

Emprendedurismo universitario. Estudio de caso del “Plan Estratégico Participativo 2030” de la Universidad Nacional de Mar del Plata, Argentina

*University entrepreneurship. Case study of the
“2030 Participatory Strategic Plan” of the
Universidad Nacional de Mar del Plata, Argentina*

María Emilia Rompato^{*, a} y Yamila Fernanda Silva Peralta^{a, b}

a. Universidad Nacional de Mar del Plata. Facultad de Psicología, Argentina

b. CONICET, Argentina

Resumen

El presente trabajo busca realizar un análisis de la Universidad Nacional de Mar del Plata (UNMDP) y su Plan Estratégico Participativo 2030 (PEP UNMDP 2030) a partir del concepto de emprendedurismo universitario. Este concepto no solo considera el emprendedurismo comercial, sino una gama de actividades que van desde la relación con los *stakeholders* de una universidad hasta el diseño de currículos emprendedores. Para el objetivo propuesto se planteó un análisis documental del mencionado Plan Estratégico, más específicamente de aspectos previos a su producción y de las áreas que componen las misiones universitarias: académica, investigación, extensión e innovación, vinculación tecnológica y transferencia, en búsqueda de indicadores que den cuenta del desarrollo de la UNMDP como universidad emprendedora. Fruto del carácter exploratorio de la presente y del carácter contextual del análisis, se propuso considerar el amplio espectro de aportes teóricos y metodológicos de diversos autores para seleccionar los distintos indicadores a utilizar. Los resultados demuestran que la UNMDP presenta rasgos claros del emprendedurismo universitario, ligados a una visión social, no comercial.

Palabras clave: emprendedurismo universitario, universidad, plan estratégico, misiones universitarias.

Abstract

This work seeks to perform an analysis of the Universidad Nacional de Mar del Plata -National University- and its 2030 Participatory Strategic Plan based on the university entrepreneurship concept. This concept includes not only commercial entrepreneurship, but a wide range of activities that cover from the relationship with the university stakeholders to the design of entrepreneurial curricula. For the proposed objective, a documentary analysis of the aforementioned Strategic

* ✉ merompato@gmail.com

Plan was proposed, more specifically of aspects prior to its production and of the areas comprising the university missions: academic, research, outreach, and innovation, technological cooperation and transfer, in search for indicators that account for the development of the UNMDP as an entrepreneurial university. As a result of its exploratory nature and of the contextual nature of the analysis, it was proposed to consider a broad spectrum of theoretical and methodological contributions of various authors to select the different indicators to be used. It is concluded that the UNMDP presents clear features of university entrepreneurship, linked to a social, non-commercial vision.

Keywords: university entrepreneurship, university, strategic plan, university missions.

Recibido 8 octubre 2019 / Revisado 4 marzo 2020 / Aceptado 9 marzo 2020

1. Introducción

¿Porque hablar de emprendedurismo universitario?

Las transformaciones laborales, culturales y educacionales del mundo contemporáneo han generado subrepticios cambios en la sociedad que, sin lugar a dudas, han tenido incidencia en la gestión y desarrollo académico de las universidades, llevándolas a repensarse y reorganizarse a la luz de las mismas. Siguiendo a Gibb (2012) la globalización, las oportunidades de movilidad social, el desarrollo tecnológico, el incremento demográfico en sectores geopolíticamente estratégicos y la presión económica son factores de importancia. Para el caso argentino no solo sería necesario pensar dichos factores, sino también los fuertes vaivenes económicos a los que la sociedad se ve históricamente sometida a la vez que una importante característica de las universidades públicas: su gratuidad. Ambos factores condicionan, diferencian y marcan lineamientos para su desarrollo. Este nuevo escenario obliga a pensar nuevas formas de vinculación entre la universidad y el entorno que la rodea. Y es así que surge el concepto de emprendedurismo universitario, como una respuesta a los desafíos y oportunidades coyunturales. En este sentido, y siguiendo a Clark (1998a), no se trata de dejar de lado la misión académica ni de convertir a las universidades en lacayas de la industria, sino de buscar una manera de volver a pensar dicha institución como un actor relevante en el desarrollo de la sociedad. Desarrollo en su sentido más humano, no solamente comercial.

2. Revisión teórica

2.1. Aportes sobre el concepto de “emprendedurismo universitario”

El concepto de emprendedurismo universitario adquirió reconocimiento a finales del siglo XX de la mano del sociólogo estadounidense Burton Clark (1998a,

1998b), quien afirmó que "emprendedurismo no es una característica de las personalidades, ni un estadio en el ciclo de alguna organización, sino que es una manera de gestionar, en donde se persiguen oportunidades más allá de los medios actualmente disponibles" (Clark, 2001, p. 16). Así también, definió dicho concepto como sistémico, en tanto engloba todas las áreas de una universidad. Burton Clark analizó el desarrollo de la actividad emprendedora en cinco universidades de Europa y Estados Unidos y afirmó que las mismas se caracterizan por tener un núcleo de dirección reforzado capaz de presentarse fuerte, ágil, flexible y, especialmente, enfocado en las demandas exteriores, las cuales son expansivas y cambiantes. Este núcleo puede tomar diferentes formas, pero indiscutiblemente tiene que incluir el área de gestión académica con las áreas netamente académicas. Ambas son indisociables bajo este paradigma. Se trata de fusionar componentes de gestión ágiles, actuales, con componentes académicos. Su segundo componente es una "periferia de desarrollo extendida", que tiene por objetivo llevar la universidad hacia su entorno, particularmente con grupos y organizaciones profesionalizadas que puedan trabajar mediante transferencia, realizar contacto mediante industria, desarrollo de patentes, educación continua, recaudación de fondos y grupos de graduados. La diversificación de recaudación de fondos es el tercer elemento, cuyo eje es la ampliación de la base financiera, en tanto la misma resulta indispensable para la autonomía universitaria. De acuerdo al autor no solo hay que esperar del estado nacional presupuesto, sino de ministerios, consejos de investigación, de la industria, gobiernos locales y fundaciones filantrópicas. Todo esto sustentado en la realización de investigaciones con impacto. El cuarto elemento surge de un corazón académico estimulado. Debido a las transformaciones que sobrelleva una universidad emprendedora, es que el espíritu académico tiene que mantenerse vigente, como el núcleo de la universidad. Se requiere una mezcla entre dichos valores académicos y las nuevas formas de gestionar. Por último, se encuentra la "cultura emprendedora integrada", cuya esencia es la comprensión del cambio como nueva forma de ser. Esto comienza como una leve idea, pero cuando logra internalizarse en la estructura académica, se convierte en parte de la cultura de la misma. Es por esto que se necesitan fuertes prácticas, en tanto marcaran la identidad y reputación de la universidad como una institución de características emprendedoras. En esta transformación, los valores y creencias lideran el desarrollo de los restantes elementos, a la vez que estos elementos son los medios a través de los cuales se desarrolla la cultura emprendedora.

