

DIAGNÓSTICO DEL ECOSISTEMA UNIVERSITARIO DE EMPRENDIMIENTO EN MÉXICO

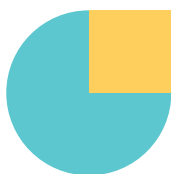
Informe final

GRUPO DE TRABAJO
“MODELOS DE COLABORACIÓN”

Febrero, 2025



Instaurar y operar el “Observatorio de Oficinas de Emprendimiento Universitario en México” para apoyar la obtención de datos, realización de análisis y estudios estadísticos, que permitan difundir casos de éxito, modelos de gestión y buenas prácticas replicables de utilidad para la generación, actualización y toma de decisiones en materia de fomento al emprendimiento universitario.



GRUPO DE TRABAJO “Modelos de colaboración” MetaRed X México

Dr. Juan Alberto González Piñon
Universidad Panamericana

Mtra. Elia Aquino Moreno
Universidad Autónoma Metropolitana

Mtro. Saulo León Carreño
Universidad de Celaya

Lic. Ulysses Moreno López
CETYS Universidad

Mtra. Olivia Alejandra Paredes Aldama
Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla

Mtro. Sergio Cruz Montes de Oca
Universidad Autónoma del Carmen

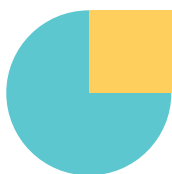
Mtro. Carlos Manuel Sánchez Morales
Universidad Anáhuac Cancún

Lic. Betsabé Pimentel Hernández
Tecnológico Nacional de México Campus Costa Grande

Mtra. Cristina Ortiz de Montellano Nolasco
Universidad Iberoamericana Puebla

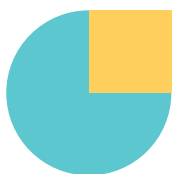
M.B.A. Claudia Elizabeth Arias Meza
Universidad Autónoma de Guadalajara

Agradecemos el apoyo de Santander Universidades México y Universia México



CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	4
INTRODUCCIÓN	5
OBSERVATORIOS UNIVERSITARIOS DE EMPRENDIMIENTO Y SU IMPACTO (CASOS INTERNACIONALES)	6
METODOLOGÍA	9
<i>Confiabilidad</i>	10
ANÁLISIS DE RESULTADOS	11
<i>Tipología de las universidades públicas y privadas</i>	11
<i>Dimensiones del ecosistema</i>	13
<i>Marco normativo</i>	13
<i>Programas de fomento a la cultura emprendedora</i>	14
<i>Capacidades institucionales</i>	15
<i>Acceso a fondos y financiamiento</i>	16
<i>Estudios, análisis o información estadística existente</i>	18
<i>Aliados estratégicos</i>	20
CONCLUSIONES	21
BIBLIOGRAFÍA	22
ANEXO A. DIAGNÓSTICO DEL ECOSISTEMA UNIVERSITARIO DE EMPRENDIMIENTO EN MÉXICO	23
ANEXO B. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN OBSERVATORIO DE EMPRENDIMIENTO UNIVERSITARIO	27



RESUMEN EJECUTIVO

Este documento recopila el trabajo realizado desde mayo del 2023 a diciembre del 2024 por el grupo nacional Modelos de Colaboración de MetaRed X, en relación con el estudio “Diagnóstico del ecosistema universitario de emprendimiento en México”, el cual tiene como propósito conocer el estado que guarda el ecosistema emprendedor universitario en el país, sus retos, debilidades, fortalezas y oportunidades, para establecer las bases para la creación del “Observatorio de Oficinas de Emprendimiento Universitario en México”. El estudio contó con la participación de 102 instituciones.

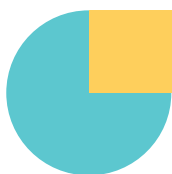
El grupo Modelos de Colaboración es liderado por la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) y trabaja conjuntamente con ocho universidades e instituciones de educación superior (IES) mexicanas, tanto públicas como privadas (Universidad de Celaya, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, CETYS Universidad, Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, Universidad Autónoma del Carmen, Universidad Anáhuac Cancún, Tecnológico Nacional de México).

Los resultados revelan que la mayoría de las IES realizan una labor significativa en la promoción del emprendimiento y el apoyo a la creación de proyectos de negocio por parte de estudiantes y egresados. Además, se destaca que los programas y actividades implementadas son efectivas no solo para promover el conocimiento, sino también para desarrollar habilidades y actitudes emprendedoras en los estudiantes. Una de las fortalezas identificadas es la capacidad institucional, ya que la mayoría de las IES cuentan con personal cualificado y experimentado en esta área.

Sin embargo, el estudio también identificó algunas debilidades y áreas de oportunidad, como la falta de un marco normativo específico que regule el emprendimiento y el acceso a fondos de capital semilla y otros recursos de financiamiento. Además, algunas IES señalaron que los programas ofrecidos no están completamente diseñados ni alineados con las necesidades de los estudiantes y el personal académico, y que el presupuesto asignado a este rubro es insuficiente, lo que impide la creación de muchas iniciativas o proyectos de negocio a partir de fondos universitarios.

Es esencial contar con un “Observatorio de Oficinas de Emprendimiento Universitario en México” para lograr analizar y comprender este fenómeno desde una perspectiva integral que permita conocer las intenciones de los estudiantes, el perfil del emprendedor universitario y analizar los factores que inciden en este comportamiento vinculados a la propia universidad a través de la identificación de oportunidades ofrecidas por diversos actores del ecosistema, tanto local como nacional, incluyendo empresas, entidades gubernamentales, organizaciones civiles y del sector social. Tener información actualizada permitirá una mayor colaboración entre las oficinas de emprendimiento universitarias y los demás sectores, mejorando sus procesos, programas, actividades y proyectos.

La información presentada aquí ofrece una perspectiva amplia y fundamentada estadísticamente sobre la importancia de contar con un “Observatorio de Oficinas de Emprendimiento Universitario en México”.



