.
- Software del Plan de Negocio y otros elementos computacionales, a los que se pueda tener acceso, son elementos fundamentales especialmente en las etapas de desarrollo del plan de negocio, proceso de arranque y proceso de crecimiento y desarrollo, ya que le permitirán al equipo empresarial la realización de proyecciones, simulaciones, análisis de estrategias, etc., que facilitarán la toma de decisiones sobre el negocio.
- Los concursos de plan de negocio le brindarán a los equipos empresariales la posibilidad de recibir retroalimentación de jurados expertos en la temática de plan de negocio, les darán visibilidad nacional e internacional, los ayudará a identificar fuentes de recursos y sobre todo a mejorar sus planes de negocio.
- Ferias empresariales que brindan a las empresas y a los equipos empresariales la posibilidad de mostrar y comercializar sus productos/servicios y hacer las relaciones empresariales que sus empresas requieran.
- Los contactos con los organismos de financiación facilitan enormemente los procesos de arranque, de crecimiento/desarrollo que las empresas puedan tener.

- Los contactos con centros de apoyo no financieros que facilitarán diversos elementos del modelo y permitirán eliminar algunas restricciones que existan.
- El modelo también plantea los procesos de pensamiento y de formación convergente y divergente que ya han sido explicitados en las etapas del modelo.

### **3. DISEÑO METODOLÓGICO**

#### **3.1 TIPO DE ESTUDIO**

Según Hernandez y otros (2006 p.205), los diseños de investigación no experimental hacen referencia a estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos. En un estudio no experimental no se construye situación sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza. En la investigación no experimental las variables ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control sobre dichas variables y no se puede influir sobre ellas (Kerlinger y Lee, 2002). Por otro lado, en un diseño de investigación experimental el investigador construye deliberadamente una situación a la que son expuestos varios individuos.

Mertens (2005) señala que la investigación no experimental es apropiada para variables que no pueden ser manipuladas o resulta complicado hacerlo como por ejemplo rasgos de la personalidad, y en ese sentido es difícil aplicar un diseño experimental según la naturaleza de las variables de este estudio: optimismo, locus de control, estilos de aprendizaje, estilos de enseñanza, y autoeficacia. Por ello, para este estudio se utilizará un diseño de investigación no experimental.

Dentro de los diseños no experimentales encontramos los diseños transversales y los longitudinales. Los primeros hacen referencia a investigaciones que recopilan datos en un solo momento y su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado, de hecho Hernandez (2006) plantea que es como tomar una fotografía de algo que sucede, es aquella en donde se recolecta datos en un solo momento, en un tiempo

único. Los segundos hacen referencia a estudios que recaban datos en diferentes puntos del tiempo para realizar inferencias acerca del cambio, sus causas y sus efectos.

Para este proyecto de grado se decidió hacer una investigación transversal ya que los diseños de investigación recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de lo que sucede (Hernandez y otros, 2004). Para efectos de la presente investigación, nos ha permitido medir la incidencia en la aplicación del modelo de Universidad Empresarial, y presentar los resultados de 3 Universidades privadas de Cali.

Finalmente, esta investigación es de tipo cualitativa exploratoria. Teniendo en cuenta las características de la investigación cualitativa exploratoria, ésta se utilizó para nuestra investigación, debido a que la literatura sobre el tema de universidades empresariales en América Latina y más en Colombia es escasa. De hecho, en las bases de datos consultadas sólo fue posible identificar cerca de 5 artículos en español porque la mayoría eran en inglés y producidos en Europa o Estados Unidos. En este sentido, el diseño exploratorio es el que mejor se ajusta a nuestra investigación dado que tiene como propósito “examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se han abordado antes” (Hernandez y otros, 2004). Este tipo de estudio permiten acercarse a un tema “novedoso” o poco estudiado o desconocido y preparar el terreno para posteriores investigaciones.

Con la investigación cualitativa se trata de entender a los participantes en la investigación, más que de acomodar sus respuestas en categorías determinadas con poco margen para matizar o explicar sus respuestas. Así, la investigación cualitativa descubre reacciones y resultados imprevistos; por tanto, un objetivo común de esta investigación es alcanzar conocimientos preliminares de los problemas de investigación. En ocasiones, a estos

conocimientos preliminares les sigue una investigación cuantitativa para verificar los resultados cualitativos. (Hair, J.P; et al; Investigación de mercados, 4 edición, 2009)

### **3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA**

Inicialmente, la población objeto de este estudio eran los directores o vicerrectores académicos de las diferentes universidades de Cali debido a que ellos son quienes tienen claridad sobre el funcionamiento general de la Universidad en el ámbito académico.

Debido al tiempo y a problemas con las agendas de varios vicerrectores invitados a participar, se decidió orientar el estudio a directores de centros de emprendimiento de las universidades pues son ellos quienes viven directamente el día a día del área empresarial de las universidades. Así mismo, se consideró la posibilidad de tener en cuenta la percepción de estudiantes y profesores. Dado que fue difícil acceder a algunos directores de centros de emprendimiento, profesores y estudiantes, se decidió realizar un muestreo cualitativo de voluntarios expertos, en donde se entrevistaron a 3 directores del área de emprendimiento, 3 profesores y 3 estudiantes de las universidades: Santiago de Cali, Javeriana de Cali e Icesi.

### **3.3. INSTRUMENTO**

Inicialmente se realizó la traducción de un instrumento desarrollado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos llamado “HEInnovate” que se planteaba en un modelo de 7 factores. Sin embargo, al realizar una prueba piloto del instrumento, no fue viable aplicarlo debido a su extensión y poco entendimiento de algunos conceptos. Basados en la escases de literatura encontrada sobre universidades empresariales en América Latina y en Colombia, se decidió optar por una entrevista semiestructurada (Anexo 1) que permitiera realizar una exploración sobre el concepto de universidad empresarial en algunas universidades privadas de Cali.

## 4. RESULTADOS

### 4.1. UNIVERSIDAD ICESI.

**1. ¿Cuáles de los siguientes conceptos están explícitamente enunciados en la misión, la visión, los objetivos institucionales o el Proyecto Educativo Institucional de su universidad?**

**Docente:**

- La universidad como formadora de los líderes empresariales que la región necesita.

**Estudiante:**

- La universidad como actor clave en el desarrollo social y económico de la región.
- La universidad como comercializadora de sus desarrollos científicos y tecnológicos.

**Directivo:**

- La universidad como actor clave en el desarrollo social y económico de la región.
- La universidad como comercializadora de sus desarrollos científicos y tecnológicos.

**2. ¿El espíritu/mentalidad empresarial es un elemento importante en el perfil de egreso del estudiante? ¿En qué casos específicamente?**

**Docente:** Todos los programas de pregrado por la orientación que le da la Universidad a los diferentes niveles.

**Estudiante:** Sólo los pregrados de la facultad de ciencias administrativas y económicas porque no se trabaja en todos los programas, únicamente los que están afines al desarrollo empresarial.

**Directivo:** Sólo los pregrados de la facultad de ciencias administrativas y económicas y los pregrados de la facultad de ingeniería.

### **3. ¿La universidad cuenta con algunas de las siguientes unidades, áreas o departamentos?**

#### **Docente:**

- Centro o unidad que brinda asesoría a empresarios en formación como parte de su labor de extensión.
- Grupo de estudiantes interesados en creación de empresas.
- Grupo de investigación sobre entrepreneurship.

#### **Estudiante:**

- Departamento o centro focalizado en el desarrollo de nuevos empresarios y nuevas empresas.
- Centro o unidad que brinda asesoría a empresarios en formación como parte de su labor de extensión.
- Grupo de investigación sobre entrepreneurship.

#### **Directivo:**

- Centro o unidad que brinda asesoría a empresarios en formación como parte de su labor de extensión.
- Incubadora de empresas.

### **4. ¿Qué programas orientados a la formación y desarrollo de nuevas empresas y empresarios ofrece su universidad?**

**Docente:** Todas las carreras tienen el espíritu empresarial, pero les falta mayor énfasis, representado en el número de cursos.

**Estudiante:** Programas que oferta el CDEE y el Starup Café, además de los cursos para los programas anteriormente mencionados.

**Directivo:** Formación transversal en desarrollo de competencias empresariales para los programas de Ciencias Económicas y Administrativas (Administración de Empresas, Economía, Mercadeo), y las Ingenierías (Ingeniería de sistemas, Diseño industrial, Diseño de medios interactivos). Estos cursos son organizados por el Centro de Desarrollo Empresarial.

**5. ¿Qué programas de seguimiento o proyectos de investigación tiene la universidad para identificar la actividad empresarial de sus egresados?**

**Docente:** No conoce

**Estudiante:** Actividades puntuales que tiene el CDEE o el Starup Cafe

**Directivo:** Los que realice el Centro de Desarrollo de Espíritu Empresarial, pero no tiene conocimiento exacto de que se esté manejando en el seguimiento a proyectos de los egresados.

**6. ¿Existen actividades o programas que faciliten la interacción de los estudiantes interesados en crear empresa con empresarios de la región? ¿Cuáles actividades o programas?**

**Docente:** No conoce

**Estudiante:** Igual que el punto anterior.

**Directivo:** Igual que la respuesta número 5, este tipo de programas si existen, los maneja directamente el Centro de desarrollo del Espíritu Empresarial. Este tipo de actividades son muy específicas y no involucran la totalidad de la Universidad, por lo tanto el impacto es específico más que generalizado.

**7. ¿Existen procesos formativos orientados a fortalecer en los profesores de la universidad la mentalidad y disposición hacia la formación de nuevas empresas y empresarios? ¿Cuáles?**

**Docente:** No hay desde su conocimiento

**Estudiante:** No, la Universidad tiene un enfoque más investigativo en sus docentes que empresarial.

**Directivo:** La orientación de la formación de los profesores, está delimitada al desarrollo de competencias científicas y habilidades de investigación. No es de interés de la Universidad que haya una mentalidad y disposición hacia la formación de nuevas empresas y empresarios.

**8. En los procesos de contratación de académicos, ¿Qué nivel de importancia tiene que el candidato tenga experiencia en la formación de nuevos empresarios y nuevas empresas? (1 Poco importante – 5 Muy importante)**

**Docente:** 4, El factor de la experiencia, el análisis y la capacidad innovadora.

Existen otros factores de mayor relevancia que priman en lo que respecta a la contratación de académicos.

**Estudiante:** 3, Existen otros factores de mayor relevancia que priman en lo que respecta a la contratación de académicos. Tener estudios de posgrado y publicaciones

**Directivo:** 2, Existen otros factores de mayor relevancia que priman en lo que respecta a la contratación de académicos.

**9. ¿La universidad espera que sus profesores sean creadores de empresas y que tengan actividades empresariales en paralelo con sus obligaciones académicas?**

**Docente:** Si. Formadores teóricos y con experiencia práctica.

**Estudiante:** No

**Directivo:** No

**10. ¿En cuál (es) de la (s) siguientes fases de creación de nuevas empresas, se enfocan las actividades de formación desarrolladas por la universidad?**

**Docente:**

- Identificación y desarrollo de la oportunidad.
- Análisis y planeación de la actividad empresarial.

**Estudiante:**

- Motivación hacia el ser nuevo empresario.
- Identificación y desarrollo de la oportunidad.
- Análisis y planeación de la actividad empresarial.
- Procesos de arranque.
- Procesos de mentoring, coaching, asesorías.

**Directivo:**

- Motivación hacia el ser nuevo empresario.
- Identificación y desarrollo de la oportunidad.
- Procesos de mentoring, coaching, asesorías.

**11. ¿La universidad tiene unidades especializadas para comercializar sus desarrollos científicos y tecnológicos?****Docente:**

- Oficina de derechos de propiedad intelectual
- Oficina de comercialización de tecnologías
- Oficina para la realización de joint ventures académicos o empresariales

**Estudiante:**

- Ninguno de los anteriores (Oficina de derechos de propiedad intelectual, Oficina de comercialización de tecnologías, Oficina para la realización de joint ventures académicos o empresariales, Parque de investigación y desarrollo aliado con empresas).

**Directivo:**

- Ninguno de los anteriores (Oficina de derechos de propiedad intelectual, Oficina de comercialización de tecnologías, Oficina para la realización de joint ventures académicos o empresariales, Parque de investigación y desarrollo aliado con empresas).

**12. ¿Cuáles de las siguientes opciones de práctica pueden realizar los estudiantes de su universidad?****Docente:**

- Semestre de práctica en creación de empresas
- Proyecto de grado en creación de empresas
- Semestre de práctica en MiPyme
- Semestre de práctica en empresa familiar

**Estudiante:**

- Semestre de práctica en creación de empresas
- Proyecto de grado en creación de empresas
- Semestre de práctica en MiPyme

**Directivo:**

- Semestre de práctica en creación de empresas
- Semestre de práctica en organizaciones que dan apoyo a procesos de creación de empresas.

**13. ¿Cuáles de las siguientes actividades desarrolla ACTUALMENTE la universidad con el propósito de generar recursos económicos?****Docente:**

- Servicios de asesorías y consultorías.
- Actividades culturales (Servicios ofrecidos por grupos musicales, de danza, de teatro, etc).
- Servicios de cómputo.

**Estudiante:**

- Servicios de asesorías y consultorías.
- Prestamos en Biblioteca.
- Tienda institucional (tienda de recuerdos).

**Directivo:**

- Alquiler de espacios para cafeterías.
- Servicios de asesorías y consultorías.

**14. ¿Cómo interpreta o define usted el término “Entrepreneurial University”?**

**Docente:** El que forma los futuros líderes de las empresas.

**Estudiante:** Una universidad que facilita el crecimiento y consolidación, en la formación de nuevos empresarios, aportando al desarrollo económico y social de las regiones

**Directivo:** Interpreta este término ligado al concepto de Universidad Corporativa, poniendo ejemplos como la Universidad de Macdonals entre otras. Le explique el término que hemos

investigado con anterioridad, pero el continuo defendiendo lo que para el realmente significaba.

**15. ¿Existen planes en su universidad para que el perfil de ella esté más cercano a una “Entrepreneurial University”?**

**Docente:** La u poco a poco ha ido evolucionando en ese objetivo y vuelven a los estudiantes más analíticos

**Estudiante:** Si, aunque más de nombre porque no son conocidos por la comunidad estudiantil.

**Directivo:** No realmente, la Universidad actualmente tiene un enfoque hacia la producción científica y la investigación. Los temas de desarrollo de competencias empresariales seguirán manejándose como hasta ahora están.

**16. ¿Qué implicaciones traería para su universidad la aplicación del concepto “Entrepreneurial University”?**

**Docente:** Volverse menos teoría y más de análisis en el contenido de los cursos, una mayor practicidad.

**Estudiante:** Permitir que los estudiantes tengan una interacción real con toda la red empresarial que la rodea y financia.

**Directivo:** Perder el norte que actualmente se está manejando, con todos los cambios que ya se han implementado para lograr a visión propuesta para el año 2022.

**17. Por favor, indique si está de acuerdo o no con las siguientes afirmaciones (1 Muy en desacuerdo y 5 Muy de acuerdo)**

**Docente:**

	Muy en desacuerdo				Muy de acuerdo
--	----------------------	--	--	--	-------------------

	1	2	3	4	5
En la universidad creemos firmemente en el compromiso que tenemos hacia el cumplimiento de la tercera misión: Transferencia del conocimiento al sector empresarial					x
La universidad espera que los docentes e investigadores realicen contribuciones importantes a las empresas de la región					x
La universidad se caracteriza por identificar oportunidades que permitan la formulación de nuevos programas académicos					X
Los egresados de la universidad tienden más a crear empresa que a buscar empleo		X			
Nuestros docentes e investigadores rara vez desarrollan sus propias empresas			X		
En los últimos 2 años hemos realizado cambios importantes en nuestra oferta de cursos y currículo			X		
Nuestra universidad premia o impulsa las iniciativas empresariales del personal docente e investigador			x		
Existe al menos una actividad de spin-off en su universidad que ya haya realizado su primera venta	x				

### Estudiante:

	Muy en desacuerdo				Muy de acuerdo
	1	2	3	4	5
En la universidad creemos firmemente en el compromiso que tenemos hacia el cumplimiento de la tercera misión: Transferencia del conocimiento al sector empresarial				X	
La universidad espera que los docentes e investigadores realicen contribuciones importantes a las empresas de la región		x			
La universidad se caracteriza por identificar oportunidades que permitan la formulación de nuevos programas académicos				x	
Los egresados de la universidad tienden más a crear empresa que a buscar empleo	x				
Nuestros docentes e investigadores rara vez desarrollan sus propias empresas		x			
En los últimos 2 años hemos realizado cambios importantes en nuestra oferta de cursos y currículo				x	
Nuestra universidad premia o impulsa las iniciativas empresariales del personal docente e investigador		x			
Existe al menos una actividad de spin-off en su universidad que ya haya realizado su primera venta				x	

**Directivo:**

	Muy en desacuerdo				Muy de acuerdo
	1	2	3	4	5
En la universidad creemos firmemente en el compromiso que tenemos hacia el cumplimiento de la tercera misión: Transferencia del conocimiento al sector empresarial			x		
La universidad espera que los docentes e investigadores realicen contribuciones importantes a las empresas de la región			x		
La universidad se caracteriza por identificar oportunidades que permitan la formulación de nuevos programas académicos				x	
Los egresados de la universidad tienden más a crear empresa que a buscar empleo			x		
Nuestros docentes e investigadores rara vez desarrollan sus propias empresas				x	
En los últimos 2 años hemos realizado cambios importantes en nuestra oferta de cursos y currículo					x
Nuestra universidad premia o impulsa las iniciativas empresariales del personal docente e investigador		x			
Existe al menos una actividad de spin-off en su universidad que ya haya realizado su primera venta					x

**Estudiante:**

En la primera parte, el estudiante ha clasificado a su Universidad como una institución que cumple un papel clave en el desarrollo social y económico y que además es una universidad que promueve el desarrollo científico y tecnológico dentro de sus aulas,

Por otra parte, el estudiante manifiesta que el pensum se enfoca en que los estudiantes de carreras como Administración de empresas, mercadeo y negocios internacionales, obtengan conocimientos acerca de la creación de empresas, y que la universidad cuenta con departamentos o centros focalizados en el desarrollo de nuevos empresarios y nuevas empresas. Estos centros dentro de la universidad se denominan Startup Café y el CDEE (Centro de desarrollo del espíritu empresarial), centros que en la actualidad desarrollan

eventos para fortalecer el espíritu y elevar el potencial empresarial de los estudiantes de la universidad. Para el caso de los egresados también se hacen eventos puntuales del CDEE para hacerle seguimiento a la actividad empresarial de los graduados de la universidad.

