

Gestión y estructura: elementos para el análisis de la política institucional universitaria de fomento del emprendimiento en México, 2013-2018

Patricia-Alejandra Lamas-Huerta y Miguel Flores-Zepeda

RESUMEN

Se hace una descripción sobre los elementos gestión, modelo de gestión y estructura universitaria, los cuales se convierten en elementos de análisis para el logro de apropiación de una política institucional universitaria de fomento del emprendimiento en el periodo gubernamental 2013-2018 en México. La herramienta metodológica es el análisis de fuentes documentales. De acuerdo con varias preguntas relacionadas con las prácticas que se generan a través del modelo de gestión de la universidad y de su forma organizacional, se discute y se cuestiona si es que a partir de estos elementos, el fomento del emprendimiento —como política institucional— resulta un valor agregado de la universidad conforme a su autonomía o es una recomendación de la política pública.

Palabras clave: fomento del emprendimiento, gestión universitaria, política institucional, educación superior, políticas públicas, México.

Patricia-Alejandra Lamas-Huerta

lamash@ceti.mx

Mexicana. Doctora en Gestión de la Educación Superior, Universidad de Guadalajara, México. Profesora Titular de Tiempo Completo, Centro de Enseñanza Técnica Industrial, México. Temas de investigación: políticas de fomento del emprendimiento en IES, gestión y procesos de fomento del emprendimiento en IES, estructuras y comportamientos organizacionales de las IES que fomentan el emprendimiento. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2948-6019>.

Miguel Flores-Zepeda

miguel_flores_zepeda@hotmail.com

Mexicano. Doctor en Gestión de la Educación Superior, Universidad de Guadalajara, México. Profesor Asignatura B, Centro Universitario de Ciencias Económico-Administrativas, Guadalajara, México; candidato al Sistema Nacional de Investigadores. Temas de investigación: gestión y procesos de fomento del emprendimiento en IES, vinculación empresa-universidad, innovación educativa en las IES. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7616-8537>.



Empreendimento e gestão. Análise da política institucional de empreendimento

RESUMO

Faz-se uma descrição sobre os elementos gestão, modelo de gestão e estrutura universitária, os quais se convertem em elementos de análise para o êxito de apropriação de uma política institucional universitária de fomento do empreendimento no período governamental 2013-2018 no México. A ferramenta metodológica é a análise de fontes documentais. De acordo com várias perguntas relacionadas com as práticas que se geram através do modelo de gestão da universidade e de sua forma organizativa, se discute e se questiona se é que a partir destes elementos, o fomento do empreendimento —como política institucional— resulta em valor agregado da universidade conforme a sua autonomia ou é uma recomendação da política pública.

Palavras chave: fomento do empreendimento, gestão universitária, política institucional, educação superior, políticas públicas, México.

Entrepreneurship and management. Analysis of the institutional policy of entrepreneurship

ABSTRACT

This article offers a description of the management, management model and university structure elements and their importance for the analysis of how to achieve appropriation of a university institutional policy to promote entrepreneurship during the governmental period 2013-2018 in Mexico. The methodological tool is the analysis of documentary sources. According to several questions related to the practices generated through the management model of the university and its organizational form, the author questions whether, based on these elements, the promotion of entrepreneurship —as an institutional policy— is an added value of the university in line with its autonomy or it is rather a recommendation of public policy.

Key words: entrepreneurship promotion, university management, institutional policy, higher education, public policy, Mexico.

Recepción: 23/03/21. **Aprobación:** 09/12/21.

Introducción

En este ensayo se dará cuenta de un breve análisis de políticas asociadas con el fomento del emprendimiento en el periodo de gestión gubernamental 2012-2018 en México. Se discutirá el panorama desde el que la gestión, el modelo de gestión y la estructura universitaria son elementos relevantes para llevar a nivel de logro y apropiación una política institucional, particularmente la política de fomento del emprendimiento en una universidad pública.

La metodología utilizada para desarrollar este ensayo parte de un análisis cualitativo sobre una revisión de fuentes documentales orientadas a las políticas de fomento del emprendimiento a nivel internacional, nacional, estatal e institucional; una revisión de fuentes con datos e índices sobre emprendimiento; una revisión de la literatura sobre el carácter de la teoría de las organizaciones, la gestión y los modelos de gestión.

El lector se encontrará con una sección que habla sobre la metodología utilizada y cuatro grandes secciones del desarrollo del análisis, la primera presenta un breve recuento de organismos supranacionales que hicieron recomendaciones de políticas de fomento del emprendimiento en el periodo de análisis. La segunda esboza el ámbito de la educación superior (ES) y su intersección con el emprendimiento, desagregando tres subsecciones: algunos referentes de las universidades en México y orientaciones hacia la apropiación de políticas; algunos indicadores de fomento del emprendimiento en México, y un breve análisis de políticas públicas de fomento del emprendimiento. En la tercera sección se tratan los preceptos que sigue la gestión orientada hacia las universidades como organizaciones tradicionales, se desagregan dos subsecciones, una sobre los modelos de gestión universitaria y características para responder al logro de objetivos institucionales, y otra sobre la estructura de la organización como elemento importante vinculado con la gestión. La última sección presenta las consideraciones finales y de discusión sobre los elementos indispensables

que se deben analizar sobre la política de fomento del emprendimiento como una política apropiada por la universidad como un valor agregado o como una recomendación de política pública, así como la apertura al cuestionamiento de cómo se gestiona el emprendimiento en una universidad.

Método

Para el desarrollo de este ensayo se consideró un estudio cualitativo sobre una revisión de fuentes documentales con el fin de realizar un análisis temático y de contenidos (Mieles *et al.*, 2012; Lamoreux, 2000; Cáceres, 2003). Se consideró el fomento del emprendimiento como elemento de estudio durante el periodo 2013-2018, fechas determinadas por la aparición de los planes estratégicos de desarrollo para México en la gestión gubernamental 2012-2018. Definido el objeto de estudio se hizo una revisión de la literatura que asoció a este elemento con las recomendaciones internacionales y las políticas públicas de México, federales, estatales e institucionales, relacionadas con el fomento del emprendimiento, para asumir desde éstas el alcance de las mismas y la apropiación que pudieran tener las universidades e instituciones de educación superior (IES) de esta política. Se reconoce el conocimiento sobre emprendimiento o las competencias emprendedoras, pero se limita su alcance como elemento de análisis; el alcance de este ensayo gira en torno a los elementos gestión, estructura organizacional y políticas, que sirven para elevar el fomento del emprendimiento a nivel de política institucional de la universidad caso de estudio. Se observó en reglamentos y normativa institucional la aparición del fomento del emprendimiento. Asimismo, se hizo una revisión y comparación de indicadores de emprendimiento en México y de literatura para el marco teórico.

