

# Características de la Gestión del Emprendimiento en la Universidad de Guadalajara que inciden en el desempeño emprendedor de sus estudiantes

*Characteristics of Entrepreneurship Management at the University of Guadalajara that affect the entrepreneurial performance of its students*

Blanca Delgado Melgarejo<sup>a</sup>

## RESUMEN

La política educativa en México promueve fomentar la vocación emprendedora en el nivel superior, en consecuencia, las universidades mexicanas establecen estrategias y acciones para hacerlo. Este artículo muestra los resultados de una investigación, cuyo objetivo fue identificar características del estilo de gestionar el fomento al emprendimiento en la Universidad de Guadalajara y la manera en que éstas incidieron en el desempeño emprendedor de sus alumnos al ser premiados de manera consecutiva, internacionalmente, de 2016 a 2019. Bajo el paradigma interpretativo y enfoque cualitativo, se analizaron percepciones, y se encontraron hallazgos que indican que el estilo de gestión está alineado, no de manera intencional, al modelo Orientación Emprendedora Universitaria, y, que

---

<sup>a</sup> Universidad de Guadalajara, Centro Universitario de Tonalá, Av. Nuevo Periférico No. 555 Ejido San José Tateposco, C.P. 45425, Tonalá Jalisco, México

además, hay dos características adicionales a éste que inciden, en el desempeño de los estudiantes; en conjunto, las seis características pueden constituir, para otras universidades, elementos que coadyuven a mejorar el emprendimiento estudiantil universitario.

**Palabras clave:** Emprendimiento, Gestión universitaria, Estudiantes emprendedores, Universidad de Guadalajara

## **ABSTRACT**

*Educational policy in Mexico promotes the entrepreneurial vocation at the higher level; consequently, Mexican universities establish strategies and actions to do so. This article shows the results of research at the University of Guadalajara, whose objective was to identify characteristics of its management style and the way in which its entrepreneurial students influenced the performance. Under the interpretive paradigm and qualitative approach, perceptions of students, internationally awarded, from 2016 to 2019, for their ventures, were analysed. The findings indicate that the management style aligned, not intentionally, to the so-called University Entrepreneurial Orientation, and, two additional characteristics that significantly affect the performance of these students, and together, they can constitute for other universities, elements that help to improve university student entrepreneurship.*

**Keywords:** *Entrepreneurship, University management, Students entrepreneurs, University of Guadalajara.*

## **INTRODUCCIÓN**

Existe, en general, una tendencia en las universidades de México a fomentar el emprendimiento pues se indica que llevar a cabo actividades de formación emprendedora ayuda a los estudiantes a contar con competencias transversales para que, a su egreso, o bien tengan opciones dentro del mercado laboral, emprendiendo, o tengan un mejor

desempeño en sus puestos de trabajo (OECD, 2019). El papel estratégico, en este sentido, que juegan las universidades y la educación de nivel superior que proveen a los jóvenes es reconocido e importante y se encuentran constantemente en búsqueda de vías para fomentar y apoyar la innovación, la creatividad y el desarrollo de proyectos de emprendimiento de sus estudiantes.

En este artículo se describe, en una primera sección la definición del problema de investigación. De manera posterior, se detalla el marco de referencia que se utilizó para el estudio: Orientación Emprendedora Universitaria de Todorovic et al., (2011), así como una descripción resumida de los aspectos metodológicos y el procedimiento seguido; para con ello, presentar los resultados del estudio. Los resultados cumplen con el objetivo de la investigación planteado que fue identificar qué características de la gestión en una universidad, relacionadas al fomento y desarrollo de emprendimientos, percibían los estudiantes emprendedores, que estaban asociadas al desempeño sobresaliente que tuvieron con sus proyectos; y finalmente, que se proporcionara evidencia para que este tipo de instituciones gestionen sus acciones hacia el emprendimiento estudiantil con un estilo de gestión que comprueba que el desempeño de éstos puede mejorarse: al crear emprendimientos innovadores y de alto impacto, incluyendo, además otras características que el modelo de gestión original no contempla, punto que se discute en otra sección de este artículo. Finalmente, las conclusiones exponen la importancia que tiene adoptar nuevos estilos de gestión –como la emprendedora- en organizaciones de tanta complejidad y retos continuos a lo largo de su existencia.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Desde hace algunos años atrás, diversos estudios (i.e Vincens & Grullón, 2011; Kantis, Federico & Ibarra, 2016; Rodriguez-Aceves et al, 2017) han señalado que en México falta cultura para emprender e innovar, así como capital humano y una comprensión real de lo que implica el emprendimiento. Se ha identificado que, en México, para los años 2015 y 2017, se produjo un estancamiento de acciones realizadas para apoyar el emprendimiento en los niveles de licenciatura y posgrado; y se le ha sugerido realizar mayores esfuerzos para homologarse al promedio del resto del mundo. De acuerdo a Rodriguez-Aceves (2017)

existe una falta de preparación para emprender en todos los niveles académicos según la perspectiva de los emprendedores.

A pesar de las sugerencias realizadas, para 2018, estudiantes universitarios encuestados indicaron que sus proyectos emprendedores se quedaron en papel, sus ideas no se concretaron, y expusieron que la escuela no les dio herramientas para llevarlos a cabo (*Failure Institute & Santander Universidades*, 2018); con este contexto, Pérez-Zavala et al (2019) señalan que a México le queda mucho por realizar en materia de emprendimiento universitario. Pero, cabe resaltar que, si bien hay un área importante por mejorar, México es uno de los países en obtener uno de los indicadores más altos, de 3000 universidades, sobre fomento al emprendimiento en contextos universitarios según *Global University Entrepreneurial Spirit Student's Survey* (2018); y que, a pesar de ello, en 2019, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) encuentra en su estudio “Educación Superior en México: Resultados y relevancia para el mercado laboral” que no hay, todavía, una sólida cultura del emprendimiento en las Instituciones de Educación Superior (IES) mexicanas, con la excepción de algunos casos sobresalientes (OECD, 2019).