En el caso de la capacitación de los docentes hacia el emprendimiento, el estudiante manifiesta que la universidad aún no se enfoca mucho en este aspecto por lo que no tienen procesos formativos definidos para educar a los profesores.

Según lo que respondió el estudiante, la universidad Icesi tiene un enfoque que propende a la creación de empresas y para ello la universidad acompaña a los emprendimientos, a través de sus actividades, que se encuentren en etapas de identificación y desarrollo de la oportunidad de negocios; análisis y planeación de la actividad empresarial; y en los procesos de arranque.

Para el caso del estudiante entrevistado, él define Universidad Empresarial como una universidad que facilita el crecimiento y consolidación, en la formación de nuevos empresarios, aportando al desarrollo económico y social de las regiones. Considerando que este concepto es muy necesario para las nuevas generaciones de estudiantes que buscan en el emprendimiento una forma válida de crear su futuro y ejercer su profesión.

**Profesor:**

En primer lugar, la profesora clasificó a la Universidad donde labora como una institución formadora de los líderes empresariales que la región necesita. Además de clasificarla como un actor clave en el desarrollo social y económico de la región.

Por otra parte, la profesora considera que todos los programas que se dictan en la universidad

tienen como elemento importante en el perfil del egresado que tengan una mentalidad y un espíritu empresarial. En efecto, en la universidad Icesi existen grupos de estudiantes interesados en creación de empresas y un grupo de investigación sobre entrepreneurship, que complementan lo anteriormente mencionado sobre el perfil de cada carrera.

Por otro lado, la profesora manifiesta que todas las carreras tienen el espíritu empresarial, pero les falta mayor énfasis, representado en el número de cursos. Por lo que se puede inferir no existe información específica sobre este tipo de temas dentro de personal docente de la universidad.

En el caso de la capacitación de los docentes hacia el emprendimiento, el profesora manifiesta que la universidad aún no se enfoca mucho en este aspecto por lo que no tienen procesos formativos definidos para educar a los profesores.

Para Orieta, las actividades empresariales que tiene la universidad, están enfocadas en las etapas de identificación y desarrollo de la oportunidad, y también en el análisis y planeación de la actividad empresarial.

Por último a la pregunta sobre el concepto de "Universidad Empresarial", Orieta define Universidad Empresarial como un concepto que forma los futuros líderes de las empresas. Por lo que para que se genere aplique como tal este concepto la universidad debe ir evolucionando en ese objetivo y volverlos más analíticos. Por lo que al generar la aplicación de este concepto en la universidad, la enseñanza se volvería más práctica y menos teoría.

**Directivo:**

Para el directivo, la Universidad Icesi es un actor clave en el desarrollo social y económico de la región, y comercializadora de sus productos científicos y tecnológicos. Que cuenta con centros de desarrollo del espíritu empresarial y espacios como el start up café para el desarrollo de emprendimientos dentro de la universidad

Dentro de las estrategias que tiene la universidad para fomentar el espíritu empresarial, el director manifiesta que la universidad cuenta con una formación transversal en desarrollo de competencias empresariales para los programas de ciencias económicas y administrativas (Administración de empresas, economía, mercadeo) y en las ingenierías existen materias de apoyo para fomentar la mentalidad empresarial, y estas son creadas por el CDEE.

Por otra parte, al referirse al tema de la importancia que la universidad da a la capacitación del personal docente en temas empresariales, el director respondió que para la universidad no es de interés que los profesores creen empresa o desarrollen cualquier proyecto empresarial, ya que su carácter es netamente científico.

En cuanto a las fases de acompañamiento empresarial, el Director académico considera que la Universidad da apoyo a la fase de identificación y desarrollo de la oportunidad y a los procesos de mentoring, coaching y asesorías. Para el una Universidad Empresarial es aquella que esta enfocada en el desarrollo de nuevos empresarios, y que actualmente este modelo esta en proyecto formulado para aplicarse, lo que permitiría que hallan nuevos presupuestos para apoyar la gestación de nuevos empresarios.

Por ultimo a la pregunta sobre el concepto de "Universidad Empresarial" y los planes que tiene la universidad para adaptar en sus aulas este concepto, plantea que la Universidad actualmente tiene un enfoque hacia la producción científica y la investigación. Los temas de desarrollo de competencias empresariales seguirán manejándose como hasta ahora están.

#### **4.2.Universidad Javeriana**

**1. ¿Cuáles de los siguientes conceptos están explícitamente enunciados en la misión, la visión, los objetivos institucionales o el Proyecto Educativo Institucional de su universidad?**

**Docente:**

- La Universidad como actor clave en el desarrollo social y económico de la región.
- La universidad como formadora de los líderes empresariales que la región necesita.

**Estudiante:**

- La universidad como actor clave en el desarrollo social y económico de la región.
- La universidad como formadora de los líderes empresariales que la región necesita.
- La universidad como estimuladora directa de la creación de nuevas empresas.

**Directivo:**

- La universidad como actor clave en el desarrollo social y económico de la región.
- La universidad como formadora de los líderes empresariales que la región necesita.
- La universidad como estimuladora directa de la creación de nuevas empresas.

**2. ¿El espíritu/mentalidad empresarial es un elemento importante en el perfil de egreso del estudiante? ¿En qué casos específicamente?**

**Docente:** Algunos programas.

**Estudiante:** Algunos programas como los afines a la administración de empresas.

**Directivo:** Todos los programas de pregrado y postgrado.

**3. ¿La universidad cuenta con algunas de las siguientes unidades, áreas o departamentos?**

**Docente:**

- Departamento o centro focalizado en el desarrollo de nuevos empresarios y nuevas empresas.
- Centro o unidad que brinda asesoría a empresarios en formación como parte de su labor de extensión.
- Grupo de estudiantes interesados en creación de empresas.
- Incubadora de empresas
- Club de ángeles inversionistas.

**Estudiante:**

- Departamento o centro focalizado en el desarrollo de nuevos empresarios y nuevas empresas.
- Centro o unidad que brinda asesoría a empresarios en formación como parte de su labor de extensión.
- Grupo de estudiantes interesados en la creación de empresas.

**Directivo:**

- Departamento o centro focalizado en el desarrollo de nuevos empresarios y nuevas empresas.
- Centro o unidad que brinda asesoría a empresarios en formación como parte de su labor de extensión.
- Incubadora de empresas.
- Club o red de empresarios.

**4. ¿Qué programas orientados a la formación y desarrollo de nuevas empresas y empresarios ofrece su universidad?**

**Docente:** Opción complementaria en creación de empresas. Programa Campus Nova. Oficina de apoyo a la innovación. Oficina de apoyo al emprendimiento.

**Estudiante:** No sabe no responde

**Directivo:** Programa Campus Nova. Oficina de emprendimiento.

**5. ¿Qué programas de seguimiento o proyectos de investigación tiene la universidad para identificar la actividad empresarial de sus egresados?**

**Docente:** Ninguno.

**Estudiante:** No sabe no responde

**Directivo:** Programa Campus Nova con la oficina de egresados

**6. ¿Existen actividades o programas que faciliten la interacción de los estudiantes interesados en crear empresa con empresarios de la región? ¿Cuáles actividades o programas?**

**Docente:** Programa de Campus Nova. Cursos de emprendimiento.

**Estudiante:** Campus Nova.

**Directivo:** Programa Campus Nova. Días “E”, actividades y eventos para promover y fomentar la cultura emprendedora en la comunidad.

**7. ¿Existen procesos formativos orientados a fortalecer en los profesores de la universidad la mentalidad y disposición hacia la formación de nuevas empresas y empresarios? ¿Cuáles?**

**Docente:** Programas ICE House en asocio con la Entrepreneurial Learning Institute

**Estudiante:** No tiene conocimiento.

**Directivo:** Si, programa Campus Nova.

**8. En los procesos de contratación de académicos, ¿Qué nivel de importancia tiene que el candidato tenga experiencia en la formación de nuevos empresarios y nuevas empresas? (1 Poco importante – 5 Muy importante)**

**Docente:** 2

**Estudiante:** No sabe no responde. No tiene conocimiento.

**Directivo:** N/A. No es mi área (contratación)

**9. ¿La universidad espera que sus profesores sean creadores de empresas y que tengan actividades empresariales en paralelo con sus obligaciones académicas?**

**Docente:** No.

**Estudiante:** No.

**Directivo:** Si. Es importante para formar todos los estudiantes.

**10. ¿En cuál (es) de la (s) siguientes fases de creación de nuevas empresas, se enfocan las actividades de formación desarrolladas por la universidad?**

**Docente:**

- Motivación hacia el ser Nuevo empresario
- Identificación y desarrollo de la oportunidad.
- Análisis y planeación de la actividad empresarial.
- Consecución de recursos financieros.
- Procesos de arranque.
- Procesos de supervivencia.
- Procesos de mentoring, coaching, asesorías.

**Estudiante:**

- Motivación hacia el ser nuevo empresario.
- Procesos de mentoring, coaching, asesorías.

**Directivo:**

- Motivación hacia el ser nuevo empresario.
- Identificación y desarrollo de la oportunidad.
- Análisis y planeación de la actividad empresarial.
- Consecución de recursos financieros.
- Procesos de arranque.
- Procesos de mentoring, coaching, asesorías.

**11. ¿La universidad tiene unidades especializadas para comercializar sus desarrollos científicos y tecnológicos?**

**Docente:**

- Oficina de derechos de propiedad intelectual
- Oficina de comercialización de tecnologías
- Oficina para la realización de joint ventures académicos o empresariales
- Parque de investigación y desarrollo aliado con empresas
- Otro: Concurso de ideas.

**Estudiante:**

- Ninguno de los anteriores.

**Directivo:**

- Otro. No tengo conocimiento sobre esto.

**12. ¿Cuáles de las siguientes opciones de práctica pueden realizar los estudiantes de su universidad?**

**Docente:**

- Semestre de práctica en creación de empresas
- Proyecto de grado en creación de empresas
- Semestre de práctica en MiPyme

**Estudiante:**

- Proyecto de grado en creación de empresas
- Semestre de práctica en MiPyme
- Semestre de práctica en empresa familiar.
- Semestre de práctica en organizaciones que dan apoyo a procesos de creación de empresas.

**Directivo:**

- Semestre de práctica en creación de empresas
- Proyecto de grado en creación de empresas
- Semestre de practica en MiPyme
- Semestre de práctica en empresa familiar.

- Semestre de práctica en organizaciones que dan apoyo a procesos de creación de empresas.
- Otro. Prácticas internacionales.

**13. ¿Cuáles de las siguientes actividades desarrolla ACTUALMENTE la universidad con el propósito de generar recursos económicos?**

**Docente:**

- Alquiler de salones y auditorios.
- Servicios de hospedaje u hoteleros.
- Alquiler de espacios para cafeterías.
- Prestamos en la biblioteca
- Librería universitaria
- Tienda institucional
- Servicios de asesorías y consultorías.

**Estudiante:**

- Alquiler de salones y auditorios.
- Alquiler de espacios para cafeterías.
- Tienda institucional (Tienda de recuerdos)
- Actividades culturales (Servicios ofrecidos con grupos musicales, de danza, de teatro, etc.)

**Directivo:**

- Tienda institucional (Tienda de recuerdos)
- Servicios de asesorías y consultorías.

**14. ¿Cómo interpreta o define usted el término “Entrepreneurial University”?**

**Docente:** Una universidad donde el espíritu empresarial se forma con el ejemplo de docentes directivos.

**Estudiante:** Aquella universidad comprometida en el emprendimiento de los estudiantes; una universidad que no simplemente crea capital humano sino personas líderes capaces de formar empresa.

**Directivo:** Una universidad de emprendimiento, que apoye el emprendimiento y que sea para emprendedores.

**15. ¿Existen planes en su universidad para que el perfil de ella esté más cercano a una “Entrepreneurial University”?**

**Docente:** No.

**Estudiante:** No sabe no responde.

**Directivo:** Ya están en marcha con el programa Campus Nova y la línea de formación emprendedora de la oficina de emprendimiento.

**16. ¿Qué implicaciones traería para su universidad la aplicación del concepto “Entrepreneurial University”?**

**Docente:** Ninguna.

**Estudiante:** Sería una ventaja competitiva favorable ya que en el mercado no existen muchas universidades que ofrezcan esto.

**Directivo:** Más estudiantes que quieren crear empresa

**17. Por favor, indique si está de acuerdo o no con las siguientes afirmaciones (1 Muy en desacuerdo y 5 Muy de acuerdo)**

**Docente:**

	Muy en desacuerdo				Muy de acuerdo
	1	2	3	4	5
En la universidad creemos firmemente en el compromiso que tenemos hacia el cumplimiento de la tercera misión: Transferencia del conocimiento al sector empresarial				x	
La universidad espera que los docentes e investigadores realicen contribuciones importantes a las empresas de la región				x	

	Muy en desacuerdo				Muy de acuerdo
	1	2	3	4	5
La universidad se caracteriza por identificar oportunidades que permitan la formulación de nuevos programas académicos				x	
Los egresados de la universidad tienden más a crear empresa que a buscar empleo			x		
Nuestros docentes e investigadores rara vez desarrollan sus propias empresas			X		
En los últimos 2 años hemos realizado cambios importantes en nuestra oferta de cursos y currículo			X		
Nuestra universidad premia o impulsa las iniciativas empresariales del personal docente e investigador	x				
Existe al menos una actividad de spin-off en su universidad que ya haya realizado su primera venta					x

**Estudiante:**

	Muy en desacuerdo				Muy de acuerdo
	1	2	3	4	5
En la universidad creemos firmemente en el compromiso que tenemos hacia el cumplimiento de la tercera misión: Transferencia del conocimiento al sector empresarial		x			
La universidad espera que los docentes e investigadores realicen contribuciones importantes a las empresas de la región	x				
La universidad se caracteriza por identificar oportunidades que permitan la formulación de nuevos programas académicos				x	
Los egresados de la universidad tienden más a crear empresa que a buscar empleo				x	
Nuestros docentes e investigadores rara vez desarrollan sus propias empresas			x		
En los últimos 2 años hemos realizado cambios importantes en nuestra oferta de cursos y currículo	x				
Nuestra universidad premia o impulsa las iniciativas empresariales del personal docente e investigador		x			
Existe al menos una actividad de spin-off en su universidad que ya haya realizado su primera venta					x

**Directivo:**

	Muy en desacuerdo				Muy de acuerdo
	1	2	3	4	5
En la universidad creemos firmemente en el compromiso que tenemos hacia el cumplimiento de la tercera misión: Transferencia del conocimiento al sector empresarial					x
La universidad espera que los docentes e investigadores realicen contribuciones importantes a las empresas de la región					x
La universidad se caracteriza por identificar oportunidades que permitan la formulación de nuevos programas académicos					x
Los egresados de la universidad tienden más a crear empresa que a buscar empleo			x		
Nuestros docentes e investigadores rara vez desarrollan sus propias empresas			x		
En los últimos 2 años hemos realizado cambios importantes en nuestra oferta de cursos y currículo					x
Nuestra universidad premia o impulsa las iniciativas empresariales del personal docente e investigador	N/A				
Existe al menos una actividad de spin-off en su universidad que ya haya realizado su primera venta	N/A				

**Estudiante:**

En la primera parte, el estudiante ha clasificado a su Universidad como una institución que cumple un papel clave en el desarrollo social y económico, la universidad como formadora de líderes empresariales de la región y a la universidad como estimuladora directa de la creación de nuevas empresas.

Por otra parte, el estudiante manifiesta que el pensum se enfoca en que los estudiantes de carreras como Administración de empresas, y relacionadas con ellas, obtengan conocimientos acerca de la creación de empresas, y que la universidad cuenta con departamentos o centros

focalizados en el desarrollo de nuevos empresarios y nuevas empresas, cuenta también con un centro o unidad que brinda asesoría de empresarios en formación y con grupos estudiantiles interesados en la creación de empresas.

Según lo observado en la entrevista que se le realizó a la estudiante de administración de empresas, ella manifestó no tener mucho conocimiento sobre si el personal docente recibía capacitaciones o asesorías sobre creación de empresas, y que en las aulas de clase se habla sobre el tema pero no se profundiza. Tienen un enfoque más académico.

La universidad Javeriana, tiene un enfoque en la fase de la motivación hacia ser nuevo empresario, que en cualquier otra. La universidad Javeriana realiza más un acompañamiento para que el estudiante cree su empresa pero de ahí en adelante el estudiante lo hace por su propia cuenta.

Por otra parte, para la estudiante, "Universidad Empresarial", es aquella Universidad comprometida con el emprendimiento de los estudiantes; una universidad que no simplemente crea capital humano sino personas líderes capaces de formar empresa. Y manifiesta que si su universidad adoptara este concepto, tendría una ventaja competitiva en el mercado, ya que no existen muchas universidades que ofrezcan esto.

