Revista de Estudios Empresariales y Jurídicos 3(2), 1-17
https://doi.org/10.37354/reej.2025.3.2.001

# Desarrollo del ecosistema emprendedor desde la Universidad Adventista del Plata: hacia la formación de estudiantes y el apoyo a la comunidad

*Development of the entrepreneurial ecosystem from the Universidad Adventista del Plata: towards student training and community support*

Aldana Kimel[1], Camilia Siano[2], Liz Antonella Funes[3], Ricardo Costa Caggy[4], Marisa Cecilia Tumino[5]

**Resumen**

La educación emprendedora dota a los estudiantes de habilidades, conocimientos y mentalidad para iniciar y gestionar negocios (Pautasso y Méndez, 2023; Ortiz-Ledesma, 2023). Este estudio evaluó la posición actual de la Universidad Adventista del Plata (UAP) respecto a su ecosistema emprendedor, analizando actividades académicas y recursos disponibles. Se utilizó un enfoque mixto, aplicando una encuesta adaptada de Camino (2020) y realizando un grupo focal con actores clave. La encuesta, con 80 ítems distribuidos en cinco dimensiones, fue aplicada al Consejo Académico Universitario. El grupo focal estuvo integrado por ocho actores clave. Los resultados cuantitativos mostraron un desarrollo limitado en Idea Rectora (20%), moderado en Enseñanza-Aprendizaje (50%) y altos en Investigación (95%) y Extensión y Vinculación Tecnológica (85%). El análisis cualitativo confirmó la necesidad de capacitación docente e integración transversal del emprendimiento. Los resultados cualitativos fueron analizados con el software Le Sphinx IQ3, identificando la existencia de un currículo oculto de emprendimiento, actores clave y un ecosistema desarticulado en proceso de construcción. Las principales recomendaciones incluyen establecer un marco institucional claro, integrar el emprendimiento en el currículo de todas las facultades y fortalecer la capacitación docente.

***Código JEL:*** J01, J02, J03

***Palabras clave:*** Emprendimiento, Universidad, Educación, Ecosistema Emprendedor

**Abstract**

Entrepreneurial education equips students with the skills, knowledge, and mindset to start and

*Autor de correspondencia

[1]Aldana Kimel, Docente en la Universidad Adventista del Plata, aldana.kimel@uap.edu.ar

[2]Camilia Siano, Estudiante en la Universidad Adventista del Plata, camila.siano@uap.edu.ar

[3]Liz Antonella Funes, Estudiante en la Universidad Adventista del Plata, antonella.funes@uap.edu.ar

[4]Ricardo Costa Caggy, Decano FACEA- Universidad Adventista del Plata, ricardo.caggy@uap.edu.ar

[5] Marisa Cecilia Tumino *, Secretaria de investigación FACEA- Universidad Adventista del Plata, marisa.tumino@uap.edu.ar

manage businesses (Pautasso and Méndez, 2023; Ortiz-Ledesma, 2023). This study evaluated the current position of the Universidad Adventista del Plata (UAP) regarding its entrepreneurial ecosystem, analyzing academic activities and available resources.

A mixed-method approach was used, applying a survey adapted from Camino (2020) and conducting a focus group with key stakeholders. The survey, with 80 items distributed across five dimensions, was administered to the University Academic Council. The focus group consisted of eight key stakeholders. The quantitative results showed limited development in the Guiding Idea (20%), moderate development in Teaching-Learning (50%), and high development in Research (95%) and Outreach and Technological Outreach (85%). The qualitative analysis confirmed the need for teacher training and cross-disciplinary integration of entrepreneurship. The qualitative results were analyzed using Le Sphinx IQ3 software, identifying a hidden entrepreneurship curriculum, key actors, and a disjointed ecosystem under construction. Key recommendations include establishing a clear institutional framework, integrating entrepreneurship into the curriculum of all faculties, and strengthening teacher training.

***JEL Code:*** J01, J02, J03
***Keywords:*** Entrepreneurship, University, Education, Entrepreneurial Ecosystem

---

**Introducción**

En los últimos años ha habido un creciente interés y reconocimiento del emprendimiento como motor del desarrollo económico y de la innovación. Muchos países y regiones buscan fortalecer sus ecosistemas emprendedores, fomentando la creación de nuevas empresas y el surgimiento de emprendedores exitosos (Hidalgo et al., 2014; Kantis et al., 2015; Núñez-Álvarez y Leiva, 2020).

Cada vez más instituciones educativas, incluyendo universidades, están incorporando, en sus currículos, programas y cursos dedicados al emprendimiento. Se reconoce que la educación emprendedora puede proporcionar a los estudiantes las habilidades, el conocimiento y la mentalidad necesarios para iniciar y gestionar sus propios negocios, así como fomentar la creatividad, la resiliencia y el espíritu innovador. En términos de investigación, se ha llevado a cabo una amplia gama de estudios sobre educación emprendedora y desarrollo de ecosistemas emprendedores (González-Uribe et al., 2021).

Los estudios se han centrado en diferentes aspectos, tales como los enfoques pedagógicos efectivos para enseñar emprendimiento, los factores que influyen en la intención emprendedora de los estudiantes y los desafíos y oportunidades para el desarrollo de ecosistemas emprendedores. Se han establecido redes de colaboración entre instituciones académicas, organismos gubernamentales, organizaciones empresariales y actores privados, para impulsar el emprendimiento y fortalecer los

ecosistemas emprendedores (Nolasco-Mamani, 2023), para facilitar el acceso a recursos, apoyar y asesorar a emprendedores y promover la interacción entre los sectores interesados.

El desarrollo del ecosistema emprendedor y la educación emprendedora han ganado relevancia en los últimos años, con un enfoque creciente en la promoción del emprendimiento y la innovación. La investigación y las iniciativas prácticas continúan explorando nuevas formas de fomentar el espíritu emprendedor y mejorar los programas educativos para preparar a los estudiantes y fortalecer los ecosistemas emprendedores en diferentes contextos.

En este sentido la pregunta que direcciona el presente trabajo es ¿qué estrategias puede implementar la universidad para fortalecer el ecosistema emprendedor local? Además, el objetivo central de la investigación es evaluar la posición actual de la universidad en relación con el ecosistema emprendedor imperante en la localidad, considerando las actividades académicas que ofrece la Universidad Adventista del Plata (UAP) en el ámbito del emprendimiento. Los resultados podrán ser utilizados como insumos para diseñar programas y talleres futuros en beneficio del desarrollo emprendedor.