Uno de los casos concierne a la Universidad de Guadalajara, pues según el Observatorio de Emprendimiento Universitario, hallaron que sus estudiantes valoran de manera positiva las competencias emprendedoras que adquirieron en ella, así como la percepción de que sí pueden emprender, al ser, su universidad un entorno propicio para hacerlo (Guerrero et al., 2016). Es así, que después de una revisión a los informes de actividades de la Red de la Universidad, se encontró que, un 75% de sus centros realizan actividades de emprendimiento y son varios los casos de emprendimiento estudiantil que han obtenido reconocimientos nacionales e internacionales, de manera consecutiva en los años 2016 a 2019, por lo que se infiere que existen ciertas características en la gestión de dicha institución que incide en el desempeño que han logrado estos estudiantes, atendiendo a lo señalado por Simeone, Secundo & Schiuma (2018), sobre que es un hecho que las universidades están en la búsqueda de rutas para mejorar sus actividades sustantivas, con orientaciones, incluso, con una gestión de estilo emprendedor.

Por lo anterior, es que mana la cuestión sobre qué características de la gestión de una universidad pueden explicar el desempeño emprendedor notable de sus estudiantes,

independientemente de otros factores individuales que, en conjunción de los factores sistemáticos que aquí se estudiaron intervienen también en el resultado del alumno emprendedor; finalmente con ello, proponer elementos que coadyuven a mejorar el emprendimiento estudiantil universitario.

## REFERENTES TEÓRICOS

Desde la década de los setenta existe una disposición por parte de las universidades en el mundo a fomentar el emprendimiento pues el número de programas de educación emprendedora en ellas ha ido aumentando de forma importante según Katz (2002); el objetivo que se propone es que los estudiantes, al momento de egresar, cuenten con competencias transversales para un mejor ejercicio de su profesión o bien puedan crear una opción dentro del medio empresarial (OECD, 2019) pues es parte de la Agenda para el Desarrollo Sostenible sobre trabajo decente y crecimiento económico (McCallum, 2019).

Así también, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, Cultura y la Ciencia (UNESCO) reconoce el importante rol estratégico que significa la Educación Superior para el desarrollo de los países, impulsando la investigación, la creatividad y la innovación (UNESCO, 2009), cuestión que demanda que las universidades se comporten de manera emprendedora (Selingo, Clark & Noone, 2018) pues se insiste en que hay áreas de oportunidad que cubrir, como consolidar una cultura emprendedora, integrar en el proceso educativo al emprendimiento y la innovación, vincular a las diversas disciplinas con el emprendimiento, disminuir maneras de pensar estandarizadas y perfilar capital humano para aumentar la cantidad de emprendimientos pero de tipo innovador (Baumol, 2004; Global Entrepreneurship Research Association, 2018; Jiang & Pan, 2017).

La educación para emprender es un proceso que si es diseñado por instituciones de educación superior se le concibe como educación formal y no sólo es un proceso de aprendizaje sobre negocios, finanzas o ventas, sino de un proceso que permite al estudiante emprendedor a resolver problemas, analizar de manera crítica, liderar y coordinar equipos de trabajo y ser inteligentes emocionalmente (Weicht, 2018), y se genera, entonces, un cambio de actitud en el individuo.

## EMPRENDIMIENTO ESTUDIANTIL UNIVERSITARIO

Para hablar de emprendimiento estudiantil universitario debemos partir del término “emprendimiento juvenil”, el cual está en función de la edad en la que el individuo emprendió según Gubik & Farkas, (2016); de acuerdo a Green (2013) y Gupta & Gupta (2017) se considera de gran interés y creciente popularidad puesto que se identifica una alta tasa de intención emprendedora, así como un aumento considerable en la cantidad de nuevas empresas creadas (Cherubini et al., 2019) por los individuos con los rangos de edad que incluye: jóvenes de 16 a 29 años para México (Durán, 2016), 15 a 24 años según la ONU, 15 a 29 años según la Oficina Europea de Estadística y 18 a 34 años según Global Entrepreneur Monitor; de tal forma que estudiantes de nivel superior, que emprenden, forman un subgrupo de éste (Gubik & Farkas, 2016).

Sin embargo, definir al emprendimiento estudiantil dependerá del teórico que lo estudie: algunos se referirán a estudiantes que cursan programas de emprendimiento, otros a estudiantes que elaboran planes de negocios para una nueva empresa, y otros, a estudiantes que cursan algún programa académico y a la vez dirigen alguna empresa (Gupta & Gupta, 2017); pero la realidad es que se está hablando de un proceso de combinar capacidades, actitudes y conocimientos así como también, recursos técnicos, financieros y materiales para aprovechar una oportunidad de crear algo innovador por uno o varios estudiantes; en otras palabras, es transformar el conocimiento por medio de la conjugación de acciones cognitivas y creativas, y la gestión de condiciones para la aplicación de ese aprendizaje, en un acto emprendedor (Villalobos, 2018).

## GESTIÓN E INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

De acuerdo a Ivancevich et al., (1997), gestionar es un proceso por el cual uno o varios individuos coordinan actividades de otros individuos para lograr ciertos resultados. Los estilos de gestión en las organizaciones han sido estudiados como área de conocimiento desde las prácticas empresariales de inicios del siglo XX con la observación y medición de las actividades de los trabajadores y hasta nuestros tiempos, con teorías contemporáneas como la gestión con Orientación Emprendedora (Flores et al., 2016); ésta surge de las

teorías de la gestión estratégica en el campo de los negocios y con ella se ha medido la capacidad de comportarse en forma emprendedora (Covin & Lumpkin, 2011) para tomar decisiones, aprovechar oportunidades en contextos inciertos y con ello lograr, de manera sobresaliente, los objetivos que se hayan planteado.

Por su parte, el concepto de Universidad Emprendedora, con un especial tipo de gestión organizacional, surge a partir de los años ochenta, con los hallazgos del análisis de Clark (1998). En ese periodo de tiempo algunas instituciones educativas terciarias en Estados Unidos incrementaron el número de patentes creadas, así como de nuevos productos cuya financiación provenía de la federación; siendo ésta cada vez más limitada, les exigía encontrar otras vías de obtención de recursos. Lo anterior se ha considerado un parteaguas para otros países, como Japón y algunos de la Unión Europea, que buscan que se permita a las universidades contar con los derechos para licenciar y comercializar dichos descubrimientos. Se señala, entonces, que una universidad catalogada como emprendedora contribuye a la educación emprendedora y formación de empresas, por lo tanto, contribuye al desarrollo económico y creación de nuevos empleos.

