

# ENTREPRENEURSHIP AND UNIVERSITY

M<sup>a</sup> del Carmen Díaz Fernández, [cardiaz@us.es](mailto:cardiaz@us.es)

*Universidad de Sevilla*

Domingo Verano Tacoronte, [dverano@dede.ulpgc.es](mailto:dverano@dede.ulpgc.es)

*Universidad de las Palmas de Gran Canaria*

## RESUMEN

La Sociedad en general, y la empresa, en particular, plantean, hoy en día, un nuevo reto a la comunidad universitaria: demandan universitarios con un nuevo perfil. Un perfil en consonancia con las nuevas exigencias del entorno, un perfil emprendedor.

La Universidad hace frente a esta nueva necesidad de emprendimiento, principalmente, a través de dos líneas de acción: una vía de acción externa, potenciando las relaciones universidad-empresa, y una vía de acción interna, fomentando este espíritu emprendedor tanto entre los universitarios (futuros profesionales) como entre su personal docente e investigador (las personas responsables de la formación de estos potenciales profesionales). Y es que: "la Universidad puede dar una respuesta satisfactoria a las actuales necesidades del mundo empresarial (...), formando a jóvenes universitarios con visión de futuro, creatividad, ilusión, disposición e iniciativa" (Goñi, 1999, p. 457). En pocas palabras, emprendedores.

**PALABRAS CLAVE:** Universidad, emprendimiento

## ABSTRACT

The Society in general, and the company, especially, they raise, actually, a new challenge to the university community: university students demand with a new profile. A profile in agreement with the new requirements of the environment, an enterprising profile.

The University faces to this new need of entrepreneurship, principally, across two lines of action: a route of external action, promoting the relations university – company; and a route of action hospitalises, fomenting this enterprising spirit both between the university students (professional futures) and the educational and investigative personnel (the persons responsible for the formation of these professional potentials). "The University can give a satisfactory response to the current needs of the managerial world (...), forming university young men with vision of future, creativity, illusion, disposition and initiative" (Goñi, 1999, p. 457). Briefly, entrepreneurs.

**KEYBOARD:** University, entrepreneurship

## 1. INTRODUCCIÓN

Si bien es cierto que se ha escrito mucho sobre el fenómeno "emprendedor", no lo es menos que gran parte de lo que hay escrito está centrado en tratar de definirlo, intentando salvar la controversia que entraña toda definición (ver Cantillón, 1755; Say, 1800; Schumpeter, 1944; Cole, 1959; Chandler, 1962; McClelland, 1968; Baumol, 1968; Shapero, 1975; Stacey, 1980; Hisrick, 1985; Drucker, 1986, entre otros), en establecer las características que debía reunir el emprendedor (ver Kets de Vries, 1977; Lessem, 1986; Giba, 1988; Rodríguez y Fernández, 1991; Morrison, 1998; Timmons, 1999, entre otros) así como en establecer aquellos factores que podían incidir en el mismo (ver Ibáñez, 2001).

Quedan pues, un poco olvidados de esta literatura científica, otros aspectos también de especial interés como, por ejemplo, el que aquí nos ocupa: cómo se hace palpable este emprendimiento en un contexto tan vinculado a la sociedad en general, y a la empresa en particular, como es la Universidad. Una entidad, por otra parte, con un rol bastante importante en el mercado laboral.

No podemos olvidar que la formación que se demanda y es de gran valor, hoy en día, en el mercado laboral, se adquiere en la Universidad. Una formación ésta, la universitaria, que ha pasado a ser una condición necesaria y suficiente no sólo para poder acceder a la empresa sino para promocionar/ascender en la misma, y que, en un entorno global como el actual, la comunidad universitaria empieza a enfocar más allá de las meras enseñanzas teóricas de antaño, de la simple transmisión de conocimientos sobre filosofías y teorías magistrales, hacia una nueva y creciente línea de acción, en consonancia con esta postura cognitiva, tendente a inculcar en su colectivo de estudiantes habilidades y capacidades emprendedoras.

El espíritu emprendedor, expresado como el proceso de creación de empresas en una economía, es un creciente fenómeno que no conoce fronteras y que agrupa a un colectivo cada vez mayor y diverso de interesados: investigadores, académicos, políticos, empresarios... La relación entre la creación de empresas y el crecimiento económico, la generación de riqueza y el empleo, ha colocado en la palestra a numerosas entidades que intentan coadyuvar en la generación y fortalecimiento del sector empresarial. A tono con lo anterior, muchas instituciones académicas, entre ellas la universidad, han integrado dentro de sus actividades el fomento del mismo (Instituto Tecnológico de Costa Rica, 2003).

El gran desconocimiento de este fenómeno (el espíritu emprendedor en la universidad), debido quizás a la escasa divulgación científica de la que ha sido objeto, junto con la importancia actual tanto del mismo como del papel que desempeña la Universidad, son las principales razones que justifican la realización de esta investigación.

Una investigación ésta, de marcado carácter exploratorio-descriptivo, con la que pretendemos, rompiendo con la postura mantenida hasta el momento en la literatura académica, profundizar en el conocimiento de la nueva orientación emprendedora llevada a cabo en el seno de la comunidad universitaria. Un quehacer éste, por parte de la Universidad, que, insistimos, a pesar de los grandes beneficios que reporta tanto a la Sociedad como a la empresa, sigue siendo el gran desconocido fuera de las fronteras de esta institución académica.

## **2. PRINCIPALES DESENCADENANTES DEL EMPRENDIMIENTO EN LA UNIVERSIDAD.**

La generación de capacidad emprendedora o emprendedurismo en la Universidad es un tema reciente que ha generado una preocupación creciente tanto en los medios académicos como en el mundo empresarial. En el origen del mismo, podemos destacar la confluencia de los siguientes grupos de elementos:

### *a) La importancia actual del papel que desempeña la Universidad en la Sociedad.*

El debate sobre el papel que la educación universitaria está llamada a representar en la Sociedad está de moda. La Universidad es hoy objeto de debate tanto en España como en el resto de países de la Unión Europea. Prueba de ello son los informes sobre la Educación Superior amparados por organismos como la OCDE o UNESCO (Attali, 1998; Dearing, 1997; OCDE, 1997 a, b y c; UNESCO, 1998).