*Ecosistema Emprendedor*

El concepto de ecosistema emprendedor comprende una visión sistémica y contextual, que identifica factores institucionales, sus funciones, sus capacidades y los articula alrededor del propósito general de fomento al emprendimiento. Por lo que comprender la interrelación de los aspectos internos institucionales como la experiencia en emprendimiento, la población objetivo, las funciones específicas y la estructura organizacional es esencial para definirlo (Lastra, et al., 2022).

Basados en una síntesis de la literatura, Mason y Brown (2014) definen el ecosistema emprendedor como un conjunto de actores empresariales interconectados. Estos actores se unen formal e informalmente para conectar, mediar y orientar el desempeño dentro del entorno empresarial local. Los autores consideran la importancia de las grandes empresas exitosas que reinvierten su tiempo, dinero y experiencia en apoyo de nuevos emprendimientos.

Álvarez et al. (2016) distinguen al emprendedor como el actor central. El emprendedor genera y mantiene el ecosistema, mientras que las instituciones y el gobierno pueden apoyar y facilitar la actividad de los emprendedores.

*Ecosistema Emprendedor y Desarrollo Económico*

Según Zamora-Boza (2018), para promover el desarrollo económico y social de los países, se debe priorizar a los emprendedores y a las nuevas empresas. El emprendimiento genera empleos e impulsa el crecimiento económico (Chávez Moreno, 2024).

Por su parte, las nuevas empresas incrementan la productividad resultante de una recombinación de factores de producción y cambio estructural, creando competitividad en los mercados y

consecuentemente provocando el crecimiento en la economía. Zamora-Boza (2018) no ha obtenido evidencia empírica de una relación causal entre emprendimiento y crecimiento económico, pero observa que la razón de la cantidad y calidad de empresas que surgen depende del grado de madurez de la economía y del entorno macroeconómico en el que se encuentre.

Destacando el principio del desarrollo, para Solórzano-López y Verduga-Pino (2021) la actitud emprendedora permite que los individuos aumenten sus capacidades e identifiquen oportunidades, dando como resultado un beneficio en el proceso de desarrollo local, en términos de un crecimiento sostenible del bienestar general de la población. Los autores sostienen que el proceso busca ampliar las oportunidades de una sociedad al aprovechar el potencial de sus individuos, tanto en términos de empleo como en áreas de producción, contribuyendo al desarrollo económico y social de las comunidades. La generación de empleos y riqueza propia promueven el progreso y la evolución de la comunidad.

*Universidades y su compromiso con el Ecosistema Emprendedor*

Link y Sarala (2019) y Vélez et al. (2020) describen el concepto de ecosistema emprendedor universitario como iniciativas que promueven la innovación y el emprendimiento en las universidades. Estos ecosistemas incluyen programas académicos, infraestructura, normativas, cultura emprendedora y relaciones con diversos actores económicos. Los ecosistemas emprendedores universitarios pueden ayudar a los estudiantes a desarrollar las habilidades que necesitan para iniciar su propio negocio, como elemento clave para el desarrollo de la cultura emprendedora y la creación de nuevas empresas.

De acuerdo con Pautasso y Méndez (2023), la universidad debe asumir el compromiso social que supone la recuperación de la extensión desde una perspectiva crítica. Esta visión debería operarse acompañando, pero, fundamentalmente, traccionando el desarrollo sociocultural y productivo de la región. La sociedad demanda de las universidades la promoción y el impulso del emprendimiento (Ortiz-Ledesma, 2023).

La teoría de la triple hélice de Etzkowitz sugiere un modelo que pretende reforzar el accionar entre la universidad como creadora de conocimiento, la empresa y el gobierno. La interacción crea innovación en las organizaciones, impulsando un proceso intelectual caracterizado por la intervención de la universidad en los procesos económicos y sociales. Ante la cooperación entre la empresa y el gobierno en varios países, incluidos los de América Latina, el campo académico ha cobrado especial interés, puesto que estos actores ven a la universidad como ente integrador de las políticas públicas, visión que alude a la difusión y a la extensión como impulsoras del desarrollo de la innovación y de la ciencia vinculadas a las empresas (Castillo, 2010).

Es de destacar que la universidad cumple una función bidireccional puesto que no solo cuenta con la posibilidad de preparar a los estudiantes para los desafíos del emprendimiento, fomentando la creatividad y la innovación, sino que también se erige como un gestor clave del compromiso y la

colaboración de la comunidad hacia los emprendimientos locales. Las conexiones sostenidas por las redes de las instituciones educativas permiten promover la participación del entorno y propiciar el beneficio simbiótico.

Rivaldo (2023) utilizó un modelo secuencial por etapas para construir la relación entre los procesos locales de desarrollo comunitario, enfatizando que educar, promover y fomentar una cultura emprendedora comunitaria y universitaria impulsa la gestión del conocimiento en una localidad, creando oportunidades de negocios y fortaleciendo la creatividad y la innovación. Para ello, el autor subraya la necesidad de establecer presupuestos acordes a la ejecución de acciones y proyectos que fortalezcan los escenarios educativos y fomenten una cultura emprendedora, como procesos de empoderamiento del emprendimiento social universitario, aún con un amplio margen de mejora.

*Propulsores del Ecosistema Emprendedor Universitario*

Ante esta perspectiva es necesario encontrar las condiciones que convierten a las universidades en propulsoras del ecosistema emprendedor universitario. Para esto, Tassara Salviati (2021) propone seis factores clave: (a) el compromiso estratégico y cultura emprendedora institucional, (b) los recursos humanos y financieros e infraestructura, (c) la formación en emprendimiento, (d) la transferencia tecnológica y el desarrollo de competencias digitales, (e) el vínculo con grupos de interés y las redes de contacto globales y (f) la evaluación del impacto del ecosistema emprendedor universitario.

Nurmukhanova et al. (2021) afirman que las universidades requieren mayor dinamismo e integración con el entorno, lo que exige especial atención de la administración, debiendo ser incorporado en el Plan Estratégico de las universidades a fin de disponer de los recursos específicos y necesarios para impulsar la actividad emprendedora dentro y fuera de ella (Tassara Salviati, 2021). Se materializa a través del compromiso de los directivos en establecer las bases y los lineamientos necesarios para llevar a la práctica la actividad emprendedora. El compromiso y el apoyo del liderazgo de alto nivel son claves para construir y mantener un EEU robusto.