Emprendimiento en el ámbito mundial

El fomento del emprendimiento se concibe desde las instancias internacionales hacia los países del globo como una recomendación. Ésta se promueve a



través de lineamientos en las agendas internacionales y hacia las gubernamentales, nacionales, estatales e institucionales.

Dichas sugerencias se aprecian en países occidentales con varias iniciativas. Se citan algunas de ellas de manera breve, como las dictadas desde:

- El Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés) advierte necesario el rol de las IES en la educación emprendedora, así como hace notar a los múltiples agentes interesados que juegan un papel importante en el ecosistema de emprendimiento (WEF, 2011).
- La Comisión Europea (CE) con un Plan de Acción sobre emprendimiento lanzado en 2013 (CE, 2013).
- El Banco Mundial (BM) recomienda elementos que favorezcan la innovación y el emprendimiento, como: calidad en la educación, entornos y ventajas competitivas, mejora en la infraestructura y en las condiciones contractuales (BM, 2014).
- La Organización de los Estados Iberoamericanos para la Educación en 2014 advierte, para los países en vías de desarrollo, el doble desafío de construir sistemas de innovación y vincularlos con la solución de grandes problemas sociales (Yong *et al.*, 2017)
- Desde los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) que estableció la Agenda 2030 en 2015 para los países de la Organización de Naciones Unidas (ONU), se incluyeron particularmente dos objetivos relacionados con la calidad de la educación y con el crecimiento económico y el trabajo decente (ONU, 2015).
- La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) promovió, junto con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), estudios de

perspectivas para la juventud, competencias y emprendimiento (OCDE, 2011; OCDE, 2015; OCDE/CEPAL/CAF, 2016; CEPAL, 2016).

Entre otras instancias, el Fondo Monetario Internacional (FMI), el Foro Económico Mundial, la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), trabajaron en este objetivo y lanzaron de manera consistente una serie de recomendaciones (FMI, 2014; WEF, 2011; OIT, 2014; PNUD-OIT, 2016; UNESCO-UNEVOC, 2016).

En las últimas cuatro décadas, el fomento del emprendimiento tuvo un fuerte impulso en muchos países en relación con el objetivo de mejorar su desarrollo y crecimiento económicos. Esta actividad se ha impulsado como autoempleo derivado de los altos índices de desempleo (CE, 2013). En España, por ejemplo, más allá de dichas recomendaciones, a partir del primer simposio de educación emprendedora se decretó la Ley 14/2013 de apoyo a los emprendedores y su internacionalización (FUE, 2013; BOE, 2013). En varios países se impulsa la investigación en emprendimiento a través de programas de formación de competencias emprendedoras, pero a su vez sigue la controversia en su desarrollo (Hebles, Llanos-Contreras y Yániz-Álvarez, 2019). En el caso de México, como una economía emergente se impulsaron también recomendaciones (OCDE, 2018; OCDE, 2019).

Educación superior y emprendimiento

El ámbito de la educación superior, en el siglo XXI, lidia con grandes desafíos de acuerdo con la diversificación de funciones que han venido a apremiar a la universidad y a las IES que se asentaron en un capitalismo académico (Brunner, 2017; Jessop 2017; Münch, 2014).¹ Dentro de las principales funciones

¹ El capitalismo académico es un intercambio recíproco en el ámbito de la investigación y la academia entre regalos y gratitudes, en una combinación de cooperación y competencia; es esfuerzo colectivo por el conocimiento y el esfuerzo individual para el posible éxito. Se despliega en las fuerzas de producción y competencia y mantiene sus fuerzas destructivas bajo control (Brunner, 2017; Jessop 2017; Münch, 2014).

que históricamente se ven nacer en la universidad siguen preservándose la docencia, la investigación y la extensión como misiones prioritarias de estas casas de estudio. Con el paso del tiempo las condiciones en la sociedad han hecho que estas funciones prioritarias se acompañen de otras como la vinculación, la cobertura, el aseguramiento de la calidad, la inclusión y la equidad, la internacionalización, la cooperación internacional, los *rankings*, la responsabilidad social en conjunto con la sostenibilidad integral, entre muchas otras.

Enders (2006) sostiene que los sistemas de educación superior, junto con sus misiones, estructuras e instituciones difieren de acuerdo con sus desarrollos históricos y así realizan esfuerzos para lidiar, afrontar las tendencias y responder a los nuevos cambios. Asimismo, sobre la *autonomía*, menciona que los académicos valoran mucho la *libertad académica*² y establecen estas características como valores primarios de la profesión. La autonomía de las universidades, sobre todo en el caso de América Latina (AL), desde la *Reforma de Córdoba*,³ es tema relevante sobre todo en el ámbito de las universidades públicas estatales, “*el poder autónomo*” que emerge con el movimiento de Córdoba se extenderá y combinará con las fuerzas intelectuales y políticas de otras universidades públicas latinoamericanas, que construirán formas peculiares de poder universitario en torno a diversas combinaciones de modelos de legitimidad política y representación social (Acosta, 2018). El caso de las universidades públicas en México se sostiene con la autonomía y con un valor especial que les permite tomar decisiones sobre sus acciones y políticas institucionales.

Las instituciones de educación superior enfocadas a desarrollar capitales, intelectual y humano, son también copartícipes para la formación de capital

financiero para el desarrollo y crecimiento económico de las regiones. En este sentido, el paradigma de la universidad emprendedora, entre sus concepciones considera a ésta como un actor que gestiona formas ante el exterior de hacer las cosas diferentes (Clark, 2001; Etzkowitz *et al.*, 2000; Clark, 1998) como aportación al desarrollo y crecimiento económicos, promueve la idea para que los estudiantes no egresen con una mentalidad de empleados, sino que consideren el emprendimiento y la innovación como vías para su desarrollo propio y el de su entorno.

Las universidades son el camino para desarrollar el espíritu emprendedor y contribuyen en el desarrollo de actitudes emprendedoras, será menester para ellas asesorar a los estudiantes para adquirir competencias de emprendimiento (Leite *et al.*, 2015). Impulsar la educación en emprendimiento como política podría consolidar una cultura emprendedora como la propuesta por la OCDE (Álvarez y Urbano, 2011).

