



CONSTRUYENDO LA UNIVERSIDAD EMPRENDEDORA: UN CASO PRÁCTICO

José Ruiz Navarro^a, Jose Manuel Sánchez Vázquez^b, Julio Segundo Gallardo^c

^a *Director de la Cátedra de Emprendedores de la Universidad de Cádiz*

^b *Coordinador de Masterup, master oficial en “Creación de empresas, nuevos negocios y proyectos innovadores” de la Universidad de Cádiz*

^c *Coordinador técnico de la Cátedra de Emprendedores de la Universidad de Cádiz*

Resumen

Los modelos de universidades emprendedoras, la adopción de una perspectiva de “construcción creativa”, la idea de empresa como fenómeno social, el método emprendedor y el enfoque de recursos, junto con los instrumentos de la gestión profesionalizada, articulan las actuaciones desarrolladas por la Cátedra de Emprendedores de la Universidad de Cádiz en el periodo 2008-2017. La estrategia y actividades de estos diez años se han inspirado en investigaciones y buenas prácticas relacionadas con el papel de la universidad en los procesos de cambio económico y con el reto de emprender como una respuesta a los mismos. Este trabajo se estructura en tres grandes apartados: el primero, ofrece una síntesis de los conceptos utilizados en la génesis e implantación de su modelo estratégico; el segundo, una explicación de sus cuatro grandes líneas estratégicas y de los resultados obtenidos; y, en un apartado final se recogen las lecciones aprendidas que plantean sugerencias de reflexión y acción para el futuro de las cátedras de emprendedores y de las universidades.

Palabras claves: universidad emprendedora; método emprendedor; cátedras de emprendedores; modelos estratégicos; métrica.

Building the entrepreneurial university: an empirical case

Abstract

Entrepreneurial university models; the perspective of "creative construction; firms as a social phenomenon; the effectuation method and the resource-based approach; together with management tools, shape the Chair of Entrepreneurs of the University of Cadiz (CdE) actions in the period 2008-2017. The strategy and activities of ten years have been inspired by the research and good practices related to the university role in the economic change processes, undertaking entrepreneurship as a response. This paper is articulated in three broad sections: first, it offers a synthesis of the concepts used in the genesis and implementation of the CdE's strategic model. Second, explains its four strategic lines and the obtained results. Finally, the lessons learned suggest ideas for future actions of the chairs of entrepreneurs and universities.

Keywords: entrepreneurial university; entrepreneurial method; chair of entrepreneurs; strategic frameworks; metrics.

1. Introducción.

En contraposición a la teoría Darwiniana, la clave de la evolución humana y el cambio económico es la intencionalidad de los actores que, a su vez, está condicionada por sus creencias. Desde esta perspectiva, el cambio económico se explica por: 1) la cantidad y calidad de las creencias; 2) el stock de conocimientos, particularmente dirigidos al control de la naturaleza por los humanos; y, 3) el marco institucional que define de manera deliberada la estructura de una sociedad e incentiva sus comportamientos. Así, a diferencia de una perspectiva más racional de la historia, el cambio económico se percibe como resultado de una mezcla de aciertos y errores en la búsqueda de productividades crecientes - para afrontar las necesidades - y esfuerzos de los grupos humanos para reducir la incertidumbre y mejorar la seguridad (North, 2006).

Desde una perspectiva de oferta, una característica relevante del cambio económico experimentado en los últimos años es el protagonismo creciente de la empresa y de la importancia de los recursos intangibles en la economía en los que el componente intelectual y la innovación son esenciales. En 1975, según Standard & Poor's 500, el 83% del valor de mercado de las empresas estaba relacionado con sus activos materiales y el 17% con sus activos inmateriales; treinta y cinco años después esta proporción es aproximadamente el 20% y 80% respectivamente. Este cambio estructural condiciona las oportunidades, los procesos de creación de valor, el desarrollo empresarial y centra el interés de las políticas económicas que afectan a la competitividad, entre las que cobran protagonismo la educación superior y la capacidad de emprender (Acs et al., 2017).