INTRODUCCIÓN

El emprendimiento en la educación superior se ha convertido en un factor clave para el desarrollo económico y social de México. Las universidades mexicanas juegan un papel fundamental en la formación de emprendedores y la creación de nuevas empresas. Para comprender y fortalecer este ecosistema es crucial analizar su estado actual, incluyendo sus retos, oportunidades, fortalezas y debilidades.

La Red Colaborativa de Unidades y Oficinas de emprendimiento de instituciones de Educación Superior Iberoamericanas, conocida como MetaRed X, fue creada en 2021 por iniciativa de Universia y Santander Universidades. Tiene presencia en ocho países donde participan los responsables o directores de emprendimiento de diversas universidades en cuatro grupos de trabajo internacionales:

- Indicadores de emprendimiento universitario.
- Dirección de unidades de emprendimiento.
- Formación y capacitación.

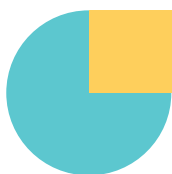
Para el caso de México, MetaRed X tiene tres grupos de trabajo nacionales:

- Formación y capacitación (coordinado por la Universidad Nacional Autónoma de México).
- Indicadores en unidades de emprendimiento (coordinado por la Universidad Autónoma de Nuevo León).
- Modelos de colaboración (coordinado por la UAM).

El estudio, denominado “Diagnóstico del ecosistema universitario de emprendimiento en México”, fue aplicado entre febrero y abril de 2024 y se basó en un estudio cuantitativo, no experimental, transeccional y descriptivo que involucró a más de un centenar de universidades e IES del país, indagando la incidencia de modalidades o categorías de una o más variables en una población. La información fue recabada a través de una encuesta dirigida a los responsables de las oficinas o áreas de apoyo o fomento al emprendimiento y permitirá a los tomadores de decisiones, tener una perspectiva más amplia sobre la importancia de contar con un observatorio de emprendimiento en México.

Este documento presenta los resultados de dicho estudio, que es una primera acción para la propuesta de creación de un “Observatorio de Oficinas de Emprendimiento Universitario en México”.

La creación de este observatorio permitirá conocer el estado que guarda el ecosistema emprendedor universitario en el país, con lo cual se podrán desarrollar y proponer estrategias en materia de política sobre emprendimiento universitario a través de la recopilación y generación de información, así como la identificación de la oferta de los distintos actores del ecosistema, permitiendo a su vez la definición de estrategias de atención y seguimiento a los proyectos de negocio de las comunidades universitarias.



OBSERVATORIOS UNIVERSITARIOS DE EMPRENDIMIENTO Y SU IMPACTO (CASOS INTERNACIONALES)

La situación actual de la educación superior pone especial atención en el fomento del emprendimiento entre su comunidad universitaria, brindando alternativas y oportunidades a sus egresados que puedan derivar en la creación de empresa y negocios, fortaleciendo el autoempleo o incluso la creación de nuevas fuentes de empleos, coadyuvando al desarrollo económico y social de la región.

Poder entender la situación a nivel nacional sobre el estado que guarda el ecosistema emprendedor y sus distintos actores, así como las iniciativas y oportunidades existentes, se han creado los observatorios de emprendimiento universitario (OEU), que actúan como entidades que recopilan, analizan y difunden información relevante sobre el ecosistema emprendedor en el ámbito universitario.

Los OEU se caracterizan por su enfoque multidisciplinario, involucrando a estudiantes, profesores, emprendedores, inversionistas, entidades gubernamentales y organizaciones sociales. Su principal objetivo es identificar tendencias, retos y oportunidades para el desarrollo de este ecosistema y promover las mejores prácticas para el éxito de los proyectos de emprendimiento.

La importancia de los OEU radica en su capacidad para:

- **Ofrecer una visión global de la situación actual del emprendimiento universitario:** a través de la recolección de datos, los OEU pueden analizar la oferta de programas, el acceso a financiamiento, las capacidades institucionales, la infraestructura disponible y la colaboración entre los distintos actores del ecosistema.
- **Identificar áreas de oportunidad:** el análisis de datos permite detectar las fortalezas y debilidades del ecosistema emprendedor, lo que facilita la creación de estrategias para mejorar el apoyo a los emprendedores universitarios.
- **Diseñar políticas públicas efectivas:** la información generada por los OEU es clave para que las instituciones gubernamentales puedan crear políticas públicas que impulsen el emprendimiento universitario de manera eficaz.
- **Fomentar la colaboración entre los diferentes actores del ecosistema:** los OEU facilitan la creación de redes de colaboración entre universidades, empresas, inversionistas y entidades gubernamentales, lo que permite un mejor intercambio de conocimientos, experiencias y recursos.
- **Promover la cultura emprendedora:** a través de la difusión de información y la organización de eventos, los OEU pueden contribuir a fortalecer la cultura emprendedora dentro de la comunidad universitaria.

A continuación, se presentan algunos ejemplos de OEU a nivel internacional que ilustran su impacto:

- **Higher Education Entrepreneurship Observatory (HEEO):** Se enfoca en analizar la conexión entre el currículo universitario y la empleabilidad en el ámbito del emprendimiento. Busca identificar las habilidades y conocimientos necesarios para el éxito en el mercado laboral y cómo las universidades pueden preparar mejor a sus estudiantes para la creación de empresas. El HEEO ha desarrollado un modelo que busca mejorar la conexión entre la oferta educativa de las universidades y las necesidades del mercado laboral.
- **Observatorio de la Vida Estudiantil (Universidad de Nueva Caledonia):** Tiene como misión monitorear los programas académicos, analizar las condiciones de vida de los estudiantes y estudiar su inserción laboral. Busca comprender las necesidades de los estudiantes y cómo la universidad puede brindar un mejor apoyo para su desarrollo académico y profesional.
- **Observatorio de Emprendimiento (MBSC College):** Este observatorio, ubicado en el Prince Mohammed Bin Salman College (MBSC) de Arabia Saudita, se enfoca en reunir a actores del ámbito empresarial y educativo para discutir temas económicos, sociales y ambientales contemporáneos. Su objetivo es crear valor para *startups*, empresas establecidas y empresas familiares a través del intercambio de conocimientos y la colaboración entre los diferentes actores del ecosistema.
- **Observatorio “Digital Older Person - Confronting ICT Illiteracy” (Universidad de Brasilia):** Se centra en la integración de las personas mayores con la tecnología. Recopila y analiza datos sobre el acceso a internet, el uso de dispositivos digitales y las habilidades tecnológicas de este grupo poblacional. Su objetivo es promover la inclusión digital de las personas mayores y brindar información relevante para el desarrollo de políticas públicas que atiendan sus necesidades. Este observatorio ha desarrollado un sitio web con *dashboards* que presentan la información de manera clara y accesible para el público en general.
 - **Global Entrepreneurship Monitor (GEM España):** Emplea una recopilación de datos primarios en un enfoque armonizado para medir la iniciativa emprendedora y las condiciones marco que se cree que son propicias para el emprendimiento, de modo que puedan ser útiles para realizar comparaciones internacionales. Está conformado por 19 equipos de investigadores del entorno académico y empresarial del país.