Por su parte, Gibb (2012, p. 9) define a la universidad emprendedora como "una organización académica diseñada para contribuir de manera efectiva a la mejora del aprendizaje en un entorno social caracterizado por altos niveles de incertidumbre y complejidad". Para tal fin es necesario capacitar al personal y estudiantes demostrando las distintas maneras en que el emprendedurismo, la innovación y la creatividad pueden desarrollarse en la investigación, la enseñanza y la búsqueda y el uso del conocimiento, creando, a partir de las mismas, valor público a través de un proceso de participación abierta, aprendizaje mutuo, descubrimiento e intercambio con todos los interesados en la sociedad, local, nacional e internacional. Esta definición se encuentra en estrecha vinculación con la de Hannon (2013) quien, al hablar de emprendedurismo universitario, hace un

marcado énfasis en la relación de la universidad con su entorno. Así, define a dichas universidades como organizaciones que se renuevan y alinean con su entorno, tomando acciones concretas para dar respuesta a las presiones y desafíos del mundo actual. De acuerdo al autor, para lograr este cambio las universidades tienen que desarrollar, alentar e incentivar pensamientos y actitudes emprendedoras en su propio seno.

Previa a sus respectivas definiciones y de manera conjunta, Gibb y Hannon (2006) presentan cinco áreas claves para analizar el emprendedurismo universitario: La primera hace referencia a la investigación científica y su relación con los *stakeholders* de la universidad. No se trata de realizar investigación con fines de publicación únicamente, sino de llevar a cabo investigaciones en consonancia con las necesidades contextuales. A su vez, para lograr una acertada relación con los mismos resulta fundamental el armado de estrategias de investigación interdisciplinarias que privilegien distintas miradas y maneras de relacionarse. Esto dará lugar a la segunda área clave: la relación entre la investigación y el entorno local y regional. La actividad científica, así sea básica o aplicada, tiene que encontrar relación con su entorno. La tercera área hace referencia a la actividad de transferencia y vinculación científica, como un indicador cuantitativo y económico de la relación con el entorno. La cuarta y quinta área tienen relación con las estrategias para lograr la universidad emprendedora y refieren al desarrollo de currículos con contenidos emprendedores y el desarrollo de pensamiento estratégico y líder. Ambas áreas son pensadas principalmente para desarrollarse en estudiantes universitarios. Según los autores el análisis de todas estas áreas lleva no solo al conocimiento de las mismas, sino al descubrimiento de procesos de interdependencia e interacción entre ellas que potencian el desarrollo emprendedor.

A diferencia de Clark (1998a, 1998b), los autores hacen hincapié en el fomento de estrategias individuales para dar lugar al desarrollo emprendedor. Estas estrategias se vinculan con un conjunto de conductas, actitudes y competencias individuales que caracterizan el perfil emprendedor. Las mismas características pueden ser de utilidad para intra emprendedores, emprendedores sociales, comerciales, etc. Es decir, mientras que Clark entiende que los procesos que dan lugar al desarrollo de la universidad como emprendedora son del orden de lo institucional, Gibb y Hannon (2006) hacen mayor hincapié en procesos cognitivos individuales.

A su vez, Shattock (2010) mantiene una visión similar que los autores previos, en tanto afirma que la actividad emprendedora en las universidades no trata únicamente de generar nuevos fondos, sino que se trata de generar actividades innovadoras pudiendo estar marcadas por las necesidades del mercado o por el perfil institucional de la universidad en cuestión. Para este autor, el emprendedurismo universitario es tanto un reflejo de la capacidad adaptativa que una universidad tenga al ambiente cambiante, como de su capacidad de innovar a través de la investigación y nuevas ideas. Así entonces, aun con sus particularidades, los autores dejan en claro que la actividad emprendedora universitaria es la respuesta a las nuevas demandas sociales y que, no solo refiere al desarrollo comercial del emprendedurismo, sino principalmente a la manera en que se piensan, diagraman y desarrollan nuevas actividades.

También es importante destacar que el análisis del emprendedurismo universitario mantiene la premisa de ser abordado considerando las características históricas y entornos institucionales de las universidades, lo que permite calar en sus distintas categorías de acuerdo a las realidades contextuales de cada institución (Shattock, 2010).

Por último, es necesario nombrar los aportes de Etzkowitz y Leydesdorff (2000) quienes mediante su concepto de “triple hélice” analizan el desarrollo emprendedor de las universidades a partir de los conceptos de universidad, gobierno e industria, haciendo hincapié en las funciones iniciales de cada uno de los elementos y la manera en que se relacionan. Este modelo tiene como objetivo analizar la manera en que la universidad trabaja con otros actores sociales para disminuir la brecha entre la investigación y su aplicación.