Distintos estudios internacionales inciden en este enfoque. Así, por ejemplo, el World Economic Forum (2016) señala la calidad del sistema educativo, su extensión, calidad de sus escuelas de negocios, la formación de tercer grado, la educación científica y matemática, la inversión de I+D+i como pilares gestionables para impulsar el sistema productivo y empresarial. De forma similar, los modelos e informes del observatorio internacional Global Entrepreneurship Monitor (GEM)⁴ reiteran estas ideas. Los aspectos relacionados con las redes sociales y la formación empresarial, son elementos destacados en sus análisis y recomendaciones. A medida que los países se sitúan en etapas más avanzadas de desarrollo y sus economías dependen más del factor innovación, estas variables son más relevantes para alimentar su sistema empresarial. Desde esta perspectiva, la calidad del tejido empresarial naciente se asocia a sus perspectivas futuras de crecimiento o emprendimiento de alto potencial (Aido

⁴ GEM, ver: <http://www.gemconsortium.org>

et al., 2016) cuyos aspectos espaciales han sido estudiados y relacionados con su localización cercana a universidades y centros de investigación (Audretsch et al., 2006; Etzkowitz y Leydesdorff, 2000).

El desarrollo de los ecosistemas que favorezcan la aparición de este tipo de empresas está unido al papel relevante de la universidad y a los procesos de aprendizaje que promueve. Entre ellos, la superación de la teoría de la inducción que afirma que aprendemos las cosas gracias a la información procedente del exterior. Realmente aprendemos actuando: *“el verdadero aprendizaje no es inductivo, sino que consiste siempre en ensayar y errar, proceso que debemos emprender con el mayor grado de actividad de que seamos capaces”* (Popper et al., 1992, p. 39). Así, algunos autores plantean que crear valor en un contexto socioeconómico, más complejo e incierto, requiere actuar con un ‘método emprendedor’ que complemente al método científico iniciado por Francis Bacon (Sarasvathy y Venkataraman, 2011). La propuesta va más allá de enseñar el proceso específico de crear y desarrollar empresas, se orienta también a la necesidad de enseñar a crear valor, no solo económico, sino también social o artístico, mediante la identificación o generación y explotación de oportunidades basadas en el conocimiento, la interacción de las personas y la cooperación. La acción es una de sus características distintivas y de ahí también su denominación de método efectual⁵ (Sarasvathy, 2001).

Un primer elemento central de este método son las percepciones de oportunidades de las personas (Shane y Venkataraman, 2000). Las oportunidades se perciben a veces como descubiertas pero en otras como co-creadas entre el emprendedor y sus *stakeholders*, reforzando la perspectiva de ecosistema. Una segunda aportación es sobre la génesis de los mercados que hacen valiosas a las oportunidades. Estos no siempre surgen de una demanda insatisfecha sino que son complejas formas de interacción que implican acciones individuales y colectivas (Olson, 1996). En la mayoría de los mercados emergentes ni el emprendedor ni sus stakeholders suelen tener una visión completa y coherente de los mismos, son las relaciones entre ellos las que van conformando su construcción. La tercera cuestión, se focaliza en quiénes están capacitados para emprender. Dado que el proceso de generación de mercados y construcción de oportunidades es tan amplio, se supone que cualquier persona o institución puede verse inmerso en estos cambios sociales. En cuarto lugar, el método emprendedor puede servir para impulsar innovaciones sociales que permitan el desarrollo de las capacidades humanas (Nussbaum, 2012), superando –en quinto lugar- la dicotomía *profit-non profit* de las iniciativas que permiten desarrollar talento invirtiendo en la resolución de problemas sociales y en la desaparición de las fronteras “público-privado”. Así, el método emprendedor no es un

⁵ Para saber más del método emprendedor o efectual ver: <http://www.effectuation.org>

instrumento del libre mercado, sino que utiliza el mercado y las instituciones públicas como instrumentos para generar nuevos mercados y nuevas instituciones, una meta-lógica o procedimiento racional para ayudar a reformular los problemas de la sociedad y hacerla progresar (Sarasvathy y Venkataraman, 2011).

Este enfoque entronca, complementa y permite hacer operativa la perspectiva de ecosistema y su encaje con las estrategias de cambio en la universidad (Ruiz-Navarro y Gallardo, 2003). Los modelos sistémicos han sido tratado ampliamente en la literatura académica tras la propuesta de la triple hélice, los enfoques de ecosistemas (Acs, et al 2017) e incorporados a las estrategias de desarrollo regional.