Los OEU no solo analizan el ecosistema, también lo fortalecen al promover la colaboración entre los diferentes actores. Facilitan la creación de redes entre universidades, empresas, inversionistas y entidades gubernamentales, creando un espacio para el intercambio de conocimientos, experiencias y recursos.

Además, contribuyen a la difusión de la cultura emprendedora a través de la publicación de informes, artículos y la organización de eventos. Esto ayuda a crear conciencia sobre la importancia del emprendimiento y a inspirar a más personas a desarrollar sus ideas de negocio.

La información generada por los OEU es fundamental para la toma de decisiones estratégicas. Las universidades pueden utilizar estos datos para ajustar sus programas de emprendimiento, mejorar sus servicios de apoyo y fortalecer su vinculación con el ecosistema emprendedor.

Las entidades gubernamentales también se benefician de esta información para diseñar políticas públicas que impulsen el emprendimiento universitario de manera efectiva.

Con la información recabada de este ejercicio de análisis, se pretende dar un primer paso para la presentación de una propuesta de creación de un observatorio de emprendimiento para México, que se encargue de monitorear, analizar y difundir información sobre el ecosistema emprendedor del país. Su objetivo principal podría ser proporcionar datos y conocimientos que

ayuden a entender el comportamiento y las tendencias del emprendimiento, así como a identificar oportunidades y desafíos para su desarrollo.

Algunas de las funciones y actividades que podría llevar a cabo el OEU incluyen:

1. Investigación y análisis de datos: Recopilar y analizar datos sobre el emprendimiento universitario como la cantidad de empresas (*startups* o *spin-offs*) creadas desde las universidades, el número de empleos generados, las opciones disponibles de inversión en capital de riesgo, etc.

2. Monitoreo del ecosistema emprendedor: Seguir la evolución del ecosistema emprendedor, incluyendo la aparición de nuevas tendencias, tecnologías y modelos de negocio.

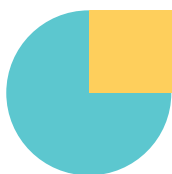
3. Difusión de información: Publicar informes, artículos y otros materiales que presenten los resultados de la investigación y el análisis, con el fin de mantener informados a los interesados en el emprendimiento.

4. Asesoramiento y consultoría: A emprendedores, empresas y organizaciones que apoyan el emprendimiento, sobre temas como la creación de empresas, las opciones de financiamiento, la innovación, propiedad industrial, etc.

5. Promoción del emprendimiento: Organizar eventos, conferencias y otras actividades que promuevan el emprendimiento y la innovación y que fomenten la colaboración entre emprendedores, empresas y organizaciones.

6. Cooperación con el ecosistema: Trabajar en colaboración con otras organizaciones como universidades, cámaras, asociaciones de emprendedores, organismos del sector social, etc., para promover el emprendimiento y la innovación.

El trabajo del OEU en México será esencial para proporcionar un análisis exhaustivo del ecosistema emprendedor, identificar áreas de mejora y oportunidades de crecimiento, fomentar la colaboración entre los diferentes actores, promover la cultura emprendedora y brindar información para la toma de decisiones estratégicas.



METODOLOGÍA

Según el Sistema de Información Cultural (SIC México), hasta 2024 la población está formada por 3,401 universidades a nivel nacional. La muestra calculada con un margen de error del 10 % y un nivel de confianza del 90 % dio como resultado un tamaño de muestra de 98 universidades.

Con el apoyo de Santander Universidades, el instrumento fue enviado a un total de 115 universidades e IES del país, tanto públicas como privadas, solicitando que, preferentemente, fuera contestada por el líder del área de emprendimiento, innovación u oficina de emprendimiento universitario. De manera adicional, los integrantes del grupo de trabajo “Modelos de colaboración” se dieron a la tarea de enviar la encuesta entre sus redes de contactos.

La encuesta se mantuvo abierta de febrero a abril del presente, obteniendo al cierre, 102 respuestas. Además de algunas preguntas generales (datos de la persona que contesta, tipo de universidad o IES, número de campus, etcétera), el instrumento se compone de 31 preguntas distribuidas en seis dimensiones¹:

- **Marco normativo:** cuatro preguntas relacionadas con la gestión y promoción del emprendimiento y si estas actividades tienen un sustento dentro de la legislación universitaria.
- **Programas de fomento a la cultura emprendedora:** seis preguntas sobre la oferta de programas, curriculares y extracurriculares, para el fomento del emprendimiento dentro de la universidad, así como el número de empresas o proyectos de negocio creados con la ayuda de estos programas o áreas.
- **Capacidades institucionales:** cuatro preguntas sobre el personal, recursos e infraestructura con los que cuenta cada universidad o IES.
- **Acceso a fondos y financiamiento:** cuatro preguntas relacionadas con el acceso y vinculación que tiene la universidad o IES con opciones de financiamiento para sus proyectos de emprendimiento, así como el número de empresas o proyectos de negocio creados con su ayuda.
- **Estudios estadísticos existentes:** seis preguntas sobre antecedentes de la universidad o IES relacionados con estudios, análisis o información estadística existente.
- **Aliados estratégicos:** cinco preguntas sobre la vinculación de la universidad o IES con los diversos actores del ecosistema emprendedor.