2.2. Desarrollo del emprendedurismo universitario

Una vez nombradas las principales corrientes teóricas sobre el concepto de emprendedurismo universitario, resulta importante destacar autores que analizan su desarrollo. Entre ellos Kwiek (2012) quien analiza los caminos que las universidades toman en su recorrido emprendedor. Estos caminos son parte de su llamada “revolución académica” y pueden adquirir tres formas distintas: incremental, radical o accidental. El camino incremental se da cuando antiguos y nuevos propósitos coinciden en existencia, a la vez que se mantiene intacta la identidad y esencia de la institución. En general, los procesos de innovación y cambios son introducidos como parte de un plan estratégico de largo plazo. El camino radical es transitado por pocas instituciones y hace énfasis en una completa renovación de los objetivos e identidad, sumado a nuevas formas de gestionar, que incluyan el fomento a relaciones estratégicas locales, nacionales y globales. Por último, se encuentra el proceso accidental. Este proceso se da cuando el cambio no es activamente buscado por las universidades, más bien es impuesto desde su entorno, el cual tiene nuevas exigencias relacionadas con nuevas necesidades y problemáticas sociales.

Por otra parte, se encuentran Philpott, Dooley, O’Reilly y Lupton (2011) quienes afirman que más allá de la forma en que se genere el cambio, el mismo puede desarrollarse de acuerdo a un amplio espectro que va desde actividades “blandas”, o *soft*, a actividades “duras”, o *hard* (Figura 1).

De acuerdo con los autores, las actividades duras suelen ser aquellas que mayormente se asocian con el paradigma emprendedor, pero no por eso las blandas carecen de interés. Más aun, siguiendo a Cohen, Nelson y Walsh (2002) afirman que la mejor manera en que las universidades se pueden relacionar con su entorno es mediante el desarrollo de actividades típicamente consideradas blandas. Entre ellas se destacan no solamente la publicación de nuevos conocimientos, participación en conferencias o la realización de consultorías, sino también el impacto económico a largo plazo que pueden producir el grupo de graduados universitarios en un entorno social. Al igual que Gibb y Hannon (2006), Philpott et al. (2011) destacan la importancia del fomento de estrategias individuales para dar lugar a cualquiera de las actividades que conforman el espectro emprendedor. Así también, nombran las barreras que pueden impedir o

dificultar el camino emprendedor en instituciones universitarias. Las mismas son la falta de roles en emprendedurismo dentro de la universidad, la ausencia de una cultura emprendedora homogeneizada entre carreras, departamentos y/o facultades y los procesos académico burocráticos que afectan negativamente los esfuerzos emprendedores.

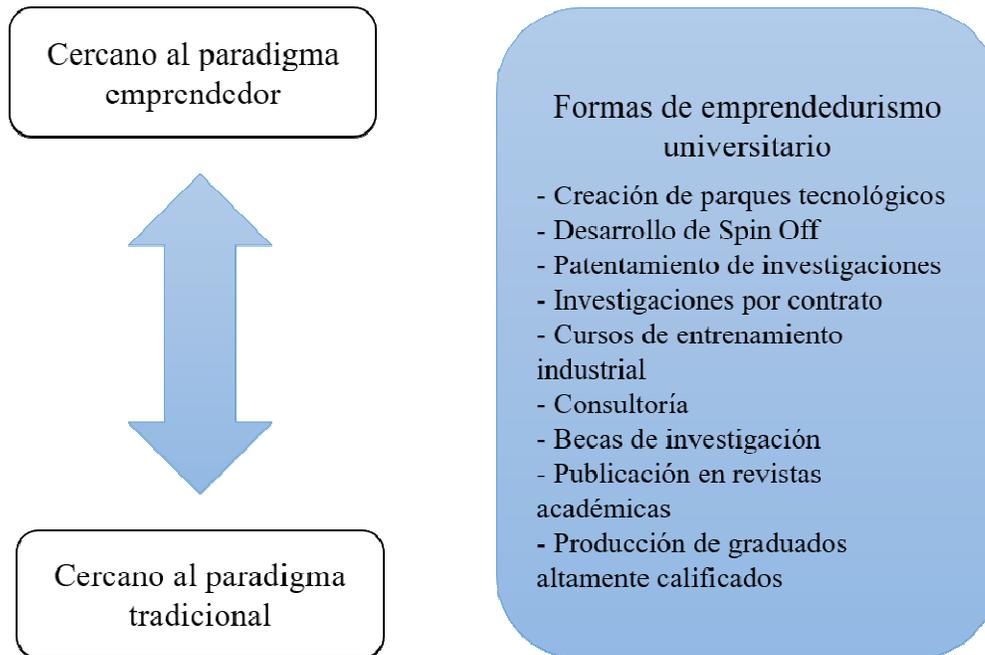


Figura 1. Espectro de actividades emprendedoras
Fuente: elaboración propia sobre la base de Philpott et al. (2011).

3. Método

El presente trabajo busca analizar el concepto de emprendedurismo universitario en la UNMDP. Es factible decir que se trata de una investigación con metodología cualitativa y alcance descriptivo, que utiliza como estrategia de investigación el estudio de caso único y utiliza el Plan Estratégico 2030 (a partir de ahora denominado PEP UNMDP 2030) como fuente de información.

De acuerdo a Neiman y Quaranta (2006) el caso o los casos de estudio pueden ser un hecho, una institución, una relación, un proceso social, etc., que se construye a partir de un recorte empírico y conceptual, aunque siempre subjetivo, de la realidad social. Dicha estrategia aborda un número reducido de hechos y/o situaciones, buscando conocerlos en profundidad para su comprensión holística y contextual. Siguiendo a Lee (1989) el estudio de caso único resulta de utilidad cuando se busca conocer un hecho o situación poco conocido y relevante en sí mismo. Por tanto, y siguiendo la definición antes realizada, se afirma que dicha estrategia ha sido seleccionada por ser convergente con el objeto de estudio que aquí compete: la UNMDP y su condición de universidad emprendedora,

recordando que, desde su definición, cualquier tipo de emprendedurismo que se pueda llevar a cabo, tiene razón de ser únicamente si es considerado su contexto.