Consecuentemente, esta perspectiva estratégica supone sacar la formación en emprendimiento de su encasillamiento como sub disciplina de las ciencias de gestión, dentro de las facultades de ciencias económicas y empresariales y difundirlas a un ámbito de mayor alcance. Su aplicación transversal al sistema universitario, su inclusión en diversos contenidos curriculares, así como la superación de enfoques exclusivamente economicistas adoptando una perspectiva social amplia e integradora apoyando conceptos emergentes como el de la universidad cívica (Goddard et al. (2013). Este enfoque amplía, se apoya y refuerza el discurso de universidad emprendedora y profesionalizada (Solé, 2016; Clark, 1998) y genera nuevas opciones estratégicas para la universidad y el desarrollo territorial (Ruiz-Navarro, 2017).

Este marco conceptual, el análisis de buenas prácticas de otras experiencias universitarias (Cicero et al., 2012), la participación en proyectos de investigación colaborativos como el *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) o el *Global University Entrepreneurial Spirit Student's Survey* (GUESSS)⁶ y la localización en un entorno regional caracterizado por una baja densidad y tamaño empresarial, ha inspirado el modelo estratégico y la acción de la Cátedra de Creación de Empresas y desarrollo del Espíritu Emprendedor, más conocida como Cátedra de Emprendedores de la Universidad de Cádiz (CdE) que a continuación se expone.

⁶ Ver: <http://www.guesssurvey.org/goals/>

2. El modelo estratégico de la cátedra de emprendedores de la UCA: intenciones, capacidades, capital relacional y métrica.

La CdE de la UCA nace a finales de 2007 con el objetivo de impulsar la cultura emprendedora en la comunidad universitaria -formada por estudiantes, profesores, investigadores, personal técnico y egresados- y sus relaciones con el entorno territorial, social, cultural y económico. Su misión, *“Impulsar iniciativas innovadoras que pongan al servicio de la sociedad y de la provincia de Cádiz la capacidad del conocimiento universitario de generar valor económico y social”*, se alinea con la visión del II Plan estratégico de la Universidad de Cádiz 2015-2020 (PEUCA): *“La Universidad de Cádiz cumplirá con sus objetivos y funciones mediante enfoques y estrategias ágiles y dinámicas que permitan adaptarnos a los cambios y poniendo como elemento trasversal de su nueva cultura organizativa la creatividad, la internacionalización, la innovación, la integración de los cambios tecnológicos relevantes, la influencia de la tecnología en los modelos educativos y el emprendimiento, más allá de sus connotaciones empresariales, como nueva forma de dirigir que permite superar amenazas y crear valor”*.

Para alcanzar su misión, despliega cuatro grandes líneas estratégicas orientadas a: 1) las intenciones emprendedoras; 2) la formación y capacidades de las personas; 3) el apoyo a las iniciativas, creación de capital social y relaciones con el ecosistema regional; y, 4) la medición, análisis comparativo, aprendizaje y mejora del propio modelo estratégico mediante la investigación (Figura 1). A continuación se explican los contenidos de las tres principales líneas estratégicas y se ofrecen sus principales resultados (cuarta línea estratégica).

Figura 1. Modelo estratégico de la Cátedra de Emprendedores de la UCA y líneas estratégicas



3. El impulso de las intenciones emprendedoras como detonante del proceso

El inicio del proceso emprendedor comienza con la movilización cognitiva de los individuos, según los modelos de conducta planeada de Ajzen (Krueger y Carsrud, 1993). Así, las intenciones son un buen predictor del comportamiento futuro y su identificación posibilita la investigación de las iniciativas empresariales. En esta corriente destaca el proyecto de investigación colaborativa, en el que se integra la CdE, *Global University Entrepreneurial Spirit Student Survey* (GUESSS) que en su última edición de 2016 recogió las opiniones de más de 122.000 individuos de 1.000 universidades de cincuenta países⁷. Entre sus objetivos se encuentra estudiar las variables que influyen en las intenciones emprendedoras de los estudiantes universitarios. Estas intenciones cambian a lo largo del tiempo y dependen tanto del entorno de la universidad, de sus políticas y recursos destinados al emprendimiento como de antecedentes culturales y familiares de los individuos.