**Profesor:**

En primer lugar, el profesor clasificó a la Universidad como un actor importante en el desarrollo social y económico de la región y como una universidad formadora de los líderes empresariales que la región necesita. La universidad, comprende que la mentalidad y el

espíritu empresarial son importantes en el perfil de egresado de un estudiante en algunas carreras como las afines a las ciencias económicas y administrativas.

En efecto, según lo anterior, Jorge manifiesta que la universidad cuenta con departamentos y centros focalizados en el desarrollo de nuevos empresarios, centros de asesoría para empresarios en formación, grupos estudiantiles interesados en creación de empresas, incubadora de empresas y ángeles inversionistas; lo que permite que la universidad desde su parte académica brinde el acompañamiento necesario para que un estudiante realice su emprendimiento como parte de su formación como profesional.

Por otra parte, el profesor manifiesta que la universidad a través de su Campus Nova, realiza concursos de ideas de emprendimiento, fomentando así la participación de estudiantes de cualquier carrera y la incursión de los mismos en los procesos de emprendimiento.

En el caso de la capacitación de los docentes hacia el emprendimiento, el profesor Jorge manifiesta que existen programas y cursos creados por el Campus Nova para hacer asesorías a los profesores sobre este tema. Existe como tal un programa llamado ICE House en asociación con la Entrepreneurship Learning Institute.

Para el profesor Jorge, la universidad Javeriana realiza acompañamiento en las etapas de motivación hacia ser nuevo empresario, identificación y desarrollo de la oportunidad, en el análisis y la planeación de la actividad empresarial, en la consecución de recursos para su emprendimiento, en el proceso de arranque y en el de supervivencia. Podemos notar que la universidad desde su parte académica, tiene un acompañamiento en la mayoría de etapas que un emprendimiento requiere.

Por último a la pregunta sobre el concepto de "Universidad Empresarial", el profesor define como una universidad donde el espíritu empresarial se forma con el ejemplo de los docentes y directivos.

**Directivo:**

En primer lugar, se clasificó a la universidad como actor clave en el desarrollo social y económico de la región. Además de ser una formadora de líderes empresariales que la región necesita, y estimuladora directa de la creación de nuevas empresas.

Para la universidad Javeriana, el espíritu y la mentalidad empresarial son muy importantes dentro del perfil de egresado para todas las carreras de pregrado y postgrado que la universidad tiene. En efecto, la universidad para reforzar este concepto tiene un departamento focalizado en el desarrollo de nuevas empresas y nuevos empresarios; centro que brinda asesoría a empresarios en formación como parte de su labor de extensión; una incubadora de empresas y un club o red de empresarios.

Por otra parte, la universidad Javeriana en su campus nova, según lo expresado por Lina, tiene programas de acompañamiento a empresarios que sean egresados de su universidad con el fin de hacer seguimiento a su proceso empresarial; esto lo hacen en conjunto con la oficina de egresados de la universidad. Para ello tienen el programa, días "E" para promover y fomentar la cultura emprendedora en la comunidad.

En cuanto al acompañamiento que brinda el Campus Nova de la universidad en las fases de emprendimiento, Lina manifestó que la universidad realiza asesorías y coworking en las fases

de motivación hacia ser nuevo empresario, identificación y desarrollo de la oportunidad, análisis y planeación de la actividad empresarial, en la consecución de recursos financieros y en el proceso de arranque.

Por último a la pregunta sobre el concepto de "Universidad Empresarial", Lina, asistente del Campus Nova, plantea que la Universidad debe ser una Universidad emprendedora, que apoye el emprendimiento para emprendedores. Y que los programas de emprendimiento se encuentran en marcha gracias al programa Campus Nova en la línea de formación de empresa de la oficina de emprendimiento.

### **4.3.Universidad Santiago de Cali**

**1. ¿Cuáles de los siguientes conceptos están explícitamente enunciados en la misión, la visión, los objetivos institucionales o el Proyecto Educativo Institucional de su universidad?**

**Docente:**

- La Universidad como actor clave en el desarrollo social y económico de la región.
- La universidad como formadora de los líderes empresariales que la región necesita.

**Estudiante:**

- La universidad como actor clave en el desarrollo social y económico de la región.
- La universidad como formadora de los líderes empresariales que la región necesita.

**Directivo:**

- La universidad como actor clave en el desarrollo social y económico de la región.
- La universidad como formadora de los líderes empresariales que la región necesita.
- La universidad como comercializadora de sus desarrollos científicos y tecnológicos.

**2. ¿El espíritu/mentalidad empresarial es un elemento importante en el perfil de egreso del estudiante? ¿En qué casos específicamente?**

**Docente:** Algunos programas. Ciencias administrativas y económicas. Todos los programas de postgrado.

**Estudiante:** Algunos programas de pregrado: Ciencias administrativas y económicas. Algunos programas de postgrado.

**Directivo:** Todos los programas de pregrado y postgrado. Por ser una universidad transversal.

### **3. ¿La universidad cuenta con algunas de las siguientes unidades, áreas o departamentos?**

**Docente:**

- Centro o unidad que brinda asesoría a empresarios en formación como parte de su labor de extensión.
- Grupo de estudiantes interesados en creación de empresas.

**Estudiante:**

- Departamento o centro focalizado en el desarrollo de nuevos empresarios y nuevas empresas.
- Centro o unidad que brinda asesoría a empresarios en formación como parte de su labor de extensión.
- Grupo de estudiantes interesados en la creación de empresas.
- Incubadora de empresas
- Club o red de empresarios.

**Directivo:**

- Centro o unidad que brinda asesoría a empresarios en formación como parte de su labor de extensión.
- Grupo de investigación sobre entrepreneurship.

### **4. ¿Qué programas orientados a la formación y desarrollo de nuevas empresas y empresarios ofrece su universidad?**

**Docente:** Formación transversal en desarrollo de competencias empresariales para los programas de Ciencias Económicas y Administrativas (Administración de Empresas, Economía, Mercadeo).

**Estudiante:** Formación transversal en desarrollo de competencias empresariales para los programas de Ciencias Económicas y Administrativas (Administración de Empresas, Economía, Mercadeo).

**Directivo:** Taller de inserción, sensibilización en el ser, coaching como participar en convocatorias y entrega de plataformas de emprendimiento y fortalecimiento.

**5. ¿Qué programas de seguimiento o proyectos de investigación tiene la universidad para identificar la actividad empresarial de sus egresados?**

**Docente:** Existen proyectos de investigación en la Universidad pero desconozco si se realiza seguimiento.

**Estudiante:** No sé sobre esto, no sé si hay seguimiento

**Directivo:** Ninguno.

**6. ¿Existen actividades o programas que faciliten la interacción de los estudiantes interesados en crear empresa con empresarios de la región? ¿Cuáles actividades o programas?**

**Docente:** Existen actividades de apoyo con otras instituciones como el SENA, hay participación de docentes invitados.

**Estudiante:** Existen actividades de apoyo con otras instituciones como el SENA, hay participación de docentes invitados.

**Directivo:** Foros, conversatorios con empresarios.

**7. ¿Existen procesos formativos orientados a fortalecer en los profesores de la universidad la mentalidad y disposición hacia la formación de nuevas empresas y empresarios? ¿Cuáles?**

**Docente:** Existen rutas de formación docente donde se imparte conocimiento acerca de la formación de empresas.

**Estudiante:** Existen rutas de formación docente donde se imparte conocimiento acerca de la formación de empresas.

**Directivo:** Mediante la

**8. En los procesos de contratación de académicos, ¿Qué nivel de importancia tiene que el candidato tenga experiencia en la formación de nuevos empresarios y nuevas empresas? (1 Poco importante – 5 Muy importante)**

**Docente:** Existen otros factores de mayor relevancia que priman en lo que respecta a la contratación de académicos. Tener estudios de posgrado y publicaciones

**Estudiante:** 4.

**Directivo:** N/A. No es mi área (contratación)

**9. ¿La universidad espera que sus profesores sean creadores de empresas y que tengan actividades empresariales en paralelo con sus obligaciones académicas?**

**Docente:** No sabe. No responde.

**Estudiante:** No sabe. No responde.

**Directivo:** Si. Es importante para formar todos los estudiantes.

**10. ¿En cuál (es) de la (s) siguientes fases de creación de nuevas empresas, se enfocan las actividades de formación desarrolladas por la universidad?**

**Docente:**

No sabe. No responde.

**Estudiante:**

- Motivación hacia el ser nuevo empresario.
- Identificación y desarrollo de la oportunidad.
- Análisis y planeación de la actividad empresarial

**Directivo:**

- Motivación hacia el ser nuevo empresario.
- Identificación y desarrollo de la oportunidad.
- Análisis y planeación de la actividad empresarial.
- Consecución de recursos financieros.

- Procesos de arranque.
- Procesos de mentoring, coaching, asesorías.

**11. ¿La universidad tiene unidades especializadas para comercializar sus desarrollos científicos y tecnológicos?**

**Docente:**

- Oficina de derechos de propiedad intelectual

**Estudiante:**

- Oficina de derechos de propiedad intelectual

**Directivo:**

- Otro. No tengo conocimiento sobre esto.

**12. ¿Cuáles de las siguientes opciones de práctica pueden realizar los estudiantes de su universidad?**

**Docente:**

- Semestre de práctica en creación de empresas
- Proyecto de grado en creación de empresas

**Estudiante:**

- Semestre de práctica en creación de empresas
- Proyecto de grado en creación de empresas
- Semestre de práctica en MiPyme

**Directivo:**

- Semestre de práctica en creación de empresas
- Proyecto de grado en creación de empresas
- Semestre de practica en MiPyme
- Semestre de práctica en empresa familiar.
- Semestre de práctica en organizaciones que dan apoyo a procesos de creación de empresas.
- Otro. Prácticas internacionales.

**13. ¿Cuáles de las siguientes actividades desarrolla ACTUALMENTE la universidad con el propósito de generar recursos económicos?**

**Docente:**

- Servicios de hospedaje u hoteleros.
- Alquiler de espacios para cafeterías.
- Prestamos en la biblioteca
- Actividades culturales (Servicios ofrecidos por grupos musicales, de danza, de teatro, etc).
- Parqueaderos.
- Servicios de asesorías y consultorías.

**Estudiante:**

- Alquiler de espacios para cafeterías.
- Prestamos en la biblioteca
- Tienda institucional (tienda de recuerdos).
- Actividades culturales (Servicios ofrecidos por grupos musicales, de danza, de teatro, etc).
- Parqueaderos.
- Servicios de asesorías y consultorías.

**Directivo:**

- Tienda institucional (Tienda de recuerdos)
- Servicios de asesorías y consultorías.

**14. ¿Cómo interpreta o define usted el término “Entrepreneurial University”?**

**Docente:** Una Universidad empresarial se podría interpretar como aquella que forma profesionales con un enfoque de creación de empresas, tanto del área administrativa como comercial, capacitados en desarrollar modelos de gestión en distintas áreas del conocimiento.

**Estudiante:** Una universidad que tiene programas y recursos para generar un entorno de emprendimiento para los estudiantes y egresados; además de que cuenta con metodologías y semilleros de investigación en el área de emprendimiento y validación de negocios.

**Directivo:** Una universidad de emprendimiento, que apoye el emprendimiento y que sea para emprendedores.

**15. ¿Existen planes en su universidad para que el perfil de ella esté más cercano a una “Entrepreneurial University”?**

**Docente:** No tengo conocimiento de dichos planes académicos con enfoque empresarial.

**Estudiante:** No tengo conocimiento de dichos planes académicos con enfoque empresarial.

**Directivo:** Ya están en marcha con el programa Campus Nova y la línea de formación emprendedora de la oficina de emprendimiento.

**16. ¿Qué implicaciones traería para su universidad la aplicación del concepto “Entrepreneurial University”?**

**Docente:** Ampliar los campos de acción tanto para los docentes como para los egresados de la Universidad, específicamente aquellos con formación de creación de empresas.

**Estudiante:** Ampliar los campos de acción tanto para los docentes como para los egresados de la Universidad, específicamente aquellos con formación de creación de empresas.

**Directivo:** Más estudiantes que quieren crear empresa

**17. Por favor, indique si está de acuerdo o no con las siguientes afirmaciones (1 Muy en desacuerdo y 5 Muy de acuerdo)**

**Docente:**

	Muy en desacuerdo				Muy de acuerdo
	1	2	3	4	5
En la universidad creemos firmemente en el compromiso que tenemos hacia el cumplimiento de la tercera misión: Transferencia del conocimiento al sector empresarial				x	
La universidad espera que los docentes e investigadores realicen contribuciones importantes a las empresas de la región			x		

	Muy en desacuerdo				Muy de acuerdo
	1	2	3	4	5
La universidad se caracteriza por identificar oportunidades que permitan la formulación de nuevos programas académicos		x			
Los egresados de la universidad tienden más a crear empresa que a buscar empleo			x		
Nuestros docentes e investigadores rara vez desarrollan sus propias empresas				x	
En los últimos 2 años hemos realizado cambios importantes en nuestra oferta de cursos y currículo			X		
Nuestra universidad premia o impulsa las iniciativas empresariales del personal docente e investigador				x	
Existe al menos una actividad de spin-off en su universidad que ya haya realizado su primera venta					

**Estudiante:**

	Muy en desacuerdo				Muy de acuerdo
	1	2	3	4	5
En la universidad creemos firmemente en el compromiso que tenemos hacia el cumplimiento de la tercera misión: Transferencia del conocimiento al sector empresarial				x	
La universidad espera que los docentes e investigadores realicen contribuciones importantes a las empresas de la región			x		
La universidad se caracteriza por identificar oportunidades que permitan la formulación de nuevos programas académicos		x			
Los egresados de la universidad tienden más a crear empresa que a buscar empleo		x			
Nuestros docentes e investigadores rara vez desarrollan sus propias empresas				x	
En los últimos 2 años hemos realizado cambios importantes en nuestra oferta de cursos y currículo				x	
Nuestra universidad premia o impulsa las iniciativas empresariales del personal docente e investigador			x		
Existe al menos una actividad de spin-off en su universidad que ya haya realizado su primera venta			x		

**Directivo:**

	Muy en desacuerdo				Muy de acuerdo
	1	2	3	4	5
En la universidad creemos firmemente en el compromiso que tenemos hacia el cumplimiento de la tercera misión: Transferencia del conocimiento al sector empresarial					x
La universidad espera que los docentes e investigadores realicen contribuciones importantes a las empresas de la región					x
La universidad se caracteriza por identificar oportunidades que permitan la formulación de nuevos programas académicos					x
Los egresados de la universidad tienden más a crear empresa que a buscar empleo			x		
Nuestros docentes e investigadores rara vez desarrollan sus propias empresas			x		
En los últimos 2 años hemos realizado cambios importantes en nuestra oferta de cursos y currículo					x
Nuestra universidad premia o impulsa las iniciativas empresariales del personal docente e investigador	N/A				
Existe al menos una actividad de spin-off en su universidad que ya haya realizado su primera venta	N/A				

**Estudiante:**

En la primera parte, el estudiante ha clasificado a su Universidad como una institución que cumple un papel clave en el desarrollo social y económico y como formadora de nuevos liderazgos a nivel empresarial.

En la orientación del Pensum, relacionada con la formación de nuevos empresarios, el estudiante manifiesta que el pensum se enfoca en que los estudiantes del programa de ciencias económicas y administrativas, principalmente con carreras como Administración de Empresas, Mercadeo, Publicidad y Contaduría. Además de este enfoque académico, según

Mauricio la Universidad posee un Departamento de apoyo a los procesos de formación que es la Unidad de Emprendimiento, un amplio Grupo de estudiantes relacionados en la creación de empresas, y con Club o Red de Empresarios.

En cuanto al seguimiento que realiza la Universidad a sus estudiantes egresados que tienen empresa, argumenta no tener conocimiento de esto. Lo que si afirma es que se tienen vínculos de programas internos con el SENA para los estudiantes y profesores, que también tienen una formación especial para su orientación empresarial. A pesar de lo anterior, el estudiante no tiene conocimiento respecto al proceso de contratación de profesores, en cuanto a la importancia del perfil de un formador con experiencia en creación de empresas.

Para el caso del estudiante entrevistado, el define Universidad Empresarial como una universidad que facilita el crecimiento y consolidación, en la formación de nuevos empresarios, apoyándolos en la identificación de ideas y su planeación para llevarlas a ser empresas sostenibles. Además posee modalidades para aquellos estudiantes que deseen hacer su práctica en empresa propia o liderar su propio proyecto en creación de empresas.

Según el estudiante entrevistado, la Universidad posee diferentes actividades que le permiten generar ingresos adicionales como alquiler de espacios para cafeterías, préstamos en bibliotecas, tienda institucional, parqueaderos y servicios de asesorías o consultorías.

En cuanto al término de Universidad Empresarial, para Mauricio este concepto se refiere a que una universidad que tiene programas y recursos para generar un entorno de emprendimiento para los estudiantes y egresados; además de que cuenta con metodologías y semilleros de investigación en el área de emprendimiento y validación de negocios. El

estudiante no tiene conocimiento de cuáles son los planes de la universidad en este enfoque, pero propone que si se implementara podría ampliar los campos de acción tanto para los docentes como para los egresados de la Universidad, específicamente aquellos con formación de creación de empresas.

**Profesor:**

Al igual que el estudiante, el profesor considera que la Universidad, el profesor ha clasificado a su Universidad como una institución que cumple un papel clave en el desarrollo social y económico y como formadora de nuevos liderazgos a nivel empresarial.

Por otra parte, En la orientación del Pensum, relacionada con la formación de nuevos empresarios, el estudiante manifiesta que el pensum se enfoca en que los estudiantes del programa de ciencias económicas y administrativas, además de considerar que en los programas de postgrado se hace un mayor énfasis en cada uno de ellos a los procesos de creación de empresas de los estudiantes El profesor no tiene conocimiento de cuáles son las fases de apoyo por parte de la Universidad a sus estudiantes referente a su formación como empresarios, pero si argumenta que tienen la posibilidad de realizar practica en empresa propia y desarrollar su proyecto empresarial.