Las respuestas fueron medidas en una escala Likert de cinco puntos, donde la posición 1 corresponde a “Totalmente en desacuerdo”; 2 “En desacuerdo”; 3 “Neutral”; 4 “De acuerdo”, y 5 “Totalmente de acuerdo”. Algunos ítems son dicotómicos y otros datos numéricos son específicos.

1 El cuestionario completo se puede consultar en el Anexo, al final de este documento.

Confiabilidad

El instrumento de recolección de datos se remitió a cinco expertos en la materia, quienes hicieron algunas observaciones a partir de las cuales se realizaron las correcciones necesarias. Cuando todos los expertos estuvieron de acuerdo, se realizó la prueba piloto.

Para realizar la prueba piloto se entregó el cuestionario a 30 personas similares a las de la población. Esta se realizó con profesores de oficinas de emprendimiento que no estaban contemplados a responder, ya que la aplicación se dirigió a los directivos de estas oficinas. Se eligieron los participantes del piloto con la intención de no afectar la percepción de los respondientes de la muestra real.

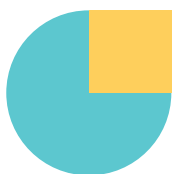
Así se validó por expertos y la confiabilidad del instrumento se obtuvo a partir del coeficiente "alfa de Cronbach" (α), calculado por el paquete estadístico Jamovi en su versión 1.6.23, obteniendo como resultado un α con valor superior a 0.94.

Se obtuvo como valor para el α de la primera dimensión "Marco Normativo" 0.875; para la segunda dimensión "Programas de fomento a la cultura emprendedora" un valor de 0.897; para la tercera dimensión "Capacidades institucionales" 0.817; para la cuarta dimensión "Acceso a fondos y financiamiento" de 0.723; para la quinta dimensión "Estudios estadísticos existentes" fue de 0.871; para la sexta dimensión "Aliados estratégicos" de 0.883 y el valor del α global es de 0.948 que es superior al de todas las dimensiones, lo que indica que el instrumento de recolección de datos es confiable (tabla 1).

Tabla 1. Confiabilidad

	Alfa de Cronbach (α)	Número de elementos
Global	0.948	29
Marco normativo	0.875	4
Programas de fomento	0.897	5
Capacidades institucionales	0.817	4
Acceso a fondos y financiamiento	0.723	4
Estudios estadísticos	0.871	6
Aliados estratégicos	0.883	5

Fuente: Elaboración propia con los datos obtenidos del Jamovi.

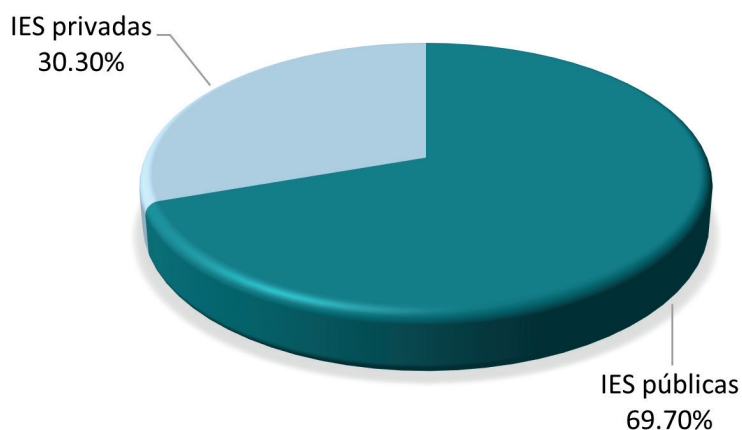


ANÁLISIS DE RESULTADOS

Tipología de las universidades públicas y privadas

De las 99 respuestas válidas, las instituciones que participaron se dividen por tipo en 30 IES privadas y 69 públicas, lo que representa el 30.3 % y el 69.7 % respectivamente.

Gráfica 1. Tipo de universidad

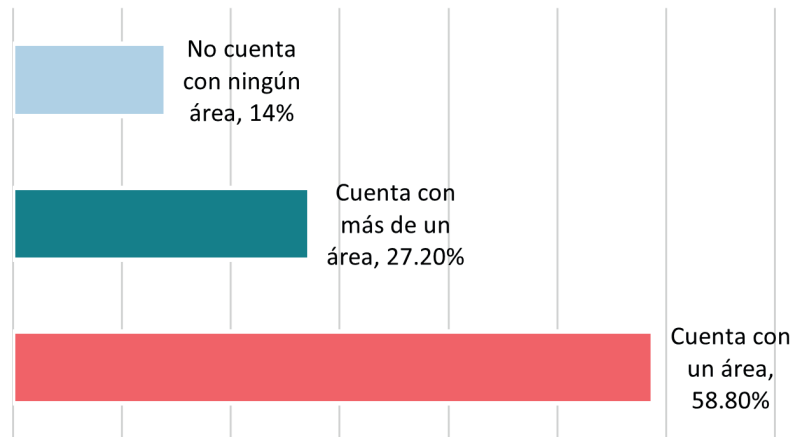


Fuente: Elaboración propia.

Las instituciones que cuentan con una sola área responsable de las actividades de emprendimiento representan el 58.6 %, de las cuáles 33 % son privadas y el 67 % públicas. El 27.2 % de las instituciones participantes cuentan con más de un área responsable de las actividades de emprendimiento, de estas el 40.7 % son privadas y el 59.3 % públicas.

Únicamente el 14 % de estas no cuentan con ningún área responsable de las actividades de emprendimiento, siendo todas públicas.

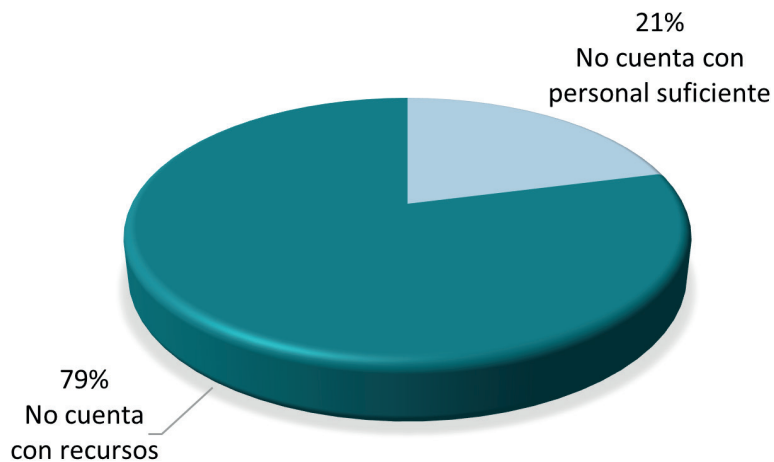
Gráfica 2. Cuenta con área responsable de emprendimiento



Fuente: Elaboración propia.