“El creciente tamaño, los costes y la involucración social de la Universidad le han otorgado un capítulo por derecho propio en la agenda de la administración pública, de las empresas y de la sociedad en general” (Barnett, 1994), dando lugar a una apertura de esta institución académica hacia la opinión pública tanto de sus impresiones como opiniones y responsabilidades para con la Sociedad en la que está inmersa (Goñi, 1999).

Las cuestiones a debate tratan aspectos de tanta trascendencia como: qué papel debe jugar la Universidad en la Sociedad actual, cómo debe ser gobernada esta institución o qué tipo de formación debe impartir (Aciego et al, 2003), siendo el principal objetivo de la Universidad “educar a las personas al más elevado nivel que sus aptitudes e interés pueden permitirles (...)” (Goñi, 1999, p. 445). Y es que, tal y como se apunta en The Royal Society (1993), crear una fuerza laboral altamente cualificada resulta esencial si un país pretende triunfar en la competitiva tarea de crear riqueza.

Es en este último punto, en el que adquiere una importancia considerable el papel de la institución universitaria en cuanto a la formación de los estudiantes universitarios en el emprendimiento. Un reto éste, muy presente en las actuales líneas de acción universitarias: El fomentar el espíritu emprendedor entre las aulas, el dotar a los alumnos, potenciales emprendedores del mañana, con las suficientes habilidades/capacidades emprendedoras para que sean capaces de afrontar con éxito, en las instituciones empresariales de las que pasarán a formar parte, llegado el momento, las cambiantes necesidades del entorno.

### *b) La evolución general que ha experimentado la institución universitaria*

La educación superior ha sufrido, en todo el mundo, cambios radicales en las últimas décadas. Los gobiernos han tratado de satisfacer la creciente demanda social mediante la creación de nuevos centros universitarios, ampliando los ya existentes y asignando mayores recursos a la educación superior.

La realidad muestra que el entorno en el cual se mueve hoy la universidad pública, nada tiene que ver con las condiciones de hace apenas unos pocos años, estando sometida a las presiones de la competencia de un mercado que en nuestro país comienza a ser importante.

La presencia de centros privados, la actual competencia por los recursos y la competencia por los alumnos, está dando lugar a que a esta institución comiencen a plantearse la necesidad de dedicar una especial atención a conseguir que sus centros se conviertan en organizaciones efectivas para alcanzar los propósitos que la sociedad demanda. El estar conectadas con las necesidades económicas y culturales de esta sociedad, el ser eficaces en su gestión y el ofrecer a los individuos una educación flexible, emprendedora, que les capacite para adaptarse a un mundo tecnológica y culturalmente cambiante pasan a ser, en muchas, las próximas metas a alcanzar (Fernández, 2002).

En todas estas manifestaciones anteriores queda implícito un complejo proceso de mejora, un cambio incremental promovido por una evolución en la mentalidad de la comunidad universitaria, que no es más que reflejo de las nuevas líneas de acción emprendedoras que están siendo llevadas a cabo por esta entidad. Una nueva mentalidad emprendedora en la que ya no sólo hay que fomentar la investigación sino que la docencia adquiere una consideración mayor.

Hasta hace bien poco, la preocupación principal del mundo académico era casi exclusivamente la evolución de sus respectivas disciplinas a través de la investigación. Una postura que empieza a no ser muy útil en un entorno en el que las universidades ven cómo las dificultades de colocación hacen que los universitarios evalúen las distintas alternativas que el mercado del conocimiento les ofrece y eligen finalmente aquéllas con más visos de obtener un empleo rápida y fácilmente. Un cambio en la propia concepción de Universidad, sometida a un entorno de competencia, que no se reduce a nivel estatal, ya que muchos otros países como Reino Unido o Australia atraviesan actualmente procesos similares y que, en este nuevo escenario, obliga a la Universidad a satisfacer los requerimientos que la sociedad le impone si desea verdaderamente mantener una posición diferencial en el sector del conocimiento.

### *c) La tradicional “discrepancia”/debate generado entre la Universidad y la Empresa.*

Hoy en día asistimos a una segunda etapa que se desarrolla en un entorno muy distinto al de épocas anteriores, donde la idea de Universidad como ejemplo vivo del más puro *laissez-faire* resulta anacrónica (Simon; citado en Richards, 1998). Actualmente, la involucración de los agentes económicos y sociales en el sistema universitario es creciente, siendo numerosas las evidencias compartidas por gran parte de universitarios y profesionales (Confabask, 1996).

En este nuevo orden de cosas, en lo que respecta al contexto europeo, la relación Universidad-Empresa, a diferencia de lo que, en líneas generales acontece, a primera vista, en el norteamericano, es considerada por una parte considerable del tejido empresarial, como un “matrimonio mal avenido”. Siendo muchos, los que lamentan y critican la insuficiente respuesta que la Universidad ha venido ofreciendo a las necesidades reales de sus empresas, al mantener sus procesos formativos anquilosados e impermeables a los cambios habidos en el entorno empresarial. Y es que, en opinión de los profesionales, lo que, realmente, demanda, valora el mercado de trabajo actual, y en consecuencia, las empresas que forman parte del mismo, son universitarios capaces de aplicar los conocimientos y habilidades que adquieren en la Universidad a las nuevas circunstancias que el mercado impone y que les serán totalmente desconocidas. Ello lleva implícito, la necesidad de formar universitarios capaces de negociar, planificar acciones, desarrollar contactos, con grandes dosis de iniciativa y confianza en sí mismos. Todo ello con independencia de las circunstancias particulares en las que se enmarque su actividad profesional (The Royal Society, 1993).

Hacen referencia pues a universitarios provistos de habilidades emprendedoras como el trabajo en equipo, el espíritu innovador, la visión de futuro, la creatividad, el sentido común, la capacidad de liderazgo y empatía, junto con actitudes emprendedoras que le lleven a asumir riesgos, a cooperar con el resto de miembros del equipo de trabajo, a comprometerse con la empresa de la que son parte activa y con la sociedad. En suma, universitarios con el perfil del emprendedor. “Alguien con unas habilidades que le permitan vislumbrar oportunidades de negocio, una actitud que le concede el ánimo y la fortaleza para emprenderlas e ilusionar a otros para que le acompañen en la travesía” (Goñi, 1999, pp. 448-449). Una “cantera de emprendedores” que todavía no le ha sido capaz de proporcionar la Universidad.

La respuesta a estas críticas tradicionales provenientes del sector empresarial es contundente por parte de la institución universitaria, plasmándose en una serie de inquietudes y acciones que pasamos a abordar en el apartado siguiente.