Para el caso del estudiante entrevistado, el define Universidad Empresarial como aquella que forma profesionales con un enfoque de creación de empresas, tanto del área administrativa como comercial, capacitados en desarrollar modelos de gestión en distintas áreas del conocimiento.

Según el estudiante entrevistado, la Universidad posee diferentes actividades que le permiten

generar ingresos adicionales como alquiler de espacios para cafeterías, préstamos en bibliotecas, tienda institucional, parqueaderos y servicios de asesorías o consultorías.

**Directivo:**

En cuanto a la misión, visión y objetivos institucionales, el Director considera que la Universidad es un actor clave del desarrollo social y económico, forma líderes empresariales y además comercializa sus desarrollos científicos y tecnológicos. Considera que todos los programas de pregrado y postgrado contienen el espíritu y la mentalidad empresarial ya que estos son temas transversales en la formación de todo profesional.

Para el Dr. Saulo la universidad cuenta con un centro que brinda asesoría a los estudiantes que quieren formarse como empresarios, el cual dirige y un grupo de investigación en entrepreneurship. El apoyo que les brinda este centro a los estudiantes lo realiza a través de talleres de sensibilización del ser, coaching, participación en convocatorias y manejo de plataformas de emprendimiento.

Actualmente no hacen seguimiento a los egresados que tienen empresa, considera además que el proceso de contratación de académicos orientado a formación de nuevos empresarios es débil y que la universidad no espera que sus profesionales formen empresa a la par de sus responsabilidades académicas.

En cuanto a las fases de acompañamiento empresarial, el Director de emprendimiento considera que la Universidad le da apoyo en todas. Para él, una Universidad Empresarial es aquella que esta enfocada en el desarrollo de nuevos empresarios, y que actualmente este modelo esta en proyecto formulado para aplicarse, lo que permitiría que hallan nuevos presupuestos para apoyar la gestación de nuevos empresarios.

## **5. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS PARA CADA UNIVERSIDAD**

### **5.1. Análisis resultados universidad icesi.**

Según lo obtenido en las encuestas y entrevistas con los participantes de la universidad Icesi, podemos inferir que el emprendimiento es un elemento fundamental para el desarrollo del perfil de egresado de las diferentes carreras que existen dentro de la Universidad. En efecto, según los datos obtenidos, la universidad Icesi tiene programas de acompañamiento a empresarios, sin importar la carrera, para que escojan como una opción viable para su proyecto profesional el crear empresa. Todo este tipo de acompañamientos y eventos que refuercen el espíritu empresarial, lo realizan a través del CDEE y el StartUp café, que cuenta con profesionales dedicados al fomento y asesoría en las distintas etapas que un emprendedor atraviesa.

Si bien aún el concepto de Universidad Empresarial, aún no se ha adaptado en su totalidad, la Universidad Icesi se encuentra en un buen nivel empresarial, toda vez que es una de las universidades que más ha puesto enfoque en crear y desarrollar centros de acompañamiento y creación de empresas. De esta universidad han salido empresas exitosas como Bogotá Beer Company, Fiore, Sierra, entre otras. Todo esto gracias a que el personal docente también es capacitado constantemente por parte de la universidad y así generar el apoyo y acompañamiento a los emprendedores en sus diferentes etapas.

### **5.2. Análisis resultados universidad javeriana:**

Teniendo en cuenta la información recolectada en las encuestas y entrevistas que se realizaron a una estudiante de administración, un profesor del área de administración y el

directivo de emprendimiento, se puede observar que la universidad Javeriana está invirtiendo mucho esfuerzo y enfoque para lograr que los perfiles de los egresados se complementen con una visión empresarial, y que los egresados de las distintas carreras tengan como opción crear empresa para desarrollar su carrera profesional. En efecto, para lograr este objetivo la universidad Javeriana creó el Campus Nova, como lo manifestaron cada una de las personas entrevistadas, y tiene como finalidad crear eventos que estimulen el desarrollo de las habilidades empresariales, tanto para los educadores como para los estudiantes; para que se logre una sinergia dentro de la universidad que cada vez más surjan empresas transformadoras dentro de la región.

No obstante a lo mencionado anteriormente, observando el papel del estudiante dentro de la Universidad como actor principal de los procesos de emprendimiento, se identifica que falta un poco más de comunicación sobre todas las actividades creadas a partir de los centros de emprendimiento, para que así los estudiantes puedan aprovechar estos estímulos y se lancen a crear empresa, como una de las mejores oportunidades para crear futuro.

### **5.3. Análisis resultados universidad santiago de Cali**

El 100% de los encuestados concordaron en que su Universidad es una institución representativa en el desarrollo de la región y la formación de líderes empresariales y reconocen con facilidad que el Centro de emprendimiento apoya principalmente en las primeras etapas de crecimiento del estudiante. En cuanto al enfoque de los formadores, la totalidad de los encuestados concuerdan con que el factor de que sean formadores orientados al desarrollo empresarial de los estudiantes, no es relevante en la decisión de contratación ni en sus acciones estratégicas dentro de la institución.

Por otra parte encontramos que la Universidad tiene diferentes fuentes que le representan ingresos, en la utilización de sus instalaciones y activos, según comentan los encuestados.

También resaltamos que la representación Directiva en las entrevistas, tiene una visión "muy positiva" frente al enfoque de su Universidad, mientras que el Docente y el Estudiante son parciales al referenciarse a este tema, sin ser mostrar grandes resultados que sean realmente visibles en esta temática.

Finalmente y de acuerdo con la importancia que le dan los encuestados a que su Universidad tenga un enfoque empresarial, queremos recomendar que es importante que si se están obteniendo tan positivos resultados como lo señala la parte Directiva, se mejore la comunicación para que el resto de la comunidad conozca y se apersona, además de beneficiarse de manera directa a quienes están interesados en el desarrollo de sus empresas. De acuerdo a esto, también es importante que los docentes tengan un mayor acercamiento con el proceso de creación de empresas, para que desde la transversalidad del tema, puedan sembrar en sus estudiantes el espíritu y la mentalidad empresarial.

## **6. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES PARA FUTUROS ESTUDIOS**

La literatura no muestra consenso alguno en las definiciones sobre Universidades Empresariales. Basados en las definiciones propuestas por Clark (1998), Kirby (2002) y Etzkowitz (2003) se delimitó como significado de una universidad empresarial aquella que tiene la capacidad de innovar, reconocer y crear oportunidades, trabajar en equipo, asumir riesgos y responder a los desafíos; y además una universidad en la que sus estudiantes, empleados, académicos y directivos tiene espíritu empresarial y se desempeñan tanto como empresarios como intraempresarios. En otras palabras, es una incubadora natural que provee estructuras de apoyo para iniciativas empresariales de estudiantes y comunidad académica/administrativa, sean de carácter: intelectual, comercial o conjunta.

En este trabajo también se tomaron en cuenta aproximaciones teóricas o modelos de universidades empresariales desarrollados por Clark (1998), Sporn (2001), Etzkowitz, (2004) y Kirby (2005). Estos modelos reconocen la existencia de factores formales e informales. Como factores formales fueron considerados la estructura organizacional y el gobierno corporativo, las estrategias que apoyan la creación de empresa y la educación empresarial. Por otro lado, los factores informales hacían referencia a las actitudes empresariales de la comunidad, las metodologías de enseñanza empresarial y el sistema de recompensas.

Etzkowitz y otros (1998, 2003, 2004) consideraron los resultados de las universidades empresariales desde el cumplimiento de las tres misiones principales: educación, investigación y creación de empresa; así mismo, consideraron factores macro y micro económicos que afectan a las universidades empresariales como organizaciones

Para finalizar, una universidad empresarial debe ser responsable de: formar futuros empresarios, y desarrollar el espíritu empresarial en los estudiantes en todas las materias. Al mismo tiempo que debe funcionar en sí misma como una empresa.

Es importante que a través de la educación, un egresado universitario no sólo sea un demandante de empleo, sino también, una fuente de empleo. Una universidad empresarial busca cultivar en los estudiantes su espíritu empresarial (visión y estrategia de los empresarios), generar nuevos líderes. Una universidad empresarial busca crear un entorno que fomente actitudes empresariales que generen de manera positiva, cierto impacto a todo su entorno externo. Estas universidades implican que gran parte de sus componentes sean empresarios o personas con visión empresarial y de emprendimiento. Es importante que sea un entorno empresarial y que se fomenten los mecanismos de networking y otras formas de actuar/enfrentar los problemas que usan los empresarios, se debe buscar generar un entorno que facilite y promueva las prácticas empresariales. Algunos ejemplos son proyectos donde se califique el trayecto y no el resultado (importante en la labor empresarial ya que de los errores se aprende y es vital cometer equivocaciones en la carrera empresarial). Finalmente, la investigación y sus resultados no sólo deben conducir a publicaciones, sino que deben ser la fuente de las innovaciones en la economía y la sociedad y el punto de partida para el desarrollo de ideas de negocio para nuevas empresas.

A continuación se presentarán otras conclusiones y recomendaciones:

- Se resalta en las Universidades un reconocimiento de su personal de que su institución genera impacto en el desarrollo social y económico de la región, y el liderazgo empresarial que logran sus estudiantes gracias a la formación recibida.

- La Universidad Santiago es la que mayor uso hace de sus instalaciones para generar ingresos adicionales, a parte de los que genera por su objeto social.
- De acuerdo a las opiniones de los encuestados, no existe un concepto claro y unificado de lo que es una Universidad Empresarial, y en su mayoría difieren del concepto planteado en la presente investigación.
- En general vemos que las opiniones de los Directivos tienen un mayor conocimiento y especificidad que las de estudiantes y profesores cuyas opiniones están más dadas a un criterio personal.
- Al momento de aplicar un instrumento que permita investigar de manera exploratoria, es importante realizar una prueba piloto antes de hacer el ejercicio de cambio, ya que es importante tener en cuenta las percepciones de la persona a abordar. Inicialmente aplicamos una encuesta para medir escalas de likert, pero al aplicarla a uno de los Directivos de la Universidad Icesi, encontramos que la mayoría de sus respuestas se veían limitadas por la naturaleza del instrumento, por lo que determinamos que funcionaba mejor para la temática de Universidad Empresarial, aplicar una entrevista donde se le permitiera al entrevistado dar mayores aportes del tema en cuestión.
- En el proceso de conseguir las entrevistas con los directivos de las Universidades encontramos como limitante las ocupaciones que les impedían darnos un espacio para aplicar el instrumento. Para esto decidimos acudir directamente a las Universidades y abordar a los encargados, argumentando la importancia de tener su información.
- Recomendamos para próximas investigaciones referentes al tema de Universidad Empresarial, hacer en primera medida una contextualización del término y sus implicaciones, para que los entrevistados puedan dar opiniones más precisas del tema. También es interesante realizar comprobaciones de las opiniones que dan los entrevistados, en las actividades que realmente se realizan en la Universidad.

## 7. REFERENCIAS

- Abbey, A. (2002). "Cross-cultural comparison of the motivation for entrepreneurship". *Journal of Business y Entrepreneurship*, 14(1): 69-82.
- Abbott, M. y Doucouliagos, C. (2003). "The efficiency of Australian Universities: A data envelopment analysis". *Economics of Education Review*, 22:89-97.
- Agasisti, T. y Catalano, G. (2006). Governance models of university systems— towards quasimarkets? Tendencies y perspectives: A European comparison. *Journal of Higher Education Policy y Management*, 28(3), 245–262.
- Ahmad, N. y Seymour, R. (2006). Defining entrepreneurial university. Encontrado en: <http://www.oecd.org/std/business-stats/39651330.pdf>
- Aidis, R., Estrin, S., y Mickiewicz, T. (2008). Institutions y entrepreneurship development in Russia: A comparative perspective. *Journal of Business Venturing*, 23(6), 656–672.
- Aiken, M. y Jade, J. (1968). "Organizational Interdependence y Intra-Organizational Structure". *American Sociological Review*, 33(6):912-930.
- Ajzen, I. (1991). "The theory of planned behavior". *Organizational Behavior y Human Decision Processes*, 50: 179-211.
- alamzadeh, A., Salamzadeh, Y., y Daraei, M. (2011). Toward a Systematic Framework for an Entrepreneurial University: A Study in Iranian Context with an IPOO Model. *Global*
- Amano I. (1997). "Structural changes in Japan's higher education system – from a planning to a market model". *Higher Education*, 34: 125–139
- Amaral, A., G.A. Jones y B. Karseth (2002), "Governing Higher Education: Comparing National Perspectives", in A. Amaral, G.A Jones y B. Karseth (eds.) *Governing Higher Education: National Perspectives on Institutional Governance*, Higher

- Education Dynamics 2, Dordrecht, Boston y London, Kluwer Academic Publishers, pp. 279-298.
- Amit, R., y Schoemaker, D. C. (1993). Strategic assets y organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33–46.
- Antoncic, B., y Hisrich, R. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement y cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 495–527.
- Aronowitz, S. L. (2000). *The knowledge factory: Dismantling the corporate university y creating true higher learning*. Boston, MA: Beacon.
- Askling, B., Bauer, M. y Marton, S. (1999). "Swedish Universities towards self-regulation: A new look at institutional autonomy". *Tertiary Education y Management*, 5:175–195.
- Audet, J. (2002). "A longitudinal study of the entrepreneurial intentions of university students". Working paper presented at the Babson Kaufmann Entrepreneurship Research Conference in Boulder, Colorado.
- Audet, J. (2004). "L'impact de deux projets de session sur les perception et intentions entrepreneuriales d'étudiants en administration". *Journal of Small Business y Entrepreneurship*, 17(3): 223-240.
- Audretsch, D. (2007). *The entrepreneurial society*. Oxford: Oxford University Press.
- Audretsch, D. y Lehrmann, E. (2005). "Does the Knowledge Spillover Theory of Entrepreneurship hold for regions?". *Research Policy*, 34: 1191-1202.
- Audretsch, D., Lehrmann, E., y Warning, S. (2005). "University Spillover y new firm location". *Research Policy*, 34: 1113-1122.
- Badelt, C. (2003). *Die unternehmerische Universitat: Herausforderung oder Widerspruch in sich? (The entrepreneurial university: A challenge or a contradiction in terms?)*, *Public lecture given in Vienna City Hall, November 25, 2003*.

- Badelt, C. (2004). Opening Session, Vienna University, School of Economics y Business Administration, 21 January, 2004.
- Baldini, N. (2006). University patenting y licensing activity: a review of the literature, *Research Evaluation* 15(3): 197–207.
- Baldini, N., Grimaldi, R., y Sobrero, M. (2006). Institutional changes y the commercialization of academic knowledge: A study of Italian universities' patenting activities between 1965 y 2002. *Research Policy*, 35(4), 518–532.
- Baueru, Marton y Van Vught, F. (1999). "Innovative Universities". *Tertiary Education y Management*, 5(4): 347-354.
- Becher, T. y M. Kogan (1992), *Process y Structure in Higher Education*, 2nd edition, London y New York, Routledge.
- Benneworth, P. y Charles, D. (2005). "University Spinoff policies y economic development in less successful regions: Learning from two decades of policy practice". *European Planning Studies*, 13(4): 537-557.
- Berács, J. (2014). Emerging Entrepreneurial Universities in University Reforms: The moderating role of personalities y the social/economic environment. *ceps Journal*. Vol.4. No2
- Bernasconi, A. (2005). "University Entrepreneurship in a Developing Country: The Case of the P. Universidad Catolica de Chile, 1985-2000". *Higher Education*, 50(2): 247-274.
- Bernasconi, A. (2005). University Entrepreneurship in a Developing Country: The Case of the P. Universidad Catolica de Chile, 1985-2000. *Higher Education*, 50(2), 247- 274.
- Birley, S. (2002). "Universities, Academics, y Spinout Companies: Lessons from the Imperial". *International Journal of Entrepreneurship Education*, 1(1): 133-53.
- Blenker P., Dreisler P., Kjeldsen J., (2006) *Entrepreneurship Education – the New Challenge Facing the Universities, A framework or understying y development of*

- entrepreneurial university communities, Department of Management, Working paper, Aarhus School of Business y University of Aarhus, Denmark
- Blenker, P. Dreisler, P. Færgemann, H.M. y Kjeldsen, J. (2004), Entrepreneurship education y university context, Aarhus School of Business, Denmark.
- Bok, D. 2003. Universities in the marketplace: The commercialization of higher education. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Bøllingtoft, A. y Ulhøi, P. (2005). "The networked business incubator—leveraging entrepreneurial agency?". *Journal of Business Venturing*, 20:265-290,
- Bramwell, A. y Wolfe, D.A. (2008), "Universities y regional economic development: The entrepreneurial University of Waterloo", *Research Policy*, Vol. 37, No. 8, pp. 1175–1187.
- Branscomb, L., Kodama, F. y Florida, R. (1999). *Industrializing Knowledge. University-Industry Linkages in Japan y the United States*, MIT Press, Massachusetts.
- Braun, D. y Merrien, F. (1999). Governance of universities y modernisation of the state. Analytical aspects. In Braun, D. y Merrien, F. (eds): *Towards a New Model of Governance for Universities? A Comparative View*. Jessica Kingsley Pub., London, 28-32.
- Breneman, D. (2004) *Are the States y Public Higher Education Striking a New Bargain?* Washington, D.C.: Association of Governing Boards.
- Brennan, M.C., Wall, A.P. y McGowan, P. (2005). "Academic Entrepreneurship. Assessing preferences in nascent entrepreneurs". *Journal of Small Business y Enterprise Development*, 12(3): 307-322.
- Brett, A., Gibson, V. y Smilor, W. (1991). *University Spin-off Companies: Economic Development, Faculty Entrepreneurs, y Technology Transfer*, Lanham, Rowman y Littlefield.