Sobre las causas, el 21.0 % hace referencia a que no se cuenta con personal suficiente o capacitado en el área y el 79.0 % a que no se cuenta con los recursos (materiales, financieros o de infraestructura) para hacerlo. De estas instituciones, el 28.5 % ya tienen este objetivo como proyecto en desarrollo, para el 50.0 % aún no está en desarrollo pero sí está en planes a mediano/largo plazo, mientras que el 21.5 % no lo tiene en sus planes.

Gráfica 3. Razones por las que algunas IES no cuentan con un área de emprendimiento



Fuente: Elaboración propia.

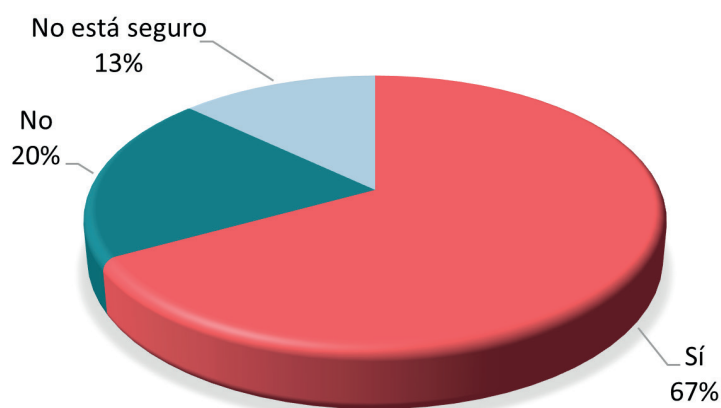
Cabe mencionar que el 100 % de las mismas están abiertas a recibir apoyo, asesoría o colaboración externa para poder crear un área de apoyo al emprendimiento.

Dimensiones del ecosistema

Marco normativo

El 67 % de las universidades incorpora la gestión del emprendimiento dentro de su marco normativo. Asimismo, el 65.8 % considera la creación y ejecución de iniciativas emprendedoras en sus regulaciones institucionales. Además, el 70.6 % promueve activamente la colaboración entre emprendedores, personal académico y empresas. Sin embargo, solo el 37.6 % de las universidades reporta que su marco normativo facilita el acceso a financiamiento para proyectos emprendedores.

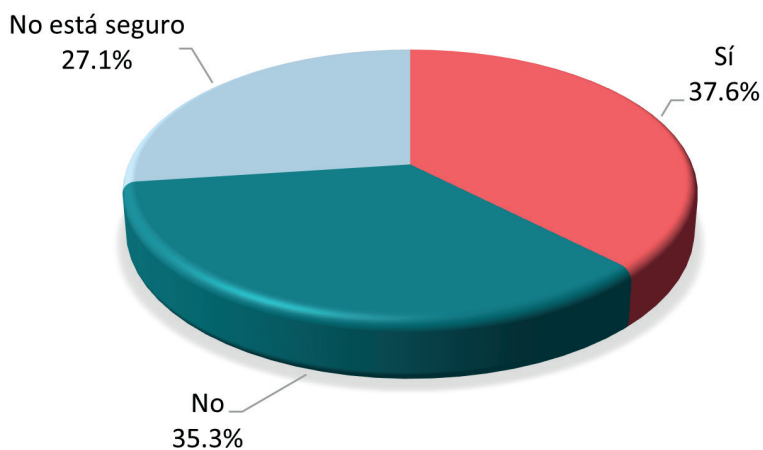
Gráfica 4. Gestión del emprendimiento considerada dentro del marco normativo de la universidad



Fuente: Elaboración propia.

Sobre el acceso a financiamiento para proyectos emprendedores, solo el 37.6% de las universidades reporta que su marco normativo lo facilita. Otro tanto muy similar (35.3%) declara que no lo considera, mientras que el restante lo desconoce.

Gráfica 5. El marco normativo de la universidad facilita el acceso a fondos de financiamiento a emprendedores

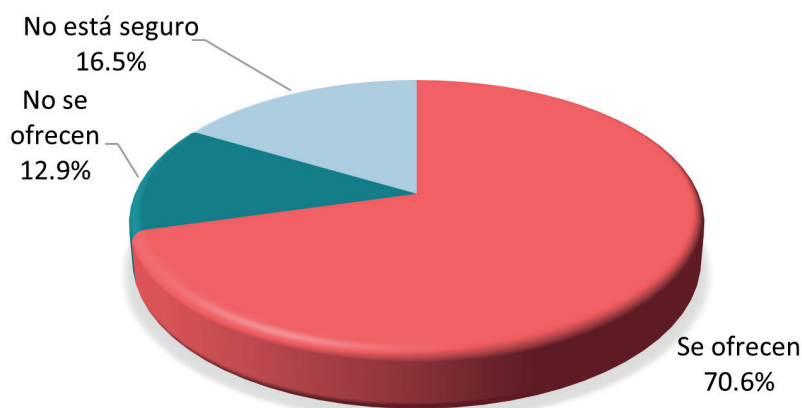


Fuente: Elaboración propia.

Programas de fomento a la cultura emprendedora

Las universidades ofrecen una amplia variedad de programas curriculares y extracurriculares que fomentan la cultura emprendedora, con una cobertura del 70.6%.