Las Tablas 1 y 2 recogen los porcentajes de estudiantes que han participado en el GUESSS 2016 y expresan la intención de elegir carreras principalmente como empleados, fundadores de una empresa o sucesores de una empresa familiar. Las respuestas se han agrupado por universidades de tres tipos de economías (orientadas a los factores, a la eficiencia y a la innovación) siguiendo los criterios utilizados en el World Economic Forum (2016). La Tabla 1 indica la intención tras la inmediata terminación de sus estudios universitarios; y, la Tabla 2 la que esperan tener 5 años más tarde. En los dos escenarios, los menores porcentajes de elegir la opción de fundar una empresa se dan en el grupo de países orientados a la innovación entre los que se encuentra España (4% al terminar y 25% a los cinco años) debido, entre otras causas, a las opciones de elección más amplia que se les ofrecen.

Estos datos sirven para enmarcar la información del Observatorio de Emprendimiento de la CRUE que señala que sobre una población analizada de más de 268.000 estudiantes universitarios en España, en el curso 2015-16, el 4,9% había creado una empresa y el 29,3% tenía intenciones de hacerlo en un horizonte de 3 años (Guerrero et al., 2016), dibujando un panorama no muy diferente al que se da en otros países.

Tabla 1. Elección de carreras al terminar estudios

Tipos de países

⁷ Ver más en: <http://www.guesssurvey.org>

Carreras	Factor	Eficiencia	Innovación	Total
Empleado	75%	78%	84%	80%
Fundador	11%	13%	4%	9%
Sucesor	4%	4%	1%	3%
Otro/NS	10%	6%	10%	8%

Fuente: Ruiz, López, Sánchez & Nechar (2017)

Tabla 2. Elección de carreras 5 años más tardes

Tipos de países				
Carreras	Factor	Eficiencia	Innovación	Total
Empleado	33%	38%	59%	47%
Fundador	50%	49%	25%	38%
Sucesor	5%	6%	4%	5%
Otro/NS	12%	8%	13%	10%

Fuente: Ruiz, López, Sánchez & Nechar (2017)

En esta línea, y con el objeto de impulsar las intenciones de emprender, la CdE ha prestado especial interés a la creación de referentes y a mostrar los incentivos de ser empresario. Para ello, se han organizado seminarios, mesas redondas y conferencias. En la creación de referentes cercanos destaca el programa “Emprendedoras y emprendedores como tú”⁸. Son reseñables los premios (como AtrEBT), desafíos (como “el Desafío de los 5 euros”⁹), el programa “Emprender+Cerca” (de orientación a todos los últimos cursos) y, desde 2014, la semana del emprendimiento que se integra en la Global Entrepreneurship Week (de la Fundación Kauffman). En total, los programas de fomento de la cultura emprendedora, en los últimos 10 años, se han materializado en 492 acciones en las que han participado unas 15.500 personas.

Los resultados los ofrece el proyecto GUESSS UCA en sus ediciones (2013/14 y 2016/17). La evolución es muy positiva. La intencionalidad se ha incrementado en la UCA tanto al término de los estudios, ha

⁸ <https://www.youtube.com/playlist?list=PL9884F4AF771D520B>

⁹ Ver: <http://www.uca.es/es/cargarAplicacionNoticia.do?identificador=8076>

pasado del 4,4% en 2013/14 al 6,3% tres años después; como a los cinco años, que pasa del 31,9% en 2013/14 al 36,2% en 2016/17. En 2016/17 la comparación con los valores de las universidades de los países del grupo de innovación (un 4% y 25%) es mucho más alta en la UCA que también supera los valores medios de las 19 universidades participantes de España (un 5% y un 29,8%). Un análisis más detallado puede verse en Ramos-Rodríguez y Ruiz-Navarro (2017).

4. La formación y el desarrollo de capacidades emprendedoras

La aplicación del método emprendedor requiere un cambio estratégico en el sistema educativo, especialmente en las universidades. Pone en primer plano la necesidad de un aplicar procesos de aprendizaje orientados al ensayo y error, *“aprendemos las cosas a través de la actividad”* (Popper, et al, 1992: p.39), a la acción y a la colaboración con múltiples agentes sociales. Las respuestas de las universidades han sido, a veces, parciales y no exentas de contradicciones.