Por otra parte, aunque estrechamente relacionado con el tipo de estrategia, la fuente de información seleccionada es el PEP UNMDP 2030. El mismo ha sido seleccionado por ser un documento actual¹ que compete a cada una de las áreas que conforman a la institución de educación superior, tanto académicas como no académicas. Es decir, posibilita tener una imagen lo más completa posible de la universidad a la vez que se encuentra en consonancia con la idea de análisis sistémico propuesto por Clark (1998b). Dentro del mencionado plan se analizaron específicamente la misión, visión y valores de la UNMDP, el desarrollo metodológico del mismo, los capítulos que hacen referencia a las tres misiones de la universidad: docencia, investigación y extensión, y el capítulo referente a Vinculación, Innovación y Transferencia. Se considera que dichos apartados conforman la esencia no solo de esta universidad, sino de cualquier otra. Por su parte, en lo referente al área de Innovación, Vinculación y Transferencia, la misma además ha sido incluida en tanto ha logrado un considerable crecimiento institucional que, se cree, merece ser analizado. A partir de dicha decisión metodológica se espera posibilitar la futura comparación entre universidades. Por último, fruto del carácter descriptiva de la presente y del carácter contextual del análisis, se propone considerar el amplio espectro de aportes teóricos de los diversos autores recorridos. Entre ellos se distinguen:

- Elementos constitutivos de la universidad emprendedora según Clark (1998a, 1998b). Se buscó información que diera cuenta de un núcleo de dirección reforzado, periferia de desarrollo extendida, diversificación de recaudación de fondos, corazón académico estimulado y cultura emprendedora integrada.
- Elementos constitutivos de la universidad emprendedora según Gibb y Hannon (2006). Se buscó analizar y caracterizar, en caso de que estuviesen presentes, las actividades de investigación científica, transferencia y vinculación, relación de la universidad con sus *stakeholders*, relación con el entorno local, regional y nacional, actividades de internacionalización, currículos con contenidos emprendedores y desarrollo de pensamiento estratégico y líder.
- Fortalecimiento de actividades emprendedoras mediante canales institucionales y/o individuales.
- Desarrollo de actividades emprendedoras según necesidades del mercado o el perfil institucional de la UNMDP.
- Desarrollo incremental, accidental o radical de las actividades emprendedoras dentro del Plan Estratégico (Kwiek, 2012).
- Núcleo "blando" o "duro" de las diversas actividades (Philpott et al., 2011).

¹ El Plan Estratégico 2030 de la UNMDP fue desarrollado en el 2018 y editado como libro en el 2019.

4. Resultados

4.1. Plan Estratégico Participativo 2030. Nociones previas a su desarrollo

El PEP UNMDP 2030 se constituyó sobre la base del Estatuto de la UNMDP (2013) y el Informe de Autoevaluación Institucional (2016). A partir de ambos documentos se trabajó sobre la visión, misión y valores de la universidad y se organizó el camino metodológico a seguir. Es en la visión de la universidad que se encuentran los primeros indicios de la perspectiva emprendedora de la UNMDP:

La Universidad Nacional de Mar del Plata, consciente de sus impactos presentes y futuros, asume el desafío de aportar al desarrollo regional del sudeste bonaerense. Desde allí, con un fuerte anclaje zonal, y una clara perspectiva internacional, contribuir al fortalecimiento de una nación libre, moderna y equitativa. Toma para sí la ineludible tarea de vincularse con el medio, en constante retroalimentación, atendiendo a una realidad compleja y en permanente movimiento. Con especial énfasis en la articulación de políticas públicas destinadas a reducir la desigualdad y fortalecer la cooperación. Abraza la tarea de formar profesionales y técnicos/as desde la excelencia académica, comprometidos/as con los valores democráticos y una ética de la solidaridad. Que asuman el desafío de propender al desarrollo humano y científico, que priorice el uso racional y equitativo de los recursos naturales preservando el medioambiente. Con espíritu crítico y voluntad de transformar positivamente la realidad de un país con altos niveles de pobreza y exclusión. Ciudadanos/as íntegros/as que asuman sus potencialidades para el desarrollo pleno de las capacidades humanas y tecnológicas de la Nación (PEP UNMDP 2030, 2018, p. 31).

En este apartado se encuentra una marcada retroalimentación entre el entorno y la universidad, que se sustenta en una realidad compleja y cambiante a la cual la institución universitaria debe responder. A su vez, al hablar de “desarrollo regional” sin mayores especificaciones, se abre el espectro a una multiplicidad de transformaciones. Tampoco es un dato menor que se destaque la consecución de “valores democráticos y ética de la solidaridad” conjuntamente con la mención a la realidad argentina con “(...) altos niveles de pobreza y exclusión” (PEP UNMDP 2030, 2018, p. 31). Estas afirmaciones se encuentran en estrecha relación con la realidad de la educación superior argentina, la cual se funda sobre su gratuidad, y la responsabilidad social que tal hecho conlleva, por la que resulta necesario no solo formar futuros profesionales, sino con valores que respondan al contexto argentino.

Una vez redactadas la visión, misión y valores se prosiguió al diseño metodológico. El mismo se compuso de dos instancias: la mirada externa a la universidad y la mirada interna de la misma. Para acceder a la mirada externa se recurrió a herramientas de la investigación cualitativa: entrevistas en profundidad y talleres de discusión. Este proceso incluyó a personas y organizaciones miembros del “Plan Estratégico Mar del Plata Batán”, “Mar del Plata Entre Todos”, “Monitoreo Ciudadano”, la Confederación General de Trabajo, cámaras empresarias, colegios profesionales, distintas organizaciones de la sociedad civil,

medios masivos de comunicación entre otros. El análisis interno fue llevado a cabo conjuntamente con la comunidad universitaria, dispuesta en comisiones abiertas por ejes estratégicos y coordinadas por un triunvirato. Luego de una primera etapa diagnóstica, las comisiones retomaron su labor y consensuaron objetivos estratégicos y líneas de acción a corto (2021), mediano (2026) y largo plazo (2030).