## **EL ROL DE LA UNIVERSIDAD Y EL DESEMPEÑO DEL EMPRENDIMIENTO ESTUDIANTIL**

Según Sanabria, Morales & Ortiz (2015) el emprendimiento necesita de un entorno propicio y que evite limitarlo o impedir su desarrollo. Tanto en el modelo de ecosistema emprendedor diseñado por Isenberg (2011) o el de Global Entrepreneurship Monitor, uno de los actores que se consideran, es la academia. En este sentido, para el emprendimiento, la educación superior tiene una influencia potencialmente positiva (Koellinger, 2008), puesto que las iniciativas que lleva a cabo una universidad para su fomento proporcionan la apertura necesaria para que emerjan creencias positivas sobre éste en los estudiantes y se genere, por lo tanto, una intención emprendedora, que, de manera adicional, requerirá de la gestión de una atmósfera de soporte, para materializarla en una acción emprendedora (Shirokova et al., 2016).

Sin embargo, de acuerdo a Kuckertz & Pochota (2018) el campo de investigación sobre lo que funciona para el emprendimiento está en sus inicios; Baumol et al., (2011) señalan

algo similar: hay una falta de información sobre las mejores prácticas para organizar un sistema educativo que prepare emprendedores innovadores.

## **EL MODELO DE ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA UNIVERSITARIA**

Todorovic, McNaughton & Guild (2011), observan que el modelo de Orientación Emprendedora, era de limitada aplicabilidad para el contexto de las organizaciones educativas y proponen un nuevo modelo, señalando que, aquellas áreas o departamentos de una universidad con mejores prácticas y con resultados sobresalientes los tienen porque ejercen las cuatro características que integran su modelo denominado “Orientación Emprendedora Universitaria”.

Son cuatro las dimensiones que incluye la estructura del modelo Orientación Emprendedora Universitaria de Todorovic et al., (2011): Movilización de la investigación, Colaboración con la industria, Políticas universitarias y Atipicidad. Refieren los autores que la Movilización de la investigación mide el grado de compromiso de los investigadores con una múltiple audiencia para comunicarles los resultados que obtienen de su actividad y hacer posible la transmisión de los nuevos conocimientos; Atipicidad se refiere a que dichas actividades produzcan beneficios de tipo innovador y sean útiles; la Colaboración con la industria es el compromiso de la comunidad universitaria con el sector económico y social para resolver problemáticas que aquejan a todos en el entorno; y finalmente, Políticas Institucionales es el grado en que el cuerpo directivo se enfoca en políticas de desarrollo que se alinean a los objetivos departamentales de la institución.

Este modelo, en años recientes, ha servido como marco de referencia para estudios en las organizaciones educativas universitarias, en relación a la creación de spinouts, patentes, licencias y el desempeño de las startups creadas en esos entornos (Todorovic, McNaughton & Guild, 2011; Ismail, 2015; Riviezzo et al., 2019; Cvijic, 2019; De Jin & Dong-Won, 2019).

## METODOLOGÍA

El paradigma de investigación de esta investigación es el constructivista, de acuerdo a las dimensiones de Gubba & Lincoln (1994). Por lo anterior, la realidad que se estudió se entiende como una construcción de la mente basada en experiencias de carácter social, local, y en consecuencia, que depende de los individuos que se estudiaron; ellos dan significados a sus interacciones y de ahí que se utilice una metodología cualitativa, en la cual, con entrevistas a profundidad, como instrumento de investigación, ellos hablen acerca del fenómeno en sus propios términos, percepciones, sentimientos y conocimientos (Catalán & Jarillo, 2010).

Para este caso, la comprensión de los facilitadores que intervienen en el emprendimiento permitió llegar al establecimiento de asociaciones, cuyo resultado es propio de los estudios cualitativos (Stake, 1999), además de que se ha sugerido como fundamental utilizar este tipo de metodología para captar las particularidades del tópico (Kuckertz & Prochota, 2018). Además, se realizó como estudio de caso pues de acuerdo a Stake (1999) es un diseño apropiado cuando se pretende conocer el por qué o el cómo de un fenómeno en cierto contexto; él señala que es un estudio de la particularidad y se aplica cuando hay casos que merecen una mirada especial.

En relación a la selección de la muestra, se consideraron a los estudiantes con emprendimientos del periodo 2016 a 2019 de la Universidad de Guadalajara que fueron sobresalientes obteniendo reconocimiento de tipo nacional e internacional por su emprendimiento (específicamente son estudiantes del Centro Universitario de Tonalá y del Centro Universitario de los Valles), pues el estudio se concentró en identificar ciertas características de la institución que consideraron que influyeron en su alto desempeño; de este tipo de casos es valioso aprender (Stake, 1999); cabe mencionar que, en esos años, fue de manera consecutiva, que se obtuvieron dichos reconocimientos y que estos emprendimientos fueron realizados por grupos de alumnos y no de manera individual, así entonces, se tuvo la oportunidad de contrastar la información entre miembros del grupo emprendedor.

Dado lo anterior, de cuatro grupos de estudiantes emprendedores, con 18 integrantes en total, se entrevistaron a diez de ellos, mujeres y hombres, sin importar que estuvieran

actualmente como estudiantes activos o egresados, pero que hubieran llevado a cabo el emprendimiento durante su periodo de alumno activo en la Universidad y que al menos fuesen dos participantes de cada grupo, los entrevistados, para obtener datos de cada grupo emprendedor y hasta lograr saturar la información.

La entrevista tuvo un tiempo promedio de realización de 70 minutos, y el guión fue semi-estructurado con el objetivo de conocer la experiencia del estudiante emprendedor, así como sobre los comportamientos y actitudes de gestores y/o personal administrativo de la institución que participaron en el proceso junto con ellos de alguna manera y considerando algunas dimensiones del modelo Orientación Emprendedora Universitaria.

El proceso analítico tuvo como eje de diseño la Teoría Fundamentada, procedimiento sistemático de recolección de datos, identificación de categorías y asociación, por lo cual se realizó un constante análisis comparativo de la información obtenida (Creswell, 2008). En el aspecto técnico, para codificar y analizar las entrevistas de manera robusta, se seleccionó el software profesional QDA Miner, que permitió generar categorizaciones y conexiones entre los datos y formular algunas proposiciones.