Calderón Martínez (2017) rescata las tres misiones principales de las universidades: la docencia, la investigación y la vinculación con el sector productivo. Esta última, también conocida como "tercera misión", adquiere gran relevancia ya que las universidades deben contribuir al desarrollo económico y social. Para cumplir con esta misión, las universidades deben estrechar el vínculo con el mundo empresarial. Esto se puede lograr mediante actividades de transferencia de conocimiento, colaboración en proyectos de investigación y creación de empresas de base tecnológica.

El ecosistema emprendedor es un motor de desarrollo social y económico de la región. A partir de la mirada extensionista de Hernández (2022), la extensión universitaria, al promover el diálogo y la colaboración entre diversas disciplinas, instituciones y movimientos sociales, facilita la creación de un entorno propicio para el desarrollo del ecosistema emprendedor local. Al utilizar técnicas participativas y

dinámicas de juego, se fomenta la innovación y el intercambio de conocimientos, lo que es fundamental para el emprendimiento.

Al abordar de manera integral las problemáticas nacionales y globales, la extensión universitaria forma profesionales con una visión holística y una capacidad de adaptación que son esenciales para el éxito en el ecosistema emprendedor. Así, la extensión no solo enriquece la formación académica, sino que también impulsa la creación de nuevas iniciativas y proyectos emprendedores que pueden contribuir significativamente al desarrollo económico y social de la comunidad.

Herrera-Valverde et al. (2020) encontraron que existe una relación positiva entre el EEU y la intención emprendedora. Las universidades pueden desempeñar un papel importante en el fomento del emprendimiento al proporcionar a los estudiantes la educación, el apoyo y las conexiones que necesitan para promover la intención emprendedora de los jóvenes. Según Marcano et al. (2020), las universidades deben ir más allá de la formación académica y apoyar la creación de empresas, puesto que la intención emprendedora de los jóvenes es un factor clave para el desarrollo económico.

Leyva et al. (2020) identifican tres dimensiones de la intención emprendedora: la actitud hacia emprender, el deseo o aspiración por emprender y la capacidad para emprender. Camino (2020) entiende que el EEU se consolida cuando se estimula y fortalece cada una de sus dimensiones y se considera un mandato institucional provocar intencionalmente este impulso.

## Método y Diseño

El estudio se aborda desde un enfoque mixto, donde tanto los datos cuantitativos como cualitativos cobran un papel relevante. Pérez (2011) afirma que el enfoque mixto es una buena opción de estudios que requieren la voz de los participantes. Esto se debe a que el enfoque mixto permite obtener datos cuantitativos y cualitativos, que pueden proporcionar información sobre las perspectivas y experiencias de los participantes.

### *Instrumentos*

El ecosistema emprendedor de la UAP se mide mediante (a) la adaptación de la encuesta de Camino (2020) y (b) la información obtenida de un grupo focal conformado por los directivos de la institución donde se desarrolló el estudio.

La encuesta fue propuesta como una adaptación de una herramienta de autoevaluación desarrollada por Camino (2020), previa obtención de evidencia de validez de contenido con la intervención de expertos en el área. El instrumento cuenta con 80 ítems organizados en cinco dimensiones con sus respectivos indicadores e ítems: (a) Idea Rectora conformada por cinco indicadores con cuatro ítems cada uno (20 ítems), (b) Investigación con dos indicados compuestos por cinco ítems cada uno (10 ítems), (c) Enseñanza-Aprendizaje contiene cinco indicadores que contienen entre cuatro y cinco ítems

cada uno (23 ítems), (d) Extensión y Vinculación Tecnológica por su parte supone cuatro indicadores con cuatro ítems cada uno (16 ítems) y (e) Soporte tiene tres indicadores con tres ítems el primero y los restantes cuatro ítems (11 ítems). Para completar la encuesta se utilizó la siguiente escala:

1. Sí: cuando la premisa está desarrollada.
2. No: cuando la premisa no está desarrollada.
3. EP: cuando la premisa está en proceso de desarrollo.
4. NA: cuando esa premisa no corresponde a la institución bajo análisis.

La encuesta se envió en formato digital a los miembros del Consejo Académico Universitario dos semanas antes de la constitución del grupo focal. Los resultados obtenidos fueron clasificados para cada dimensión a los efectos de observar la consistencia de las respuestas entre los diferentes sectores de la universidad.

Luego de evaluar el grado de desarrollo del EEU de la universidad, se procedió a organizar un grupo focal con los miembros del cuerpo colegiado, a fin de recabar y analizar información respecto de las posibilidades institucionales para propulsar su desarrollo. Se consideraron las áreas de la universidad con potencial de acrecentar el EEU, a fin de identificar oportunidades y desarrollar planes o estrategias con este propósito.

Según Medina Romero et al. (2023), los grupos focales son una técnica de investigación que consiste en reunir a un grupo de personas para discutir un tema determinado. El moderador, que puede ser o no el investigador, dirige la discusión y formula preguntas para obtener información sobre las opiniones, creencias y experiencias de los participantes.

Antes del debate se presentaron los resultados de la encuesta a modo introductorio con el fin de informar sobre la actual situación del ecosistema emprendedor de la universidad, crucial para preparar a los estudiantes para un futuro en constante cambio.

Las preguntas estuvieron destinadas a conocer el interés de los directivos y las posibilidades de la universidad para proporcionar espacios de fortalecimiento del ecosistema emprendedor, con énfasis en (a) motivos por los que las facultades que no cuentan con un ecosistema emprendedor no lo han desarrollado, (b) los beneficios que se perciben del desarrollo del EEU y (c) estrategias que se podrían implementar para lograrlo. Se entiende que por ser un espacio de debate las respuestas podrán redireccionar nuevas preguntas abiertas y esenciales, tales como:

1. ¿Qué ha impedido que la facultad no haya desarrollado el ecosistema emprendedor?
2. ¿Qué beneficios creen que podría generar el desarrollo del ecosistema emprendedor?
3. ¿Qué oportunidades ven para la universidad en la promoción del emprendimiento local y el fortalecimiento del ecosistema emprendedor?
4. ¿Qué recursos y capacidades únicas tiene la universidad que podrían contribuir al desarrollo

del ecosistema emprendedor local?