Tal como se afirmó en la etapa diagnóstica del plan, “no ha surgido naturalmente la vinculación de universidad con los conceptos de ciencia, investigación o transferencia” (PEP UNMDP 2030, 2018, p. 39). Una metodología pluralista y abarcativa, tal como fue pensada, denota indicios de atención al medio social y la posibilidad de formular objetivos acordes a este. Por otra parte, la consideración de la comunidad universitaria en la organización metodológica conlleva dos cuestiones. La primera de ellas da cuenta de la factibilidad de los objetivos en relación a los recursos con los que cuenta la institución. La segunda trata sobre el refuerzo del sentido de pertenencia de la comunidad, al ser parte activa de su propia transformación, mediante la participación en los ejes estratégicos. Por tanto, la metodología seleccionada no solo muestra un marcado interés por abrir las puertas de la UNMDP hacia su entorno, generando una relación bidireccional, sino que también permite seguir trabajando puertas adentro, fomentando la identidad institucional y el desarrollo interdisciplinario.

4.2. Propuestas de mejora

Las propuestas de mejora versaron sobre ocho ejes fundamentales: académica; investigación, innovación, vinculación y transferencia tecnológica; extensión y compromiso social; comunicación, promoción cultural y relaciones con el medio; bienestar de la comunidad universitaria; gobierno y gestión y espacios, infraestructura y equipamiento. Tal como se afirmó previamente, se hará mención a los ejes de académica, investigación y extensión, en tanto conforman las tres misiones universitarias y al de innovación, vinculación y transferencia, en tanto ha mantenido un considerable crecimiento institucional.

4.3. Académica

En lo que respecta al área académica, se han encontrado tres indicadores que pueden pensarse en términos de universidad emprendedora: la interdisciplinariedad de las carreras, la vinculación con los graduados y la internacionalización de los currículos.

Una de las acciones concretas dentro del objetivo 1.1 destaca la necesidad de “establecer todas las articulaciones posibles entre las carreras que puedan compartir desarrollos curriculares y emprender su reorganización a partir de estos nuevos desarrollos” (PEP UNMDP 2030, 2018, p. 92). Esta articulación da lugar a una nueva concepción y desarrollo sinérgico entre carreras, sustentadas en la interdisciplinariedad, y cuyo objetivo se reduce a la producción de conocimiento en conjunto y acorde a las nuevas necesidades sociales, que ya no pueden ser respondidas desde perspectivas unilaterales. A su vez, fomenta en

el estudiantado una mirada de mayor complejidad sobre su futuro quehacer profesional.

Por otra parte, resulta interesante destacar el objetivo 1.3 que propone “establecer una mejor vinculación con los/as graduados/as de la UNMDP” (PEP UNMDP 2030, 2018, p. 95). Mediante este objetivo se busca sentar las bases necesarias para lograr la convergencia necesaria entre graduados y su ámbito de inserción profesional, a la vez que permite sondear qué capacidades poseen los graduados y cuáles deberían poseer para, efectivamente, relacionarse con su entorno. Esta idea guarda estrecha relación con la propuesta de universidad emprendedora de Gibb (2012), quien afirma que parte del trabajo de dichas instituciones es generar competencias emprendedoras en los graduados. Las mismas no solo funcionan para acercar el ámbito emprendedor al cuerpo de graduados como una opción laboral más, sino que forman parte de su desarrollo humano en tanto propician la innovación, creatividad, entre otras.

En relación con las ideas de Gibb (2012), se encuentra la intención de fomentar la internacionalización de los currículos. En el mismo objetivo 1.1 se encuentran dos acciones concretas. La primera de ellas habla de favorecer la movilidad y la internacionalización de los estudios, mientras que la segunda destaca la necesidad de “desarrollar una oferta académica que duplique la actual en todos los niveles y que pueda ser cursada en forma virtual. Parte de la oferta podrá ser ofrecida en distintos idiomas y a través de diversas plataformas” (PEP UNMDP 2030, 2018, p. 93). En este sentido resulta interesante destacar que, tal como se plantea desde su concepción, la internacionalización no solo se trata de brindar opciones de movilidad a los estudiantes universitarios, sino de fomentar la internacionalización “en casa”, mediante el apoyo de nuevos recursos tecnológicos (Aguilera de Drelichman, 2017).

4.4. Investigación

En lo referente a la investigación se han encontrado claros indicadores de una universidad emprendedora. Los mismos refieren a nuevas formas de recaudación de fondos y de autonomía, y el mantenimiento y consolidación de la actividad académica como núcleo de la UNMDP.

Para comenzar es posible hablar del objetivo 2.2, el cual destaca el fortalecimiento del sistema propio de investigación de la UNMDP. Para la realización de tal objetivo se presenta como acciones concretas, entre otras, la promoción de acciones de coordinación, comunicación y trabajo conjunto entre investigadores/as de distintas unidades académicas. Es decir, se propone fomentar la interdisciplina como una manera de buscar distintas miradas a problemas complejos. A la vez, se propone la incrementación del presupuesto y la apertura de nuevas líneas de financiamiento conjuntamente con organismos públicos, empresas, instituciones, etc. Esta acción pone en marcha la diversificación de recaudación de fondos propuesta por Clark (1998a). De acuerdo a este autor, pensar nuevas formas de recaudación presupuestaria abre la

oportunidad de nuevas formas de autonomía en tanto, al reforzar dichas líneas, el presupuesto acordado desde el Estado pierde su exclusividad².