### 3. LA RESPUESTA DE LA UNIVERSIDAD AL FENÓMENO EMPRENDEDOR.

La Sociedad en general, y la empresa, en particular, plantean, hoy en día, un nuevo reto a la comunidad universitaria: demandan universitarios con un nuevo perfil. Un perfil en consonancia con las nuevas exigencias del entorno, un perfil emprendedor: personas sólidamente formadas, capaces de combinar conocimientos teóricos con habilidades prácticas, de ofrecer una eficaz/eficiente y rápida respuesta a las situaciones cambiantes del entorno, con iniciativa propia y afán de superación, con actitudes y capacidades, en definitiva, que les permitan emprender nuevos retos en el terreno profesional.

La Universidad hace frente a esta nueva necesidad de emprendimiento, principalmente, a través de dos líneas de acción: una vía de acción externa a la institución académica, a partir del fomento de la relación universidad-empresa, y una vía de acción interna a la institución académica, fomentando este espíritu emprendedor tanto entre los universitarios (potenciales profesionales) como entre su personal docente e investigador (las personas que están llamados a instruir, formar, a estos potenciales profesionales). Unas líneas de acción que pasamos a comentar sucintamente a continuación.

#### *a) Potenciación de la Relación Universidad-Empresa.*

Forma parte de las primeras líneas de acción llevadas a cabo, en un intento de acercamiento a las necesidades reales de la Empresa y de la Sociedad, por la Universidad. Es, quizás, unas de las líneas de acción que han tenido mayor acogida y, en consecuencia, mayor difusión, en todo el mundo.

A partir de diferentes metodologías de enseñanza, las instituciones universitarias intentan responder, además de estas nuevas necesidades de las empresas, a la popularidad creciente del entrepreneurship ofreciendo una gran variedad de cursos, talleres, ciclos de conferencias, charlas/coloquio... basados en la planificación y gestión de pequeños emprendimientos. A través de los mismos se aviva e impulsa la figura del emprendedor entre los universitarios, intentando cubrir, generalmente, tres aspectos básicos: introducir al estudiante universitario en la planificación y la administración empresarial; proporcionarle conocimientos y habilidades básicas requeridas para la puesta en marcha de un emprendimiento, y despertar y estimularle el espíritu emprendedor que requerirá, en el mundo empresarial.

El propósito principal de estas instituciones educativas que ofrecen estos cursos para emprendedores es aumentar cualitativa y cuantitativamente el nivel de la actividad empresarial entre sus estudiantes. Un objetivo que debe ser una función de su propia comprensión de los factores que conducen al start up de nuevos emprendimientos.

#### *b) Evolución de la metodología docente.*

Desde siempre, el mundo de la formación empresarial ha estado buscando y desarrollando procesos pedagógicos y tecnológicos, enfocados a la mejora de la formación de los universitarios, potenciales recursos humanos de las empresas. Ejemplos de esto anterior son, a principios de los 60, los programas de autoformación a través de la enseñanza programada que derivaron en los 70 en la enseñanza asistida por ordenador; a finales de los 80 los programas de autoformación/autoaprendizaje en formato multimedia; a mediados de los años 90, los cursos de formación multimedia en red (online) que iban más allá de la autoformación al añadir la interactividad con el tutor y el resto de participantes. Y, recientemente, con el impulso de las actividades de formación en el campo del e-learning, la creación de las e-universidades. Espacios de formación dedicados a las empresas, que nacen con el objetivo de poner al servicio de las mismas una alternativa de formación, que complemente la formación presencial (Pérez, 2002, p. 44).

#### *c) Las nuevas exigencias para la capacitación del personal docente e investigador: los programas de formación del profesorado.*

Algunos analistas auguran no ya cambios, sino mutaciones que harán irreconocible la universidad del siglo XXI. En un contexto que parece dominado por la máquina tecnológica emerge, una vez más, la figura del profesor/a universitario como columna central del nuevo edificio, si bien éste deberá, como otros muchos profesionales, reconstruir una identidad profesional que se adapte a los nuevos papeles y funciones que desarrollará en los nuevos escenarios de actuación (Rodríguez, 2002, p. 44).

guez, 2003), en los que, en el un marco totalmente distinto (el crédito europeo), nuevas metodologías docentes como el autoaprendizaje dirigido serán las notas más comunes.

Para hacer frente a estos nuevos escenarios, la Universidad está promoviendo entre su colectivo de profesionales la puesta en marcha de programas de formación. Unos programas a partir de los que pretende, además de favorecer su desarrollo profesional, conectar e integrar sus funciones docentes e investigadoras, de forma que, la segunda esté al servicio de la primera.

#### *d) Modificación e Implantación de nuevos Planes de Estudio.*

Son muchos los que, desde la empresa, han criticado la tradicional postura de la Universidad de “guardián del conocimiento formal” (Burgoyne, 1998). No faltan razones que justifiquen tal protesta, compartida a nivel europeo, aunque también hay que aplaudir las iniciativas de numerosas universidades a nivel estatal que han incorporado modificaciones importantes en sus Planes de Estudios, ahora con un sabor más práctico (Tolfree, 1992; Marland y Rogers, 1991).

Una reforma de los sistemas de formación que: “debe de ir encaminada, entre otros objetivos deseables, a la implementación de planes de formación cuyos objetivos se centren en la generación de profesionales con mentalidad y capacidades emprendedoras. Unos planes de formación, modelos educativos, o planes de estudio si se prefiere, que deben de ser capaces de dar respuesta a las necesidades de formación integral que necesitan las empresas, y de inculcar en los nuevos profesionales conceptos tales como la autogestión de la carrera profesional como un negocio, en lugar de lo que ocurre ahora, cuando los individuos confían en las empresas para que les proporcionen esa carrera profesional planificada de antemano” (Luis y Méndez, 2003, p. 48).

## **4. PROPOSICIONES PARA POTENCIAR EL EMPRENDIMIENTO EN LA UNIVERSIDAD.**

Observamos en este sentido, en la práctica, una cierta discrepancia, o por lo menos, separación de posturas, entre los profesionales del mundo universitario (académicos), que abogan más por iniciativas cuyos principales resultados revierten en la propia universidad (programas de formación de profesores, por ejemplo), y los del mundo empresarial, cuyas miras van encaminadas a satisfacer necesidades externas a la propia universidad (cursos de emprendedores entre los estudiantes, por ejemplo).