5. ¿Qué pasos concretos consideran que la universidad debería tomar en el corto plazo para avanzar en su papel como promotor del emprendimiento local?

*Análisis estadístico*

Los datos recopilados en el grupo focal fueron analizados mediante el software Le Sphinx IQ2. Este análisis proporciona información valiosa sobre el tema en cuestión. Se aplicó un análisis de contenido categorial, identificando patrones recurrentes en las respuestas del grupo focal, lo que permitió triangular hallazgos con los datos de la encuesta.

**Resultados**

A continuación, se presentan los resultados de la investigación desglosados según la modalidad de recolección y análisis de la información, es decir, los resultados obtenidos de la encuesta y los originados en el grupo focal.

*Resultados de la encuesta*

El instrumento consta de 80 ítems, distribuidos entre cinco dimensiones (a) idea rectora, (b) investigación, (c) enseñanza-aprendizaje, (d) extensión universitaria y vinculación tecnológica y (e) soporte para el surgimiento de ideas innovadoras de negocios; cada una de ellas con sus respectivas premisas y sus ítems. Las preguntas fueron formuladas con la intención de obtener una visión más clara sobre la institucionalización de la temática emprendedora en la universidad e identificar las áreas de mejora o fortaleza.

Las respuestas (ver Anexo) sugieren que puede haber falta de claridad, o consenso, sobre la inclusión del emprendimiento en la visión institucional. Se observa un bajo nivel de coherencia en el compromiso de los diferentes mandos con el fomento del emprendimiento, por lo que se requiere investigar los estándares o criterios que se están utilizando para responder esta pregunta y trabajar en la creación de un consenso en torno a este tema.

Así mismo las respuestas permiten entrever una insuficiente alineación entre la visión estratégica de la institución y el fomento del emprendimiento, por lo que se recomienda trabajar en la integración del emprendimiento en la agenda institucional, proporcionar oportunidades de formación en emprendimiento para todos los miembros de la comunidad universitaria y desarrollar programas de capacitación efectivos en esta área.

En los resultados se evidencia interés y reconocimiento del emprendimiento como una línea de investigación en la universidad, además de observarse un esfuerzo inicial por (a) atender las demandas de formación y capacitación en emprendimiento de la comunidad, (b) ofrecer educación financiera y empresarial a empresarios y potenciales emprendedores, (c) crear un espacio para la transferencia de

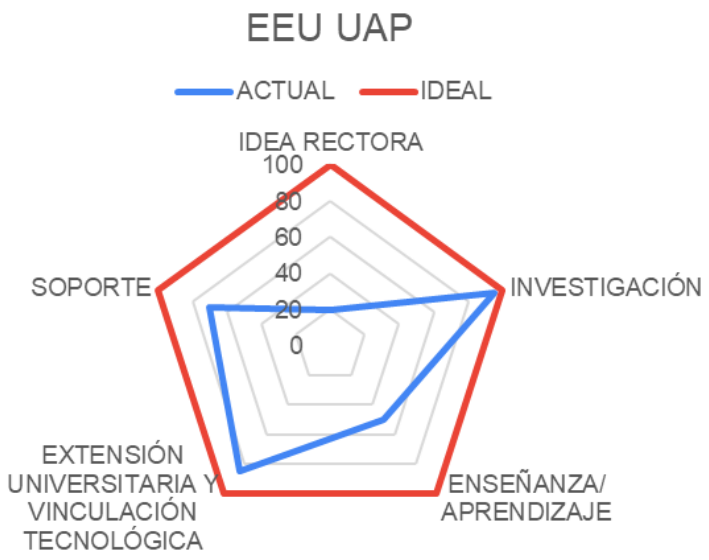
conocimiento con la industria, el sector público y la sociedad en relación con el emprendimiento, (d) mejorar la integración del emprendimiento en las funciones académicas de la universidad, (e) fomentar el desarrollo y la transferencia de tecnología en respuesta a las necesidades y demandas de innovación de los sectores productivos y (f) brindar espacios al personal, a los estudiantes y la comunidad para recibir asesoramiento y evaluar ideas de negocios.

Sin embargo, puede haber áreas donde la integración del emprendimiento en las actividades de extensión no se encuentre completamente establecida. Se informa que se están realizando esfuerzos para construir un entorno de articulación que fomente y difunda el vínculo entre universidad, emprendedores, empresa y sociedad en relación con el emprendimiento.

La percepción del estado actual del dimensionamiento emprendedor universitario se visualiza en la Figura 1 que muestra el grado de desarrollo de cada una de las cinco dimensiones del ecosistema emprendedor universitario.

**Figura 1**

Dimensionamiento del Ecosistema Emprendedor Universitario




Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta aplicada al Consejo Académico Universitario.

El autodiagnóstico, resultante de promediar las valoraciones obtenidas, muestra que la dimensión de Idea Rectora resulta ser la menos desarrollada, con un nivel del 20%, evidenciando sus primeros pasos. La idea rectora del ecosistema emprendedor universitario es un componente crucial que define el compromiso institucional con el emprendimiento. Esta dimensión refleja condiciones esenciales, tales como políticas y estructuras formales que reconozcan y promuevan el emprendimiento como una prioridad, el entrelazamiento del emprendimiento con las tres misiones académicas de la universidad,

presencia de una unidad o departamento dedicado al desarrollo e implementación de iniciativas relacionadas, una comunicación efectiva del emprendimiento como una prioridad y existencia de un mecanismo de evaluación de los efectos de las políticas y proyectos de emprendimiento que impulse mejoras continuas.

El dominio revela un grado de desarrollo del 50% sobre la dimensión Enseñanza/Aprendizaje, que analiza la valoración y fomento de la capacitación docente en la temática emprendedora, metodologías activas de enseñanza aprendizaje, herramientas y competencias contempladas en los planes de estudio de las distintas carreras para que los estudiantes desarrollen su potencial emprendedor, la incorporación de la temática emprendedora en las asignaturas de las diferentes carreras y el acompañamiento a estudiantes y graduados en actividades relacionadas con el universo emprendedor.