## RESULTADOS

Con base en la información proporcionada en las entrevistas y del análisis realizado se pueden sustentar algunas asociaciones entre características de la gestión del sujeto de estudio y desempeño de los estudiantes emprendedores del mismo. Dichas características, desde la percepción construida por los estudiantes, influyeron en los resultados de sus proyectos emprendedores.

Se categorizaron en dos grupos las percepciones más relevantes (es decir arriba del 40% de los entrevistados hicieron precisiones sobre esos temas y de manera similar), uno relativo a una dimensión organizacional, que incluye sub-categorías sobre las prácticas sobre emprendimiento en el centro, y, por otro lado, las políticas institucionales existentes en relación emprendimiento estudiantil; y un segundo grupo relativo a una dimensión individual que comprende el papel de directivos de la universidad, así como de gestores de la misma que intervienen en las prácticas sobre emprendimiento.

Dentro de la dimensión organizacional las sub-categorías resultantes más relevantes del análisis fueron: 1. Sistema social, 2. Multidisciplinariedad, 3. Vinculación, 4. Movilización del conocimiento.

En este orden de ideas, para los entrevistados, la característica que creen que influyó en su desempeño emprendedor se asocia a la identidad como sistema social de la Universidad; con aspiraciones como las de ellos. Se interpreta que existió un “punto vinculatorio” entre las creencias y valores de la institución y las de los alumnos; perfil que ellos sostienen no encuentran en otro tipo de universidad: afinidad y objetivos sociales similares que les permitieron unir perspectivas de carácter social, destrezas y habilidades encaminadas hacia un emprendimiento con impacto social, por querer ayudar a otras personas de su entorno.

Por su parte, una de las sub-categorías que sobresalió en las menciones de los estudiantes emprendedores universitarios entrevistados fue la Multidisciplinariedad. Se mencionó que incluso, a pesar de no tener todos los conocimientos para emprender, se aportaron conocimientos de otras áreas que resultaron fundamentales para el desempeño que lograron. Se señaló que en sus emprendimientos no existió una condición forzosa de pertenecer a un área administrativa o afín a los negocios, y que al contrario fue el carácter multidisciplinario de su centro universitario lo que permitió el enriquecimiento de ideas, experiencias y finalmente, del resultado.

Cabe mencionar que consideran que esta característica no es planeada o intencionada por parte de la Universidad para mejorar el emprendimiento estudiantil, sin embargo, sostienen que los efectos positivos de perfilar un centro universitario como multidisciplinario se pueden constatar en éste. Al respecto resaltaron la importancia de conocer y configurar equipos de emprendedores universitarios de diferentes licenciaturas, porque la diversidad de disciplinas y el tipo de éstas, en proyectos emprendedores, los nutren con el intercambio de perspectivas y metodologías, lo cual proveyó un campo fructífero para la innovación, y de ahí su mejor desempeño.

Aunado a lo anterior, se señaló que además de encontrar una gran variedad de conocimientos, las herramientas y técnicas necesarias para llevar a cabo el emprendimiento, se obtenían de manera más “fácil”, pues se tenían “a la mano” y no era necesario trasladarse a otro lugar (centro universitario o facultad especializada en una sola disciplina) para conseguirse;

precisan que la diferencia consiste en que al ser centros o facultades especializadas (sólo administrativas o sólo ingenieriles, por ejemplo) se deja fuera disciplinas que fomentan temas importantes para llevar a cabo emprendimientos innovadores y ello les significa un defecto.

La tercera característica que sobresale en el análisis efectuado es la sub-categoría Vinculación. Este resultado concuerda con lo que la teoría relevante sobre ecosistemas de emprendimiento ha estudiado: la interacción y colaboración de diversos elementos facilita la iniciativa emprendedora (Acs, Estrin, Mickiewicz, & Szerb, 2017).

La categoría en cuestión, fue analizada bajo dos perspectivas, externa e interna. Los entrevistados hablaron acerca de los esfuerzos que a través del tiempo observan ha hecho su Universidad para fortalecer el vínculo con la industria, el sector comercial y el gobierno. A su parecer al principio era limitada e incipiente esta práctica, sin embargo, los emprendedores con emprendimientos más recientes señalan un avance, más no el ideal, por parte de su Universidad. Para ellos, la vinculación universidad-empresas-industria-gobierno es una de las características más relevantes que influyó en sus resultados: contactos, cuestionamientos, aportaciones, facilidades para la experimentación, evaluaciones críticas, en resumen, una apertura hacia el ecosistema emprendedor que benefició su desempeño.

En relación a vinculación interna, se partió de que la Universidad estudiada tiene un ecosistema de innovación y emprendimiento (Willman, 2019), por lo tanto, existen interacciones entre alumnos, profesores, directivos y gestores. Esas interacciones tienen como meta articular a las personas, los recursos materiales e intangibles para culminar con un emprendimiento estudiantil. Al respecto se señaló que hay cierta facilidad para vincularse entre centros universitarios (podría equiparse en algún punto como facultades, a excepción de algunas cuestiones organizacionales), y que es algo necesario para mejorar el desempeño de un emprendimiento, significa producir mejores proyectos emprendedores; cabe mencionar que se extinguió en el momento de entrar en competencia, y que, por otro lado consideran que en sus casos, esta vinculación con actores de otros centros, fue más por una relación personal de algún integrante del equipo, que por una iniciativa institucional; a pesar de ello, consideran una característica que sí incidió en su desempeño.

La sub-categoría Movilización del conocimiento se basó en que, si bien, en los emprendimientos estudiantiles puede haber participación de investigadores, además, los

estudiantes crean conocimiento validado aplicando las metodologías que existen sobre emprendimiento. Al respecto de esta categoría, los entrevistados indican que fue un factor principal para su proyecto: las asesorías, sugerencias sobre cómo resolver alguna problemática en su proceso emprendedor, y en sí, la participación de expertos investigadores sobre el tema del emprendimiento. Debido a lo anterior y a partir de esa “apertura”, de acuerdo a su perspectiva, se desarrollaron mejores proyectos –innovadores y sobresalientes-; sin embargo, indican que la conjunción de alumnos emprendedores con científicos de la universidad tiene todavía una gran brecha por cubrir.