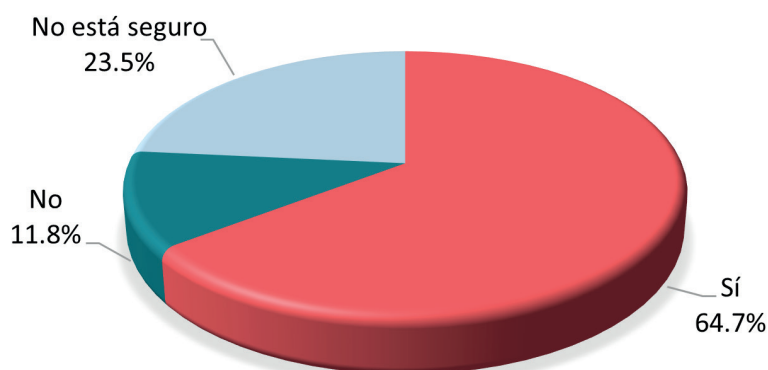
Gráfica 6. Oferta de programas que promueven la cultura emprendedora



Fuente: Elaboración propia.

El 64.7% de estos programas están diseñados y alineados con las necesidades tanto de estudiantes como de personal académico, contra un 11.8% que no lo está. Esto se observa en la gráfica 7.

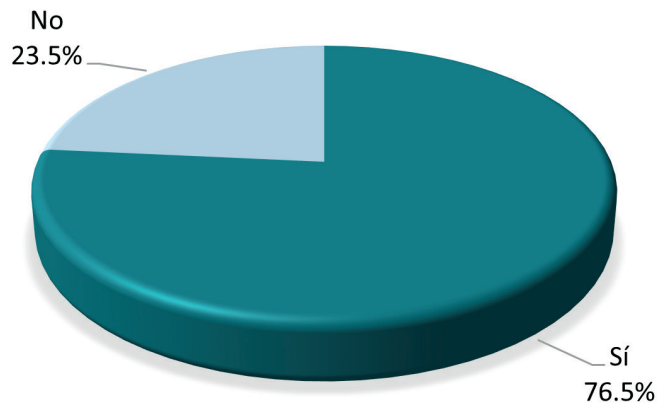
Gráfica 7. Alineación de los programas a las necesidades de los emprendedores



Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, el 72.9% de los programas ofrecidos son adaptables a participantes de diversas formaciones y disciplinas. En términos de eficacia, el 71.8% de los programas logra promover el conocimiento, las habilidades y las actitudes emprendedoras y el 75.3% alienta a estudiantes y colaboradores a crear sus propios negocios. Al respecto, 76.4% de las IES declararon que han apoyado efectivamente la creación de proyectos de negocio.

Gráfica 8. Se han creado proyectos de negocio con el apoyo de las universidades

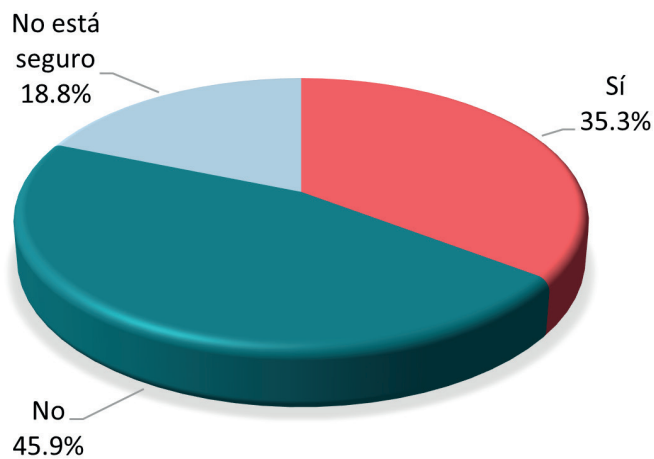


Fuente: Elaboración propia.

Capacidades institucionales

En términos de capacidades relacionadas con personal, recursos e infraestructura, el 76.5% de las universidades cuenta con personal cualificado y experimentado para llevar a cabo sus funciones. Por otro lado, solo el 35.3% dispone de una partida presupuestal adecuada para respaldar estas actividades.

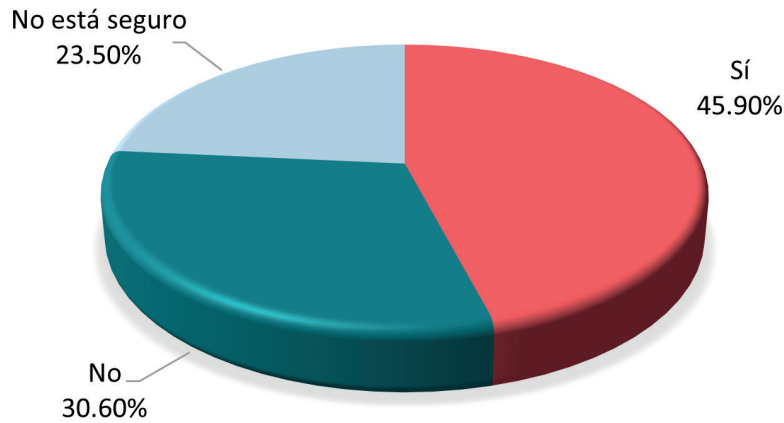
Gráfica 9. Las IES cuentan con una partida presupuestal para operación



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la infraestructura, sólo el 45.9% reporta tener recursos suficientes para desempeñar sus funciones de manera efectiva, como se muestra en la gráfica 10.

Gráfica 10. Se cuenta con infraestructura adecuada y suficiente



Fuente: Elaboración propia.

A pesar de las limitaciones mencionadas, el 77.6% de las IES ofrecen tutoría, entrenamiento, capacitación y otros servicios de apoyo a sus participantes.

Acceso a fondos y financiamiento

El acceso a fondos de capital semilla y programas de financiamiento en la universidad presenta una situación mixta. Con un promedio de 2.7 en la percepción de acceso, los estudiantes consideran que la disponibilidad es limitada, aunque se eleva a 3.0 cuando se trata de la accesibilidad de estos fondos para todos los estudiantes y personal académico, sin distinción de disciplinas. Sin embargo, solo el 44 % de los encuestados ha visto la creación de nuevos negocios a partir de estas iniciativas, lo que indica que, aunque existen recursos, su impacto en la generación de emprendimientos todavía es modesto, con un total de 26 nuevos negocios identificados.