Así también, se ha encontrado una marcada intención de diversificar la investigación promoviendo investigaciones con impacto social, contribuyendo al desarrollo de políticas públicas y al desarrollo económico, social y cultural. Es importante destacar esto porque permite re pensar el impacto de una investigación, componente vital de todo proyecto investigativo, resaltando sus componentes sociales y culturales, además de económicos. Esto, a su vez, permite pensar equitativamente investigaciones básicas y aplicadas.

A través de estas actividades y aquellas dependientes de otros objetivos, se busca incidir en el fortalecimiento de la actividad investigativa, parte esencial de la misión de toda institución de educación superior. En palabras de Clark (1998b) se podría pensar en estimular el “corazón académico”, recordando que ante todo una universidad emprendedora tiene que mantener intactas sus misiones. Del mismo modo, destacar las investigaciones de impacto social representa una expresa intención de re configurar la actividad investigativa, llevando luz sobre las nuevas transformaciones y problemáticas sociales.

4.5. Extensión y compromiso social

La función de la extensión universitaria, de gran trayectoria a nivel mundial, dio sus primeros pasos en Argentina a través de la Reforma Universitaria de 1918. En la misma, además de plantear una nueva democratización del espacio universitario, se la planteó la como formalización de la misión social de la universidad. La UNMDP presenta un gran recorrido en esta misión y, más importante aún, es en ella donde se desarrolla el diferencial en cuanto a emprendedurismo al interior de la universidad.

Al analizar el PEP UNMDP 2030 es posible ver que la inmensa mayoría de los objetivos del apartado “extensión y compromiso social” se encuentran relacionados con la intención, directa o indirecta, de afianzar la relación universidad- territorio. Así por ejemplo el objetivo 4.3 propone “afianzar el vínculo interinstitucional en territorio”. Este primer objetivo es un claro ejemplo del interés en construir con el territorio, fomentando un desarrollo participativo y horizontal. En palabras de Clark (1998b) se estaría frente a una periferia de desarrollo extendida. Y aunque dicho concepto hace alusión a un desarrollo con prácticas profesionalistas y consecuencias económicas, al contextualizarlo es posible encontrar que la extensión genera un comportamiento en la UNMDP que invita a repensar dicha institución a la luz de su entorno y necesidades. A la vez, muestra indicios de un “núcleo de dirección reforzado” que se encuentra atento y receptivo hacia las demandas exteriores, incentivando proyectos que giren en torno a estas.

² Sobre este punto es importante recordar el carácter contextual del análisis sobre el emprendedurismo universitario. Por tanto, en un país donde la universidad pública es gratuita y con presupuesto brindado desde el Estado, sería necesario generar un análisis pormenorizado antes de afirmar que al trabajar sobre nuevas formas presupuestarias se fortifica la autonomía. El análisis aquí presente excede dichas posibilidades.

Por otra parte, aunque íntimamente relacionado, se encuentra el segundo objetivo destacado, el 4.5 que habla de “incrementar la cantidad de carreras de grado y pregrado que cuenten instancias curriculares de extensión” (PEP UNMDP 2030, 2018, p. 113). Este objetivo es complementario del anterior, aunque a la vez superador. No solo se trata de construir con el territorio, sino también de formalizar esa construcción en el desarrollo curricular de la universidad. De esta manera se legitima la extensión y se sostiene en ella la misma envergadura que la docencia e investigación. A su vez esto se encuentra estrechamente relacionado con la idea de pedagogías emprendedoras propuesta por Gibb (2012), quien señala que parte del proceso emprendedor de una universidad es formalizar conocimientos provenientes de diversos *stakeholders* (en este caso llamado territorio en sentido amplio) dando lugar a nuevos currículos, de mayor relación con el contexto. Esto posibilita en los estudiantes el desarrollo de nuevos y actualizados conocimientos.

En resumen, la actividad extensionista en la UNMDP cuenta con una gran trayectoria y un claro futuro emprendedor. Los objetivos propuestos en el PEP UNMDP 2030 para el área de extensión hablan de cierto camino recorrido que habilita a pensar nuevas y mejores formas de legitimar la actividad. Es en este camino que se consolida la esencia de la UNMDP: la relación con su entorno desde una mirada social que da vida a componentes propios del emprendedurismo universitario.

A través de la extensión se permite pensar una nueva relación con el entorno, afianzar el núcleo de dirección reforzado y pensar nuevas formas de curricularizar el conocimiento generado en el territorio, hecho que Gibb (2012) denomina “pedagogías emprendedoras”. Complementariamente, y tal como lo plantea Shattock (2010) resulta posible pensar que la práctica extensionista y su fuerte componente emprendedor responden al perfil institucional de la universidad, en tanto su desarrollo y características son gestados desde la propia misión universitaria.

4.6. Innovación, vinculación y transferencia tecnológica

Es a través de actividades de innovación, vinculación y transferencia tecnológica que se encuentran indicios de una universidad emprendedora relacionada a su vertiente más comercial. Resulta importante que el mismo se fomente pues no se puede negar su relevancia, no solo presupuestaria, sino también de vinculación con el medio.

En líneas generales se ha encontrado que el área correspondiente a innovación, vinculación y transferencia tecnológica se encuentra en desarrollo, por lo que el foco prospectivo se encuentra en la creación de elementos esenciales. Por tanto, este eje tiene como punto de partida el mejoramiento de la reglamentación y ejecución referente a las actividades ya consolidadas, estrategias para dar a conocer la vinculación y transferencia dentro y fuera de la UNMDP, y el diagnóstico del territorio para pensar nuevas actividades. Todo aquello con miras a perseguir las dos acciones más cercanas al paradigma emprendedor (Philpott et al., 2011): la formación de *spin off* y la creación de un Polo Tecnológico de la Universidad. Aunque no se da mayores precisiones sobre

las *spin off*, para la creación del Polo Tecnológico se prevé desarrollar áreas referentes de transferencia transversales a las unidades de gestión, logrando una armónica convivencia entre la ciencia, la tecnología y las empresas.