Este análisis destaca las fortalezas y áreas de mejora en la integración de la temática emprendedora dentro de la enseñanza universitaria. Las respuestas dejan en evidencia que en la universidad se realizan actividades con el objetivo de instalar en los estudiantes la temática emprendedora como una alternativa profesional, brindando las herramientas y fortaleciendo las competencias necesarias para que desarrollen su potencial emprendedor. Aun no cuentan con capacitación para el plantel docente en cuestiones vinculadas con el emprendedurismo, en tanto se encuentran trabajando en lo que respecta a la participación de los alumnos y graduados en actividades relacionadas con el universo emprendedor.

El dominio de Investigación en Emprendedurismo ha alcanzado un nivel de desarrollo excepcional, con una valoración del 95%, mientras que similar comportamiento muestra la dimensión de extensión y vinculación tecnológica, con un 85%. Este alto puntaje refleja el compromiso y la excelencia en la generación de conocimiento sobre la temática emprendedora y su vinculación con la extensión, consolidando a la institución como un referente en esta área. La Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas (FACEA) ha sido la principal impulsora de la investigación y transferencia en emprendedurismo. Su enfoque en programas y proyectos innovadores y relevantes ha sido crucial para alcanzar este nivel de excelencia, apoyando una variedad de proyectos que abordan diferentes aspectos del emprendimiento, desde estudios de caso hasta investigaciones teóricas y aplicadas. Esta concentración representa una limitación significativa, ya que restringe la diversidad de perspectivas y enfoques, y limita la colaboración interdisciplinaria.

*Resultados del grupo focal*

El grupo focal estuvo compuesto por ocho participantes, los mismos que respondieron la encuesta, entre los cuales se incluyeron directores de carreras, decanos de facultades, el vicerrector académico, así como un estudiante en representación del alumnado. Durante las discusiones, se confirmó la falta de conocimiento sobre el emprendimiento, lo que se traduce en la escasa importancia atribuida a este tema dentro de la institución. Sin embargo, se reconocieron diversas actividades realizadas en las distintas

unidades académicas que, aunque respaldan y fomentan el emprendimiento, no han sido suficientemente visibilizadas ni aprovechadas en su totalidad. Además, se destacó la necesidad de capacitar a los docentes en competencias emprendedoras y la importancia de incorporar el emprendimiento de manera explícita en los planes de estudio de cada carrera, con el fin de garantizar su integración efectiva en las aulas, tal como institucionalmente se pretende.

**Discusión**

La dimensión de Idea Rectora, con un nivel de desarrollo del 20%, si bien evidencia estar dando los primeros pasos, revela varias áreas críticas de mejora. A pesar de que el emprendimiento está presente en la agenda, la universidad carece de un marco institucional sólido que articule las políticas de emprendimiento y las comunique a todos los niveles de la institución. La falta de un equipo institucional específico para gestionar el desarrollo de proyectos emprendedores podría afectar el liderazgo y coordinación en esta área crucial. La insuficiente comunicación sobre la importancia y las políticas de emprendimiento, así como la ausencia de un sistema de evaluación del estado del tema, puede llevar a una falta de comprensión y apoyo por parte de la comunidad universitaria.

El dominio de Enseñanza/Aprendizaje, con una valoración del 50%, muestra que la universidad ha tomado pasos importantes para integrar la temática emprendedora en su currículum y actividades, brindando herramientas y fortaleciendo competencias esenciales para el emprendimiento. Sin embargo, la concentración del enfoque en una sola unidad académica, sumada a la falta de capacitación específica para el plantel docente y a la necesidad de fortalecer la participación de estudiantes y graduados en actividades emprendedoras, muestran áreas críticas que deben ser abordadas para alcanzar un desarrollo completo y efectivo del ecosistema emprendedor universitario.

A diferencia de experiencias reportadas en universidades latinoamericanas como Costa Rica (Herrera-Valverde et al., 2020) o México (Ortiz-Ledesma, 2023), donde el ecosistema emprendedor universitario muestra una mayor institucionalización transversal, en la universidad de estudio el desarrollo aún se concentra en una facultad, lo que limita su impacto global. Esto resalta la necesidad de extender el enfoque emprendedor a toda la universidad.

La Universidad ha demostrado avances significativos en investigación y transferencia en emprendedurismo, con un liderazgo destacado por parte de FACEA. No obstante, para consolidar un desarrollo sostenible y fortalecer el ecosistema emprendedor institucional, resulta clave diversificar y ampliar estas iniciativas a otras facultades. Si bien existen esfuerzos dispersos en distintas unidades académicas, estos no siempre se visibilizan ni se articulan de manera efectiva. La expansión y coordinación de estas acciones permitiría potenciar la calidad e impacto de la investigación y la extensión en el ámbito del emprendimiento universitario.

## Conclusiones

La institución ha reforzado su compromiso con el emprendedurismo mediante su incorporación a una red promotora y el creciente involucramiento de profesionales en la investigación del área. Un hito relevante en este proceso fue su participación protagónica en un congreso especializado en septiembre de 2024, impulsado por una unidad académica como manifestación concreta del compromiso con el desarrollo emprendedor regional.

No obstante, los resultados muestran que, si bien se realizan más acciones relacionadas con el emprendimiento de las que la encuesta cuantitativa logró evidenciar, persiste un desconocimiento generalizado del concepto de emprendedurismo, especialmente en lo que respecta a su aplicación en áreas diferenciadas de las ciencias económicas y de negocios. Esta limitación conceptual reduce las oportunidades de incorporar competencias y habilidades emprendedoras en las cátedras de otras disciplinas, lo que restringe su aprovechamiento tanto en la formación docente como en la experiencia académica del estudiantado. Por ello, resulta necesario extender el compromiso institucional a toda la comunidad universitaria, con especial énfasis en el cuerpo docente, a fin de promover iniciativas transversales que permitan robustecer una visión más amplia e inclusiva del enfoque emprendedor.

En este sentido, es importante destacar que la UAP ya ha comenzado a transitar el camino hacia la consolidación de un ecosistema emprendedor universitario. Una muestra de ello es su participación en el VIII Congreso Internacional de Carreras Empresariales (CIEACE) 2025, organizado y desarrollado en las instalaciones de la institución. Este evento constituyó un espacio de intercambio académico y profesional del que surgieron ideas innovadoras orientadas a fortalecer el área emprendedora, promoviendo la articulación de iniciativas interinstitucionales e internacionales con las demandas del entorno.