Esta orientación a la acción y a la integración en el reto formativo de los múltiples agentes que intervienen en el proceso emprendedor están en la esencia de la oferta formativa de la CdE. Esta oferta se alinea con el II Plan Estratégico de la UCA que persigue *“potenciar la oferta académica en materia emprendedora”*. De esta forma, además de programas de formación, talleres, píldoras y cursos tanto online (donde destaca un curso experto universitario en emprendimiento e innovación) como presenciales, se ha colaborado para poner en marcha asignaturas en emprendimiento y creación de empresas en cinco grados universitarios y ocho posgrados oficiales en diversas titulaciones de centros tan diferentes como la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Facultad de Ciencias Sociales, Facultad de Filosofía y Letras, la Escuela Superior de Ingeniería, Escuela Politécnica Superior o la Facultad de Ciencias del Mar y Ambientales. Además, se ha puesto en marcha un programa de innovación docente en colaboración con la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales para el desarrollo de una junior empresa y otros programas junto al Vicerrectorado de Recursos Docentes y de la Comunicación para mejorar la formación de los profesores universitarios en el método emprendedor.

Se ha colaborado con otros agentes desarrollando programas formativos conjuntos. Destacan el desarrollo del Aula de Consolidación empresarial y el programa Inconformistas, que se orientan a emprendedores nacientes, un aula de formación y mejora continua. Estos programas se desarrollan junto a empresas (Grupo Osborne y Salvartes), asociaciones (AERCO), Cámara de Comercio de Cádiz y

Centro Europeo de Empresas e Innovación (CEEI). También es reseñable el Aula Emprendedora, junto al Ministerio de Educación y otras 25 universidades españolas, que ofrece un completo repositorio de casos de emprendimiento (vídeos, noticias, artículos, etc.) ordenados por áreas de conocimiento.

Mención especial requiere el máster oficial en “*Creación de Empresas, Nuevos Negocios y Proyectos Innovadores*” (*Masterup*)¹⁰ que inicia su quinta edición en el curso 2017/18 tras superar con éxito el proceso de renovación de la acreditación de su título. Sus antecedentes se remontan a 1993, cuando la UCA inicia programas de emprendimiento y creación de empresas, introduciendo en sus planes de estudio asignaturas de creación y viabilidad de empresas. *Masterup* es una oferta innovadora que pone en práctica el método emprendedor. Para acceder es preciso que el alumno supere la barrera de entrada de presentar un proyecto o idea sobre la que se va trabajar durante el curso. Su objetivo fundamental es capacitar al alumno para que realice un proyecto de creación de empresa, de diversificación o intraemprendimiento en una empresa existente, o un proyecto innovador en el ámbito de lo social o cultural.

Los resultados de la línea de capacitación contabilizan un total 230 acciones en los que se han formado a unas 5.700 personas. *Masterup*, a pesar de la barrera de entrada establecida, presenta una evolución positiva desde su inicio (ver Tabla 3). El número de alumnos ha experimentado un fuerte aumento, así como la existencia de proyectos iniciados y vivos de todas las promociones. Los altos porcentajes de inserción laboral confirman el mayor potencial de empleabilidad que tienen las personas emprendedoras. Entre los proyectos vivos se encuentran empresas de base tecnológica (<https://fabricadigital.org/>), proyectos de intraemprendimiento en grandes empresas como AIRBUS (<http://www.airbus.com/>), deporte (Gravyfit, <http://www.entrenamientoycoaching.es/>), hostelería (<https://www.facebook.com/frityes/>), exportación de productos ecológicos (<https://www.alucia.es/>), turismo (Bidokey), y comercio de obras de arte (<http://inspiracion.lofter.com/>), entre otros.

Tabla 3. Resultados Masterup

¹⁰ Masterup, ver <http://mastereconomicas.uca.es/masterup/presentacion/>

Curso	Numero de alumnos	% mujeres	% extranjeros	Proyectos iniciados	Proyectos vivos	Inserción laboral
2013-14	12	33%	8%	75%	58%	100%
2014-15	10	80%	60%	70%	60%	80%
2015-16	9	44%	33%	44%	44%	78%
2016-17	22	68%	59%	14% ¹¹	--	--

Fuente: elaboración propia

5. Apoyo al desarrollo de las iniciativas emprendedoras: asesoramiento y capital relacional

La CdE puso también en marcha, casi desde sus inicios, un servicio de asesoramiento y apoyo a los emprendedores universitarios, una amplia red de colaboración con los principales stakeholders de su entorno, la creación e impulso de una red de *business angels* orientadas a proyectos universitarios en Andalucía y la presencia en proyectos y redes internacionales relacionadas con el emprendimiento universitario.