Referentes de universidades públicas estatales mexicanas hacia la apropiación de políticas

La diferenciación de las universidades e IES según Acosta *et al.* (2016) se muestra con base en un reporte sobre ES en México y en conjunto con el *Global University Network for Innovation (GUNI)*. En este reporte hacen una caracterización básica de la ES en México desde 2000 hasta 2015. Muestran como resultados un 81% de incremento en las instituciones, un 102% de incremento en la matrícula, 122% en los programas y un incremento del 80% en el personal académico. De dichos porcentajes se destaca que “en el ámbito de lo privado se han multiplicado los establecimientos que ofrecen servicios educativos al nivel del pregrado, y más recientemente del posgrado” (Acosta *et al.*, 2016: 187). La diferenciación

² Libertad académica para elegir temas, conceptos, métodos y fuentes de investigación y el derecho para contribuir a sus comunidades académicas de acuerdo con los estándares y reglas establecidas en el mundo académico.

³ El manifiesto de la Reforma de Córdoba de 1918 se considera una exigencia de las universidades latinoamericanas por configurar un sentido básico de las relaciones simbólicas y prácticas entre la autonomía institucional y el poder político universitario.



del ámbito privado y del público es fundamental en referencia a los procesos que siguen estos establecimientos educativos, sobre todo al observar las cifras anteriores, la diferenciación es fundamental para distinguir la adaptación de las universidades o IES a “las condiciones de esos esquemas de financiamiento diferencial, competitivo, condicionado” (*idem*).

Se entiende con esto que las universidades públicas estatales (UPE) cargan con un peso importante, puesto que se alinean a un financiamiento público otorgado por el Estado y se sujetan a las políticas públicas que el Estado y la Nación definan. Entre las formas que tienen las UPE para lograr financiamientos se encuentran aquellos recursos extraordinarios como instrumentos del gobierno federal para “canalizar recursos hacia áreas críticas por su incidencia en la calidad educativa” (Tuirán y Muñoz, 2010, en Acosta *et al.*, 2016); asimismo, la gestión institucional se volvió una “nueva función sustantiva” que depende de las decisiones y necesidades de la administración central de dichas organizaciones (Acosta *et al.*, 2016).

Esto último se asienta sobre la autonomía universitaria para perseguir cumplimientos no propios de las recomendaciones de políticas públicas sino persiguiendo intenciones propias de la universidad, pero sin omitir la alineación a las políticas públicas debido al financiamiento público.

Las ideas de Ibarra (2009) plantean un problema y una exigencia para las universidades: lidiar con estas políticas, pues se requiere hacer un análisis para reformular sus prácticas y regularlas hacia lo que el mercado requiere. Ahora el problema se vuelca en mirar hacia fuera desde lo que la política pública le marca a la universidad pública, desde las necesidades que tiene la sociedad y desde la responsabilidad social que afronta la universidad.

Salas *et al.* (2019) ofrecen una explicación al respecto del grado de apropiación de políticas educativas

en universidades públicas mexicanas (UPM). Hablan sobre los factores que inciden respecto de los requerimientos de la política y de cómo medir la capacidad de respuesta en relación con la apropiación de la política. Identifican que estas UPM se orientan hacia el cumplimiento de indicadores, posiblemente explicado por el financiamiento asociado y a que las instituciones tienen capacidades limitadas, “tienen vocaciones hacia ciertos aspectos específicos [...] las cuales están reflejadas en mayor o menor medida en los programas de desarrollo institucional” (Salas *et al.*, 2019: 43). Concluyen que respecto al apartado de programas hay incertidumbre en relación con la operación “dado que no existen parámetros de referencia a los que las universidades, de acuerdo con sus propias características, deban aspirar” (*ibid.*: 44). El logro de la apropiación de una política institucional de una universidad respecto de los mandatos o recomendaciones de políticas públicas debe mirarse con el foco en las características internas de la organización.

Indicadores de fomento del emprendimiento en México

Datos del *Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2019* para México, muestran al país con un decrecimiento en la Tasa de Actividad Temprana Emprendedora (TEA),⁴ la cual pasa de 14.14% en 2017 a 12.98% en 2019, considerando que la media regional para América Latina y el Caribe fue de 24.07% en 2019. Sin embargo, sobre la Tasa de propiedad comercial establecida se nota un incremento de 1.40% en 2017 a 1.82% en 2019, con media regional de 8.53% en 2019. Y lo más relevante es la Tasa de Actividad de Empleado Emprendedor, que pasa de 1% en 2017 a disminuirse hasta 0.15% en 2019, con una media regional en 2019 de 1.32%.

La figura 1 muestra un diagrama de telaraña donde se contrastan los años 2017 y 2018 sobre las

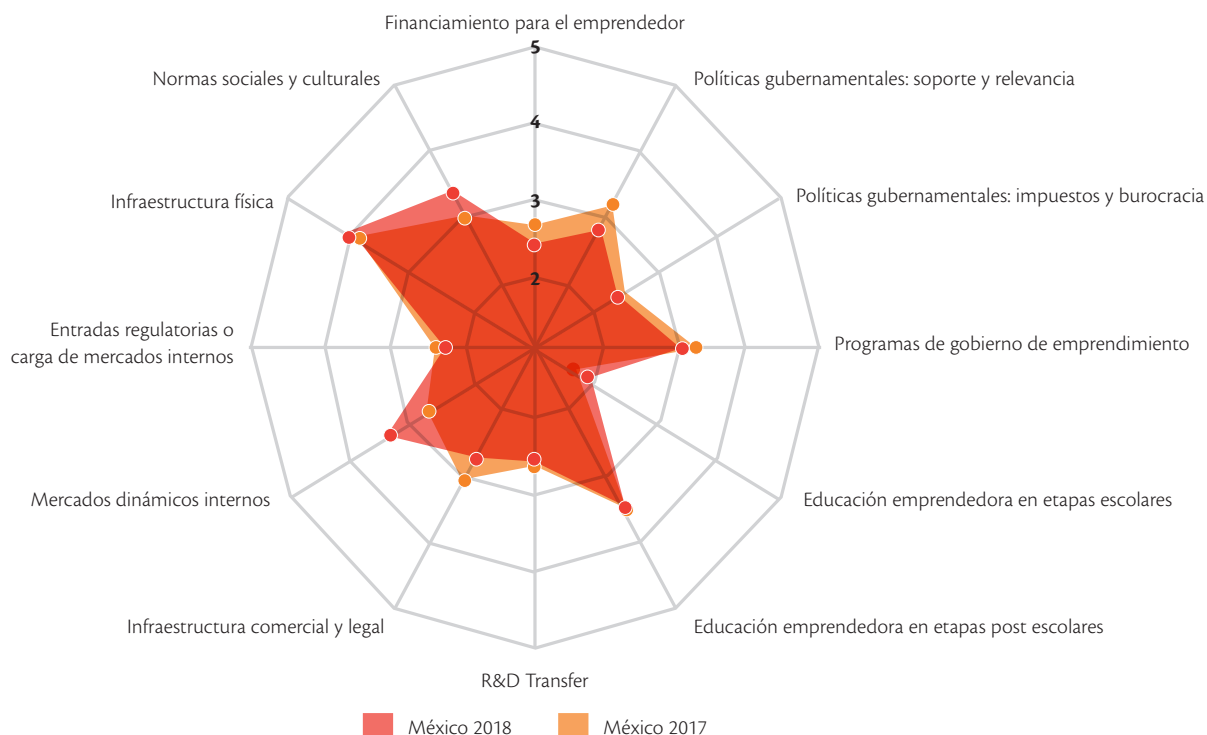
⁴ *Total early-stage Entrepreneurial Activity (TEA)* por sus siglas en inglés, Tasa de actividad temprana emprendedora.