Del mismo modo, queremos dejar constancia de que, muchas de las proposiciones planteadas a continuación, tanto por unos como por otros, forman ya parte de las acciones llevadas a cabo por la universidad como respuesta a la creciente demanda de emprendedores imperante hoy en día.

- 1) Según el “modelo de actuación” de Shapero y Sokol (1982), la intención para comenzar un emprendimiento (“Evento Emprendedor”) es principalmente conducida por la auto-percepción de la conveniencia y la viabilidad de tal desafío. Y es que no basta con que la Universidad quiera implantar el emprendimiento en sus aulas, los profesores y los estudiantes, sobre todo, han de querer también.

Desde la perspectiva educativa, y en la misma línea, los resultados de Krueger et al (1996), Reitan (1996) o Shapero y Sokol (1982), alientan a considerar que *la mejor manera para animar, motivar, desarrollar y fortalecer las iniciativas empresariales emprendedoras de los estudiantes es impactar en sus percepciones de la conveniencia y la viabilidad para crear una empresa propia.*

- 2) Para poder introducir las nuevas tendencias y lograr el deseado cambio en la forma de gestionar y desarrollar el proceso educativo, o lo que es lo mismo, para que se materialice el espíritu emprendedor de esta “nueva Universidad”, es evidente que esta “institución tiene que evolucionar y adaptarse a las nuevas condiciones, lo que deberá pasar por una *cambio en la cultura organizacional.* (...) El *cambio de mentalidad* será vital en la reforma de nuestras universidades, a las cuales se les avocan tiempos de innovación y de emprendimiento (Fernández, 2002, pp. 285 y 287).

- 3) Hay quien, además, considera que otra posible línea de acción pasa por *la marketización de la educación superior* (OCDE, 1990; World Bank, 1994 y Dill, 1997b).

Esta propuesta está basada en la creencia de que la introducción de tendencias de mercado junto con la necesidad de efectuar estudios e investigaciones de mercado, proporcionará incentivos a las universidades para mejorar la calidad de la enseñanza y de la investigación, para mejorar la productividad académica, para estimular la innovación en los programas de enseñanza y para mejorar los servicios que proporciona a la sociedad en general (Fernández, 2002).

- 4) Las técnicas y métodos de gestión de recursos humanos se encuentran ante un nuevo problema que supone un reto a los formadores y gestores de empresas. Los antiguos patrones de gestión no se han demostrado eficaces en la generación de la mentalidad emprendedora entre la fuerza laboral. Es en este punto en donde los gestores de recursos humanos deben reflexionar acerca de las cualidades formativas y personales deseables por las empresas para afrontar este contexto cambiante y volátil. Por ello, es necesario, que *la capacidad emprendedora sea tenida en cuenta tanto por las universidades como por las empresas*. Ya no sólo es un problema de la empresa, sino también de *la universidad responsable de formar a estos emprendedores*. Y ya no sólo en el ámbito externo, *formar a los emprendedores*, sino también, en el interno, *formar a los que están obligados a formar a estos primeros*, sus profesionales, para que esta labor sea llevada a cabo en sus justos términos.

- 5) Luis y Mendez (2003), atendiendo a su punto de vista de formadores, consideran que las universidades, los centros de formación en administración y dirección de empresas, deben centrarse en su misión, o sea, *definirse y posicionarse estratégicamente en el mercado de la educación*. Esto significa que tendrían que convertirse en empresas, pensar como empresas, gestionar como empresas y enfocar todos sus recursos y capacidades en la cobertura de las necesidades formativas de los clientes, los estudiantes.

Una situación, según estos mismos docentes, bastante complicada, ya que es difícil llevar a cabo este *cambio de mentalidad*, o sea, *comportarse como empresa* y absorber la noción de que venden a la sociedad un producto y que este producto debe de cumplir dos requisitos: estar enfocado al cliente y tener un grado de calidad suficiente.

- 6) *La Educación Basada en Competencias (EBC)*. El mundo empresarial es hoy consciente de que la supervivencia a largo plazo de las empresas depende de su capacidad de movilizar cada gramo de inteligencia de las personas que la componen (Matsushita). Sin embargo, el sector empresarial no oculta su descontento al reconocer las serias dificultades de adaptación al entorno laboral que sufren los recién licenciados, que a su juicio carecen de habilidades personales imprescindibles como la capacidad de adaptarse al cambio, la creatividad, el trabajo en equipo y la comunicación, tanto escrita como oral (Confabask, 1996; Higher Education Digest, 1997). En suma, de las cualidades emprendedoras que se requieren.

Frente a esta situación, las fórmulas que pueden emplearse por la universidad son muchas y variadas; *la Educación Basada en Competencias (EBC)* es una de ellas. “Una educación que puede representar un complemento a una educación cimentada históricamente sobre la adquisición de conocimiento y una vía para transmitir a los estudiantes habilidades y actitudes que les permitan ser auténticos emprendedores allá donde desarrollen su trayectoria profesional” (Goñi, 1999, p. 449).

No existe una definición “exacta”, pero podemos decir, atendiendo a Fletcher (1991, p. 32) que esta educación “*incluiría la habilidad de transferir habilidades y conocimiento a nuevas situaciones dentro de un área ocupacional determinada. Implica capacidad de organización y planificación del trabajo, innovación y adaptación a la realización de tareas no rutinarias. Supone estar en posesión de una serie de cualidades de eficiencia personal que son requeridas en el lugar de trabajo para relacionarse con los colegas, los gestores y los clientes*”. En definitiva, las habilidades y capacidades necesarias para ser emprendedor.

- 7) Todo emprendedor es, por naturaleza, inconformista y crítico. Es por ello que, atendiendo a una perspectiva más psicológica, profunda, Canfux y Rodríguez (2003), entre otros, consideran que dos aspectos básicos de todo emprendedor: *reflexión y criticidad han de estar presentes en el pensamiento del profesor para inculcar este espíritu en los alumnos*. Este

proceso de “transmisión” es un proceso bastante complejo que, además de estar condicionado por dos elementos fundamentales: el propio profesor (emisor) y los alumnos (receptores), se ve influenciado por factores tan diversos como las condiciones socio-históricas concretas en las que se desarrolla (entrada CEE, créditos europeos); las relaciones que se establecen entre los estudiantes y el profesor, y las cualidades propias de la disciplina que se enseña y de la carrera en cuyo diseño curricular se inserta dicha disciplina.