Una de las tareas prioritarias en este ámbito de actuación fue la colaboración con el Consejo Social de la UCA, la Fundación Universidad-Empresa de Cádiz (FUECA), Andalucía Emprende, Fundación Pública Andaluza de la Junta de Andalucía, las Cámaras y asociaciones empresariales. Fue prioritario identificar y lograr la colaboración de los profesionales y empresarios egresados de la UCA. Esta red de apoyos es esencial en un territorio de las características socioeconómicas de la provincia de Cádiz y Andalucía, con altos niveles de desempleo (35% en el caso de Cádiz), baja densidad empresarial (del orden de un 20% por debajo de la media nacional) y alta deslocalización industrial.

El servicio de asesoramiento y apoyo a los emprendedores universitarios que ofrece la CdE, a través de FUECA, consta de tres técnicos superiores, está certificado (norma internacional ISO9001:2008¹²) y tiene implantado un sistema de seguimiento y mejora continua inspirado en la filosofía lean. Su financiación se inició con una aportación de la UCA en 2008 de unos 140.000 €, aportación que en la

¹¹ Esta edición aún no ha acabado, pero se recoge en este indicador los proyectos que se han puesto en marcha antes de finalizar el curso académico.

¹² Ver: <http://home.fueca.es/wp-content/uploads/sites/3/2017/06/CertificadoCalidadJun17.pdf>

actualidad alcanza los 87.400€, estas aportaciones que suponen de media menos del 48% de sus ingresos, complementándose con la obtención de recursos externos.

Consecuentes con la brecha de género existente (el 63% de los promotores son hombres) se han impulsado actuaciones para movilizar el talento femenino. Entre los programas desarrollados destaca el proyecto “TALENTIAS: Mujeres y Emprendimiento estratégico”¹³. Este programa se desarrolló junto a Instituto de la Mujer del Gobierno de España. Asimismo, conscientes del problema de financiación de los emprendedores, la CdE ha impulsado una red de *business angels*, Inviertlab¹⁴, para proyectos universitarios en Andalucía apoyada por el Foro de Consejos Sociales de las universidades de Andalucía. En los tres foros de Inviertlab han participado 105 spinoffs de las 10 universidades públicas de la región con un volumen de captación de fondos de unos 215.000 €.

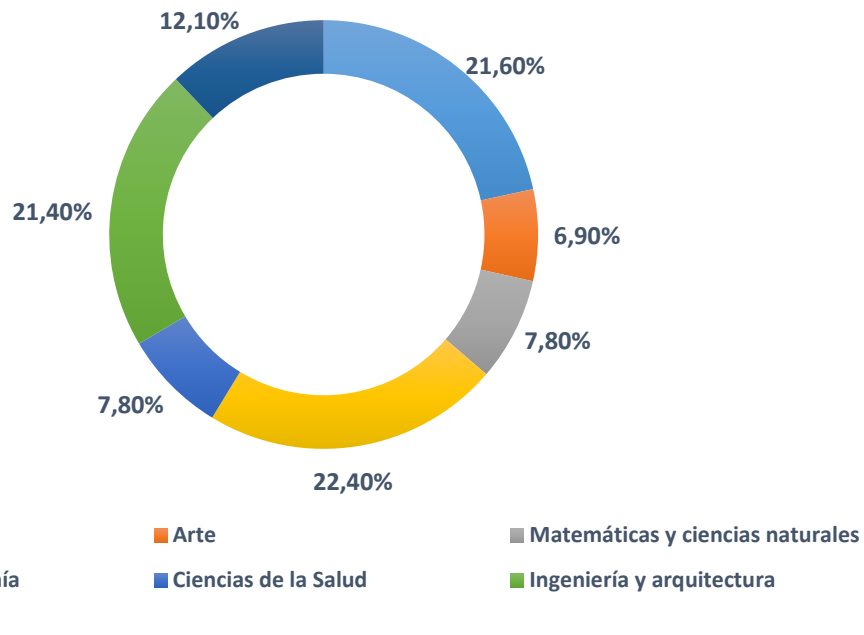
Desde su inicio, se ha prestado asesoramiento personalizado a 992 proyectos empresariales presentados por 1.355 promotores, titulados y profesores; apoyándolos desde la fase de maduración de la idea hasta la constitución final de la empresa, mediante la utilización de recursos propios o con las entidades colaboradoras. Con este servicio se han creado más de 118 empresas desde febrero de 2009 que dan empleo en la actualidad a más de 260 personas. Las áreas de conocimientos de las personas atendidas por la CdE pueden observarse en la Figura 2.