condiciones para el emprendimiento en México y del cual se observa preponderantemente el bajo financiamiento que hay para el emprendedor aunado a pocas políticas gubernamentales y poco impulso al emprendimiento en las etapas escolares.

Para el logro de los ODS de la Agenda 2030, México, a través del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), muestra ciertos indicadores para favorecer competencias técnicas y profesionales que ayuden a que los jóvenes y los adultos en el país puedan acceder al trabajo decente, al empleo o al emprendimiento. Entre ellas se mencionan habilidades para el uso de PC donde por entidades se observa a la Ciudad de México en el primer lugar

y a Jalisco situado entre la 7° y 13° posición. Otro indicador es la proporción del empleo informal en el empleo no agropecuario, en el que se observa un decrecimiento de casi un punto porcentual a lo largo de la gestión gubernamental 2013-2018 (INEGI/ODS, 2019). También, es de importancia la ayuda que recibe el país por compromisos y desembolsos comerciales al recibir cooperación para el desarrollo económico, sin embargo, las cifras aquí dejan cierta incertidumbre pues varían año con año sin uniformidad durante la gestión 2013-2018, con variaciones aproximadas⁵ de 234 mil USD (2014), 103 mil USD (2015), 489 mil USD (2016) y 349 mil USD (2017) (INEGI/ODS, 2019).

Figura 1. Marco de referencia sobre las condiciones para el emprendimiento en México 2017 vs. 2018



1= altamente insuficiente; 5= altamente suficiente

Fuente: gráfico extraído y editado⁶ del Global Entrepreneurship Mexico (GEM, 2019).

⁵ Dichas cifras han sido presentadas redondeadas por truncamiento de las cifras reales que aparecen en el documento (INEGI/ODS, 2019).

⁶ Los datos de la figura 1 fueron extraídos de una tabla dinámica e interactiva tomada de <https://www.gemconsortium.org/economy-profiles/mexico-2> para los años referidos, 2017 y 2018.



Breve análisis de políticas públicas de fomento del emprendimiento en México

Durante el periodo de gestión gubernamental 2012-2018, se observa desde el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 que éste incluyó elementos asociados al emprendimiento en sus metas nacionales: II. México Incluyente, III. México con Educación de Calidad y IV. México Próspero, mismos que bajaron a los programas sectoriales como el de Educación, de Desarrollo Innovador e inclusive de Relaciones Exteriores, al igual que a programas regionales, especiales e institucionales (PND, 2013).

En esta línea descendiente de la política pública se observó el fomento del emprendimiento, por ejemplo, en un plan regional, el Plan Estatal de Desarrollo Jalisco (PED) 2013-2033, en el que se plantearon estrategias para el logro de la competitividad, el crecimiento económico, el empleo de calidad con base en el emprendimiento, y el uso de la innovación y la tecnología. En el cuadro 1 se aprecia, a través de las estrategias, el tipo de asociación⁷ del fomento al emprendimiento con cada uno de los rubros en donde se promueve: el empleo y el capital humano, el financiamiento, particularmente el emprendurismo, la innovación, ciencia y tecnología, y la educación (PNDJ, 2013).

En el caso de una universidad pública estatal, en este mismo periodo de análisis, la Universidad de Guadalajara puso sus esfuerzos en sus planes y estrategias institucionales, en el Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2014-2030, al trabajar sobre el fomento del emprendimiento desde la función de la vinculación y la innovación (PDI, 2014).

La revisión de las políticas nacionales y estatales abre el abanico a las políticas institucionales que define cada universidad en el país, particularmente las UPE, al perseguir cada una y según sus posibilidades

funciones y misiones que hacen su prioridad, sin embargo, existen políticas que no son necesariamente prioritarias para dichas universidades y que aun así las llevan a cabo. Queda la cuestión de saber bajo cuál lineamiento se van estableciendo, si por parte de colectivos, de las políticas nacionales o recomendaciones supranacionales, al poner estas apuestas de políticas institucionales como un beneficio para la sociedad, por un mandamiento de la política pública o más particularmente como un “valor propio” o “valor agregado” que ofrece la universidad.

Gestión universitaria: orientaciones hacia México y hacia el fomento del emprendimiento

Derivado de las actividades y desafíos que enfrentan las universidades e IES —particularmente aquellas en AL—, la gestión se vuelve parte importante para organizar, administrar y ejecutar procesos y con ello cumplir los compromisos institucionales. Cada una de las funciones y misiones de la universidad ligadas a la gestión hacia ciertos propósitos y algunos de éstos se dictan desde las políticas que así establezcan las universidades e IES, denominadas como sus políticas institucionales.

Por su parte, Ibarra (2009) señala los procesos organizativos de las universidades como anarquías organizadas flojamente acopladas que buscan valores compartidos para la educación, como eficacia, eficiencia y reconocimiento social;⁸ cada uno de estos aspectos se encuentran vinculados a la gestión con las miras a establecer resultados en los mercados universitarios. Este tipo de procesos organizativos que se orientan hacia un fin particular establecido por la propia universidad, llevan a reflexionar el “valor propio” que la universidad puede ofertar a su exterior, hacia las necesidades de la sociedad o de interesados particulares.

⁷ Este tipo de asociación se determina directa si se observa el término emprendimiento o algún sinónimo mencionado en los objetivos o estrategias, es indirecta en el caso contrario.

⁸ “Las universidades en México” habla sobre sus procesos de cobertura, expansión, acceso, modalidades, normativas y autonomía.