La otra categoría dentro de la dimensión organizacional, que se analizó, fue sobre las políticas institucionales para el emprendimiento y su fomento. Dentro de los resultados que se hallaron, uno de los más relevantes fue que el 50% de los estudiantes entrevistados no conocen la existencia de políticas ni estrategias establecidas por su universidad para fomentar la iniciativa emprendedora ni la creación de emprendimientos; sin embargo, expresan haber sido apoyados con recursos y programas especiales de emprendimiento.

Los estudiantes emprendedores que sí tienen conocimiento de la existencia de políticas institucionales para el emprendimiento, señalan que, aunque cada vez son más y mejores, perciben que son las mismas políticas las que pueden llegar a obstaculizar la materialización de un proyecto emprendedor estudiantil, pues los alumnos tienen temor a perder la autoría de sus ideas emprendedoras. En resumen, como resultado del análisis de esta categoría, la evidencia señala que, conocer o desconocer sobre políticas enfocadas en el emprendimiento no tiene una influencia en el desempeño del emprendimiento de los estudiantes.

En la dimensión individual, se analizaron dos categorías: Visión directiva y Gestores de la Institución. Al respecto de la Visión directiva, los resultados indican que la postura del rector y de los directivos de nivel superior en la jerarquía organizacional (y hasta coordinadores) es una característica asociada con el éxito de los estudiantes emprendedores: los entrevistados dan un valioso significado a la intervención simbólica de los altos directivos pues los apoyan e impulsan a conseguir sus sueños y poner al estudiante como foco para innovar y resolver problemas. Valores como la confianza en el estudiante, comprensión del fenómeno emprendedor, apertura y su autoridad son factores que señalaron como relacionados con su

desempeño; representan la parte moral de la organización educativa, y legitiman la actividad emprendedora y su importancia.

Finalmente, los Gestores de la Institución, es una categoría resultante de entender que las organizaciones se integran por individuos que gestan, bajo un objetivo y valores “similares”, acciones para cumplir ese objetivo; de manera directa o indirecta los gestores de una universidad (administrativos) tienen relación con la comunidad de estudiantes. Por las evidencias encontradas se infiere que existe un estilo de gestión burocrático, que de acuerdo a Weber (2009), cuyo actuar se basa en reglas, controles y jerarquías con relaciones racionales y bajo un criterio de eficiencia, con obligaciones y atribuciones definidas y, en nada más; todo ello se ajusta a lo explicado, bajo sus propios términos, por los alumnos emprendedores. Siendo así, el tipo de interrelación que se dio entre ellos y los gestores, expresan que no se asocia al desempeño de su emprendimiento.

## DISCUSIÓN

Como se sabe, hay diferentes estilos de gestión en las universidades en el mundo, incluso existen estilos con ciertas características propias de las teorías del emprendimiento que las han ido adecuando e implementando en la gestión de este tipo de organizaciones, en algunos casos por imitación más que por estrategia. Aún así, el estilo de gestión de una universidad es un tema de gran interés dada la importancia de este tipo de organizaciones y el impacto que tienen para las sociedades, así como por la necesidad de comprender el comportamiento y las dinámicas organizacionales que se asocian a la materialización de proyectos y el cumplimiento de objetivos: uno de los objetivos que se han estipulado en diversos planes estratégicos de las universidades es el emprendimiento estudiantil.

También es conocido que, existen emprendimientos estudiantiles con grandes diferencias en su nivel de desempeño y es probable que se deba a una multitud de razones, sin embargo, es por ello, que la investigación se acotó al estudio de la gestión de la universidad que es donde se conciben ese tipo de emprendimientos y, que se quiera o no, interviene este elemento, por ser parte del ecosistema.

El estilo de gestión Orientación Emprendedora Universitaria es un modelo que implica ciertas acciones, como colaborar con la industria, movilizar la investigación, realizar acciones no típicas y que la percepción sobre las políticas sea de que ayuden al logro de los objetivos de la institución (Todorovic, McNaughton, & Guild, 2011); en el caso de este estudio, los hallazgos indican que la Universidad de Guadalajara ejerce, sin estar establecido formalmente, este estilo de gestión en su fomento al emprendimiento estudiantil, el cual se ve reflejado en la materialización de los proyectos y en el desempeño de estos.

La categoría que actualmente integra al modelo, denominada Movilización de la Investigación se encuentra presente de acuerdo a las percepciones de los entrevistados. Se identificó esta característica al existir, según lo narrado, participación de investigadores con ideas, sugerencias, experiencias y permitiendo a los estudiantes emprendedores un importante aprendizaje para sus vidas; en concordancia con Sharma (2017) se puede señalar que es necesario encontrar medios para mejorar estas acciones y que los investigadores tengan la iniciativa de apoyar el interés emprendedor de los estudiantes con sus conocimientos desde etapas tempranas del proceso: unir experiencia con el ímpetu, propio de la juventud para favorecer la aplicación práctica de descubrimientos, teorías y modelos que el investigador inició previamente.

En cuanto a la Colaboración con la Industria, categoría que también se incluye en el modelo actual y que es denominada para este estudio como Vinculación, como se ha descrito en el apartado anterior, se ha identificado que es uno de los elementos que mayor impacto en el desempeño del emprendimiento estudiantil, narraron asociar; las universidades deberían tener la capacidad emprendedora de vincularse con la industria (Arechavala & Sánchez, 2017); las acciones educativas extra-muros potencian la formación dada la importante retroalimentación que se puede dar por experiencias y la creatividad de la comunidad (Luengo & Martínez, 2018), por lo anterior, este estudio se alinea a lo que teorías sobre el tema existen y concuerda con la postura de que las universidades deberían focalizar sus esfuerzos de manera constante, así como también, incentivar la cooperación más allá del discurso, estableciendo políticas claras y dejando fuera cualquier clase de diferencia ideológica.

Respecto a la categoría Políticas Institucionales del modelo actual, en el caso de este estudio, no se encontró una asociación directa entre la percepción de existencia de éstas

con el desempeño, sin embargo, de acuerdo al análisis de la narrativa de los estudiantes emprendedores, sí se aprovechó el que existan recursos y programas para el fomento y desarrollo del emprendimiento, en otras palabras, el hecho de que desconozcan la existencia de políticas sobre el emprendimiento de estudiantes no los hace cambiar su nivel de desempeño, pero su aprovechamiento, sí.