Figura 2. Áreas de conocimientos de las personas atendidas por el servicio de asesoramiento

¹³ Ver: <http://www.uca.es/emprendedores/talentias>

¹⁴ Ver: <http://www.inviertelab.com/>

Área de conocimiento de los promotores



Fuente: Elaboración propia. Servicio de apoyo al emprendimiento de la Universidad de Cádiz

6. Qué hemos aprendido y futuras líneas de acción

La experiencia de los diez años de la CdE, sus antecedentes en la UCA, las experiencias profesionales y empresariales previas de las personas que han intervenido en su gestión, más el análisis de iniciativas similares de otras universidades y de las investigaciones más relevantes relacionadas con las universidades emprendedoras, permiten extraer una serie de conclusiones y sugerencias de futuras líneas de actuaciones que se exponen a continuación.

La necesidad de impulsar una sociedad cívica, humanística, dinámica e innovadora, fundada en un ecosistema empresarial eficiente, justifica la necesaria utilización, creación y transferencia por la universidad del conocimiento en las ciencias económicas y de gestión, especialmente en: estrategia, organización, creación de empresas y desarrollo empresarial. Difícilmente la universidad puede contribuir a ese objetivo cívico y al desarrollo del territorio si se desconocen o no se utilizan

profesionalmente estos instrumentos y no se establecen sistemas de medición y evaluación de sus acciones.

Dada la complejidad y carácter sistémico del reto, la tarea conlleva actuar en varios frentes simultáneamente. A nivel de los individuos, en este caso de los universitarios (estudiantes, profesores, técnicos y titulados universitarios), movilizándolo sus intenciones y motivaciones a través de la información, incentivos y estímulos orientados a tomar conciencia de la importancia de emprender; es decir, de obtener la capacidad que en algún momento de sus vidas se le va a requerir para acometer un proyecto, negocio o iniciativa vital que implica dificultad y riesgo. Sin individuos conscientes del reto, la segunda, y restantes condiciones, ofrecer una oferta formativa que integre el conocimiento de aprender a emprender, no puede tener éxito. Esta oferta formativa debe orientarse a la acción, e independientemente de la existencia y desarrollo de una oferta especializada en las facultades de economía y empresas, su inmersión en los grados y postgrados de las distintas áreas de conocimientos y su integración en los planes docentes oficiales es un objetivo a lograr. Dicha docencia se tiene que asentar en la suficiente dotación de recursos –humanos, económicos y de investigación- que haga posible una metodología activa, colaborativa y orientada a proyectos, condición esencial del método emprendedor.

La calidad y esfuerzo investigador, en las áreas con ventajas competitivas y que genere opciones estratégicas a la universidad y su entorno, necesitan el complemento investigador en ciencias económicas y de gestión y muy especialmente en las relacionadas con el ámbito de emprender. Saber más en ese ámbito es condición necesaria para avanzar. La experiencia señala que la profesionalización de los servicios de apoyo al emprendimiento y su estrecha coordinación o integración con los servicios de transferencia es un requisito esencial.

Por último, pero no menos importante, la generación de capital social y el acceso a los recursos externos –humanos y financieros- es esencial para lograr que el ecosistema universidad-sociedad-empresa sea eficiente y genere valor. Esta tarea está relacionada con el compromiso institucional de los órganos de gobierno de la universidad, con la prioridad que le otorgan al reto de convertir la universidad en un elemento de progreso social y económico y con la asignación acorde de recursos en sus presupuestos a las cátedras o unidades de emprendimiento. El compromiso institucional se extiende más allá de los límites de la universidad y tiene que lograr la integración de las administraciones, organizaciones profesionales y empresariales, inversores, sistema financiero y grandes y medianas empresas. En esta tarea institucional los consejos sociales, deberían intensificar sus esfuerzos para lograr su función estratégica de servir de conexión de los elementos del ecosistema

emprendedor. Las cátedras y unidades de emprendedores de las universidades también deberían reforzar sus vínculos y relaciones para concienciar a autoridades, empresarios y responsables públicos y privados de la importancia de su labor; y, para transmitir el ideario y los instrumentos de una universidad cívica y emprendedora.