En contraste, la universidad muestra una mejor capacidad para gestionar o acceder a inversiones externas, reflejada en un promedio de 3.5, sugiriendo que, si bien el acceso es limitado, hay potencial para mejorar la financiación externa en apoyo a iniciativas emprendedoras.

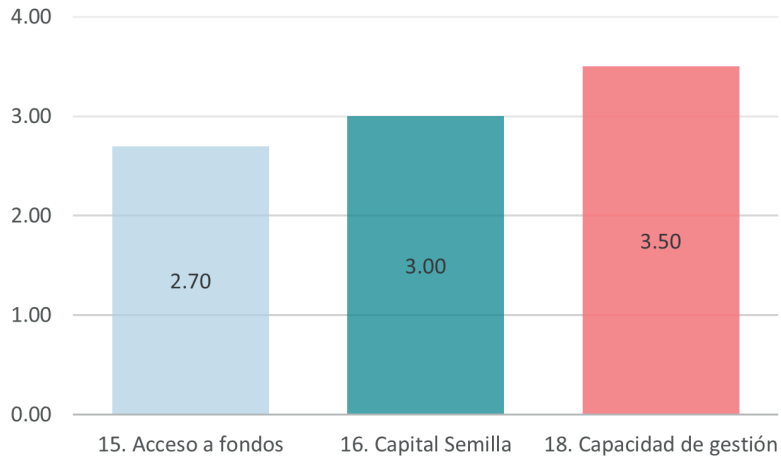
En general, la universidad se enfrenta al reto de optimizar el uso de los recursos disponibles y fomentar una cultura emprendedora más robusta entre sus miembros.

Tabla 2. Promedios de acceso a fondos de capital semilla o programas de financiamiento para el emprendimiento

Pregunta	Promedio
15. Su universidad tiene acceso a fondos de capital semilla o programas de financiamiento para iniciativas de emprendimiento	2.7
16. Los fondos de capital semilla o programas de financiamiento que ofrece o gestiona su universidad son accesibles a todos los estudiantes y personal académico, independientemente de su formación o disciplina	3.0
18. Su universidad tiene capacidades para gestionar o acceder a inversión externa para iniciativas de emprendimiento	3.5
Total	3.0

Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 17. Promedios de acceso a fondos de capital semilla o programas de financiamiento para el emprendimiento



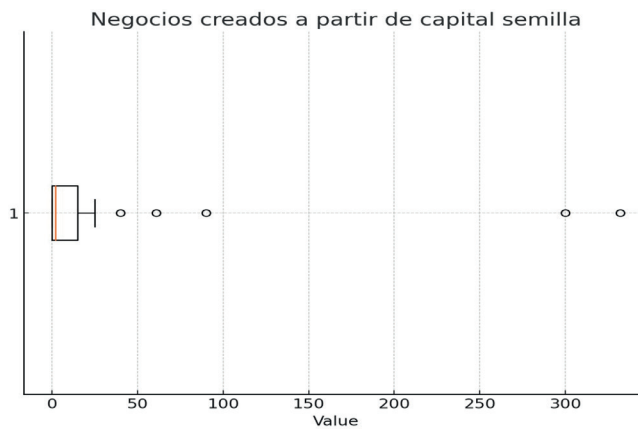
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3. Promedios de acceso a fondos de capital semilla o programas de financiamiento para el emprendimiento

Pregunta	Promedio
17. Se han creado nuevos negocios a partir de fondos de capital semilla o programas de financiamiento ofrecidos o gestionados por su universidad.	Si = 43.5% y No = 56.5%
17a. ¿Cuántos negocios se han creado a partir de fondos de capital semilla o programas de financiamiento ofrecidos o gestionados por su universidad? Si no se han creado proyectos de negocio, puede dejar en blanco.	26

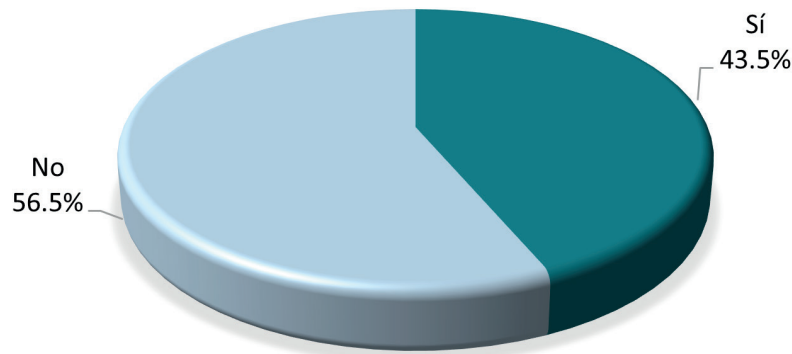
Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 11. Negocios creados a partir de capital semilla



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 12. Nuevos negocios con capital semilla:
¿Se han creado nuevos negocios semilla?



Fuente: Elaboración propia.

Estudios, análisis o información estadística existente

La universidad presenta un panorama positivo en cuanto a la capacitación y el apoyo a los emprendedores, con un promedio de 3.8 en la percepción de que se brinda formación sobre cómo acceder al capital semilla y otros recursos de financiamiento. Asimismo, se destaca una sólida práctica de recopilación y análisis de información estadística sobre emprendimiento, con un promedio de 3.7. Sin embargo, la disponibilidad de esta información para la comunidad universitaria, reflejada en un promedio de 3.3, podría mejorarse para fomentar un mayor aprovechamiento por parte de los estudiantes y académicos.

La universidad también utiliza datos estadísticos para evaluar el éxito de sus iniciativas (promedio de 3.6) y colabora con otras instituciones en investigaciones sobre emprendimiento, con un promedio de 3.5. Además, se observa un compromiso por parte de la universidad de utilizar estos resultados para mejorar la calidad y eficacia de sus programas, alcanzando nuevamente un promedio de 3.8.