Cuadro 1. Elementos asociados al fomento del emprendimiento en las estrategias del Plan Estatal de Desarrollo Jalisco 2013-2033

| Plan Estatal de Desarrollo 2013-2033 | | Tipo de Asociación |
|---|--|---------------------------|
| 7. Empleo y Capital Humano | | |
| Estrategia OD701E3 | Impulsar el autoempleo formal y el microemprendurismo. | Directa |
| 8. Financiamiento y Emprendurismo | | |
| Estrategia OD802E2 | Fortalecer los programas educativos de educación media superior y superior en educación financiera y empresarial. | Directa |
| Estrategia OD802E3 | Mejorar los sistemas de incubación, aceleración y emprendimiento de universidades y organismos empresariales que impulsen, apoyen y den seguimiento a empresas formales con alto valor agregado e innovación. | Directa |
| 13. Innovación, Ciencia y Tecnología | | |
| Estrategia OD1301E2 | Desarrollar un modelo dual de educación superior que fortalezca la vinculación entre universidades e industrias y que fomente la innovación y el emprendimiento con la visión de producir valor agregado. | Directa |
| Estrategia OD1301E9 | Impulsar un modelo de triple hélice que vincule a la academia, la industria y el gobierno para la generación de desarrollo científico, tecnológico e innovación. | Indirecta |
| Estrategia OD1302E1 | Crear plataformas tecnológicas especializadas para apoyar a emprendedores de alta tecnología que permitan su incubación, integración en clústeres, aceleramiento e innovación (por ejemplo, la Ciudad Creativa Digital y los centros de Innovación y Aceleración Empresarial). | Directa |
| Estrategia OD1302E2 | Impulsar el desarrollo de la sociedad de la información y el conocimiento, a través de un Sistema Estatal de Emprendurismo y un Sistema Estatal de Innovación, que incluyan información estratégica sectorial, oportunidades de negocio, potencialidades productivas, entre otras. | Indirecta |
| Estrategia OD1302E4 | Incrementar a niveles de competitividad internacional, la inversión pública y privada para la promoción, formación y fortalecimiento al desarrollo científico, tecnológico y la innovación. | Indirecta |
| Estrategia OD1302E5 | Lanzar un programa que promueva e impulse la cultura de la innovación y emprendimiento con sus ventajas y beneficios (socio-económicos y ambientales). | Directa |
| 16. Educación | | |
| Estrategia O4E1 | Impulsar un desarrollo regional en la educación superior que permita la cobertura y atender las necesidades vitales propias de sus respectivas regiones. | Indirecta |
| Estrategia O4E2 | Contribuir a la vinculación de la educación superior con el sector productivo y el desarrollo sustentable. | Indirecta |
| Estrategia O4E3 | Establecer el vocacionamiento institucional que consolide la diversificación de la educación superior. | Indirecta |

Fuente: elaboración propia con base en el PEDJ (2013).



Cuadro 2. Estrategias de política institucional con elementos asociados al fomento del emprendimiento establecidas en el Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad de Guadalajara 2014-2030

| Objetivo 7 | Vinculación como función estratégica que promueva la transferencia de conocimientos y tecnología | Tipo de Asociación |
|-------------------|---|---------------------------|
| Número | Estrategias | |
| 1 | Garantizar en los estudiantes la adquisición de competencias para la innovación, el <i>emprendimiento</i> y la atención de necesidades sociales y económicas. | <i>Directa</i> |
| 2 | Generar incentivos para <i>promover la formación empresarial de los estudiantes</i> , mediante su inserción temprana en el mercado laboral y a través de experiencias profesionales con valor curricular. | <i>Directa</i> |
| 3 | Mejorar los <i>esquemas de vinculación e interdiscipliniedad entre las diversas instancias de la Red</i> , promoviendo que los estudiantes tengan experiencias académicas en otro centro universitario, entre otras acciones. | <i>Indirecta</i> |
| 4 | Impulsar una <i>mejor vinculación entre la educación media superior y la superior</i> , especialmente en lo referente al uso compartido de infraestructura y la colaboración académica entre estudiantes y profesores de ambos niveles. | <i>Indirecta</i> |
| Objetivo 8 | Innovación y el emprendimiento en la formación de los estudiantes | Tipo de Asociación |
| Número | Estrategias | |
| 1 | Garantizar en los estudiantes la adquisición de competencias para la innovación, el <i>emprendimiento</i> y la atención de necesidades sociales y económicas. | <i>Directa</i> |
| 2 | Generar incentivos para <i>promover la formación empresarial de los estudiantes</i> , mediante su inserción temprana en el mercado laboral y a través de experiencias profesionales con valor curricular. | <i>Directa</i> |
| 3 | Mejorar los <i>esquemas de vinculación e interdiscipliniedad entre las diversas instancias de la Red</i> , promoviendo que los estudiantes tengan experiencias académicas en otro centro universitario, entre otras acciones. | <i>Indirecta</i> |
| 4 | Impulsar una <i>mejor vinculación entre la educación media superior y la superior</i> , especialmente en lo referente al uso compartido de infraestructura y la colaboración académica entre estudiantes y profesores de ambos niveles. | <i>Indirecta</i> |

Fuente: elaboración propia con base en el PDI UdeG 2014-2030.

La discusión de los problemas en los mercados universitarios y la respuesta, se deben buscar en la racionalidad del ejercicio universitario y en la gestión para modificar sus modos de operar desde: infraestructura, presupuesto y financiamiento, normatividad, sistemas y procedimientos, trabajo académico, administrativo y extensión (Brunner y Uribe, 2007). En esta búsqueda se produce un efecto en las universidades para organizarse desde el interior, observando las necesidades del exterior.

Lo complejo sobre el análisis de la gestión en universidades e IES, con base en las necesidades del

exterior y los fines al interior de las universidades es la valoración, la investigación a profundidad que requiere conocimiento de la organización al interior, su modelo de gestión universitaria, aspectos de políticas públicas —diagnósticos, implementación, evaluaciones—; las exigencias en el ámbito universitario conllevan una necesidad muy amplia de conocimiento para actuar en consecuencia y satisfacerlas. El punto de partida es revisar lo que se hace dentro de ellas, la práctica, y cómo se realiza dicha práctica, “la gestión” y el modelo sobre cómo actúa, mismos que se deben ver asociados al logro de los

objetivos dentro de sus planes de desarrollo institucional, “sus planeaciones estratégicas”.

En el caso mexicano, la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) sugiere lineamientos para las IES en las que los gestores deben movilizar sus saberes para dirigir correctamente las acciones que lleven a un buen logro las estrategias elegidas por cada universidad o institución. Por ejemplo, López *et al.* (2012), en un compendio que hacen para la ANUIES en 2012, dirigen los esfuerzos a precisar la responsabilidad social como una apuesta a seguir por las universidades y por cada una de las IES, para conseguir certificarse como universidades con responsabilidad social. Realizar este tipo de acciones de certificación requiere el cumplimiento de estándares que no todas las universidades están en posibilidad de lograr. Para muchas universidades se requiere financiamiento y presupuesto, situación que lleva a mirar la gestión y la política como claves para lograr esos financiamientos y presupuestos, y a los gestores como fuente de movilización de esas acciones.