- Brockhaus, R.H. (1980). "Risk-taking propensity of entrepreneurs". *Academy of Management Review*, 3: 442-453.
- Brockhaus, R.H. (1991). "Entrepreneurship Education y Research Outside North America". *Entrepreneurship: Theory y Practice*, 15(3):77-85.
- Brockhaus, R.H. (1992). "Entrepreneurship Education y Research in Europe". In D. L. Sexton y J.D. Kasarda (eds.), *The State of the Art of Entrepreneurship*, Pws-Kent Publishing Company: Boston, Massachusetts.
- Burnkrant, R. E., y Page, T. J. (1982). An examination of the convergent, discriminant y predictive validity of Fishbein's behavioral intention model. *Journal of Marketing Research*, 19(4), 526-550.
- Busenitz, L. W., Gómez, C. y Spencer, J. W. (2000). "Country institutional profiles: unlocking entrepreneurial phenomena". *Academy of Management Journal*, 43(5): 994-1003.
- Butera, F. (2000), "Adapting the Pattern of University Organisation to the Needs of the Knowledge Economy", *European Journal of Education*, Vol. 35, No. 4, pp. 403-419.
- Bygrave, W. D. y Hofer, C. W. (1991). 'Theorizing about Entrepreneurship'. *Entrepreneurship: Theory y Practice*, 16(2), 13-22
- Cadbury, Adrian. Board Focus. The Governance Debate. Cadbury Report. 1992.
- Carayannis, E., Rogers, E., Kurihara, K. y Allbritton, M. (1998). High technology spinoffs from government laboratories y research universities, *Technovation* 18(1): 1-11.
- Carsrud, A. , Gaglio, C. y Olm, K. (1987). "Entrepreneurs-Mentors, Networks, y Successful New Venture Development: An Exploratory Study". *American Journal of Small Business*, 12(2), 13-18.
- Carsrud, A.L. (1991). "Entrepreneurship y Enterprise Formation: A Brief Perspective on the Infrastructure in Europe". *Entrepreneurship: Theory y Practice*, 15(3): 69-75.

- Casani, F. y Pérez Esparells, C. (2009). La responsabilidad social en las universidades públicas españolas: Vectores de cambio en la gobernanza, *Investigaciones de Economía de la Educación*, 4, 127-137.
- Catanzaro, J. y Arnold, A. (1989). Editors' notes, in Catanzaro, J.L., Arnold, A.D. (eds.) *Alternative funding sources. New directions for community colleges*, 68, San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers, pp. 1-4.
- Chiesa, V. y Piccaluga, A. (2000). "Exploitation y diffusion of public research: the case of academic spinoff companies in Italy". *Research y Development Management*, 30(4): 329-339.
- Chrisman, J., Hynes, T. y Fraser, S. (1995). "Faculty Entrepreneurship y Economic development: The Case of the University of Calgary". *Journal of Business Venturing*, 10: 267-81.
- Chrisman, J., Hynes, T. y Fraser, S. (1995). Faculty Entrepreneurship y Economic development: The Case of the University of Calgary. *Journal of Business Venturing*.
- Chyler, G., y Lyon, D. (2001). Issues of research design y construct measurement in entrepreneurship research: The past decade. *Entrepreneurship Theory y Practice*, 25(4), 101–113.
- Clark, B. (1983). *The Higher Education System*. Berkeley: University of California Press.
- Hrubos, I. (2006). *A felsőoktatás intézményrendszerének átalakulása – Válogatott tanulmányok* (Transformation of the institutional system of higher education – selected essays). Budapest: Aula.
- Clark, B. (1983). *The Higher Education System: Academic Organisation in Cross-national Perspective*. Berkeley: University of California Press,
- Clark, B. (1996), "Diversification of Higher Education: Viability y Change", in V. Lynn Meek, L. Goedegebuure, O. Kivinen y R. Rinne (eds.) *The Mockers y Mocked:*

- Comparative Perspectives on Differentiation, Convergence y Diversity in Higher Education*, Issues in Higher Education, Oxford, Pergamon Press for International Association of Universities, pp. 16-25.
- Clark, B. (1998), "The entrepreneurial university: demy y response", *Tertiary Education y Management*, Vol. 4 No. 1, pp. 5-16.
- Clark, B. (1998), *Creating Entrepreneurial Universities: Organisational Pathways of Transformation*, Issues in Higher Education, Oxford, Pergamon Press for International Association of Universities.
- Clark, B. (1998), *Creating Entrepreneurial University: organizational Pathways of transition*, Oxford Pergamon Press.
- Clark, B. (1998). *Creating Entrepreneurial Universities Organizational Pathways of Transformation*, New York: IAU Press.
- Clark, B. (1998). *Creating Entrepreneurial Universities. Organizational Pathways of Transformation*. IAU Press Pergamon. Nagy, G., y Berács, J. (2012). Antecedents to the Export Market Orientation of Hungarian Higher Education Institutions, y their Export Performance Consequences. *Journal of Marketing for Higher Education*, 22(2), 231-256.
- Clark, B. (2003), "Sustaining Change in Universities: Continuities in Case Studies y Concepts", *Tertiary Education y Management*, 9 (2), pp. 99-116.
- Clark, B. (2004). Delineating the Character of the Entrepreneurial University. *Higher Education Policy*, 2004, 17, (355–370). International Association of Universities 0952-8733/04. Graduate School of Education y Information Studies, University of California,
- Clark, B. (2004). *Sustaining change in universities: Continuities in case studies y concepts*. Buckingham: Society for Research into Higher Education/Open University Press.

- Clark, B. (2004). Sustaining change in universities: Continuities in case studies y concepts.
- Clark, B. (2005), "The Character of Entrepreneurial University", *International Higher Education*, No. 38 (winter).
- CLARK, B. (2006) Pursuing the entrepreneurial University. In: AUDY, Jorge L. N.; MOROSINI, Marília C. (Org). *Inovação e Empreendedorismo na Universidade*. Porto Alegre: EDIPUCRS.
- Clark, B., (1998) *Creating Entrepreneurial Universities*, IAU y Elsevier Science, Paris y Oxford
- Clarysse, B. y Moray, N. (2004). "A process study of entrepreneurial team formation: the case of a research-based spinoff". *Journal of Business Venturing*, 19: 55-79.
- Clarysse, B., Wright, M., Lockett, A., Van de Velde, E., y Vohora, A. (2005). "Spinning out ventures: a typology of incubation strategies from European research institutions". *Journal of Business Venturing*, 20:183-216.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. NJ: Lawrence Erlbaum.
- Cohen, L. (1996). "Managing the transition: Employment to self-employment". *Small Business y Enterprise Development*, 3: 13-12.
- Confecámaras (2015). En: <http://www.confecamaras.org.co/gobierno-corporativo/165-ques-gobierno-corporativo>. Visto el 23 de Abril del 2015.
- Covey, Stephen (1992). *El liderazgo centrado en principios*. Edit Simon y Schuster
- Cowen, R. (1991). *The Management y Evaluation of the Entrepreneurial University: The Case*
- Crant, M.J. (1996). "The proactive personality scale as a predictor of entrepreneurial Intentions". *Journal of Small Business Management*, 34(3): 42-49.

- Cummings, W.K. (1999). "The Service Orientation in Academia, or Who Serves in Comparative Perspective?" in I. Fägerlind, I. Holmesly y G. Strömquist (eds.) *Higher Education at the Crossroads*, Studies in Comparative y International Education 48, Institute of International Education, Stockholm University, pp. 223-232.
- Davidsson, P. (1995a). "Culture, Structure y Regional Levels of Entrepreneurship". *Entrepreneurship y Regional Development*, 7(1): 41-62.
- Davidsson, P. (1995b). "Determinants of entrepreneurial intentions". Working Paper presented at the Rent IX Workshop, Piacenza, Italy.
- Davies, J. L. (2001). The emergence of entrepreneurial cultures in European universities. *Higher Education Management*, 13(2), 25-43.
- De Graaf, P.M. (1986). The impact of financial y cultural resources on educational attainment in the Netherlys. *Sociology of Education*, 59, 237-246.
- De Zilwa, D. (2005). "Using Entrepreneurial Activities as a means of survival: Investigating the processes used by Australian Universities to diversify their revenue streams". *Higher Education*, 50(3): 387-411.
- De Zilwa, D. (2005). Using Entrepreneurial Activities as a means of survival: Investigating the processes used by Australian Universities to diversify their revenue streams. *Higher Education*, 50(3), 387-411.
- Dearlove, J. (2002). "A Continuing Role of Academics: The Governance of UK Universities in the Post-Dearing Era". *Higher Education Quarterly*, 53(3): 257-275.
- Debackere, K., y Veugelers, R. (2005). The role of academic technology transfer organizations in improving industry science links. *Research Policy*, 34(3), 321-342.
- Di Gregorio, D., y Shane, S. (2003). Why do some universities generate more start-ups than others? *Research Policy*, 32(2), 209-227.

- Deem, R. (2001). "Globalisation, New Managerialism, Academic Capitalism y Entrepreneurialism in Universities: is the local dimension still important?". *Comparative Education*, 37(1): 7-20.
- Deem, R. (2004). "The Knowledge worker, the manager-academic y the contemporary university: new y old forms of public management?". *Financial Accountability y Management*, 20(2): 107-128.
- Deem, R., S. Hillyard, y M. Reed. (2007). *Knowledge, higher education y the new managerialism*. Oxford: Oxford University Press. Economist. 2009. Special report on entrepreneurialism. March 14.
- Degroof, J. y Roberts, E. (2004). Overcoming weak entrepreneurial infrastructures for academic spin-off ventures, *Journal of Technology Transfer* 29: 327–352.
- Di Gregorio, D. y Shane, S. (2003). "Why do some universities generate more start-ups than others?". *Research Policy*, 32: 209–227.
- Dill, D. (1995), "University-industry entrepreneurship: The organization y management of American university technology transfer units", *Higher Education*, Vol. 29, No. 4, pp. 369-384.
- Dill, D. (1995). "University-industry entrepreneurship: the organization y management of American university technology transfer units". *Higher Education*, 29: 369-384.
- Dosi, G., Llerena, P., y Sylos-Labini, M. (2005). *Science-Technology-Industry Links y the "European Paradox": Some Notes on the Dynamics of Scientific y Technological Research in Europe*, LEM Working Papers number 2005/02.
- Doutriaux, J. (1991). *University culture, spin-off strategy y success of academic entrepreneurs at Canadian universities*. *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley: Babson College.
- Drucker, P.F. (1985). *Innovation y Entrepreneurship*. New York: Harper y Row.

- Dube, C.S. y Brown, W.A. (1983). "Strategic assessment—A rational response to university cutbacks". *Long Range Planning*, 16(2): 105-113.
- Eccles, C. (2002). The use of university rankings in the United Kingdom. *Higher Education in Europe*, XXVII(4), 423–432.
- Eisenhardt, K. (1989). "Building Theories from Case Study Research". *Academy of Management Review*, 14 (4): 532-550.
- Elbaz, E. (2000), "Universities y Social Development: Partners y Stakeholders", in G. Neave (ed.) *The Universities' Responsibilities to Society. International Perspectives*, Issues in Higher Education, Oxford, Pergamon Press for International Association of Universities, pp. 89-94
- Escuela de Estrategia Empresarial (2014). ¿Que es la internacionalizacion de empresas?. Artículo electrónico 2014, consultado el 10 de mayo del 2015. Disponible en: <http://www.escueladeestrategia.com/que-es-la-internacionalizacion-de-empresas/>
- Etzkowitz H., Leydesdorff L, (2000) The Dynamics Of Innovation: From National Systems Y "Mode 2" To A Triple Helix Of University-Industry-Government Relations, *Research Policy* 29(2)
- Etzkowitz H., Webster A., Gebhardt C, Terra B.R.C., (2000) The future of the university y the university of the future: evolution of ivory tower to entrepreneurial paradigm, *Research Policy* 29
- Etzkowitz, H. (1983). "Entrepreneurial Scientists y Entrepreneurial Universities in American Academic Science". *Minerva*, 21(2-3): 198-233.
- Etzkowitz, H. (1993). "Enterprises from Science: The origins of Science-based Regional Economic Development". *Minerva*, 31(3): 326-360.
- Etzkowitz, H. (1998). "The norms of entrepreneurial science: cognitive effects of the new university– industry linkages". *Research Policy*, 27: 823–833

- Etzkowitz, H. (2002), M.I.T. y the rise of entrepreneurial science, Routledge, London.
- Etzkowitz, H. (2002a), Bridging Knowledge to Commercialization: The American Way, Science Policy Institute, State University of New York, Purchase, NY.
- Etzkowitz, H. (2003). "Research groups as 'quasi firms': the invention of the entrepreneurial university". *Research Policy*, 32: 109-21.
- Etzkowitz, H. (2003a), "Innovation in Innovation: The Triple Helix of University-Industry-Government Relations", *Social Science Information*, Vol. 42, No. 3, pp. 293-337.
- Etzkowitz, H. (2003b), "Research groups as 'quasi-firms': the invention of the entrepreneurial university", *Research Policy*, Vol. 32, pp. 109-121.
- Etzkowitz, H. (2004). The evolution of the entrepreneurial university. *International Journal of Technology y Globalization*, 1(1), 64-77.
- Etzkowitz, H. (2005). University-Government-Industry Triple Helix, East Press, Beijing, p. 38.
- Etzkowitz, H. (2006), "Assisted linear model. The new visible hy: an assisted linear model of science y innovation policy", *Science y Public Policy*, Vol. 33 No. 5, pp. 310-20.
- Etzkowitz, H. (2006). Triple Helix twins: innovation y sustainability. *Science y Public*
- Etzkowitz, H. y Leydesdorff, L. (1999), University y the Global Knowledge Economy, Jiangxi Education Press, Nanchang, p. 228.
- Etzkowitz, H. y Zhou, C. (2008), "Introduction to special issue. Building the entrepreneurial university: a global perspective", *Science y Public Policy*, Vol. 35 No. 9, pp. 627-35.
- Etzkowitz, H. y Zhou, CH. (2006), "Triple Helix twins: innovation y sustainability", *Science y Public Policy*, Vol. 33, No. 1, pp. 77-83.
- Etzkowitz, H., Webster, A., Gebhardt, C., y Cantisano, B. R. (2000). "The future of the University y the University of the future: evolution of ivory tower into entrepreneurial university." *Research Policy*, 29: 313-30.

- Etzkowitz, H., y Leydesdorff, L. (2000). “The dynamics of innovation: from National Systems y “Mode 2” to a Triple Helix of university-industry-government relations”. *Research Policy*, Vol.29 No.2, pp.109-123.
- Etzkowitz, H., Yrew; W., Christiane, G. y Cantisano, B. (2000). The future of the university y the university of the future: Evolution of ivory tower to entrepreneurial paradigm, *Research Policy* 29(2): 313–330.
- EU, (2011). *Connecting Universities to Regional Growth: A Practical Guide*, European Union Regional Policy, September 2011.
- Eun, J., Lee, K., y Wu, G. (2005). Explaining the university-run enterprises in China: A theoretical framework for university–industry relationship in developing countries y its application to China. *Research Policy*, 35(9), 1329–1346.
- European Commission (2008). *European innovation scoreboard 2007*.
- European Commission, (2003). *The Role of Universities in the Europe of Knowledge*, Communication from the Commission
- European Commission. (2005). *European innovation scoreboard 2005*. <http://www.trendchart.org/scoreboards/scoreboard2005/index.cfm>. Accessed 25 June 2006.
- Ewalt, D. M. (2004). *America’s most entrepreneurial campuses: Methodology*. New York: Forbes. [http://www.forbes.com/lists/2004/10/21/cx\\_de\\_1021\\_04conncampentrepemeth.html](http://www.forbes.com/lists/2004/10/21/cx_de_1021_04conncampentrepemeth.html).
- Federkeil, G. (2002). Some aspects of ranking methodology. The Che-ranking of German universities. *Higher Education in Europe*, XXVII(4), 389–397.
- Feldman, M. P. (1994). An examination of the geography of innovation. *Industrial y Corporate Change*, 2, 312–333.

Feldman, M., y Desrochers, P. (2003). Research universities y local economic development: Lessons from the history of the Johns Hopkins University. *Industry y Innovation*, 10(1), 5–24.

Fernyez, S., Otero, L., Rodeiro, D., Rodriguez, A (2009). Entrepreneurial university, Transfer technology y funding: An empirical analysis. *Journal of Enterprising Culture*. Vol. 17, No. 2 (June 2009) 147–179. *University of Santiago de Compostela, Spain*

Fiet, J. (2000). “The Pedagogical Side of Entrepreneurship Theory”. *Journal of Business Venturing*, 16(2): 101-117

Finkle, T. y Deeds, D. (2001). “Trends in the Market for Entrepreneurship Faculty 1989-1998”. *Journal of Business Venturing*, 16: 613-630.

FINLAND CENTRAL CHAMBER OF COMMERCE. Improving Corporate Governance of Unlisted Companies. Helsinki 2006

Finlay, I. 2004. Living in an ‘entrepreneurial’ university. *Research in Post-Compulsory Education* 9: 417–33.

Fitzsimons, M. (2004). Managerialism y the university. *New Zealy Journal of Tertiary Education Policy*, 1, 1-3.

Florida, R., y Kenney, M. (1988). Venture capital financed innovation y technological change in the United States. *Research Policy*, 17(3), 119–137.

Forlani, D. y Mullins, J.W. (2000). “Perceived risk y choices in entrepreneurs` new venture decisions”. *Journal of Business Venturing*, 15(4): 305-322.

Franzoni, Ch. y Lissoni, F. (2009). Academic entrepreneurs: Critical issues y lessons for Europe. In Varga, A. (ed.) *Universities, Knowledge Transfer y Regional Development*, UK: Edward Elgar Publishers, pp. 163-190.