Asimismo, la universidad cuenta con una Empresa Junior como iniciativa práctica que permite a los estudiantes aplicar sus conocimientos en contextos reales, fomentar el aprendizaje experiencial y vincular la academia con el sector productivo. Ambas acciones proyectan a la institución como un actor activo en la red de impulso al emprendimiento regional.

## Recomendaciones

El análisis resultante del proyecto permite proponer las siguientes recomendaciones a nivel institucional: (a) desarrollar un marco institucional, creando y formalizando políticas claras sobre emprendimiento que sean comunicadas a toda la universidad, (b) designar un equipo responsable, estableciendo un departamento específico para emprendimiento con personal dedicado y capacitado para liderar iniciativas y proyectos y (c) desarrollar estrategias de comunicación que aseguren que todos los miembros de la universidad comprendan la importancia del emprendimiento y las oportunidades disponibles.

A nivel macro currículo, se considera recomendable: (a) establecer un mayor número de convenios

con empresas e industrias, fomentando alianzas que permitan a los estudiantes acceder a prácticas profesionales, proyectos conjuntos y oportunidades de empleo, (b) facilitar programas de intercambio entre estudiantes y representantes empresariales para compartir conocimientos y experiencias prácticas, (c) integrar a representantes de empresas y académicos en los equipos de diseño curricular, asegurando que los planes de estudio respondan a las necesidades y tendencias empresariales, (d) organizar eventos conjuntos entre empresas y universidad, tales como ferias de empleo y ruedas de negocio, ferias de emprendimiento, espacios donde los estudiantes puedan presentar sus proyectos emprendedores, hackathon y programas de incubación, (e) implementar programas de formación continua para docentes, orientados a desarrollar competencias en el ámbito emprendedor y (f) crear mecanismos de retroalimentación donde estudiantes, docentes y representantes empresariales puedan aportar sugerencias y evaluar la efectividad de las iniciativas emprendedoras, permitiendo una retroalimentación continua y mejoras en las políticas y proyectos.

En síntesis, para avanzar hacia la consolidación de un EEU en la UAP, se sugiere implementar un plan estratégico en tres niveles. En primer lugar, a nivel institucional, resulta necesario crear una unidad de coordinación transversal que articule acciones de docencia, investigación y extensión con eje en el emprendimiento. En segundo lugar, a nivel académico, se propone la incorporación de asignaturas y módulos de emprendimiento en todas las carreras, promoviendo metodologías activas que estimulen la creatividad y la innovación. Finalmente, en el plano comunitario, se plantea intensificar las alianzas con empresas, organismos públicos y organizaciones sociales, mediante incubadoras de proyectos, mentorías y programas de vinculación que conecten a estudiantes con las demandas del entorno. Estas propuestas permitirán transitar de iniciativas aisladas hacia un ecosistema robusto, sostenible e integrado, que potencie la formación emprendedora y el impacto social de la universidad.

A partir de este estudio, se identifican líneas de investigación futuras: (a) ampliar el análisis a estudiantes y docentes de todas las facultades para capturar percepciones diversas, (b) realizar estudios comparativos con otras universidades de Latinoamérica, y (c) evaluar longitudinalmente el impacto de la integración del emprendimiento en los planes de estudio sobre la intención emprendedora de los graduados.

Estas recomendaciones buscan garantizar una mayor articulación entre la institución educativa y empresa, promoviendo una cultura de innovación, un ecosistema emprendedor robusto y sostenible que prepare a los estudiantes para enfrentar los desafíos del mercado laboral y beneficie a toda la comunidad universitaria y su entorno.

El estudio presenta limitaciones que deben reconocerse. En primer lugar, el tamaño muestral reducido, ya que participaron únicamente ocho directivos en el grupo focal. En segundo lugar, la concentración de datos en una facultad limita la representatividad de los hallazgos. Finalmente, la investigación se restringe al autodiagnóstico de una única institución, lo que dificulta la generalización a

otros contextos universitarios. Sin embargo, ofrece un acercamiento que pretende ampliar y profundizar el conocimiento sobre las implicaciones de estas iniciativas en el desarrollo de ecosistemas emprendedores universitarios.

## Referencias

Álvarez, P., García, S. I., Meléndez, C. E., Federico, J. y Kantis, H. (2016). El ecosistema emprendedor de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Una mirada exploratoria. Pymes, *Innovación y Desarrollo, 4*(1), 145-173.

Castillo, H. G. C. (2010). El modelo de la triple hélice como un medio para la vinculación entre la universidad y empresa. *Revista Nacional de administración, 1*(1), 85-94. https://doi.org/10.22458/rna.v1i1.286

Calderón-Martínez, M. G. (2017). Tercera misión de la universidad. Una revisión de la literatura sobre emprendimiento académico. *Vincula Tégica EFAN, 3*(1), 364-373.

Camino, M. P. (2020). *Análisis del ecosistema emprendedor universitario: propuesta de una herramienta de autoevaluación.* Tesis de Maestría en Administración: Universidad Nacional del Sur.

Chávez Moreno, E. A. (2024). Las incubadoras de negocios universitarias: el caso de la incubadora de negocios de la Universidad Autónoma de Baja California. RIDE. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo, 14*(28), e602. Epub 26 de junio de 2024.https://doi.org/10.23913/ride.v14i28.1774

Hernández, C. M. (2022). Aportes de la extensión universitaria a la formación estudiantil: Estudio de caso de la Universidad Nacional de Rosario (UNR), Argentina. *Saberes y prácticas. Revista de Filosofía y Educación, 7*(1), 1-22.

González-Uribe, E. G., Sánchez-Gutiérrez, J. y Corzo-Sánchez, S. M. (2021). La cultura emprendedora en los estudiantes de la Universidad de Guadalajara: campus CUCEA. *La Responsabilidad Social y la Investigación como Pilar en la Competitividad, 150.*

Herrera-Valverde, D., Mora-Esquivel, R., & Leiva, J. C. (2020). Ecosistema emprendedor universitario costarricense y su vínculo con la intención emprendedora: un estudio exploratorio. *Tec Empresarial, 14*(2), 64-83.

Hidalgo, G., Kamiya, M. y Reyes, M. (2014). Emprendimientos dinámicos en América Latina. Avances en prácticas y políticas, *Serie Políticas Públicas y Transformación Productiva*, 16.