El compromiso que adquieren las universidades sobre la base de sus políticas institucionales implica una serie de prácticas relativas al logro de los objetivos designados en sus planeaciones estratégicas. Se considera entonces a la gestión como la forma en que la administración determina sus procesos para lograr los efectos deseados sobre los objetivos planteados y esta consideración quedará a discusión para el logro de apropiación de una política particular de fomento del emprendimiento por parte de una universidad pública estatal mexicana.

Modelos de gestión universitaria: sistematización

Otro elemento a considerar como importante en el modelo de gestión es la *sistematización* de las unidades que conforman la organización, se señala el modelo de gestión como crucial para llevar a cabo las prácticas encomendadas para el logro de los objetivos.

Coronilla y Del Castillo (2003) establecen que, en una organización, los cambios dentro de ella se pueden observar a través de los actores, el sistema, el orden y la acción. Los procesos pueden ser planeados “de forma racional” o adaptativos “de forma intencional”, inclusive accidentales “como *cesto de basura*” (Cohen *et al.*, 1972).⁹ La propuesta de análisis del sistema según estos autores se determina en tres modelos interpretativos: los sistemas racionales, naturales y abiertos y los flojamente acoplados:

- El sistema racional se describe bajo arreglos estructurales establecidos de forma deliberada dentro de la organización diseñados eficientemente para obtener ciertos fines establecidos [en términos de medios y fines].
- El sistema natural y abierto percibe los fines de la organización y el comportamiento de los individuos de una forma mucho más compleja que el sistema racional [más focalizado en los individuos].
- El sistema flojamente acoplado tiene capacidades de control y planeación limitadas, no existe una relación causal¹⁰ entre las unidades que componen al sistema [Coronilla y Del Castillo, 2003].

⁹ Se define el término *cesto de basura* desde la discusión de la toma de decisiones, término utilizado como una metáfora, en la que para una toma de decisión de una organización se ofrecen oportunidades de elección, es decir, ofrecen grandes receptáculos o cestos de basura a través de los cuales fluyen las corrientes de problemas, soluciones y participantes, a través de la discusión de problemas se van solucionando partes, pero no el todo.

¹⁰ Dichas relaciones se caracterizan como: 1. Más esporádicas que constantes, 2. Más ocasionales que consistentes, 3. Más insignificantes que significativas, 4. Más indirectas que directas, y más eventuales que inmediatas.



También se pueden considerar los modelos de gestión, según Lolas (2006), de acuerdo con su correcta gerencia: 1. Temporalidad de la formulación de metas, 2. Determinación de prioridades, 3. Delegación de poder en autoridades, 4. Control sobre las tareas, 5. Imagen pública, 6. Viabilidad financiera y 7. Proyección institucional sobre el entorno social. Asimismo, con base en las tareas que se ejecutan: 1. Estratégicas, 2. Tácticas.

El conocimiento del modelo de gestión de una universidad será primordial para determinar el logro de las políticas institucionales que se hayan plasmado en sus agendas y planes estratégicos.

Estructura de la organización: la universidad

Partiendo de la concepción de Tierney (2014) las universidades son concebidas como una organización tradicional que lidia con la adaptación a los tiempos, la identificación de las necesidades de sus clientes, la búsqueda de tecnologías sostenibles que apoyen al desarrollo de los mercados vigentes y que atraigan clientes potenciales. Atendiendo a la concepción de Tierney —la universidad como organización tradicional— y a la gestión —como el papel fundamental con el que se logren los fines de la universidad—, se precisa entonces hablar de la estructura de la organización —de la universidad. Para Weber (1922) dicha estructura actúa bajo el aspecto de la “Burocracia” que consideraba bajo las siguientes características: a) la regulación de las actividades, b) la autoridad, c) la provisión metódica; lo que constituía para Weber la “autoridad burocrática”.

Por su parte, Birnbaum (1988) determinó como características de un sistema burocrático, un organigrama del que las directrices van de arriba hacia abajo, “la jerarquía”, los diferentes niveles entre el elemento superior y los niveles inferiores pueden ser

contados, las que tienen pocos niveles se consideran “planas”¹¹ y las de muchos niveles se consideran “altas”, cada persona reporta a su supervisor y esto hace que desde lo alto no se pueda tener un monitoreo tan cercano.

Se considera relevante el elemento dentro de la organización que conjunte la información importante, pues depende de éste como sea comunicada y evaluada dicha información. Para el dicho anterior, en la correcta gerencia de una universidad, el papel del rector toma un papel indispensable en la organización, pues él contribuirá al cambio organizacional, sugerirá la responsabilidad de individuos e identificará retos (Montez *et al.*, 2002). Se puede entonces mencionar que las funciones de cada elemento están sujetas a reglas en tanto sus roles. Las normas y reglas son importantes para lograr la eficiencia en la organización. La división del trabajo garantizará que no se hagan tareas dobles.

Como se puede observar, la *estructura* y la *sistematización* de la universidad son fundamentales para llevar a buen puerto una política institucional de la universidad, pues se rigen por una normativa sujeta a posiciones, funciones y objetivos.

Consideraciones finales: discusión

Hablar de una política institucional universitaria implica hacer una distinción de varios aspectos o elementos: a) desde la base de quién recomienda o exige se establezca dicha política, b) desde la diferenciación del régimen público o privado en el que esté fincada la universidad, asociado a su financiamiento, c) de las prioridades que dicha universidad establezca como funciones a alcanzar, d) del logro de objetivos y su definición en las planeaciones estratégicas, y finalmente e) del modelo de gestión que haya establecido la universidad para la ejecución de sus prácticas y procesos.

¹¹ Se consideran generalmente a las organizaciones educativas “planas” en tanto que las organizaciones de negocios o empresas llegan a tener mayor cantidad de niveles (Birnbaum, 1988).

Desde estos elementos emergen algunos cuestionamientos inherentes a la política del fomento del emprendimiento, dichos cuestionamientos tendrán respuestas diferenciadas de acuerdo con el caso de la universidad de estudio. La primera observación va en el sentido de la diferenciación de las instituciones en los ámbitos públicos y privados, el incremento de las cifras mencionadas en la matrícula y programas de ES, sobre todo en el ámbito privado, motiva las preguntas ¿hacia qué intereses apunta el incremento en los programas institucionales en dicha diferenciación?, ¿cuál es la apuesta hacia la que las universidades o IES están dirigiendo sus esfuerzos —sobre todo las UPE—?