Es de destacar la creación de estas áreas, ya que da lugar a reflexionar sobre su relación con la interdisciplinariedad propuesta desde el eje de investigación. Es decir, investigación y transferencia no son considerados dos caminos escindidos, sino que conviven en su relación con el sector privado de la ciudad. Por otra parte, supone una nueva mirada reconvertida de acuerdo a las necesidades del medio, a partir de las cuales las investigaciones puedan nutrirse y trabajar coordinadamente. En referencia a este último, y al igual que lo planteado para las áreas de investigación y extensión, resulta de importancia trabajar conjuntamente con el territorio para reconocer y desarrollar recursos y conocimientos transferibles al mismo.

El área de innovación, vinculación y transferencia de las universidades representa la perspectiva más clásica del emprendedurismo comercial, relacionado al comercio. La UNMDP se encuentra todavía formando dicha área, aunque con una gran proyección por delante. Su producción abre posibilidades hacia la consecución de actividades por excelencia emprendedoras: creación de *spin off* y de un Parque Tecnológico. A la vez que mediante la creación de áreas de referencia transversales mantiene coherencia con las propuestas de investigación, dando lugar a verificar la relación indisociable que, según este paradigma, debiera configurarse entre la instancia de investigación y la de transferencia.

5. Discusión de resultados

El PEP UNMDP 2030 es una hoja de ruta que responde a un nuevo tipo de relación entre la universidad y su contexto. No solo se trata de generar conocimiento y ponerlo en discusión en el proceso de enseñanza/ aprendizaje del estudiantado; la universidad tiene que dar respuesta a nuevas y complejas realidades sociales. Es así que se reinventa y organiza, conjugando las nuevas demandas y sus posibilidades reales y concretas. El PEP UNMDP 2030 es la materialización de esa reinención universitaria y, como tal, guarda grandes similitudes con lo que se entiende por una universidad emprendedora.

Desde la propia visión de la UNMDP, redactada para el PEP UNMDP 2030, y la organización metodológica es posible vislumbrar indicadores emprendedores, principalmente aquellos mediante los cuales se busca establecer una relación de igual a igual con el contexto, comprendiendo que esta es la única manera en que puede concebirse una universidad, en relación al territorio en donde se emplaza.

A su vez, a partir del análisis del contenido del PEP UNMDP 2030 es posible afirmar que, con sus bemoles, cada una de las misiones universitarias se encuentra desarrollándose hacia un camino emprendedor. Así entonces, en el caso del área académica, se ha encontrado que la interdisciplinariedad, la vinculación con los graduados y la internacionalización de los currículos suponen prácticas novedosas, que se encuentran en estrecha vinculación con aquello que

se entiende por una universidad emprendedora. Por otra parte, en lo que respecta a la investigación se ha encontrado un marcado interés por buscar nuevas formas de adquirir presupuesto y diversificar la investigación hacia corrientes con mayor impacto social. En todos estos objetivos se encuentran indicios de la teoría presentada, aunque es de destacar el “corazón académico” mediante el cual se busca acercar la investigación a las nuevas demandas sociales como una forma de fortalecimiento de la misma. Seguidamente, se encuentra el área de extensión, de marcado desarrollo dentro de la UNMDP. Los objetivos abordados en esta área para el PEP UNMDP 2030 hablan de un interés por continuar trabajando en el desarrollo co-participativo entre universidad y territorio y su curricularización.

Ambas actividades no solo denotan un interés por acercarse al territorio, sino que también dejan entrever la flexibilidad y horizontalidad del núcleo directivo. A su vez, la curricularización de la extensión es una manera de legitimarla y, simultáneamente, proponer pedagogías emprendedoras atentas a las necesidades actuales (Gibb, 2012). Por último, se encuentra el área de innovación, vinculación y transferencia tecnológica, de amplio análisis en el campo del emprendedurismo universitario, aunque de incipiente desarrollo en la UNMDP. Dicho ámbito se encuentra sentando sus bases a partir del PEP UNMDP 2030, por tanto, es posible vislumbrar la construcción de un camino que pase de actividades blandas a actividades duras (Philpott et al., 2011), culminando, eventualmente, con la formalización de futuras *spin off* y la construcción de un polo tecnológico.

El análisis propuesto permite, a su vez, pensar en diversos componentes que hacen al desarrollo emprendedor. Así entonces, podemos decir ciertamente que el fortalecimiento de actividades emprendedoras es en este caso fomentado desde canales institucionales, no individuales. A su vez, estas actividades han sido concebidas buscando generar impacto social por sobre económico en el territorio. Esta afirmación, se cree responde al perfil institucional de la UNMDP, aunque podría pensarse que lo mismo vale para cualquier universidad pública argentina, en donde su propia lógica hace que la responsabilidad social supere cualquier tipo de rédito económico. Por último, al pensar la forma que adquirió este desarrollo es posible concebirlo como incremental (Kwiek, 2012) en tanto es planeado en el largo plazo a través de un plan sistematizado.

6. Conclusiones

Tal como fuese expresado al comienzo de la presente investigación, el mundo contemporáneo se encuentra sometido a una serie de transformaciones laborales, culturales y educacionales que, sin lugar a duda, repercuten en las instituciones de educación superior. Es en este escenario donde surgen nuevas formas de vinculación entre la universidad y el entorno que la rodea, dando lugar a nuevos conceptos como el de emprendedurismo universitario, como una respuesta a los desafíos y oportunidades coyunturales. A partir del mismo, es posible desarrollar conclusiones, tanto en el plano investigativo como en el conceptual, estando estos íntimamente relacionados.

Sobre el primero de ellos, resulta importante destacar que la investigación realizada deja ver que la UNMDP se encuentra en un camino emprendedor cuya esencia responde a una composición social, más que comercial. Este hecho permite pensar un sinfín de posibilidades en la relación universidad- entorno, que no solo abarcan la transferencia e innovación tecnológica, sino también nuevas formas de prácticas extensionistas, nuevos y actualizados currículos emprendedores, nuevas maneras de pensar y concebir las investigaciones, entre demás cuestiones. Resulta posible pensar que en gran medida esto responde a las características propias de la educación superior en Argentina, fundada en su sentido de pública y gratuita, características bajo las cuales se focaliza en generar valor público y social, acorde a las necesidades del entorno, pudiendo o no además tener valor económico.