- Gallagher, M. (2000). The emergence of entrepreneurial public universities in Australia. In Paper Presented at the IMHE General Conference of the OECD Paris, September 2000.
- García-Aracil, A. y Van der Velden, R. (2008). Competencies for young European higher education graduates: Labor market mismatches y their payoffs. *Higher Education*, 55(2), 219-239.
- Garther, W. y Birley, S. (2002). "Introduction to the Special Issue on Qualitative Methods in Entrepreneurship Research". *Journal of Business Venturing*, 17: 387-395.
- Gibb A., (2005) Towards the Entrepreneurial University, Entrepreneurship Education as a lever for change, National Council for Graduate Entrepreneurship, Policy paper #003
- Gibb, A., Haskins, G., y Robertson, I. (2009). *Leading the entrepreneurial university: Meeting the entrepreneurial development needs of higher education institutions*. Said Business NSchool, University of Oxford.
- Gibbons, M., Limoges, C., Nowotny, H., Schwartzman, S., Scott, P., y Trow, M. (1994). The new production of knowledge: The dynamics of science y research in contemporary societies. London: Sage Publications.
- Glaser, R., y R. Strauss. 1967. The discovery of grounded theory. Chicago, IL: Aldine.
- Gnyawali, D.R. y Fogel, D.S. (1994). "Environments for Entrepreneurship development: Key Dimensions y Research Implications". *Entrepreneurship: Theory y Practice*, 18: 43–62.
- Gobierno de Canarias, Internacionalización. (2015). Disponible en: [http://www.siecan.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=360:internacionalizacion&catid=67:internacionalizacion&Itemid=120&lang=es](http://www.siecan.org/index.php?option=com_content&view=article&id=360:internacionalizacion&catid=67:internacionalizacion&Itemid=120&lang=es). consultado el 10 de mayo del 2015.

- Godoy, Rodrigo<sup>1</sup>, ¿Es el liderazgo transformacional determinante en la motivación intrínseca de los seguidores?, *Revista de Psicología del Trabajo y de Las Organizaciones*. 2013, Vol. 29 Issue 2, p59-64. 6p.
- Gornitzka, A. (1999). Governmental policies y organisational change in higher education. *Higher Education*, 38(1), 5-31.
- Graffikin, F. y Perry, D. C. (2009). Discourses y Strategic Visions: The U.S. Research University as an Institutional Manifestation of Neoliberalism in a Global Era. *American Educational Research Journal*, 46(1), 115-144.
- Graham, G. 2002. *Universities: The recovery of an idea*. Thorverton: Imprint Academic.
- Grove, Richard W. 1988. An analysis of the constant comparative method. *International Journal of Qualitative Studies in Education* 1: 273–9.
- Grupo SCImago. (2007). La productividad ISI de las universidades españolas (2000–2004). *El profesional de la informaCion*, 16(4), 354–358.
- Gryi, A. y Grimaldi, R.(2005). "Academics' Organizational Characteristics y the Generation of Successful Business Ideas". *Journal of Business Venturing*, 20(6): 821-845.
- Guerrero Cano, M. (2007). *Entrepreneurial Universities: The Case of Autonomous University of Barcelona*. Research Work, Universitat Autònoma de Barcelona. Barcelona.
- Guerrero, M. (2008). *The creation y development of entrepreneurial universities in Spain: An institutional approach*, PhD dissertation. Barcelona: Autonomous University of Barcelona.
- Guerrero, M. Kirby, D.A. y Urbano, D. (2006), “A literature review on entrepreneurial university: an institutional approach”, working paper, Autonomous University of Barcelona. Barcelona, June.
- Guerrero, M. y Urbano, D. (2010), “The development of an entrepreneurial university”, *The Journal of Technology Transfer*, DOI: 10.1007/s10961-010-9171-x.

- Guerrero, M., Rialp, J., y Urbano, D. (2008). The impact of desirability y feasibility on entrepreneurial intentions: A structural equation model. *International Entrepreneurship y Management Journal*, 4, 35–50.
- Guerrero, M., Urbano, D., y Kirby, D. (2006). A literature review on entrepreneurial universities: An institutional approach. Working Paper Series, 06/8. Business Economics Department. Autonomous University of Barcelona.
- Guerrero, M., y Urbano, D. (2010). “The development of an entrepreneurial university”. *The Journal of Technology Transfer*. Online first: DOI: 10.1007/s10961-010-9171-x
- Gulbrysen, M. y Slipersaeter, S. (2007). The third mission y the entrepreneurial university model. In Bonaccorsi, A., Daraio, C. (eds.), *Universities y strategic knowledge creation. Specialization y performance in Europe*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Gullen, J., Joyce, J., Hassall, T. y Broadbent, M. (2003). “Quality in higher education: from monitoring to management.” *Quality Assurance in Education*, 11(1): 5-14.
- Gumport, P.J. (2000). Academic restructuring: Organizational change y institutional imperatives. *Higher Education*, 39(1), 67-91.
- Gumport, P.J. y Pusser, B. (1997). Restructuring the academic environment. In Peterson, M.V., Dill, D.D. y Mets, L.A. (eds.) *Planning y Management for a Changing Environment: A Hybook on Redesigning Postsecondary Institutions*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Guston, H., y Keniston, K. (1994). Introduction: the social contract for science. In H. Guston y K. Keniston (Eds.), *The fragile contract*, Cambridge, Mass: The MIT Press.
- Hair, J.P; Bush, R.; Ortinau, D; *Investigación de mercados*, 4 edición, 2009.
- Hauser, R.M. y Featherman, D.L. (1976). Equality of schooling: Trends y prospects. *Sociology of Education*, 49, 99-120.

- Hay, D. B., Butt, F., y Kirby, D. A. (2002). Academics as entrepreneurs in a UK university. In G. Williams (Ed.), *The enterprising university: Reform, excellence y equity*. Buckingham: Open University Press.
- Heffernan, T y Poole, D. (2005). "In Search of the Vibe: Creating Effective International Education Partnerships". *Higher Education*, 50(2): 223-245.
- Henkel, M. (1997). "Academic Values y the University as Corporate Enterprise". *Higher Education Quarterly*, 51(2): 134-143.
- Hershberg, E. Nabeshima, K. y Yusuf, SH. (2007), "Opening the Ivory Tower to Business: University–Industry Linkages y the Development of Knowledge Intensive Clusters in Asian Cities", *World Development*, Vol. 35, pp. 931-940.
- Holdaway, E.A. y Meekison, J.P. (1990). "Strategic planning at a Canadian University". *Long Range Planning*, 23(4): 104-113.
- Hsu, D.H., Roberts, E.B. y Eesley, C.E. (2007), "Entrepreneurs from technology-based universities: evidence from MIT", *Research Policy*, Vol. 36 No. 2007, pp. 768-88.
- Husén, T. (1994), *Skola och universitet inför 2000-talet. En utbildningsforskares perspektiv*, Stockholm, Atlantis.
- INE. (2008). *Estadística de la enseñanza universitaria en España. Curso 2006–2007*. Instituto Nacional de Estadística de España. <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxisypath=/t13/p405yfile=inebase>.
- Informe del Congreso GEN-GEO 2000* (Grantmakers Evaluation Network and Grantmakers for Effective Organizations, 2000) p.2.
- Institute for Higher Education Policy. (2006). Berlin principles on ranking of higher education institutions.
- Inzelt, A. (2004). The evolution of university–industry–government relationships during transition. *Research Policy*, 33(6–7), 975–995.

- IPYME. (2006). *Iniciativas Emprendedoras en la universidad Española*. Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, Spain.
- Jack, S. y Yerson, A. (1999). "Entrepreneurship education within the enterprise culture. Producing reflective practitioners". *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 5(3): 110-125.
- Jacob, M. Lundqvist, M. y Hellsmark, H. (2003), "Entrepreneurial transformations in the Swedish University system: the case of Chalmers University of Technology", *Research Policy*, Vol. 32, No. 9, pp. 1555-1569.
- Jacob, M., Lundqvist, M. y Hellsmark, H. (2003). Entrepreneurial transformations in the Swedish University system: the case of Chalmers University of Technology. *Research Policy*, 32(9), 1555-1569.
- Jongbloed, B. Enders, J. y Salerno, C. (2008), "Higher education y its communities: Interconnections, interdependencies y a research agenda", *Higher Education*, Vol. 56, No. 3, pp. 303-324.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2001). "Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I". *Accounting Horizons*, 15(1): 87-104.
- Katz, J. (2003). "The Chronology y Intellectual Trajectory of American Entrepreneurship Education: 1876-1999". *Journal of Business Venturing*, 18(2): 283-300.
- Keast, D. (1995). "Entrepreneurship in Universities: Definitions, Practices y Implications". *Higher Education Quarterly*, 49(3): 248-266.
- Kells, J. (1994) *Performance Indicators for Higher Education: A critical review with policy recommendations*. In Salmi, J. y Verspoor A.M.(ed.): *Revitalizing Higher Education*, Pergamon, pp. 174-208.

- Kirby, D. A. (2004). Entrepreneurship education: Can business schools meet the challenge? *Education y Training*, 46(8/9), 510–519.
- Kirby, D.A. (2002). “Creating Entrepreneurial Universities: A Consideration”. School of Management. Working Paper, University of Surrey.
- Kirby, D.A. (2002a). Entrepreneurship. Maidenhead: Mcgraw-Hill. Kirby, D.A. (1992). “Developing Graduate Entrepreneurs: the UK Graduate Enterprise Programme”. *Entrepreneurship, Innovation y Change*, 1(2): 165-177.
- Kirby, D.A. (2005). “Creating Entrepreneurial Universities in the UK: Applying entrepreneurship theory to practice”. *Journal of Technology Transfer*. In press.
- Kirby, D.A. (2006). Creating Entrepreneurial Universities in the UK: Applying entrepreneurship theory to practice. *Journal of Technology Transfer*, 31(5), 599-603.
- Kirby, D.A., (2002), Entrepreneurship. Maidenhead, McGraw-Hill.
- Kirby, D.A., y Mullen, D. (1990). “Developing Enterprising Undergraduates”. *Journal of European Industrial Training*, 14:2, 27-32.
- Kirp, D.L. 2003. Shakespeare, Einstein y the Bottom Line. The marketing of higher education. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Klofsten, M. y Jones-Evans, D. (2000). "Comparing Academic Entrepreneurship in Europe- The Case of Sweden y Irely". *Small Business Economics*, 14(4): 299-310.
- Klofsten, M., Lindell, P., Olofsson, C. y Wahlbin, C. (1988). Internal y external resources in technology-based spin-offs: A survey, in Kirchhoff, B. A., Long, W. A., McMullan, W., Vesper, K. H. y Wetzels, W. E. (eds.). *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, MA: Center for Entrepreneurial Studies, Babson College, 430–443.
- Klofsten, M., y Jones-Evans, D. (2000). Comparing academic entrepreneurship in Europe the case of Sweden y Irely. *Small Business Economics*, 14(4), 299–310.

- Kogan, M. (1999). Academic y administrative interface. In Henkel, M. y Little, B. (eds.), *Changing Relationships between Higher Education y the State*, Jessica Kingsley Publishers, London, pp. 263-279.
- Kogan, M., Bauer, M., Bleiklie, I. y Henkel, M. (2000). *Transforming Higher Education: A Comparative Study*, London, Jessica Kingsley. Kogan, M. y Hanney, S. (2000). *Reforming Higher Education*, London: Jessica Kingsley.
- Kogan, M., y S. Hanney. (2000). *Reforming higher education*. London: Jessica Kingsley.
- Kogut, B. (2000). The network as knowledge: Generative rules y the emergence of structure. *Strategic Management Journal*, 21, 405–25.
- Koh, F., Koh, W. y Tschang, F. (2005). “An Analytical Framework for Science Park y Technology Districts with an Application to Singapore”. *Journal of Business Venturing*, 20: 217– 239.
- Koh, H. (1995). “Factors associated with entrepreneurial inclination: An empirical study of business undergraduates in Hong Kong”. *Journal of Small Business y Entrepreneurship*, 12(2): 29-41.
- Kolvereid, L. (1996). “Organizational Employment versus Self-Employment: reasons for Career Choice Intentions”. *Entrepreneurship: Theory y Practice*, 21(3): 23-31.
- Kolvereid, L. y Moen, O. (1997). “Entrepreneurship among business graduates: does a major in entrepreneurship make a difference?”. *Journal of European Industrial Training*, 21(4): 154–160.
- Krimsky, S. (1987), “The new corporate identity of the American university”, *Alternatives*, Vol. 14, pp. 20-1.
- Krücken, G. (2003). "Learning the New, New Thing: On the role of path dependency in university structures". *Higher Education*, 46: 315–339.

- Krueger, N. F. (2007). What lies beneath? The experiential essence of entrepreneurial thinking. *Entrepreneurship: Theory y Practice*, 31(1), 123–138.
- Krueger, N. F. y Brazeal, D. (1994). “Entrepreneurial Potential y Potential Entrepreneurs”. *Entrepreneurship: Theory y Practice*, 18(3): 91–104. 23
- Krueger, N.F. (1993). “The impact of prior entrepreneurial exposure on perceptions of new venture feasibility y desirability”. *Entrepreneurship: Theory y Practice*, 18(1): 5-21.
- Krueger, N.F. y Carsrud, A.L. (1993). “Entrepreneurial intentions: Applying the theory of planned behavior”. *Entrepreneurship y Regional Development*, 5(4): 315-330.
- Krueger, N.F., Reilly, M.D., y Carsrud, A.L. (2000). “Competing models of entrepreneurial intentions”. *Journal of Business Venturing*, 15: 411-432.
- Lagos Cortes, Diógenes y Vecino Arenas, Carlos Enrique (2014). Influencia del gobierno corporativo en el costo de capital proveniente de la emisión de deuda. Fuente: *Estudios Gerenciales*. ene-mar2014, Vol. 30 Issue 130, p73-84. 12p.
- Lapworth, S. 2004. Arresting decline in shared governance: Towards a flexible model for academic participation. *Higher Education Quarterly* 58: 299–314.
- Larson, A., y Starr, J. A. (1993). A network model of organization formation. *Entrepreneurship: Theory y Practice*, 17, 5–15.
- Laukkanen, M. (2000). "Exploring Alternative Approaches in High-level Entrepreneurship Education: Creating Micro-mechanisms for Endogenous Regional Growth". *Entrepreneurship y Regional Development*, 12: 25-47.
- Lazzeretti, L. y Tavoletti, E. (2005), “Higher Education Excellence y Local Economic Development: The Case of the Entrepreneurial University of Twente”. *European Planning Studies*, Vol. 13, No. 3, pp. 475-493.
- Leclerc, W. (1985). “Universities y Entrepreneurs”. *Journal of Small Business y Entrepreneurship*, 3(2): 41-47.

- Lee, H.C.H. (2005), "The Shift of University Paradigm y Reforms of the Korean University Systems", *Higher Education Management y Policy*, Vol. 17, No. 1, pp. 1-14.
- Lee, S., Lo, K., Leung, R. y San on Ko, A. (2000). "Strategy formulation framework for vocational education: integrating SWOT analysis, balanced scorecard, QFD methodology y MBNQA educational criteria." *Managerial Auditing Journal*, 15(8): 407-423.
- Lee, S.H. y Wong, P.K. (2004). "An Exploratory Study of Technopreneurial Intentions: A career anchor perspective". *Journal of Business Venturing*, 19: 7–28.
- Levin, S.L. (1998) *Organizational change y the community college*. In J.S. Levin (ed.) *Organizational change in the community college: A ripple or a sea change? New directions for community colleges*, 102, San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers, pp. 1-4,
- Leydesdorff, L., y Meyer, M. (2003). The Triple Helix of university–industry–government relations: A model for innovation in the 'knowledge based' economy. *Scientometrics*, 58(2), 445-467.
- Lincoln, Y., y E. Guba. 1985. *Naturalistic inquiry*. New York, NY: Sage.
- Lindsay, A. (1995). *Collegiality y Managerialism: What is the Place of Leadership in Higher Education? Professorial Inaugural Lecture*, Sydney: Macquarie University.
- Link, A. y Scott, J. (2005). "Opening the ivory tower's door: An analysis of the determinants of the formation of U.S. university spinoff companies". *Research Policy*, 34: 1106-1112.
- Liñán, F., y Chen, Y. W. (2009). Development y cross-cultural application of a specific instrument to measure entrepreneurial intentions. *Entrepreneurship Theory y Practice*, 33(3), 593–617.

- Liñán, F., y Chen, Y.-W. (2006). Testing the entrepreneurial intention model on a two-country sample. Universitat Autònoma de Barcelona. Departament d'Economia de l'Empresa(Working Paper 06/07).
- Liu, Y. (2012). Does entrepreneurial university really exist in China? *Journal of Knowledge-based Innovation in China*. Vol. 4 No. 2, 2012. pp. 88-103. Emerald Group Publishing Limited 1756-1418. The Center of Research y Evaluation in Higher Education, Chongqing University of Science y Technology.
- Lockett, A. y Wright, M. (2005). "Resources, capacities, risk capital y the creation of university spin-out companies". *Research Policy*, 34: 1043-1057.
- Lockett, A., Siegel, D., Wright, M., y Ensley, M. (2005). "The creation of spinoff firms at public research institutions: Managerial y policy implications". *Research Policy*, 34: 981- 993.
- Lockett, A., Wright, M. y Franklin, S. (2003). Technology transfer y universities' spin-out strategies, *Small Business Economics*, Dordrecht 20(2): 185–200.
- Louis, K., Blumenthal, D., Gluck, M. y Stoto, M. (1989). Entrepreneurs in academe: an exploration of behaviors among life scientists, *Administrative Science Quarterly* 34: 110–131.
- Maidenhead: Society for Research into Higher Education y Open University Press.
- Marginson, S., y M. Considine. 2000. The enterprise university: Power, governance y reinvention in Australia. Cambridge: Cambridge University Press.
- Markman, G.D., Phan, P.H., Balkin, D.B. y Gianiodis, P.T. (2005). "Entrepreneurship y university-based technology transfer". *Journal of Business Venturing*, 20: 241-263.
- Maskell, D., y I. Robinson. 2002. The new idea of a university. Thorverton: Imprint Academic.