Así, posicionándose en una universidad pública estatal como la Universidad de Guadalajara, que depende del financiamiento propuesto por el Estado, y que el Estado a su vez depende de los mandatos de Políticas Públicas que establece la Federación, fincados en el Plan Nacional de Desarrollo y en sus programas derivados, sectoriales, regionales, especiales e institucionales, el cuestionamiento es, ¿la elección de una política institucional universitaria de fomento del emprendimiento en qué medida propende de las políticas públicas definidas por el gobierno?, particularmente, ¿la política de fomento de emprendimiento se establece por mandato de las políticas públicas o por la autonomía que tiene la universidad estableciendo el logro de ésta como un valor propio o valor agregado?

Luego, suponiendo que la universidad tenga establecida una política de fomento de emprendimiento en el marco de su presupuesto, planeación estratégica y objetivos marcados, si partimos del interior de la organización, en tanto a su estructura o “jerarquía”,

devienen las siguientes preguntas: ¿quién toma las decisiones?, ¿cómo se bajan las indicaciones para llevar a cabo las prácticas para el logro de la política?, ¿quién dirige la política institucional?, ¿cómo se determina alcanzar los objetivos plasmados en la misma? Una posible respuesta se apoya en las prácticas o acciones que se realizan al interior de la universidad desde cada agente o actor, ¿cómo se llevan a cabo éstas?, ¿cómo es la agencia de los actores para lograr el fomento del emprendimiento?, estamos hablando de la “sistematización” de la organización que conduzca al logro de dicha política.

Estas prácticas, en conjunto con las directrices de la universidad, conforman un modelo de gestión, por tanto, el modelo de gestión universitaria es un elemento importante de análisis para las políticas institucionales, en este caso la pregunta es ¿cuál es el modelo de gestión que sigue la universidad para el análisis de la política institucional de fomento del emprendimiento?

Finalmente, para el ámbito de la ES, específicamente las UPE mexicanas, queda mucha incertidumbre al mirar ¿qué necesidades hay en el exterior?, ¿qué requiere la sociedad de la universidad?, ¿sobre la base de la autonomía universitaria, qué políticas institucionales deben establecerse como prioritarias o no prioritarias? Queda entonces en esta discusión el supuesto de que el análisis de políticas universitarias no puede deslindarse del análisis de la gestión, del modelo de gestión y de la estructura de dichas universidades como condicionantes para la apropiación de la política de fomento del emprendimiento y la cuestión de que ésta se determine como un valor agregado —o valor propio— de la universidad o como una derivación del mandato de las políticas públicas. ■



Referencias

- Acosta, Adrián (2018), “100 años después. Autonomía y poder universitario en América Latina”, *Revista Latinoamericana de Educación Comparada*, vol. 9, núm. 13, pp. 77-92.
- Acosta, Adrián, Alfredo Baca, Axel Didriksson y Carlos Moreno (2016), “México: diversificación e innovación institucional. Reporte sobre educación superior en México Guni 2016”, en *Innovando y Construyendo el Futuro. La universidad de América Latina y el Caribe: estudios de caso*, Guadalajara, Universidad de Guadalajara/Global University Network for Innovation.
- Álvarez, Claudia y David Urbano (2011), “Entorno y actividad emprendedora: un enfoque de sistemas”, *Revista Economía del Cambio Tecnológico*, vol. 86, núm. 5, pp. 594-600.
- Banco Mundial (BM) (2014), “Resumen. Emprendimiento en América Latina. Muchas empresas y poca innovación”, Washington D.C., Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento, BM.
- Birnbaum, Robert (1988), *How colleges work*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Boletín Oficial del Estado (BOE) (2013), “Ley 14/2013, de apoyo a los emprendedores y su internacionalización”, España, BOE.
- Brunner, José y Daniel Uribe (2007), *Mercados universitarios: el nuevo escenario de la educación superior*, Santiago, Chile, Ediciones Universidad Diego Portales.
- Brunner, José (2017), “La economía política del capitalismo académico: el caso de Chile”, en *Desafíos para el desarrollo universitario en Chile*, Valencia, Tirant Humanidades, pp. 159-231.
- Cáceres, Pablo (2003), “Análisis cualitativo de contenido: una alternativa metodológica alcanzable”, *Psicoperspectivas*, vol. 11, núm. 1, pp. 53-81.
- Clark, Burton (2001), “The Entrepreneurial University: new foundations for collegiality, autonomy and achievement”, *Journal of the programme on Institutional Management in Higher Education. Higher Education Management. Education and Skills*, vol. 13, núm. 2, París, OCDE, pp. 9-24.
- Clark, Burton (1998), *Creating entrepreneurial universities: organizational pathways of transformation*, UK, Emerald Group Publishing Limited.
- Cohen, Michael, James March y Johan Olsen (1972), “A garbage can model of organizational choice”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, núm. 1, pp. 1-25.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2016), “Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Una oportunidad para América Latina y el Caribe”, Santiago, Chile, CEPAL.
- Comisión Europea (CE) (2013), “Plan de Acción sobre Emprendimiento 2020. Relanzar el espíritu emprendedor en Europa”, [Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones], Bruselas, Comisión Europea.
- Coronilla, Raúl y Arturo Del Castillo (2003), “El cambio organizacional: enfoques, conceptos y controversias”, *Reformando al gobierno: una visión organizacional del cambio*, México, Porrúa, pp. 77-134.
- Diario Oficial de la Federación (DOF) (2013), “Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018”, México, Gobierno de México, DOF.
- Enders, Jürgen (2006), “The academic profession”, en *International Handbook of Higher Education*, Netherlands, Springer International Handbooks of Education, núm. 18, pp. 1057.
- Etzkowitz, Henry, Andrew Webster, Christiane Gebhardt y Branca Cantisano (2000), “The future of the university and the university of the future: evolution of ivory tower to entrepreneurial paradigm”, *Research Policy-Elsevier*, vol. 29, pp. 313-330.
- Fondo Monetario Internacional (FMI) (2014), “Emprendimiento en América Latina: retos y oportunidades. Conversatorio de Christine Lagarde y jóvenes empresarios”, Perú, FMI, <<https://www.imf.org/external/mmedia/view.aspx?vid=3925524637001>> [Consulta: enero de 2021].
- Fundación Universidad-Empresa (FUE) (2013), “I Simposio de Educación Emprendedora en la