Así también, esta investigación desarrolla lineamientos para trabajar sobre las misiones universitarias, por una parte dotándolas de pertinencia social. En un contexto en el que solo el 15% de las investigaciones académicas solucionan problemas sociales (Kreimer, 2016), en la que la transferencia se desarrolla con grandes diferencias de acuerdo a los contextos disciplinarios y la extensión no logra mantener una real articulación con la investigación, trabajar desde el desarrollo de universidades emprendedoras implica fomentar nuevas estrategias y líneas de trabajo que articulen la universidad con su entorno, generando conocimiento contextualizado y socialmente pertinente. Por otra parte, deja a la vista que para lograr dichas estrategias y líneas de trabajo es necesaria la articulación entre misiones, logrando así reflexionar sobre su interrelación.

Finalmente, esta investigación abre caminos para reflexionar sobre el hecho de que la transformación en la educación superior argentina solo puede darse en relación al prospero desarrollo de su comunidad. La primera no existe escindida de la segunda. Tal como se ha dicho, hablar de emprendedurismo universitario significa desarrollar estrategias para generar un nuevo tipo de sinergia entre la universidad, su comunidad y las nuevas problemáticas que la acontecen.

En lo que respecta al plano conceptual, es posible destacar que, tal como lo han afirmado sus principales exponentes, el concepto de emprendedurismo universitario es polifacético y altamente relacionado al contexto en el cual se desarrolle. En el caso de la UNMDP, su desarrollo encuentra claras similitudes con marco teórico propuesto. No obstante, resulta necesario repensarlo a la luz del contexto argentino y latinoamericano, ya que las lógicas sociales, culturales y económicas se encuentran lejos de las estadounidenses o europeas, espacios de creación del concepto.

En relación a esto, es también necesario trabajar sobre el concepto de emprendedurismo hacia el interior de las universidades, desvinculándolo de su tradicional postura comercial y vinculándolo a una perspectiva ampliada, como la aquí propuesta. Tal trabajo no puede concebirse solo a través de un Plan Estratégico; se necesita del trabajo conjunto entre todos aquellos que componen la institución universitaria y comienza con la convicción de que solo trabajando sobre los vínculos de la universidad con el territorio en donde se emplaza es que se podrá pensar una institución acorde a las necesidades del mismo. Es a partir de esa convicción que el emprendedurismo universitario puede existir como tal.

Más allá de la especificidad de los resultados encontrados, se espera que la presente investigación contribuya en el fortalecimiento del concepto aquí analizado y sobre la importancia de repensar la universidad, y su necesidad de transformación, a la luz de la actual coyuntura.

Para finalizar, es importante destacar que no se han encontrado limitaciones al momento de realizar la investigación, aunque si se destaca que el análisis únicamente del PEP UNMDP 2030 puede llevar a una visión parcializada de la universidad, por lo que a futuro sería necesario complementar la presente con nuevas fuentes de información, así sea documental o mediante entrevistas. Se esperan abordar futuras líneas de investigación para salvar dicha situación. A la vez que se considera necesario plantear investigaciones que inviten a desarrollar el concepto aquí trabajado de manera contextualizada, creando indicadores acordes.

Bibliografía

- Aguilera de Drelichman, P. (2017). La internacionalización y su influencia en la educación superior. *Revista Científica de la Facultad de Filosofía*, 5(2), 1-13.
- Clark, B. R. (2001). The entrepreneurial university: New foundations for collegiality, autonomy, and achievement. *Higher Education Management*, 13(2), 9-24.
- Clark, B. R. (1998a). The entrepreneurial university: Demand and response. *Tertiary Education and Management*, 4(1), 5-16.
- Clark, B. R. (1998b). *Creating entrepreneurial universities: Organizational pathways of transformation. Issues in higher education*. New York: Elsevier.
- Cohen, W. M., Nelson, R. R. y Walsh, J. P. (2002). Links and impacts: The influence of public research on industrial R&D. *Management Science*, 48(1), 1-23.
- Etzkowitz, H. y 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.
- Gibb, A. (2012). Exploring the synergistic potential in entrepreneurial university development: towards the building of a strategic framework. *Annals of Innovation & Entrepreneurship*, 3(1), 1-22.
- Gibb, A., y Hannon, P. D. (2006). Towards the entrepreneurial university. *International Journal of Entrepreneurship Education*, 4(1), 73-110.
- Hannon, P. D. (2013). Why is the entrepreneurial university important? *Journal of Innovation Management*, 1(2), 10-17.
- Kreimer, P. (2016). *Contra viento y marea. Emergencia y desarrollo de campos científicos en la periferia: Argentina, segunda mitad del Siglo XX*. Buenos Aires: CLACSO.
- Kwiek, M. (2012). *Knowledge production in european universities: States, markets, and academic entrepreneurialism. Higher Education Research and Policy (vol. 3)*. Frankfurt: Peter Lang Edition.
- Lee, A. (1989). Case studies as natural experiments. *Human Relations*, 42(2), 117-137.

- Neiman, G., y Quaranta, G. (2006). Los estudios de caso en la investigación sociológica. In I. Vasilachis de Gialdino (Comp.). *Estrategias de investigación cualitativa* (pp. 213-237). Barcelona: Gedisa.
- Philpott, K., Dooley, L., O'Reilly, C., y Lupton, G. (2011). The entrepreneurial university: Examining the underlying academic tensions. *Technovation*, 31(4), 161-170.
- Shattock, M. (2010). The entrepreneurial university: An idea for its time. *Review of Education*, 8(3), 263-271.