7. Bibliografía

Acs, Z. J., Stam, E., Audretsch, D. B., & O'Connor, A. (2017). The lineages of the entrepreneurial ecosystem approach. *Small Business Economics*, 49(1), 1-10.

Aido-Almagro, B., Diáñez-González, J.P., Camelo-Ordaz, C. & Ruiz-Navarro, J. (2016). Emprendimiento de alto potencial un análisis sobre el reconocimiento de oportunidad en diferentes economías. *Economía Industrial*, 399, 75-84.

Audretsch, D. B., Keilbach, M. C., & Lehmann, E. E. (2006). *Entrepreneurship and economic growth*. Oxford University Press.

Cicero, S., Asón, J., & Santamaría, A. (2012). *100 Buenas Prácticas en emprendimiento universitario*. RedEmprendia.

Clark, B. R. (1998). *Creating entrepreneurial universities: Organizational pathways of transformation* (No. 378 CLA).

Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations. *Research policy*, 29(2), 109-123.

Goddard, J., Kempton, L., Vallance, P., Cappello, R., Olechnicka, A., & Gorzelak, G. (2013). The civic university: Connecting the global and the local. *Universities, Cities and Regions, Loci for Knowledge and Innovation Creation*, 43-63.

Guerrero, M., Urbano, D., Ramos, A.R., Ruiz-Navarro, J., Neira, I., Fernández-Laviada, A. (2016). *Perfil emprendedor del estudiante universitario*. CRUE, RedEmprendia, CISE.

Krueger, N. F., & Carsrud, A. L. (1993). Entrepreneurial intentions: applying the theory of planned behaviour. *Entrepreneurship & Regional Development*, 5(4), 315-330.

North, D. C. (2006). *Understanding the process of economic change*. Academic foundation.

- Nussbaum, M. (2012). *Crear capacidades: propuesta para el desarrollo humano*. Paidós.
- Olson, M. (1996). Distinguished lecture on economics in government: big bills left on the sidewalk: why some nations are rich, and others poor. *The Journal of economic perspectives*, 10(2), 3-24.
- Popper, K. R., Sexl, R., Kreuzer, F., & Lorenz, K. (1992). *El porvenir está abierto: conversación de Altenberg y textos del simposio sobre Popper celebrado en Viena*. Tusquets editores.
- Ramos-Rodríguez, A. R., Medina-Garrido, J. A., Lorenzo-Gómez, J. D., & Ruiz-Navarro, J. (2010). What you know or who you know? The role of intellectual and social capital in opportunity recognition. *International Small Business Journal*, 28(6), 566-582.
- Ramos-Rodríguez, A.R., & Ruiz-Navarro, J. (2017). *Emprendimiento en la Universidad de Cádiz. Informe GUESSS 16/17*. Universidad de Cádiz. En: <http://www.uca.es/emprendedores/portal.do?IDM=61&NM=1>
- Ruiz-Navarro, J. (2017). La sociedad emprendedora y el reto del desarrollo territorial de la universidad emprendedora. Capítulo de libro en: Tomás Mancha, coordinador (2017). *Política Económica, Economía Regional y Servicios*. Edición: 1ª. CIVITAS & THOMSON REUTERS., pp.1079-1095
- Ruiz-Navarro, J., López-Fernández, C., Sánchez-Vázquez, J.M. & Nechar, M. (2017). *GUESSS Maroc 2016*. Universidad de Cádiz. Ver: http://entrepreneurs-maroc.uca.es/?page_id=28868
- Ruiz-Navarro, J. R., & Gallardo, F. O. (2003). A model of strategic change: Universities and dynamic capabilities. *Higher education policy*, 16(2), 199-212.
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of management Review*, 26(2), 243-263.
- Sarasvathy, S. D., & Venkataraman, S. (2011). Entrepreneurship as method: Open questions for an entrepreneurial future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1), 113-135.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of management review*, 25(1), 217-226.
- Solé Parellada, F., 2016. *La contribución de la universidad al desarrollo económico y social como objetivo del estudio en las ciencias económicas y de gestión*. Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras. Barcelona.
- World Economic Forum (2016). *The Global Competitiveness Report 2016-2017*