- La reflexión, permitirá al profesor autorregular su actuación ante las diversas situaciones que debe enfrentar en su labor docente-educativa, contribuyendo a que a partir de la misma éstos sean capaces de enfrentar las diferentes situaciones que se presentan, mediante la búsqueda del principio de solución y de un procedimiento general que posibilite el análisis de sus propias actuaciones en el proceso docente educativo (Canfux y Rodríguez, 2003).

- La criticidad, es la cualidad que permite al profesor tener una concepción propia de su tarea profesional. A partir de la misma el profesor puede fundamentar las diferentes asociaciones que realiza en su labor (Canfux y Rodríguez, 2003). Y es que, tal y como también se apunta, en este sentido, la criticidad permite que el sujeto que aprende se forme un punto de vista propio respecto a lo aprendido y sea capaz de defenderlo.

- 8) En el ámbito de las Ciencias de la Educación, muchos de los trabajos intentan establecer puntos de encuentro que permitan conectar e integrar el desajuste que actualmente existe entre función docente y función investigadora en el ámbito universitario con el fin de que la investigación pueda actuar como núcleo generador de una docencia más concordante con las nuevas exigencias. Para ello, por un lado, se propone *reconceptuar la propia actividad docente contemplando el saber tanto sobre el contenido de la disciplina, como sobre la metodología idónea para la enseñanza de la misma. Y, por otro lado, se plantea la necesidad de que sea la investigación sobre la propia práctica la estrategia básica a partir de la cual se enfoquen el desarrollo profesional del docente y los programas de formación que se establezcan al respecto.*

- 9) Fielden (2001) señala que el profesorado universitario, en su papel docente, deberá afrontar cambios muy significativos en sus patrones de actuación para hacer frente al nuevo orden de cosas que avecina. Así, deberá poseer, entre otras, competencias como: identificar y comprender las diferentes vías que existen para que los universitarios aprendan; poseer conocimientos, habilidades y actitudes relacionadas con la evaluación de estos universitarios; tener un compromiso científico con la disciplina manteniendo los estándares profesionales y estando al corriente de los avances del conocimiento, ser capaces de motivar a sus alumnos y de despertarles tanto el interés y la curiosidad por los diferentes temas, como el espíritu crítico...

No obstante, no es viable exigir que todas estas competencias se den en una sola persona, sino que será necesaria la *configuración de equipos de trabajo* (como nuestro grupo de investigación) en los que pueda darse la especialización en algunas de esas competencias emprendedoras.

## **5. BARRERAS A LA IMPLANTACIÓN DEL EMPRENDIMIENTO EN LA UNIVERSIDAD. OBSTÁCULOS A SUPERAR.**

### *a) La propia universidad como institución.*

El mundo académico sufre una torpeza de movimientos natural en cualquier institución de grandes dimensiones y edad avanzada. Su lentitud preocupa ahora más que en tiempos anteriores por la precipitación con la que las cosas se suceden en su entorno y la necesaria flexibilidad en los enfoques y comportamientos.

Esta torpeza o lentitud de movimientos, junto, en muchas ocasiones, a las limitaciones de recursos, dan lugar a que al profesorado no le resulte sencillo obtener el apoyo necesario por parte de la institución en su conjunto, en muchas ocasiones, para poner en marcha los nuevos enfoques pedagógicos y disciplinarios adecuados a las nuevas exigencias del entorno.

No obstante, sería injusto y falso negar a la universidad una capacidad de cambio que, desde tiempo atrás, ha sabido demostrar.

b) *La limitación de recursos (tiempo y dinero)* a las que están sometidas muchas de las instituciones universitarias da lugar a que en muchas ocasiones sus programas de actuación, más centrados en el análisis de lo que va a costar en vez de qué resultados obtendremos por la efectiva implantación y fomento de este espíritu emprendedor, establezcan serios condicionantes/impedimentos a la efectiva implantación de estas acciones. En trabajos como los de Glass et al (1995), Flemming (1991) y Lesourne (1991), entre otros, queda de manifiesto estas limitaciones que, en relación al espíritu emprendedor surge en la enseñanza superior, en el contexto de países como Inglaterra y Francia, y que precede, en muchas ocasiones, al fenómeno en sí: todo está muy bien, pero ¿cuál es la eficiencia que nos reporta y sobre todo, cuánto nos va a costar?

c) *El debate generado en torno a la idoneidad de la metodología empleada.*

Otras de las cuestiones clave u “obstáculos” al emprendimiento, siguen siendo el debate generado en torno la metodología idónea que permite hallar el crucial eslabón entre las intenciones de crear una empresa y el start-up de un nuevo emprendimiento, el cómo inspirar y sostener el control o dominio que el potencial emprendedor ha de tener en los diferentes contextos, logrando predecir y controlar el lapso de tiempo que transcurre entre la formación del “evento emprendedor” y la actuación real de la conducta emprendedora a la hora de crear un nuevo emprendimiento.

El abordaje y solución a cada una de estos aspectos varían profundamente según el contexto sociocultural de los estudiantes, el perfil institucional de quien ejecute las acciones de formación y apoyo (universidad, entidad gubernamental, etc) y la naturaleza de los programas de actividades que se ofrecen.

d) *La oposición de profesores y estudiantes universitarios.*

Una de los principales obstáculos que la implantación del espíritu emprendedor en la universidad tiene que salvar, consiste en que, éste no se transmite, o lo hace parcialmente, si, por un lado, el principal responsable de ello, el profesor, “no quiere”. Y es que, es preciso tener presente: 1) lo que el docente está dispuesto a reconocer sobre su práctica real; 2) lo que considera que debe ser y 3) lo que goza de mayor aceptación entre su colectivo docente de referencia. Ello es reflejo de lo que el profesorado universitario, en primera instancia, está dispuesto a defender (“lo que dice que hace”) y a demandar (“lo que, siendo importante, reconoce que le cuesta más o no sabe como hacer”) (Aciego et al, 2003).

Por otro lado, los alumnos están acostumbrados a que la responsabilidad descansa siempre en el profesor y rechazan cualquier tipo de iniciativa que les exija un esfuerzo adicional.

e) *La formación del profesorado y de los medios con los que cuenta.*

Junto a la mayor o menor disposición del profesorado universitario, hay que tener en cuenta que, incluso aquél que cree sinceramente en la necesidad de apostar por nuevos enfoques pedagógicos, muchas veces carece de la formación adecuada para ponerlos en práctica con éxito y que, a éste, no siempre le resulta sencillo obtener el apoyo necesario por parte de la institución en su conjunto para poner en práctica estos nuevos emprendimientos por los que apuesta en su labor docente.