Kantis, H., Federico, J., e Ibarra, S. (2015). *Condiciones sistémicas para el emprendimiento dinámico. América Latina en el nuevo escenario global* (1a ed.). Rafaela: Asociación Civil Red Pymes Mercosur.

Lastra, J. F. R., Macías, M. E. U. y Pradilla, C. A. A. (2022). Importancia del ecosistema emprendedor regional: un análisis de su función y articulación. *Desarrollo Gerencial, 14*(1), 1-26.

Leyva, J. L. S., Zeferino, D. E. S. y Lara, H. D. C. Z. (2020). Factores endógenos para emprender. *Revista Colombiana de Contabilidad-ASFACOP, 8*(16), 199-214.

Link, A. N., & Sarala, R. M. (2019). Advancing conceptualisation of university entrepreneurial ecosystems: The role of knowledge-intensive entrepreneurial firms. *International Small Business Journal, 37*(3), 289-310.

Mason, C. y Brown, R. (2014). Ecosistemas emprendedores y emprendimiento orientado al crecimiento. Informe final para la OCDE, *París, 30*(1), 77-102.

Marcano, A. I. P., Crespo, J. A. S., Guiliany, J. G. y Barros, H. B. S. (2020). Perfil emprendedor en la formación universitaria venezolana. *Revista de Ciencias Sociales (Ve), 26*(1), 161-174.

Medina Romero, M. Á., Rojas León, C. R., Bustamante Hoces, W., Martel Carranza, C. P., Castillo Acobo, R. Y. & Loaiza Carrasco, R. M. (2023). *Metodología de la investigación: Técnicas e instrumentos de investigación*. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú SAC.

Nolasco-Mamani, M., Choque-Salcedo, R., Choque-Salcedo, C. y Molina, M. (2023). Innovación y emprendimiento en el Perú. *e-Revista Multidisciplinaria del Saber*, 1.

Núñez-Álvarez, C. y Leiva, J. C. (2020). Evaluación integral del ecosistema emprendedor de Costa Rica y propuestas para su mejora. *Revista mexicana de economía y finanzas, 15*(SPE), 523-536.

Nurmukhanova, G., Alibekova, G., Tamenova, S. y Niyetalina, G. (2021). Strategic management of universities for regional competitiveness. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business, 8*(1), 551-562.

Ortiz-Ledesma, R. (2023). Factores para la promoción de Ecosistemas de Emprendimiento Social: una aproximación empírica en Querétaro (México). *Economía, sociedad y territorio, 23*(71), 29-58.

Pautasso, C. B. y Méndez, B. (2023). La autonomía y el compromiso social de la universidad: un recorrido histórico. *Masquedós-Revista de Extensión Universitaria, 8*(9), 1-13.

Pérez, Z. P. (2011). Los diseños de método mixto en la investigación en educación: Una experiencia concreta. *Revista electrónica educare, 15*(1), 15-29.

Rivaldo, M. R. (2023). El emprendimiento social universitario como estrategia de desarrollo en personas, comunidades y territorios. *Región Científica, 2*(2), 202379-202379.

Solórzano-López, M. A., & Verduga-Pino, A. M. (2021). El emprendimiento y su relación con el desarrollo local de la parroquia Bachillero, cantón Tosagua, provincia de Manabí. *Polo del conocimiento, 6*(11), 170-196. DOI: 10.23857/pc.v6i11.3261

Tassara Salviati, C. F. J. (2021). ¿Qué factores son clave para generar un ecosistema emprendedor universitario? *Gestión En El Tercer Milenio, 24*(47), 145–150.

Vélez, C. I., Bustamante, M. A., Loor, B. A. y Afcha, S. M. (2020). La educación para el emprendimiento como predictor de una intención emprendedora de estudiantes universitarios. *Formación universitaria, 13*(2), 63-72.

Zamora-Boza, C. (2018). La importancia del emprendimiento en la economía: el caso de Ecuador. *Espacios, 39*(7), 15.

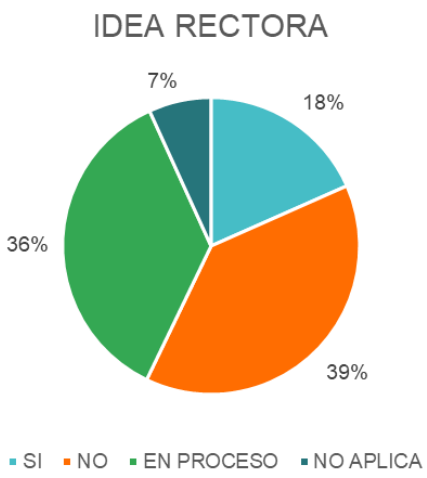
Recibido el 10 de junio de 2025; aceptado el 17 de octubre de 2025.

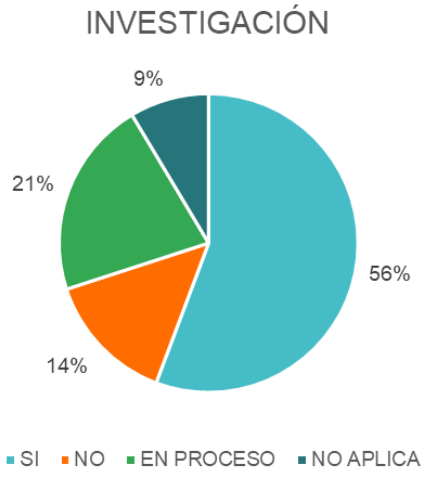
Disponible en internet: 26 de noviembre de 2025.