Ahora bien, dada la evidencia encontrada, se sugiere como propuesta al modelo actual, que se pueda contemplar la adición, a sus categorías de análisis, la Visión directiva en la institución, puesto que las actitudes y acciones de los directivos para fomentar y mejorar el desempeño del emprendimiento estudiantil también se asocian a éste. De acuerdo a Clark (1998) involucrar a directivos y académicos con una visión centrada en la reconciliación de valores y creencias es uno de los requerimientos que permite afrontar los retos en las universidades y con ello, éstas se perfilan ante el nuevo paradigma transformador de la universidad emprendedora.

Respecto a lo anterior, cuando directivos universitarios logran que la comunidad académica comprenda la importancia y significado verdadero y no marginal del emprendimiento (cuestiones como que es una moda, es neo-liberal o que raya en lo capitalista, por citar algunos estereotipos que le dan algunos miembros de la academia) se facilita el desarrollo de los proyectos y la participación colaborativa de los diferentes miembros de la universidad.

- a) Algunos de los indicadores que se podrían incluir para el estudio de esta categoría en las universidades serían:
- b) Los directivos promueven acciones para la formación emprendedora en la comunidad estudiantil y académica para solucionar problemas del entorno.
- c) Los directivos motivan y aconsejan a la comunidad estudiantil y académica que ha empezado un proyecto emprendedor sobre la manera de lograr objetivos profesionales y/o personales con relación al proyecto.
- d) Los directivos estimulan la confianza y apoyo a los proyectos de emprendimiento de alumnos y académicos.
- e) Los directivos promueven la interacción de investigadores con estudiantes emprendedores para discutir y participar en la creación de ideas y proyectos emprendedores.

f) Los directivos reconcilian los valores organizacionales para estimular una cultura de emprendimiento e innovación.

Aunada a la propuesta anterior, dados los resultados, se sugiere integrar también la categoría de análisis Multidisciplinariedad. Si bien el modelo actual de Orientación Emprendedora Universitaria contempla en una de sus categorías de análisis la colaboración entre actores, se refieren a procesos vinculatorios con actores externos a la universidad, pero no a la integración de disciplinas o programas académicos en búsqueda de procesos emprendedores multidisciplinares.

Esta característica reconoce la necesaria intercomunicación entre actores que llevan métodos, técnicas y procedimientos según el paradigma cognitivo que los enmarca (Luego & Martínez, 2018) dando por resultado un proyecto enriquecido. Así entonces, las disciplinas de gestión contemporáneas ya señalan los beneficios de la interfuncionalidad para la creación de valor cuyo cambio de paradigma consiste en integrar equipos multidisciplinares para lograr un desempeño eficaz (Hitpass, 2017).

Con base en lo anterior, una universidad organizada en silos de conocimiento especializado, como sucede en la gran mayoría de universidades públicas en México, dificulta la interacción de saberes, perspectivas y, además, la materialización de ideas pues carecen de conocimientos ligados al emprendimiento o su fortalecimiento. Sin embargo, la multidisciplinariedad sí es un tema valorado en otros sentidos, por citar uno, para efectos de titulación en las universidades que permite se desarrollen por varios pasantes de carreras y escuelas diferentes, por lo anterior se comprende que se sabe de los beneficios que el poder de la multidisciplinariedad conlleva.

Así entonces, los beneficios de una integración física y de interacción debe ser el soporte para que las universidades se reorganicen estructuralmente, es decir, traten de evitar bastiones entre disciplinas que desaprovechen el potencial de otros perfiles, metodologías y recursos para la construcción de proyectos que pueden ser trascendentes para la sociedad en lo económico, cultural o ambiental.

Algunos de los indicadores que se podrían incluir para el estudio de esta categoría en las universidades serían:

a) Existe un marco institucional que fomenta el trabajo multidisciplinar.

- b) Existe un alto grado de cooperación entre académicos y estudiantes de diferentes disciplinas para la resolución de problemas del entorno
- c) Se ejerce principios éticos, cultura del diálogo y consenso multidisciplinario
- d) Se consideran metodologías híbridas para el desarrollo de proyectos
- e) Existe la integración de teoría y práctica para crear y desarrollar proyectos

Lograr la transformación de una universidad significa pasar de un estilo de gestión que está varada en el siglo que pasó a un estilo del nuevo siglo (Marcet, 2021) con lo cual tenga capacidades organizaciones con una orientación emprendedora que ayude a los jóvenes, en este caso estudiantes emprendedores, a soslayar temas como el desempleo, la temporalidad de las contrataciones laborales (Bel-Durán et al., 2016), y a construir una mente emprendedora que les permita crear trabajos de calidad, aumentar sus redes, ganar experiencia y habilidades, y emprender; se dice que las personas con mayor nivel educativo, tienen mayor potencial para el emprendimiento innovador, hay que potencializarlo, aplicando los nuevos estilos de gestión, en las universidades públicas de México.

## CONCLUSIONES

Esta investigación partió del supuesto de que todo emprendimiento puede ser guiado y apoyado por un conjunto de factores en un ecosistema, en este sentido, la gestión de una universidad contribuye a que los emprendimientos de sus jóvenes estudiantes tengan un buen desempeño, sean innovadores y cada vez mejores, o no. El estudiante universitario trae previamente información genética, como de su ambiente primario creencias sobre emprender en la vida, y es el ecosistema, y como parte de éste, el estilo de gestión de su universidad en función del tema emprendedor el que de alguna forma influirá en lo que crea, valore y desarrolle de él.

Como hallazgos relevantes de este estudio, se corrobora que hay ciertas características que favorecen la acción emprendedora de los universitarios, y que estos atributos son los que el modelo Orientación Emprendedora Universitaria ha planteado, sin embargo la mayor contribución del estudio, ésta desde el ámbito teórico, es que se pueden proponer dos atributos en ese modelo de gestión; y además, desde el ámbito práctico, es que si las

universidades los implementan, los emprendimientos de sus estudiantes contarán con un mejor respaldo y con mayores posibilidades de innovación.

La primera característica que emergió del estudio es la Multidisciplinariedad, atributo que reduce ideologías obsoletas que dividen al conocimiento en aras de especializarlo, y que, por lo tanto, se encierran en una sola perspectiva y comprensión del problema o situación a resolver; a cambio se sugiere adoptar un enfoque de cooperación y encuentro entre disciplinas que permita obtener resultados más prometedores, es decir, mejores proyectos por su nivel de innovación, en respuesta al enriquecimiento de propuestas, opiniones, métodos y conocimientos. Las universidades podrían, y deberían, enfocarse más en gestionar equipos con marcos cognitivos y metodologías diferentes con la intención de mejorar los emprendimientos estudiantiles.