## **6. CONSIDERACIONES FINALES**

- 1) La sociedad plantea hoy un nuevo reto a la comunidad universitaria al exigir personas sólidamente formadas, flexibles para adaptarse al cambio, capaces de combinar conocimientos con habilidades, y actitudes que les permitan emprender nuevos caminos en el terreno profesional. Por consiguiente, el sistema de enseñanza superior precisa asumir la necesidad de reflexionar y extraer consecuencias de todo lo anterior y diseñar acciones concretas que conduzcan al logro de los objetivos que la sociedad le impone. Unas reflexiones y acciones que ya se están llevando a cabo en la Universidad y que no son más que el reflejo de una nueva línea de emprendimiento por la que está apostando la comunidad universitaria.

- 2) La Universidad ha seguido, principalmente, dos líneas de acción para hacer frente a la creciente necesidad de emprendimiento por parte de la Sociedad en general, y la empresa, en particular. Una primera vía externa a la institución, a partir del fomento de la relación universidad-empresa, mediante cursos de creación de empresas, foros de debate, creación de



cátedras de emprendimiento, páginas webs y servidores propios ([www.us.es](http://www.us.es); [www.ulpgc.es](http://www.ulpgc.es)), revistas electrónicas (Univer-sia Business Review)... Y una segunda vía interna a la institución, en la que, por un lado, en relación a los alumnos, a partir de la modificación/adaptación de los planes formativos existentes o la creación de nuevos se fomentan las capacidades/habilidades emprendedoras y el espíritu emprendedor de este colectivo; y, por otro lado, en lo que concierne al personal docente e investigador, por medio de la creación de programas de formación, se complementa la formación de estos profesionales, se les “enseña” las actitudes y valores necesarios en cualquier emprendimiento y se les “capacita” para favorecer la transmisión de los mismos entre sus alumnos, potenciales emprendedores.

- 3) Es evidente que la principal respuesta de la Universidad, hoy por hoy, está centrada en multiplicar, en la medida de sus posibilidades, el contenido práctico de su oferta formativa. Para ello, la Universidad empieza a primar aquellas materias que cultivan el hábito inventivo, emprendedor, innovador...aquellas con la que se aprende a pensar con rigor, holgura y creatividad. En muchas de estas asignaturas se está premiando la calidad docente tanto de sus programas como sus metodologías de enseñanza.

- 4) La idea básica que tiene que estar detrás de una educación empresarial es el poder producir en el largo plazo más y mejores empresarios de los que en el pasado han aparecido.

El objetivo tiene que ser que estos nuevos empresarios, beneficiarios de una educación emprendedora, aprendan, cuándo, cómo, donde, con quién y con qué empezar sus nuevos negocios; cómo proseguir sus carreras empresariales y cómo maximizar sus objetivos empresariales, no sólo para su beneficio personal, sino también para el resto de la sociedad.

La idea de la educación empresarial es poder brindar al ser humano las capacidades y habilidades necesarias para que sea un factor de desarrollo económico y social, para que éste capacitado como empresario capaz de superar sus limitaciones y las del país y de hacer una contribución efectiva a nuestro desarrollo; empresario emprendedor, innovador, independiente, creador, líder, original, arriesgado, visionario que logra satisfacer sus metas personales por su propia acción (Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial del ICESI- Cali-Colombia, 2003).

- 5) A pesar de esta emergente actualidad, los trabajos de investigación psicoeducativa sobre la docencia universitaria son, comparándolos con cualquier otro nivel educativo, mucho menos abundantes. Se detecta que entre ellos predominan los que se centran en el alumnado universitario, tanto en el ámbito intelectual-académico, estudiando los determinantes del rendimiento, las estrategias de aprendizaje, etc (Monedero y Cabaní, 1996; Martín, García y Hernández, 1999; Valle et al, 2000) como en el ámbito socio-emocional, estudiando aspectos como la ansiedad, nivel de satisfacción, actitudes, etc (Rodríguez et al, 1999; San Martín et al, 1999; Valero, 1999). En cambio son más escasos los que se ocupan del profesorado universitario y del proceso de enseñanza (Aciego et al, 2003). Y mucho más escasos los que, en este ámbito universitario y en lo que respecta al profesorado, tratan el espíritu emprendedor.

- 6) Finalmente, coincidimos con Goñi (1999, p. 457) en que “la universidad puede dar una respuesta satisfactoria a las actuales necesidades del mundo empresarial a través de una educación basada en competencias que arranque de un sistema de valores y que garantice un equilibrio adecuado entre conocimientos, habilidades y capacidad de abstracción. (...) que se encargue de formar a jóvenes universitarios con visión de futuro, creatividad, ilusión, disposición e iniciativa”. En pocas palabras, emprendedores.

## 7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aciego de Mendoza, R.; Martín Cabrera, E. y Domínguez Medina, R. (2003): “Capacidades, valores y estrategias que el profesorado universitario declara estimular: análisis según área de conocimiento, experiencia docente y género”, *Anales de psicología*, vol. 19, nº1, pp. 133-143
- Audet, J. (2000): “Evaluation of two approaches to entrepreneurship education using an intention-based model of venture creation”, *Academy of Entrepreneurship Journal*, vol. 6, nº1, pp. 58-63.
- Ball, C. (1991): *Quality and Qualities: an overview. The Future of Higher Education*, capítulo 11, pp. 100-105. Buckingham: SRHE and Open University Press.