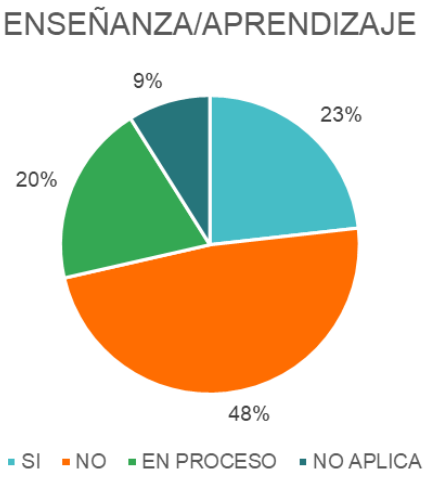
CC BY NC SA

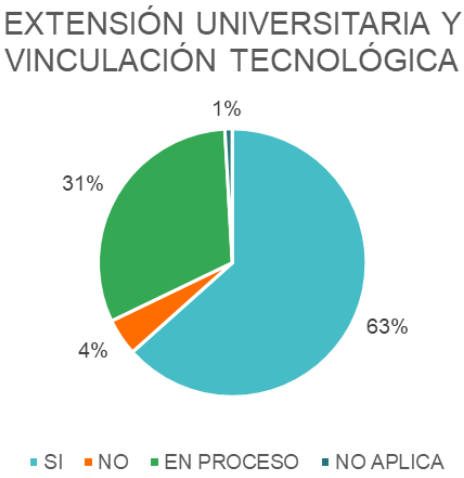
## ANEXO

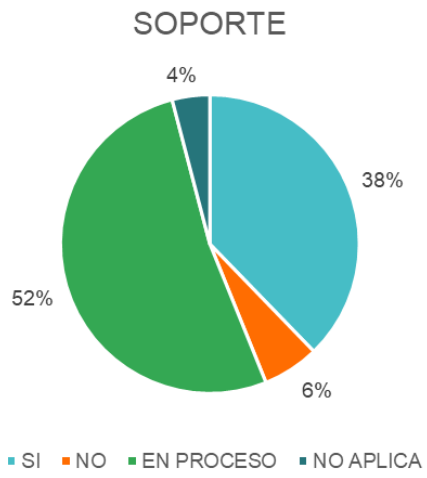
| | | Si | No | E/P | N/A | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| IDEA RECTORA | IR.1 Se encuentra institucionalizada la temática emprendedora. | 6 | 10 | 11 | 1 | **EP** |
| | IR.2 El emprendedorismo se constituye como marco para el cumplimiento de las misiones académicas (docencia, investigación y extensión) de la Universidad. | 13 | 9 | 13 | 0 | **EP** |
| | IR.3 Se cuenta con un área específica y personal responsable del desarrollo e implementación de los proyectos, iniciativas y gestiones asociadas a la temática emprendedora. | 4 | 16 | 5 | 3 | **NO** |
| | IR.4 Existe una comunicación clara sobre la temática emprendedora, que ayuda a validar que se trata de un tema prioritario en todos los niveles de la Institución. | 1 | 9 | 13 | 5 | **EP** |
| | IR.5 Se analiza y evalúa el impacto de los cambios que se llevan a cabo en su Institución en materia de emprendedorismo. | 3 | 13 | 11 | 1 | **NO** |
| 20% desarrollado. Dando los primeros pasos. | | | | | | |
| | | Si | No | E/P | N/A | |
| INVESTIGACIÓN | IN.1 Se fomenta la Investigación en temas vinculados con el emprendedorismo, entre toda su comunidad académica | 16 | 6 | 9 | 4 | **SI** |
| | IN.2 El emprendedorismo se constituye como marco para el cumplimiento de las misiones académicas (docencia, investigación y extensión) de la Universidad. | 23 | 4 | 6 | 2 | **SI** |
| 95% desarrollado. Completamente Fortalecido | | | | | | |
| | | Si | No | E/P | N/A | |
| ENSEÑANZA/ APRENDIZAJE | EA.1 Se valora y fomenta la capacitación docente en la temática emprendedora | 1 | 25 | 7 | 2 | **NO** |
| | EA.2 Los planes de estudio de las distintas carreras brindan las herramientas y fortalecen las competencias necesarias para que los estudiante desarrollen su potencial emprendedor | 10 | 12 | 11 | 2 | **EP** |
| | EA.3 Se incentiva y acompaña la incorporación de la temática emprendedora en las asignaturas de las diferentes carreras | 8 | 9 | 1 | 3 | **EP** |
| | EA.4 Se motiva y acompaña a los estudiantes y graduados en la participación de actividades relacionadas con el universo emprendedor | 7 | 8 | 3 | 3 | **EP** |
| 50% desarrollado. A mitad de camino | | | | | | |
| | | Si | No | E/P | N/A | |
| EXTENSIÓN UNIVERSITARIA Y VINCULACIÓN TECNOLÓGICA | EV.1 Se realizan acciones conjuntas con otros asesores del ecosistema para promover iniciativas vinculadas con la cuestión emprendedora | 19 | 0 | 9 | 0 | **SI** |
| | EV2 Se construye un entorno de articulacion para fomentar, consolidar y difundir el vínculo universidad-empresa y sociedad, y su relación con el emprendedorismo. | 19 | 2 | 6 | 1 | **SI** |
| | EV.3 Espacio para la trasferencia de conocimiento con la industria, el sector público y la sociedad. | 18 | 2 | 8 | 0 | **SI** |
| | EV.4 Estrategias de Vinculación y Transferencia Tecnológica conciliando la oferta tecnológica de la universidad con las demandas del sector socio-productivo | 15 | 1 | 12 | 0 | **EP** |
| 85% desarrollado. Con posibilidad de crecimiento. | | | | | | |
| | | Si | No | E/P | N/A | |
| SOPORTE | SO.1 Acceso a infraestructura (medios técnicos, servicios e instalaciones) en óptimas condiciones que permiten atender a las necesidades de los alumnos, los graduados y otros miembros de su comunidad académica | 16 | 0 | 5 | 0 | **SI** |
| | SO.2 Creación de redes de contacto (networking) para emprendedores y potenciales emprendedores de su comunidad universitaria. | 10 | 4 | 20 | 1 | **EP** |
| | SO.3 Profesionales capacitados para acompañar y asesorar a miembros de la comunidad universitaria que tienen la idea de crear una empresa o que tienen proyectos en etapas iniciales | 9 | 1 | 22 | 3 | **EP** |
| 70% desarrollado. Con posibilidad de crecimiento. | | | | | | |


IDEA RECTORA
7%
18%
36%
39%
SI
NO
EN PROCESO
NO APLICA


INVESTIGACIÓN
9%
21%
56%
14%
SI
NO
EN PROCESO
NO APLICA


ENSEÑANZA/APRENDIZAJE
9%
23%
20%
48%
SI
NO
EN PROCESO
NO APLICA


EXTENSIÓN UNIVERSITARIA Y VINCULACIÓN TECNOLÓGICA
1%
31%
63%
4%
SI
NO
EN PROCESO
NO APLICA


SOPORTE
4%
38%
52%
6%
SI
NO
EN PROCESO
NO APLICA