- McClelly, D.C. (1965). "Need achievement y entrepreneurship: A longitudinal study".  
*Journal of Personality y Social Psychology*, 1: 389-392.
- McNay, I. (1995). *From Collegial Academy to Corporate Enterprise: The Changing Cultures of Universities*. In: Schuller, T. (ed). (1995). *The Changing University?* Buckingham: SRHE/Open University Press.
- Meira, V. y Amaral, M. (1999). "The Entrepreneurial University: a Fine Answer to a Difficult Problem?" *Higher Education in Europe*, Vol. 24, No. 1, pp. 11-21.
- Merton, R.K. (1942), "Science y technology in a democratic order", *Journal of Legal y Political Science*, Vol. 1, pp. 115-26.
- Mészáros, R. (1999), "Vital Resources for Global Competition: Quality, Adaptability, y a Regional Role", *Higher Education in Europe*, Vol. 24, No. 1, pp. 91-100.
- Meyer, H. (2002). "Universal, Entrepreneurial y Soulless? The New University as a Contested Institution". *Comparative Education Review*, 46(3): 339-347.
- Meyer, M. (2003). Academic entrepreneurs or entrepreneurial academics? Research-based ventures y public support mechanisms. *R yD Management*, 33(2), 107–115.
- Mian, S. (1996). The university business incubator: A strategy for development of new research/technologybased firms. *The Journal of High Technology Management Research*, 7(2), 191–208.
- Mian, S. (1997). Assessing y managing the university technology business incubator: An integrative framework. *Journal of Business Venturing*, 12(4), 251–340.
- Mian, S. (2003). *Qualities of Incubation y Entrepreneurship: What the Research Tells Us?* Conference on Incubation y New Ventures. The Conference Board of Canada, Montreal, Canada.

- Mian, S. (2006). Can entrepreneurial university model help Pakistan leapfrog into the knowledge economy? Some reflections. Proceedings of the First International Conference on Assessing Quality in Higher Education, Lahore, December, 11-13.
- Michael, S. y Holdaway, E. (1992). Entrepreneurial activities in postsecondary education. *Higher Education*, 22(2), 15-40.
- Miclea, M. (2004). "Learning to Do as a Pillar of Education y Its Links to Entrepreneurial Studies in Higher Education: European Contexts y Approaches". *Higher Education in Europe*, 39(2): 221-231.
- Middlehurst, R. (2004). Changing internal governance: A discussion of leadership roles y management structures in UK universities. *Higher Education Quarterly*, 58(4), 258–279.
- Middlehurst, R. (2004). "Changing Internal Governance: A Discussion of Leadership Roles y Management Structures in UK Universities". *Higher Education Quarterly*, 58(4): 258–279.
- Moed, H. F. (2006). *Bibliometric rankings of world universities*. Leiden University, Netherlys: Centre for Science y Technology.
- Mok, K. (2005). "Fostering entrepreneurship: Changing role of government y higher education governance in Hong Kong". *Research Policy*, 34(4): 537-554.
- Mok, K.H. (2005). *Fostering entrepreneurship: Changing role of government y higher education governance in Hong Kong*. *Research Policy*, 34, 537-554
- Molas-Gallart, J., Salter, A., Patel, P., Scott, A. y Duran, X. (2002). *Measuring Third Stream Activities*. Final Report to the Russell Group of Universities. Brighton: Science y Technology Policy Research (SPRU), University of Sussex. Freeman Centre, Falmer, Brighton, East Sussex, BN1 9QE, United Kingdom.

- Mora, J. G. (2001). Governance y Management in the New University. *Tertiary Education y Management*, 7, 95–110. North, D.C. (1990). *Institutions, institutional change y economic performance*. Cambridge: University Press.
- Morris, M.H. y Jones, F.F. (1999). “Entrepreneurship in established organizations: The case of the public sector”. *Entrepreneurship: Theory y Practice*, 24(1): 71-92.
- Murray, F. (2002). Innovation as co-evolution of scientific y technological networks: Exploring tissue engineering. *Research Policy*, 31(8–9), 1389–1403.
- NCEE (2013). *The Entrepreneurial University: From Concept To Action*. December
- Nelles, J., y Vorley, T. (2010). “Constructing an Entrepreneurial Architecture: An Emergent Framework for Studying the Contemporary University Beyond the Entrepreneurial Turn”. *Innovative Higher Education*, Vol.35 No.3, pp.161-176.
- Nicolau, N. y Birley, S. (2003). “Academic networks in a trichotomous categorisation of university spinouts”. *Journal of Business Venturing*, 18: 333-59.
- Nijhuis, G.G. y Collis, B. (2005). "How can academics stay in control?". *British Journal of Educational Technology*, 36(6): 1035–1049. North, D.C. (1990). *Institutions, institutional change y economic performance*. Cambridge: University Press.
- Niosi, J. (2006). Success factors in Canadian academic spin-offs. *The Journal of Technology Transfer*, 31(4), 451–457.
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change y economic performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- North, D. C. (2005). *Understying the process of economic change*. Princeton NJ: Princeton University Press.
- Nowotny, H., P. Scott y M. Gibbons (2001), *Re-Thinking Science. Knowledge y the Public in an Age of Uncertainty*, Cambridge, Polity Press.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw Hill.

- O'shea, R., Allen, T. y Morse, K. , O'Gorman, C., y Roche, F. (2007). Delineating the anatomy of an entrepreneurial university: The Massachusetts Institute of Technology experience. *RyD Management*, 37(1), 1 16.
- O'shea, R., Allen, T. yMorse, K. (2005). Creating the entrepreneurial university: The case of MIT. Presented at the Academy of Management Conference, Hawaii.
- O'Shea, R., Allen, T. J., Chevalier, A., y Roche, F. (2005). Entrepreneurial orientation, technology transfer y spin-off performance of US universities. *Research Policy*, 34(7), 994–1009.
- O'Shea, R., Chugh, H., y Allen, T. J. (2008). Determinants y consequences of university spin-off activity: A conceptual framework. *Journal of Technology Transfer*, 33(6), 653–666.
- OECD (1999). The response of higher education institutions to regional needs, Paris.
- OECD (2003), Turning Science into Business, Patenting y Licensing at Public Research Organisations, OECD, Paris.
- OECD (2007). Higher education y regions: Globally Competitive, Locally Engaged, Paris.
- ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. “White Paper” sobre Gobierno Corporativo en America Latina. 2004
- Page, S. (1996). Rankings of Canadian universities, 1995: More problems in interpretation. *The Canadian Journal of Higher Education*, XXVI(2), 47–58.
- Palfreyman, D. (1989). The Warwick way: A case study of entrepreneurship within a university
- Peters, L. S. y Etzkowitz, H. (1990). “University- industry connections y academic values”. *Technology in Society*, 12: 427-40.
- Peterson, E. y Barron, K. (2007), “How to Get Focus Groups Talking: New Ideas That Will Stick”, *International Journal of Qualitative Methods*, Vol. 6, No. 3, pp. 140-144.

- Pettigrew, A. (2003), "Innovative Forms of Organizing: Progress, Performance y Process", in A.M Pettigrew, R. Whittington, L. Melin, C. Sanches-Runde, F. van den Bosch, W. Ruigrok y T. Numagami (eds.) *Innovative forms of Organizing. International Perspectives*, London, Sage Publications, pp. 331-351.
- Pirnay, F., Sulemont, B., y Nlemvo, F. (2003). "Towards a typology of University spin-offs". *Small Business Economics*, 21: 355-369.
- Poole, D. (2001). "Moving towards professionalism: The strategic management of international education activities at Australian universities y their Faculties of Business". *Higher Education*, 42(4): 395-435.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage*. New York: Free Press.
- Powell, W., Koput, K., y Smith-Doerr, L. (1996). Interorganizational Collaboration y the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 111– 145.
- Powers, J., y McDougall, P. (2005). University start-up formation y technology licensing with firms that go public: A resource based view of academic entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 20(3), 291–311.
- Ranga, L.M., Debackere, K. y Von-Tunzelmann, N. (2003). "Entrepreneurial universities y the dynamics of academic knowledge production: A case study of basic vs. applied research in Belgium". *Scientometrics*, 58(2): 301-320.
- Razvan, Z., y Dainora, G. (2010). Challenges y opportunities faced by entrepreneurial university. Some Lessons from Romania y Lithuania. *Academia de Studii Economice din Bucuresti, Romania y Vilnius University, Kaunas, Lithuania*.
- Rinne, R. (1999), "The Rise of the McUniversity", in I. Fagerlind, I. Holmesly y G. Stromqvist (eds.) *op. cit.*, pp. 157-169.

- Ritzer, G. (2002), “Enchanting McUniversity: Toward a Spectacularly Irrational University Quotidian”, in. D. Hayes y R. Wynyard (eds.) *The McDonaldisation of Higher Education*, Westport, CT y London, Bergin y Garvey, pp. 19-32.
- Roberts, E. B. yMalone, D. E. (1996). Policies y structures for spinning off new companies from research y development organizations, *RyD Management* 26: 17–48.
- Robinson, P. y Haynes, M. (1991). “Entrepreneurship Education in America's Major Universities”. *Entrepreneurship: Theory y Practice*, 15(3): 41-53.
- Robinson, P.B., Stimpson, D., Huefner, J.C., y Hunt, H.K. (1991). “An attitude approach to the prediction of entrepreneurship”. *Entrepreneurship: Theory y Practice*, 15(4): 13-31.
- Rodrigues, A., Wainaina, G. y Mwangi, E. (2005). “Income Generation at Public Universities: A case of University of Nairobi”. Working paper presented in The 1st Annual International Conference y Workshop on Sustainable ICT Capacity in Developing Countries, Makerere University, Kampala.
- Romer, P. (1986). Increasing returns y long-run growth. *The Journal of Political Economy*, 94(5), 1002– 1037.
- Röpke, J. (1998). The entrepreneurial University: innovation, academic knowledge creation y regional development in a globalized economy, *Working Paper Department of Economics, Philipps- Universität Marburg*, no. 15, Germany. Available in <http://www.wiwi.unimarburg.de/Lehrstuehle/VWL/WITHEO3/documents/entreuni.pdf>.
- Rothaermel, F.T. Agung, S.D. y Jiang, L. (2007), “University entrepreneurship: A taxonomy of the literature”, *Industrial y Corporate Change*, Vol. 16, No. 4, pp. 691–791.
- Rothblatt, S. (2000). A Connecticut Yankee? An unlikely historical scenario. In *Higher education re-formed*, ed. P. Scott. London: Falmer Press.

Ruch, R.S. (2001), *Higher Ed, Inc: The Rise of the For-Profit University*, Baltimore, MD, The Johns Hopkins University Press.

Ruiz, Carlos. Capacidades organizacionales. ¿Dónde y cómo se genera valor en las empresas?. Artículo electrónico. 2015, consultado el 1 mayo del 2015. Disponible en: [http://istmo.mx/2002/01/capacidades\\_organizacionales\\_donde\\_y\\_como\\_se\\_genera\\_valor\\_en\\_las\\_empresas/](http://istmo.mx/2002/01/capacidades_organizacionales_donde_y_como_se_genera_valor_en_las_empresas/)

Ruiz, J., Parellada, F.S. y Vecina, J.M. (2004). Creación de Empresas y Universidad. Spain: Fundación Universidad Empresa de la Provincia de Cádiz.

Ryan, G. (1989). Reasons for Success. In Catanzaro, J.L., Arnold, A.D. (eds.) *Alternative funding sources. New directions for community colleges*, 68, San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers, pp. 1-4.

Ryu, M. (1998). "A muted voice in academe: the Korean version of entrepreneurial scholarship". *Higher Education*, Vol.35 No.1, pp.9-26.

Salamzadeh, A. (2011). Defining y Measuring Entrepreneurial Universities: A Study in Iranian Context Using Importance-Performance Analysis y TOPSIS Technique. *Global Business y Management Research: An International Journal* 182. Vol. 3, No. 2. University, Tehran, Iran

Salamzadeh, A., Reza, M y Salamzadeh, Y. (2011). Toward a Systematic Framework for an Entrepreneurial University: A Study in Iranian Context with an IPOO Model. Vol. 3, No. 1 *Global Business y Management Research: An International Journal* 30. University of Tehran, Tehran, Iran

Salamzadeh, A., Salamzadeh, Y., y Daraei, M. (2011). "Toward a Systematic Framework for an Entrepreneurial University: A Study in Iranian Context with an IPOO Model". *Global Business y Management Research*, Vol.3 No.1, pp.30-37.

- Salamzadeh, A., Salamzadeh, Y., y Daraei, M. (2011). Toward a Systematic Framework for an Entrepreneurial University: A Study in Iranian Context with an IPOO Model. *Global Business y Management Review: An International Journal*, 3(1), 30-37.
- Sanyal, B.C. (1995). *Innovations in University Management*, UNESCO Publishing, Paris, France.
- Saxenian, A. (1994). *Regional advantage: Culture y competition in Silicon Valley y Route 128*. Cambridge MA: Harvard University Press.
- Schmoch, U. (1999). "Interaction of Universities y Industrial Enterprises in Germany y the United States--a Comparison". *Industry y Innovation*, 6(1): 51-69.
- Schulte, P. (2004). *The Entrepreneurial University: A Strategy for Institutional Development*. *Higher Education in Europe*, 29(2), 187-191.
- SECURITIES MARKET ASSOCIATION. *Finnish Corporate Governance Code*. Finland 2010. 978-952-5620-47-4.
- Senker, J. (2007), *An analysis of policies to promote bio-clusters in Europe*. *Environment y Planning C* (forthcoming).
- Sexton, D., Upton, N., Wacholtz, L. y McDougall, P. (1997). "Learning Needs of Growth-Oriented Entrepreneurs". *Journal of Business Venturing*, 12: 1-8.
- Shane, S. (2004). "Encouraging university entrepreneurship?. The effect of the Bayh-Dole on university patenting in the United States". *Journal of Business Venturing*, 19: 127-151.
- Shane, S. (2004). *Academic Entrepreneurship, University Spin-offs y Wealth Creation*, New Horizons in Entrepreneurship Series, Edward Edgar Publishing Limited.
- Shapiro, A. (1982). *Social Dimensions of Entrepreneurship*. In C.A. Kent y otros. (Eds.), *The Encyclopedia of Entrepreneurship*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall

- Shattock, M. (2000). "Strategic Management in European Universities in an age of increasing institutional reliance". *Tertiary Education y Management*, 6: 93-104.
- Shattock, M. (2003). *Managing successful universities*. Maidenhead: Society for Research into Higher Education/Open University Press.
- Shattock, M. (2005). European universities for entrepreneurship: Their role in the Europe of knowledge: The theoretical context. *Higher Education Management y Policy*, 17(3), 13–25.
- Shattock, M. (2009). Research, technology y knowledge transfer. In *Entrepreneurialism in universities y the knowledge economy*, ed. M. Shattock, 33–48. Maidenhead: Society for Research into Higher Education/Open University Press.
- Shattock, M. (2010). *Managing successful universities* . 2nd ed. Maidenhead: Society for Research into Higher Education/Open University Press.
- Shattock, M. (2010). The entrepreneurial university: An idea for its time. *London Review of Education* 8: 263–71.
- Shattock, M. (ed) (2008). *Entrepreneurialism in Universities y the Knowledge Economy. Diversification y Organisational Change in European Higher Education*. University of London.
- Shaver, K. y Scott, L. (1991). "Person, process, choice: The psychology of new venture creation". *Entrepreneurship: Theory y Practice*, 16(2): 23-46.
- Shook, C., Ketchen, D., Hult, T., y Kacmar, M. (2004). An assessment of the use of structural equation modelling in strategic management research. *Strategic Management Journal*, 25(4), 397–404.
- Siegel, D. S., Westhead, P., y Wright, M. (2003). Assessing the impact of science parks on the research productivity of firms: Exploratory evidence from the United Kingdom. *International Journal of Industrial Organization*, 21(9), 1217–1225.

- Siegel, D., Waldman, D. y Link, A. (1999). Assessing the Impact of Organizational Practices on the Productivity of University Technology Transfer Offices: An Exploratory Study, *NBER Working Paper 7256*, Julio.
- Siegel, D.S., Wright, M. y Lockett, A. (2007), “The rise of entrepreneurial activity at universities: organizational y societal implications”, *Industrial y Corporate Change*, Vol. 16 No. 4, pp. 489-504.
- Slaughter, S., y Leslie, L. L. (1997). *Academic capitalism: Politics, policies y the entrepreneurial university*. London: Johns Hopkins University Press.
- Smilor, R., Gibson, D. y Dietrich, G. (1990). “University spin-out companies: Technology start-ups from UT-Austin”. *Journal of Business Venturing*, 5(1): 63-76.
- Smilor, R., Gibson, V. y Dietrich, B. (1990). Spin-out companies: Technology start-ups from UT-Austin, *Journal of Business Venturing* 5(1): 63–76.
- Smilor, R., O'Donnell, N., Stein, G., y Welborn, R. (2007). The research university y the development of high-technology centers in the United States. *Economic Development Quarterly*, 21(3), 203–222.
- Smith, D. (1999). Review of creating entrepreneurial universities. *Higher Education* 38: 373–4.
- Smith, R.L. y Cavusgil, T. (1984). “Marketing planning for colleges y universities”. *Long Range Planning*, 17(6): 104-117.
- Sooreh, L. K., Salamzadeh, A., Safarzadeh, H., y Salamzadeh, Y. (2011). Defining y Measuring Entrepreneurial Universities: A Study in Iranian Context Using Importance- Performance Analysis y TOPSIS Technique. *Global Business y Management Research: An International Journal*, 3(2), 182-199.