- Universidad”, España, FUE, <<http://www.crearempresas.com/educacionemprededora/documentos/FUE%20Conclusiones%20SEEU.pdf>> [Consulta: enero de 2021].
- Global Entrepreneurship Monitor (GEM) (2019), “Global Entrepreneurship Monitor”, México, Datos 2019, <<https://www.gemconsortium.org/economy-profiles/mexico>> [Consulta: diciembre de 2020].
- Gobierno del Estado de Jalisco (2013), “Plan Estatal de Desarrollo Jalisco 2013-2033. Un plan de todos para un futuro compartido”, Guadalajara, Dirección de Publicaciones del Gobierno del Estado de Jalisco.
- Hebles, Melany, Orlando Llanos-Contreras y Concepción Yániz-Álvarez-de-Eulate (2019), “Evolución percibida de la competencia emprendedora a partir de la implementación de un programa de formación de competencias en emprendimiento e innovación”, *REOP-Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, vol. 30, núm. 1, pp. 9-26.
- Ibarra, Eduardo (2009), “Exigencias de organización y de gestión de las universidades públicas mexicanas: de su pasado político a sus mercados presentes”, *Las universidades públicas mexicanas en el año 2030: examinando presentes, imaginando futuros*, México, CEIICH-UNAM/UAM-Cuajimalpa.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2019), “Indicadores por objetivo y meta de México sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible”, México, INEGI, Gobierno de México, <<http://agenda2030.mx/#/home>> [Consulta: diciembre de 2020].
- Jessop, Bob (2017), “Varieties of academic capitalism and entrepreneurial universities”, *Higher Education*, núm. 73, pp. 853-870, DOI: 10.1007/s10734-017-0120-6 [Consulta: noviembre de 2020].
- Lamoureux, Andrée (2000), *Recherche et méthodologie en sciences humaines* (2a. ed.), Laval, Québec, Éditions Études Vivantes.
- Leite, Emanuel, Ericê Correia y María Sánchez (2015), “El espíritu emprendedor: condicionantes para la innovación”, *Holos*, vol. 31, núm 5, pp. 278-291.
- Lolas, Fernando (2006), “Sobre modelos de gestión universitaria”, *Calidad en la Educación*, vol. 10, núm. 24, pp. 37-45.
- López, Rafael, Manuel Gil, Ezequiel Jaimes, Javier Mendoza, Carlos Pallán, María Pérez-García, Héctor Ramírez y Roberto Rodríguez (2012), *Inclusión con Responsabilidad Social. Una nueva generación de políticas de educación superior*, México, Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES).
- Mieles, María, Graciela Tonon y Sara Alvarado (2012), “Investigación cualitativa: el análisis temático para el tratamiento de la información desde el enfoque de la fenomenología social”, *Universitas Humanística*, núm. 74, pp. 195-225.
- Montez, Joni, Mimi Wolverton y Walter Gmelch (2002), “The roles and challenges of deans”, *The Review of Higher Education*, vol. 26, núm. 2, pp. 241-266.
- Münch, Richard (2014), *Academic capitalism. Universities in the Global Struggle for Excellence*, Nueva York, Routledge, Taylor & Francis Group.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) (2016), “Hacer del emprendimiento juvenil una opción viable. ¿Cómo pueden ayudar los centros de EFTP a promover el emprendimiento?”, en *Conferencia Virtual del Foro UNESCO-UNEVOC de la Educación y Formación Técnica y Profesional*, UNESCO/International Centre for Technical and Vocational Education and Training (UNEVOC).
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2019), “Higher education in Mexico: labour market relevance and outcomes”, París, OECD Publishing, <<http://www.oecd.org/fr/publications/higher-education-in-mexico-9789264309432-en.htm>> [Consulta: diciembre de 2020].
- OCDE (2018), “Panorama de la Educación 2018”, México, <<https://www.oecd.org/centrodemexico/medios/laocdesostienequeesnecesarioredoblarlosesfuerzospara mejorarlaequidadenlaeducacion.htm>> [Consulta: noviembre de 2020].



- OCDE (2015), “Resumen Panorama de la Educación 2015”, España, Indicadores de la OCDE, <<https://www.oecd.org/mexico/Education-at-a-glance-2015-Mexico-in-Spanish.pdf>> [Consulta: noviembre de 2020].
- OCDE (2013), “Panorama de la Educación 2013”, en *Indicadores de la OCDE*, España, Santillana.
- OCDE/CEPAL/CAF (2016), *Perspectivas económicas de América Latina 2017: juventud, competencias y emprendimiento*, París, OECD Publishing.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2014), “Programa de empresas sostenibles: promoción de futuros emprendedores”, <<http://www.knowaboutbusiness.org>> [Consulta: noviembre de 2020].
- Organización de las Naciones Unidas (ONU) (2015), “Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible”, Asamblea General de la ONU.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)/OIT (2016), *Promoción del emprendimiento y la innovación social juvenil en América Latina. Estudio Regional, Colombia y Panamá*, PNUD/OIT.
- Salas, Iván, Angélica Buendía y Ana Pérez (2019), “La apropiación de la política educativa en las universidades públicas mexicanas: entre la ambigüedad y la diversidad”, *Revista de la Educación Superior*, vol. 48, núm. 191, pp. 25-49, DOI: 10.36857/resu.2019.191.836.
- Tierney, Willilam (2014), *Creating a culture of innovation. The challenge in becoming and staying a World-Class University*, Los Ángeles, Pullias Center for Higher Education, University of Southern California.
- Universidad de Guadalajara (2014), *Plan de Desarrollo Institucional 2014-2030. Construyendo el futuro*, Guadalajara, Universidad de Guadalajara.
- Weber, Max (1922), “Bureaucracy”, en *Classics of Organization Theory*, Belmont, CA, Wadsworth.
- World Economic Forum (WEF) (2011), “Unlocking entrepreneurial capabilities to meet the global challenges of the 21st”, en *Century, Final report on the entrepreneurship education workstream*, WEF, Global Education Initiative.
- Yong, Linda, José Rodríguez y Frida Ruso (2017), “El capital intelectual como factor de innovación y de impacto social en las universidades, Una mirada al Ecuador”, *Cuaderno Venezolano de Sociología*, vol. 26, núm. 4, pp. 205-219.

Cómo citar este artículo:

Lamas-Huerta, Patricia-Alejandra y Miguel Flores-Zepeda (2022), “Gestión y estructura: elementos para el análisis de la política institucional universitaria de fomento del emprendimiento en México, 2013-2018”, *Revista Iberoamericana de Educación Superior (RIES)*, vol. XIII, núm. 37, pp. 103-118, DOI: <https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2022.37.1306> [Consulta: fecha de última consulta].