- Barnett, R. (1990): *The idea of higher education*, Buckingham: SRE and Open University Press.
- Barnett, R. (1994): *The limits of competence: Knowledge, higher education and society*. Buckingham: SRE and Open University Press.
- Bermúdez Sarguera, R. y Rodríguez Rebastillo, M. (2003): "Algunas consideraciones teóricas para el tratamiento metodológico de habilidades básicas en la educación superior" *Revista Cubana de Educación Superior*, nº 1, pp. 39- 47.
- Bricall, J. M. (2000): Universidad 2000, Conferencia de Rectores de la Universidades Españolas, Madrid.
- Burgoine, J. (1989): "Creating the managerial portfolio: building on competency approaches to management development", *Management Education and Development*, vol. 20, pp. 56-61.
- Canfux, V. (2000): "Tendencias actuales en la formación de profesores", *2da. Convención Internacional sobre la Educación Superior*. Universidad 2000. C. Habana.
- Canfux Sanler, V. y Rodríguez Pérez, M. E. (2003): "Acerca del estudio de la reflexión y la criticidad en el pensamiento del profesor universitario", *Revista cubana de Educación superior*, nº1, pp. 27-37
- Carter, N. M; Gartner, W. B. y Reynolds, P. D. (1996): "Exploring star-up event sequences", *Journal of Business Venturing*, vol 11, pp. 151-166.
- Clark, B. R. (1983): *The Higher Education System: Academic Organization in Cross Nacional Perspective*, University of California Press, Londres.
- Colby, P. y Rassen, R. (1981): *A Handbook on utilization of entrepreneurship material for vocational education*. Vocational Studies Centre of the University of Wisconsin-Madison.
- Colyvas, J.; Crow, M.; Gelijns, A. et al. (2002): "How do university inventions get into practice?" *Management Science*, vol. 48, nº1, pp. 61-72.
- Confebask (1996): *Conclusiones del Foro Universidad- Empresa 1996*, Bilbao: Confebask.
- Contreras, J. D. (1989), *Enseñanza, currículum y profesorado*, Editorial Akal, Málaga.
- Dill, D. D. (1997b): "Higher education markets and public policy", *Higher Education Policy*, vol. 10, nº3-4, pp. 167-185.
- Dios de, J. (1995): "Los Universitarios ante la actividad empresarial", *Confebask XII*, nº3, pp. 66-71.
- Durning, W. (1990). "Education for entrepreneurship" en Donkckels, R & Miettinen, A. Eds. *New Findings and Perspectives in entrepreneurship*. Adershot, Avebury Gower Publishing Group. pp. 134-141.
- Dyer, W. G. Jr. (1992): *The entrepreneurial experience*. San Francisco: Jossey- Bass.
- Dyer, W. G. (1994): "Toward a Theory of Entrepreneurial Careers", *Entrepreneurship, Theory and Practice*, pp. 7-21, Winter.
- Enterprise in Higher Education (1996): *Learning to change. Reflections and Visions of EHE 1991-1996*. Manchester: Enterprise in Higher Education.
- Elejabeitia de, C. (1997): "Emprender desde la escuela", *Iniciativa Emprendedora y Empresa Familiar*, nº 7, pp. 39-43.
- Elias, N. y Fernández, J. L. (1997): "Aprender a emprender", *Iniciativa Emprendedora y Empresa Familiar*, nº7, pp. 44-48.
- Erdas, C. (1987): "Enseñanza, investigación y formación de profesores", *Revista de Educación*, nº 284, pp. 159-198.
- Feldman, M.; Feller, I.; Bercovitz, J. y Burton, R. (2002): "Equity and the technology transfer strategies of American Research Universities", *Management Science*, vol.48, nº1, pp.105-121.
- Fernández, P. M. (1988): *La profesionalización del docente*, Escuela Española S. A., Madrid.
- Fernández Rodríguez, E. (2002): "El mercado y su influencia en la mejora de la calidad en la educación superior". *Alta dirección*, nº 224, pp. 281-288.
- <file:///C:/WINDOWS/TEMP/eud2.htm>
- Fletcher, S. (1991): *NVQs standards and competence*. London: Kogan Page Limited.
- Flemming, J. (1991): "The use of assessments of British university teaching, and especially research, for the allocation of resources" *European Economic Review*, vol. 35, pp. 612-618.
- Gartner, W. B. (1988): "Who is an entrepreneur? Is the wrong question? ", *American Journal of Small Busines*, nº 12, pp. 11-32.
- Gartner, W. y Vesper, K. (1994): "Experiments in Entrepreneurship Education: Successes and Failures", *Journal of Business Venturing*, nº9, pp. 179-187.
- Gibb, A. y Ritchie, J. (1982): "Understanding the process of starting small businesses", *European Small Business Journal*, vol 1, nº 1, pp. 26-46.
- Glass, J. C.; McKillop, D. G. y Hyndman, N. (1995): "Efficiency in the provision of university teaching and research: an empirical análisis of Uk universities", *Journal of Applied econometrics*, vol. 10, pp. 61- 72
- Goñi Gaztelu, E. (1998): "Competency Based Educations: What´s the matter with higher education?" Second Seminar Paper, Lancaster University.
- Goñi Gaztelu, E. (1999): "Se necesitan emprendedores. ¿Tiene la universidad algo que ofrecer? La educación basada en competencias como respuesta". *Boletín de Estudios Económicos*, Vol. 54, nº 168, pp. 445-460
- Goodman, J. (1987): "Reflexión y formación de profesores. Estudio de casos y análisis teórico". *Revista de Educación*, nº 285, pp. 223-244).
- Grigg, T. (1994): "Adopting entrepreneurial approach in universities", *Journal of Engineering & Technology Management*, nº 11, pp. 273-298.
- Hills, G. E. (1988): "Variations in university entrepreneurship education: an empirical study of an evolving field", *Journal of Business Venturing*, vol 2, nº3, pp. 109- 122.
- Hills, G. E. y Morris, M. H. (1988): "Entrepreneurship education: a conceptual model and review" en Scott, M.; Rosa, P. y Klandt, H. Eds. *Education Entrepreneurs for Wealth Creation*. Aldershot, Ashgate, pp. 38-54.
- Hornaday, J. y Abound, J. (1971): "Characteristics of Successful Entrepreneur", *Personnel Psychology*, vol.24, nº. 2, pp. 141-152.
- <http://cee.indiana.edu>
- [http://aahe.ital.utexas.edu/sot\\_tutorial.html](http://aahe.ital.utexas.edu/sot_tutorial.html)
- <http://dve.unlm.edu.ar/html/links.htm>.
- <http://hednet.polyu.edu.hk/>
- <http://www1.umn.edu/ohr/teachlearn/>
- <http://www.ilt.ac.uk/>
- <http://www.edutech.ch>
- <http://www.higher-ed.org/index.htm>
- Ibáñez, A. (2001)<sup>1</sup>: Actitudes Emprendedoras de los Estudiantes Universitarios de la CAPV. San Sebastián, Tesis Doctoral de la Universidad de Deusto.
- Ibáñez, A. (2002)<sup>1</sup>: "Las actitudes emprendedoras de los estudiantes universitarios en la CAPV", *Estudios Empresariales*, nº 110, pp. 24- 34.
- Imbermon, F. (1998): *La formación y el desarrollo profesional del profesor*, Ed. Grao, Barcelona.
- Imbermon, F.; Bartolomé L.; et al (1999): *La educación en el siglo XXI. Los retos del futuro inmediato*. Edit. Grao, Barcelona.