- Sotirakou, T. (2004). "Coping with conflict within the entrepreneurial university: Treat or challenge for heads of departments in the UK higher education context". *International Review of Administrative Sciences*, 70(2): 345-372".
- Sporn, B. (1999), "Towards More Adaptive Universities: Trends of Institutional Reform in Europe", *Higher Education in Europe*, Vol. 24, No. 1, pp. 23-33.
- Sporn, B. (1999). *Adaptive university structures: An analysis of adaptation to socioeconomic environments of U.S. y European universities*. London: Jessica Kingsley.
- Sporn, B. (1999). Towards More Adaptive Universities: Trends of Institutional Reform in Europe. *Higher Education in Europe*, 24(1), 23-33.
- Sporn, B. (2001). Building Adaptive Universities: Emerging Organisational Forms Based on Experiences of European y US Universities. *Tertiary Education y Management*, 7(2), 121-134.
- Sporn, B. (2001). Building adaptive universities: Emerging organisational forms based on experiences of European y us universities. *Tertiary Education y Management*, 7(2), 121-134. doi:10.1080/13583883.2001.9967046.
- Stankiewicz, R. (1986). *Academic Entrepreneurs: Developing University-Industry Relations*, London: Frances Pinter Publishers.
- Stensaker, B. y J. Dahl Norgård (2004), "Innovation y Isomorphism. A Case-Study of University Identity Struggle 1969-1999", in M. Tight (ed.) *The RoutledgeFalmer Reader in Higher Education*, London y New York, RoutledgeFarmer, pp. 303-318.
- Stephen, F., Urbano, D., y van Hemmen, S. (2009). The responsiveness of entrepreneurs to working time regulations. *Small Business Economics*, 32, 259–276.
- Stevenson, H., Sahlman, W., Marshall, P., Hamermesh, R. y Roberts, M. (2005), *The Entrepreneurial Venture*, People's University of China Press, Beijing

- Stewart, W., Carly, J., Carly, J., Watson, W., y Sweo, R. (2003). "Entrepreneurial disposition y goal orientation: A comparative exploration of United States y Russian Entrepreneurs". *Journal of Small Business Management*, 41(1): 27-46.
- Subotsky, G. (1999). Alternatives to the entrepreneurial university: New modes of knowledge production in community service programs. *Higher Education* 38: 401-40.
- Subotzky, G. (1999). Beyond the entrepreneurial university: The potential role of south africa's historically disadvantaged institutions in reconstruction y development. *International Review of Education* 45 (5/6): 507 - 527.
- Subotzky, G. (1999). "Alternatives to the Entrepreneurial University: New Modes of Knowledge Production in Community Service Programs". *Higher Education*, 38(4): 401-440.
- Subotzky, G. (1999). "Alternatives to the entrepreneurial university: New modes of knowledge production in community service programs". *Higher Education*, Vol.38 No.4, pp.401- 440.
- Tabachnick, B. G., y Fidell, L. S. (1996). *Using multivariate statistics*. New York: Harper Collins.
- Tan, W.L., Long, A., y Robinson, P. (1996). "Entrepreneurship Attitude Orientation y the Intention to start a business". *Journal of Small Business Management*, 13(4): 50-61.
- Teichler, U. (1996). The changing nature of higher education in Western Europe. *Higher Education Policy*, 9(2), 89-111.
- Thomas, R. (1980). "Corporate strategic planning in a university". *Long Range Planning*, 13(5): 70- 78. Tkachev, A. y Kolvereid, L. (1999). "Self-employment Intentions among Russian Students". *Entrepreneurship y Regional Development*, 11(3): 269-280.

- Thorp y Goldstein (2010) *Engines of Innovation: The Entrepreneurial University in the Twenty-first Century*. Chapel Hill, NC: The University of North Carolina Press .
- Tijssen, R. (2006). Universities y industrially relevant science: Towards measurement models y indicators of entrepreneurial orientation. *Research Policy*, 35(10), 1569–1585.
- Todorovic, W., McNaughton, R. y Guild, P. (2005). "Making University Departments more Entrepreneurial: The Perspective from within". *The International Journal of Entrepreneurship y Innovation*, 6(2): 115-122.
- TOKYO STOCK EXCHANGE INC. Principles of Corporate Governance for Listed Companies. Tokyo 2009. 12 p.
- Toledano, N. (2006). Las perspectivas empresariales de los estudiantes universitarios: un estudio empírico. *Revista de Educación*, 34, 803-825
- Tornatzky, L. Waugaman, P. y Gray, D. (2002), *Innovation U: New University Roles in a Knowledge Economy*. Southern Technology Council.
- Universia. (2006). *Empresas de base tecnológica en las universidades*.
- Urbano, D. (2006). *New Business creation in Catalonia: support measures y attitudes towards entrepreneurship*. Barcelona: Generalitat de Catalunya.
- Usher, A., y Savino, M. (2006). Estudio global de los rankings universitarios. *Calidad de Education*, 25, 33–53.
- Uyarra, E. (2010). Conceptualizing the Regional Roles of Universities, Implications y Contradictions. *European Planning Studies*, 18(8), 1227-1246. Van Vught, F. (2000) Innovative universities. *Tertiary Education y Management*, 5, 347-354.
- Valls, J. y Condom, P. (2003). La nueva universidad: la universidad emprendedora, *Iniciativa emprendedora* 41: 5–11.

- Van Vught, F. (1988). "A New Autonomy in European Higher Education? An Exploration y Analysis of the Strategy of Self-Regulation in Higher Education Governance". *International Journal of Institutional Management in Higher Education*, 12(1): 16– 26.
- Van Vught, F. (1999), "Innovative Universities", *Tertiary Education y Management*, Vol. 5, No. 4, pp. 347-355.
- Van Vught, F.A. (ed.) (1989), *Governmental Strategies y Innovation in Higher Education*, Higher Education Policy Series 7, London, Jessica Kingsley Publishers.
- Veciana, J., Aponte, M. y Urbano, D. (2005). University attitudes to entrepreneurship: A two countries comparison. *International Journal of Entrepreneurship y Management*, 1(2), 165-182.
- Veciana, J.M. (1998). "Entrepreneurship Education at the University Level: A Challenge y a Response". Working paper presented at Rencontres de St.Gall. September 1998.
- Veciana, J.M. y Urbano, D. (2000). "La asignatura de Creación de Empresas en la Universidad española". Documento no publicado presentado en la II Reunión de Profesores de Creación de Empresas, ACEDE, Oviedo, Septiembre. 2000.
- Venkataraman, S. (2004). Regional transformation through technological entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 19(1), 153–167.
- Vesper, K. y Gartner, W. (1997). "Measuring Progress in Entrepreneurship Education". *Journal of Business Venturing*, 12(5): 403-421.
- Villarreal, E. (2001). Innovation, Organisation y Governance in Spanish Universities. *Tertiary Education y Management*, 7, 181–195.
- Weber, M. (1946 [1918]), "Science as a vocation", in Gerth, H.H. y Mills, C.W. (Eds), *From Max Weber*, Oxford University Press, New York, NY.
- Webometrics. (2005). Methodology of ranking: Web de las Universidades en el Mundo.

- Wedgwood, M. 2006. Mainstreaming the third stream. In *Beyond mass higher education: Building on experience*, ed. I. McNay, 134–57. Maidenhead: Society for Research into Higher Education/Open University Press.
- Welter, F. (2005). Entrepreneurial behavior in differing environments. In D. B. Audretsch, H. Grimm y C. W. Wessner (Eds.), *Local heroes in the global village globalization y the new entrepreneurship policies* (93–112). *International Studies in Entrepreneurship*. New York: Springer.
- Williams, G. (2002), “An Honest Living or Dumbing Down?”, in G. Williams (ed.) *The Enterprising University. Reform, Excellence y Equity*, Buckingham, SRHE y Open University Press, pp. 3-19.
- Williams, G. (2003). *The Enterprising University: Reform, Excellence y Equity*. Buckingham: The Society for Research into Higher Education y Open University Press.
- Wilson, A. (2000). Strategy y management for university development. In *Higher education reformed*, ed. P. Scott. London: Falmer Press
- Witte, J. (2004). "The Introduction of Two-Tiered Study Structures in the Context of the Bologna Process: A Theoretical Framework for an International Comparative Study of Change in Higher Education Systems". *Higher Education Policy*, 17: 405–425.
- Wong, P.-K., Ho, Y.-P., y Singh, A. (2007). Towards an ‘entrepreneurial university’ model to support knowledge-based economic development: The case of the national university of Singapore. *World Development*, 35(6), 941–958.
- World Bank (2002). *Constructing Knowledge Societies: New Challenges for Tertiary Education*. A World Bank Report, Washington, DC: The World Bank.
- Wright, M., Clarysse, B., Mustar, P. y Lockett, A. (2007), *Academic Entrepreneurship in Europe*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham.

- Yin, R. (1989). *Case Study Research, Design y Methods*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Yokoyama, K. (2006). Entrepreneurialism in Japanese y UK Universities: Governance, management, leadership y funding. *Higher Education*, 52(3), 523–555.
- Yonezawa, A., Nakatsui, I., y Kobayashi, T. (2002). University rankings in Japan. *Higher Education in Europe*, 27(4), 373–382.
- Zaharia, S. (2002). "A Comparative Overview of Some Fundamental Aspects of University Management as Practiced in Several European Countries". *Higher Education in Europe*, 37(3): 301-311.
- Zemsky, R., Wegner, G. R. y Massy, W. F. (2005). *Remaking the American University: Market-Smart y Mission Centered*. New Brunswick, NJ y London: Rutgers University Press.
- Zhao, F. (2004). Academic Entrepreneurship: Case study of Australian Universities. *The International Journal of Entrepreneurship y Innovation*, 5(2), 91-97.
- Zhou, C . y Etzkowitz , H . (2006) The entrepreneurial university y the future of higher education in China.
- Zhou, C. (2008). Emergence of the entrepreneurial university in evolution of the triple helix: The case of Northeastern University in China. *Journal of Technology Management in China*, 3, 109-126. doi:10.1108/17468770810851539
- Zhou, C. (2008). Emergence of the entrepreneurial university in evolution of the triple helix. The case of Northeastern University in China. Business School, Shenyang University, Shenyang, People's Republic of China. *Journal of Technology Management in China*. Vol. 3 No. 1. pp. 109-126. Emerald Group Publishing Limited 1746-8779
- Zhou, C., y Peng, X. (2008). "The entrepreneurial university in China: nonlinear paths". *Science y Public Policy*, Vol.35 No.9, pp.637-646.

## ANEXO 1. ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

<b>Nombre:</b>
<b>Cargo:</b>
<b>Universidad:</b>
<b>Teléfono:</b>

**1. ¿Cuáles de los siguientes conceptos están explícitamente enunciados en la misión, la visión, los objetivos institucionales o el Proyecto Educativo Institucional de su universidad? Puede elegir uno o varios**

- La universidad como actor clave en el desarrollo social y económico de la región.
- La universidad como formadora de los líderes empresariales que la región necesita.
- La universidad como estimuladora directa de la creación de nuevas empresas
- La universidad como comercializadora de sus desarrollos científicos y tecnológicos.
- La universidad como operadora de actividades productivas y comerciales diferentes a las de la educación, la investigación y la extensión.
- La universidad como socia de las empresas que se gestan en su interior.
- La universidad como financiadora parcial o total de las nuevas empresas que se crearon en su interior.
- La universidad como formuladora de políticas públicas orientadas a facilitar la aparición de más y mejores empresas y empresarios.
- Otro ¿Cuál?

**2. ¿El espíritu/mentalidad empresarial es un elemento importante en el perfil de egreso del estudiante? ¿En qué casos específicamente?**

	<b>Todos los programas</b>	<b>Algunos programas</b>	<b>Ningún programa</b>
<b>Pregrado</b>			
<b>Postgrado</b>			

**Preguntar en todos los casos... ¿Por qué?**

**3. ¿La universidad cuenta con algunas de las siguientes unidades, áreas o departamentos? Puede elegir uno o varios**

- Departamento o centro focalizado en el desarrollo de nuevos empresarios y nuevas empresas
- Centro o unidad que brinda asesoría a empresarios en formación como parte de su labor de extensión
- Grupo de estudiantes interesados en creación de empresas
- Incubadora de empresas
- Club o red de empresarios
- Parque tecnológico

- Grupo de investigación sobre entrepreneurship
- Empresas de capital de riesgo
- Club de ángeles inversionistas
- Fondo de capital para financiar nuevas empresas de profesores, alumnos, empleados o egresados.
- Otro ¿Cuál?

**4. ¿Qué programas orientados a la formación y desarrollo de nuevas empresas y empresarios ofrece su universidad?**

---



---



---



---

**5. ¿Qué programas de seguimiento o proyectos de investigación tiene la universidad para identificar la actividad empresarial de sus egresados?**

---



---



---



---

**6. ¿Existen actividades o programas que faciliten la interacción de los estudiantes interesados en crear empresa con empresarios de la región? ¿Cuáles actividades o programas?**

---



---



---



---

**7. ¿Existen procesos formativos orientados a fortalecer en los profesores de la universidad la mentalidad y disposición hacia la formación de nuevas empresas y empresarios? ¿Cuáles?**

---



---



---

**8. En los procesos de contratación de académicos, ¿Qué nivel de importancia tiene que el candidato tenga experiencia en la formación de nuevos empresarios y nuevas empresas? (1 Poco importante – 5 Muy importante)**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**Preguntar en todos los casos... ¿Por qué?**

**9. ¿La universidad espera que sus profesores sean creadores de empresas y que tengan actividades empresariales en paralelo con sus obligaciones académicas?**

Si \_\_\_\_\_ ¿Por qué?

¿Qué tipo de profesores? Tiempo completo, Tiempo Parcial, Hora Cátedra ¿Qué tipo de empresas?

No \_\_\_\_\_

**10. ¿En cuál (es) de la (s) siguientes fases de creación de nuevas empresas, se enfocan las actividades de formación desarrolladas por la universidad? Puede elegir uno o varios**

- Motivación hacia el ser nuevo empresario
- Identificación y desarrollo de la oportunidad
- Análisis y planeación de la actividad empresarial
- Consecución de recursos financieros
- Procesos de arranque
- Procesos de supervivencia
- Procesos de crecimiento
- Procesos de mentoring, coaching, asesorías.
- Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**11. ¿La universidad tiene unidades especializadas para comercializar sus desarrollos científicos y tecnológicos? Puede elegir uno o varios**

- Oficina de derechos de propiedad intelectual
- Oficina de comercialización de tecnologías
- Oficina para la realización de joint ventures académicos o empresariales
- Parque de investigación y desarrollo aliado con empresas
- Ninguno de los anteriores
- Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**12. ¿Cuáles de las siguientes opciones de práctica pueden realizar los estudiantes de su universidad? Puede elegir uno o varios**

- Semestre de práctica en creación de empresas
- Proyecto de grado en creación de empresas
- Semestre de práctica en MiPyme
- Semestre de práctica en empresa familiar
- Semestre de práctica en organizaciones que dan apoyo a procesos de creación de empresas.
- Especialización en creación de nuevas empresas
- Ninguno de los anteriores
- Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**13. ¿Cuáles de las siguientes actividades desarrolla ACTUALMENTE la universidad con el propósito de generar recursos económicos?**

•

• Alquiler de escenarios deportivos.	• Prestación de servicios técnicos.
• Alquiler de salones y	• Actividades culturales (Servicios ofrecidos

	auditorios		por grupos musicales, de danza, de teatro, etc).
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios de hospedaje u hoteleros.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parqueaderos.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alquiler de espacios para cafeterías.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios de asesorías y consultorías.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alquiler y venta de equipos.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta de tecnología y de propiedad intelectual.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestamos en Biblioteca.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios de cómputo.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supermercado</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios de Transporte.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agencia de Viajes.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Residencias universitarias para estudiantes.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Librería universitaria</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agencia de viajes y turismo</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alquiler de laboratorios y plantas piloto</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otro ¿Cuál?</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tienda institucional (tienda de recuerdos).</li> </ul>		

**14. ¿Cómo interpreta o define usted el término “Entrepreneurial University”? (PILAS MUCHACHOS, RECUERDEN QUE UNA COSA ES UNIVERSIDAD EMPRESARIAL, OTRA ES UNIVERSIDAD CORPORATIVA Y OTRA ES UNIVERSIDAD CON Á NIMO DE LUCRO)**

---



---



---



---

**15. ¿Existen planes en su universidad para que el perfil de ella esté más cercano a una “Entrepreneurial University”?**

---



---



---



---

**16. ¿Qué implicaciones traería para su universidad la aplicación del concepto “Entrepreneurial University”?**

---



---



---



---

**17. Por favor, indique si está de acuerdo o no con las siguientes afirmaciones (1 Muy en desacuerdo y 5 Muy de acuerdo)**

	Muy en desacuerdo				Muy de acuerdo
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
En la universidad creemos firmemente en el compromiso que tenemos hacia el cumplimiento de la tercera misión: Transferencia del conocimiento al sector empresarial					
La universidad espera que los docentes e investigadores realicen contribuciones importantes a las empresas de la región					
La universidad se caracteriza por identificar oportunidades que permitan la formulación de nuevos programas académicos					
Los egresados de la universidad tienden más a crear empresa que a buscar empleo					
Nuestros docentes e investigadores rara vez desarrollan sus propias empresas					
En los últimos 2 años hemos realizado cambios importantes en nuestra oferta de cursos y currículo					
Nuestra universidad premia o impulsa las iniciativas empresariales del personal docente e investigador					
Existe al menos una actividad de spin-off en su universidad que ya haya realizado su primera venta					