Otro atributo que se identificó es la voluntad del directivo o directivos principales de la universidad como elemento relevante en el desempeño de los emprendimientos estudiantiles. Lo anterior se ve reflejado en la conciliación de ideas, creencias, posturas e importancia que la comunidad académica le dé al tema; lo anterior influirá en las decisiones y acciones que se dictaminen llevar a cabo para la promoción y fortalecimiento del emprendimiento de los estudiantes. Un directivo que se oriente de forma emprendedora va a beneficiar, tanto moral como tangiblemente al emprendimiento estudiantil; la visión directiva va a influir de manera estratégica en las actitudes de la comunidad universitaria sobre el emprendimiento.

Multidisciplinariedad y Visión directiva, son las características adicionales con las que puede gestionar una universidad con Orientación Emprendedora para obtener un mejor resultado en el desempeño de sus estudiantes emprendedores, y que, esta investigación propone en busca de contribuirles y agradecerles por los muchos beneficios que se han recibido, en el transcurso académico por ellas.

## REFERENCIAS

Acs, Z. J., Estrin, S., Mickiewicz, T., & Szerb, L. (2017). *Institutions, entrepreneurship and growth: the role of national entrepreneurial ecosystems*. Manheim: ZEW Conference on national systems of entrepreneurship.

- Arechavala, R., & Sánchez, C. (2017). Las universidades públicas mexicanas: los retos de las transformaciones institucionales hacia la investigación y la transferencia de conocimiento. *Revista de la Educación Superior*, 21-37. doi:10.1016/j.resu.2017.09.001
- Baumol, W. (2004). Education for innovation: Entrepreneurial breakthroughs vs corporate incremental improvements. *National Bureau of Economics Research*, Working Paper 10578.
- Bel-Durán, P., Fernández-Guadaño, J., Lejarriaga-Pérez de las Vacas, G., & Martín-López, S. (2016). La iniciativa emprendedora como base para la creación de empresas de participación: un instrumento para la innovación social. *Emprendimiento solidario e innovación social*, 121-140. doi:10.16925/co.v24i108.1267
- Catalán, M., & Jarillo, E. C. (2010). Paradigmas de investigación aplicados al estudio de la percepción pública de la contaminación del aire. *Revista Internacional de Contaminación Ambiental*, 165-178.
- Cherubini, A., Fischer, B., Rücker Schaeffer, P., & Queiroz, S. (2019). Determinants of student entrepreneurship. An assessment on higher education institutions in Brazil. *Innovation & Management*, 16(2), 96-117. doi:10.1108/INMR-02-2018-0002
- Clark, B. R. (1998). *Creating Entrepreneurial Universities. Organizational Pathways of Transformation*. Howard House: Emerald Group Publishing Limited.
- Covin, J., & Lumpkin, G. (2011). Entrepreneurial orientation theory and research: Reflections on a needed construct. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 855-872. doi:10.1111/j.1540-6520.2011.00482.x
- Creswell, J. W. (2008). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Cvijic, M., Tatarsky, J., Katic, I., Vekic, A., & Borocki, J. (2019). Entrepreneurial orientation of public universities in republic os Serbia-empirical study. *Sustainability*. Obtenido de <https://doi.org/10.3390/su11061509>
- De-Jin, S., & Dong-Won, S. (2015). Roles of entrepreneurial orientation and guanxi network with parent university in start-ups' performance: evidence from university spinn-offs in China. *Asian Journal of Technology Innovation*, 1-19. doi:10.1080/19761597.2015.1008196

- Durán, J. (2016). *Emprendimiento Juvenil en México*. INCAE.
- FailureInstitute & Santander Universidades. (2018). *Fortaleciendo las capacidades para el emprendimiento en México: Un análisis del fracaso en emprendimientos universitarios*. Thefailureinstitute.com.
- Flores, A., Ojeda, F., Lee, H. S., & Ramírez, E. (2016). Influence of Entrepreneurial Orientation on Business Performance: The Software Firms of Yucatán, México Case. *Faedpyme International Review*, 5(9), 25-34. doi:10:15558/fir.v5i9.117
- Global Entrepreneurship Research Association. (2018). *www.gemconsortium.org*. Recuperado el 5 de enero de 2018, de Global Report 2017-2018: <https://www.gemconsortium.org/report/gem-2017-2018-global-report>
- Global Entrepreneurship Research Association. (2018). *www.gemconsortium.org*. Recuperado el 5 de enero de 2018, de Global Report 2017-2018: <https://www.gemconsortium.org/report/gem-2017-2018-global-report>
- Green, F. (2013). *Youth entrepreneurship*. OECD.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing Paradigms in Qualitative Research. En N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln, *Handbook of qualitative research* (págs. 105-117). Thousand Oaks, Calif: Sage
- Gubik, A. S., & Farkas, S. (2016). Student Entrepreneurship in Hungary: Selected Results Based on GUESSS Survey. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 4(4), 123-129. doi:http://dx.doi.org/10.15678/EBER.2016.040408
- Guerrero, M., Urbano, D., Ramos, A. R., Ruíz-Navarro, J., Neira, I., & Fernández-Laviada, A. (2016). *Observatorio de Emprendimiento Universitario en España. Edición 2015-2016*. Madrid: Crue Universidades Españolas-Red Emprendia-CISE.
- Gupta, A., & Gupta, V. K. (2017). Just a Lemonade Stand: An introduction to Student Entrepreneurship. *New England Journal of Entrepreneurship*, 33-44. Obtenido de <https://digitalcommons.sacredheart.edu/neje/vol20/iss1/3>
- Hitpass, B. (2017). *Business Process Management. Fundamentos y Conceptos de implementación*. Santiago de Chile: BPM Center.
- Isenberg, D. (11 de mayo de 2011). *innovationamerica.us*. Obtenido de <http://www.innovationamerica.us/images/stories/2011/The-entrepreneurship-ecosystem-strategy->