- Johnson, B. (1990): "Toward a multidimensional model of entrepreneurship: The case of achievement motivation and the entrepreneur", *Entrepreneurship, Theory and practice*, pp. 39-52
- Kets de Vries, M. F. R. (1977). "The entrepreneurial personality: A person at the crossroads", *Journal of Management Studies*, vol.14, pp. 34-57.
- Koh, H. C. (1996): "Testing hypotheses of entrepreneurial characteristics: a study of Hong Kong MBA students", *Journal of Managerial Psychology*, nº 11, pp. 1-11.
- Kourilsky, M. L. y Carlson, S. R. (1997): "Entrepreneurship education for youth: a curricular perspective" en Sexton, D. & Smilor, R. W., eds. *Entrepreneurship 2000*, Chicago, Upstarst Publishing Company, pp. 193-213.
- Krueger, N. F.; Reilly, M. D. y Carsrud, A. L. (1996): "Competing models of entrepreneurial intentions", en "Evaluation of Two Approaches to Entrepreneurship Education Using an Intention- Based Model of Venture Creation", de Josée Audet; *Academy of Entrepreneurship Journal*, vol. 6, nº1, pp. 58-63.
- Lesourme, J. (1991): "The teaching of economics in France", *European Economic Review*, vol. 35, pp. 619-627.
- Lockett, A.; Wright, M. y Franklin, S. (2003): "Technology transfer and universities' spin-out strategies", *Small Business Economics*, vol.20, nº2, p.185.
- Luiz Soares, M. y Méndez Martínez, M. (2003)<sup>1</sup> "Generación de capacidades emprendedoras en la formación universitaria: una visión crítica", *Alta dirección*, nº 229, pp. 47-52.
- Markham, S. K; Kingon, A. I.; Lewis, R. J. y Zapata III, M. (2002): "The university's role in creating radically new products", *International Journal of Technology Transfer & Commercialisation*, vol.1, nº 1, 2, pp.163-172.
- Marland, M. y Rogers, R. (1991): *Marketing the School*. Oxford: Heinemann Educational Books Ltd.
- Mowery, D. C., Sampat, B. y Ziedonis, A. (2002): "Learning to Patent: Institutional Experience, Learning, and Characteristics of U.S. University Patens After the Bayh-Dole Act, 1981- 1992", *Management Science*, vol. 48, nº1, pp. 73-89.
- Organización para la cooperación y el desarrollo económico (OCDE) (1990): *Financing Higher Education: Currem Patters*, OECD, París.
- Pérez- Pla Westendorp, J. L. (2002): "Las e-universidades al servicio de la formación empresarial". *Alta dirección*, nº 221, pp. 44- 46.
- Premus, R.; Sanders, N. y Jain, R. K. (2003): "Role of the university in regional economic development: The US experience" *International Journal of Technology Transfer & Commercialisation*, vol.2, nº4, pp. 369-383.
- Reitan, B. (1996): "Entrepreneurial intentions: a combined models approach", 9<sup>th</sup> Nordic Small Business Research Conference.
- Robinson, P. y Haunes, M. (1991): "Entrepreneurship education in Americas´s mayor universities", *Entrepreneurship: Theory & Practice*, nº 15, pp. 41-52.
- Rodríguez Espinar, S. (2003): "Nuevos retos y enfoques en la formación del profesorado universitario", *Revista de Educación*, nº331, pp. 67-99.
- Romero, J. M. (1997): "Cambio e Iniciativa emprendedora en España", *Iniciativa Emprendedora y Empresa Familiar*, nº3, pp. 10-15.
- Schon, D. (1992): *La formación de profesores reflexivos*, Ed. Paidós, MEC, Madrid.
- Santoro, Michael D. y Chakrabarti, Alok K. (2002): "Firm size and technology centrality in industry-university interactions", *Research Policy*, vol.31, nº7, pp.1163-1180.
- Shapero, A. y Sokol, L. (1982): "The social dimensions of entrepreneurship", en Kent, Sexton y Vesper (Eds), *The Enciclopedia of Entrepreneurship*, Englewood Cliffs: Prentice- Hall, pp. 72-90.
- Sexton, D. L. y Bowman-Upton, N. (1987): "Evaluation of an innovative approach to teaching entrepreneurship", *Journal of Small Business Management*, pp. 35-43.
- Siegel, D. S; Waldman, D. A; Atwater, L. E. y Link, A. N. (2003): "Commercial knowledge transfers from universities to firms: Improving the effectiveness of university-industry collaboration", *Journal of High Technology Management Research*, vol.14, nº1, pp. 111-133.
- Smailes, R.; Cooper S.Y. y Keogh, W. (2002): "Supporting university enterprise: The Scottish and US experience", *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, vol 2, nº 4, 5, pp.354-372.
- Stevenson, H. H. (1986): "Harvard´s experience with a new entrepreneurship program", en Sexton, D.L. & Smilor, R.W. Eds. *The Art and Science of Entrepreneurship*. Cambridge, Ballinger Publishing Company, pp. 389-401.
- The Royal Society (1993): *Higher Education Futures*. London: The Royal Society.
- Tolfree, P. (1992): *Education heads the sponsorship agenda*. Hobsons Sponsorship Yearbook, pp. 148-149.
- Veciana, J. M.; Hermann, F. y Ladström, H. (1977): *Entrepreneurship and small business research in Europe: an ECBS survey*. Avebury, Aldershot.
- Vesper, K. H. (1986): "New development in entrepreneurship education" en Sexton, D.L. & Smilor, R. W. Eds, *The Art and Science of Entrepreneurship*. Cambridge, Ballinger Publishing Company, pp. 379-387.
- Wiliams, G. (1995): "The marketización of higher educations: reforms and potencial reforms in higher education linance", en Dill, D. y Sporn B. (Eds.): *Emerging Patters of Social Demand and University Reform: Through a Glass Darkly*, Oxford, Pergamon.
- World Bank (1994): *Higher education: lessons of experience. Development in practice*. World Bank, Washington, D.C.