for-economic-growth-policy-20110620183915.pdf

- Ismail, K., Anuar, M. A., Omar, W., Aziz, A., Seohod, K., & Akhtar, C. S. (2015). Entrepreneurial Intention, Entrepreneurial Orientation of Faculty and Students Towards Commercialization. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 349-355. doi:10.1016/j.sbspro.2015.04.897
- Ivancevich, J. M., Lorenzi, P., Skinner, S. J., & Crosby, P. B. (1997). *Gestión: Calidad y Competitividad*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana.
- Jiang, X.-H., & Pan, X.-M. (2017). Reflections on the Integration of Innovative Entrepreneurship Education and Professional Education. *International Conference on Education and Social Development*, 666-670.
- Kantis, H., Federico, J., & Ibarra, S. (2016). *Condiciones Sistémicas para el Emprendimiento Dinámico 2016. Novedades y tendencias para fortalecer e integrar los ecosistemas de la región*. Rafaela: Asociación Civil Red Pymes Mercosur.
- Katz, J. (2002). The chronology and intellectual trajectory of American entrepreneurship education. *Journal of Business Venturing*, 283-300. doi:10.1016/S0883-9026(02)00098-8
- Koellinger, P. (2008). Why are some entrepreneurs more innovative than others? *Small Business Economics*, 21-37.
- Kuckertz, A., & Prochotta, A. (2018). What's Hot in Entrepreneurship Research 2018? *Hohenheim Entrepreneurship Research Brief*.
- Luengo, N. A., & Martínez Álvarez, F. F. (2018). *La Educación Transdisciplinaria*. Buenos Aires: Comunidad Editorial Latinoamericana.
- Marcet, X. (12 de junio de 2021). Es simple. Por cada nueva norma que pongamos en nuestras organizaciones quitamos dos. Nuestra capacidad para burocratizarnos es extraordinaria. La inflación normativa nos vuelve lentos e inflexibles [Tweet]. [Miniatura con enlace adjunta]. Twitter. Obtenido de <https://twitter.com/XavierMarcet/status/1403936525306449924/photo/1>
- McCallum, E. (2019). *Entrepreneurial learnig in TVET*. UNESCO/UNEVOC.
- OECD. (2019). *Higher Education in México: Labour Market Relevance and Outcomes*. París: Higher Education, OECD. doi:10.1787/9789264309432-en.

- Pérez-Zavala, M. G., Molina, R., Schmitt, C., & López, A. (2019). Emprendimiento en dos universidades públicas: Universidad de Guanajuato, México y Université de Lorraine, France. *Proyectics/Proyética/Projectique*, 99-116. Obtenido de <https://www.cairn.info/revue-projectique-2019-2-page-99.htm>.
- Riviezzo, A., Santos, S. C., Liñan, F., Napolitano, M. R., & Fusco, F. (2019). European universities seeking entrepreneurial paths: the moderating effect of contextual variables on the entrepreneurial orientation-performance relationship. *Technological Forecasting and Social Change*, 232-248. doi:doi.org/10.1016/j.techfore.2018.10.011
- Rodríguez-Aceves, L., Baños-Monroy, V., Saiz-Álvarez, J. M., Valencia-Ayala, R., Muñiz-Ávila, E., & Flores-Castro, M. (2017). *Monitor Global de Emprendimiento (GEM) Jalisco 2016/2017: Ecosistema de emprendimiento en la Zona Metropolitana de Guadalajara*. Zapopan: Tecnológico de Monterrey, Campus Guadalajara.
- Sanabria, P. E., Morales, M. E., & Ortiz Riaga, C. (2015). Interacción Universidad y entorno: marco para el emprendimiento. *Educación y Educadores*, 18(1), 111-134. doi:10.5294/edu.2015.18.1.7
- Selingo, J., Clark, C., & Noone, D. (2018). *The future(s) of public higher education. How state universities can survive-and thrive- in a new era.* . Deloitte Center for Higher Education Excellence in conjunction with Georgia Tech's Center for 21st Century Universities.
- Sharma, L. (2017). Teacher's perspective on institutional barriers to academic entrepreneurship - a case of Uttarakhand state, India-. *Teachers and Teaching. Theory and Practice*, 436-450. doi:10.1080/13540602.2016.1205017
- Shirokova, G., Osiyevskyy, O., & Bogatyreva, K. (2016). Exploring the intention-behavior link in student entrepreneurship: Moderating effects of individual and environmental characteristics. *European Management Journal*, 386-399. doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2015.12.0070263-2373/
- Simeone, L., Secundo, G., & Schiuma, G. (2018). Arts and design as translational mechanisms for academic entrepreneurship. The metaLAB at Harvard case study. *Journal of Business Research*, 434-443. doi:http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.10.021
- Stake, R. E. (1999). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Morata.

- Todorovic, Z., McNaughton, R., & Guild, P. (2011). ENTRE-U: An entrepreneurial orientation scale for universities. *Technovation*, 128-137. doi:10.1016/j.technovation.2010.10.009
- UNESCO. (2009). *CONFERENCIA MUNDIAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR 2009: Las Nuevas Dinámicas de la Educación Superior y de la Investigación para el Cambio Social y el Desarrollo*. UNESCO. Obtenido de [http://pep.unc.edu.ar/wp-content/uploads/sites/46/2017/04/Declaracion\\_conferencia\\_Mundial\\_de\\_Educacion\\_Superior\\_2009.pdf](http://pep.unc.edu.ar/wp-content/uploads/sites/46/2017/04/Declaracion_conferencia_Mundial_de_Educacion_Superior_2009.pdf)
- Vicens, L., & Grullón, S. (2011). *Innovación y Emprendimiento: Un modelo basado en el desarrollo del emprendedor*. Santo Domingo, República Dominicana: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Villalobos, D. (2018). Emprendimiento estudiantil: Una Proyección de Futuro desde la Investigación. *REDIELUZ*, 8(1), 129-131.
- Weber, M. (2009). *The Theory of Social and Economic Organization*. Simon y Schuster.
- Weicht, R. (2018). *Education systems can stifle creative thought. Here's how to do things differently*. World Economic Forum.
- Willman, R. (2019). Ecosistema de innovación y emprendimiento de la Universidad de Guadalajara. En U. d. Guadalajara, *Revisión del contexto de la Universidad de Guadalajara* (págs. 37-49). Guadalajara: Universidad de Guadalajara.