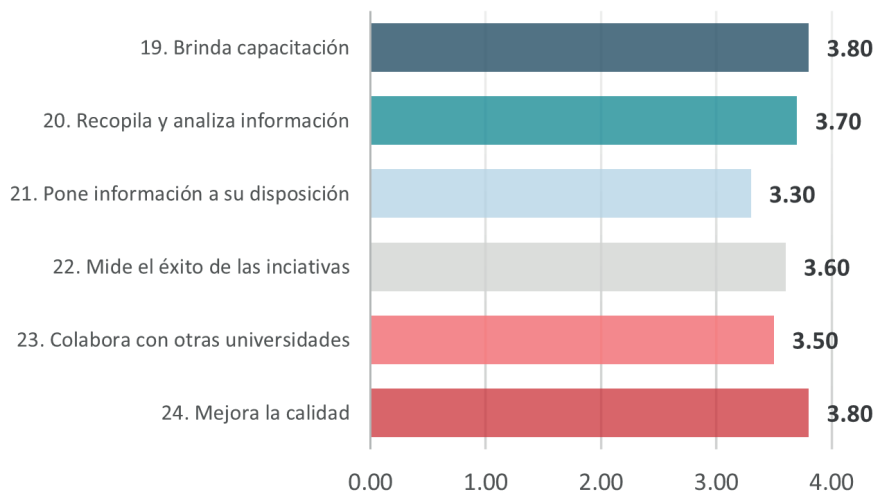
En general, el total promedio de 3.6 sugiere que, aunque se están realizando esfuerzos significativos, hay oportunidades para fortalecer la accesibilidad y aplicación de la información estadística en el ámbito del emprendimiento.

Tabla 4. Estudios, análisis o información estadística existente

Pregunta	Promedio
19. Su universidad brinda capacitación y apoyo a los emprendedores sobre cómo acceder al capital semilla y otros recursos de financiamiento.	3.8
20. Su universidad recopila y analiza información estadística sobre emprendimiento.	3.7
21. Su universidad pone la información estadística sobre emprendimiento a disposición de la comunidad universitaria.	3.3
22. Su universidad utiliza la información estadística para medir el éxito de sus programas e iniciativas de emprendimiento.	3.6
23. Su universidad colabora con otras universidades, entidades, organizaciones o centros de investigación para realizar estudios sobre emprendimiento.	3.5
24. Su universidad utiliza la información estadística y resultados para mejorar la calidad y la eficacia de sus programas e iniciativas de emprendimiento.	3.8
Total	3.6

Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 13. Estudios, análisis o información estadística existente



Fuente: Elaboración propia.

Aliados estratégicos

Las universidades e IES encuestadas demuestran un fuerte compromiso con el emprendimiento, reflejado en un promedio de 4.3 en la percepción de que mantiene alianzas efectivas con organizaciones externas, como instancias gubernamentales, empresas y otras instituciones académicas. Estas alianzas son consideradas eficaces para el éxito de los emprendedores, con un promedio de 4.1, y se valora positivamente su contribución al desarrollo del ecosistema emprendedor en la región o país, con un promedio de 4.2.

Además, se observa que los proyectos generados impactan favorablemente en la economía y la sociedad, también con un promedio de 4.1. Sin embargo, aunque hay un buen nivel de coordinación y alineación entre las diferentes unidades y actores dentro de la universidad, esta percepción es un poco más baja, alcanzando un promedio de 3.8.

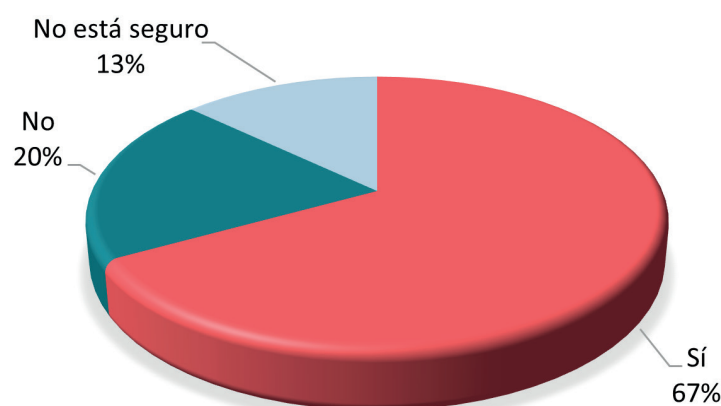
En general, el promedio total de 4.1 indica que, a pesar de algunos desafíos en la colaboración interna, la universidad está bien posicionada en su apoyo al emprendimiento y su integración en el ecosistema emprendedor.

Tabla 5. Estudios, análisis o información estadística existente

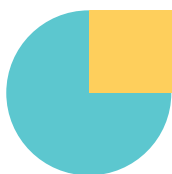
Pregunta	Promedio
25. La unidad, área, OEU o incubadora de su universidad se vincula o tiene alianzas con otras organizaciones que apoyan el emprendimiento (instancias gubernamentales, empresas, aceleradoras, asociaciones, otras universidades o centros de investigación, etc.).	4.3
26. Considera que las alianzas estratégicas de la unidad, área, OEU o incubadora de su universidad son efectivas para apoyar el éxito de los emprendedores.	4.1
27. Considera que la unidad, área, OEU o incubadora de su universidad contribuye al desarrollo del ecosistema emprendedor en su región o país.	4.2
28. La unidad, área, OEU o incubadora de su universidad genera proyectos que impacten positivamente en la economía y la sociedad.	4.1
29. Las diferentes unidades, áreas o actores dentro de su universidad trabajan de manera coordinada y alineada con objetivos comunes de apoyo al emprendimiento.	3.8
Total	4.1

Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 14. Aliados estratégicos



Fuente: Elaboración propia.



CONCLUSIONES

El “Diagnóstico del Ecosistema Universitario de Emprendimiento en México” revela un panorama alentador con áreas de oportunidad cruciales para fortalecer el ecosistema emprendedor. Se observa una importante labor por parte de las IES en la promoción del emprendimiento, la creación de proyectos de negocio y el desarrollo de habilidades emprendedoras entre los estudiantes. Sin embargo, persisten desafíos que requieren atención para impulsar un ecosistema más robusto y efectivo.

Una de las principales conclusiones del estudio es la necesidad de un marco normativo específico que regule las actividades de emprendimiento en las universidades mexicanas. Este marco debería establecer directrices claras para la creación y gestión de oficinas de emprendimiento, así como para el acceso a financiamiento y la colaboración con otros actores del ecosistema. Las acciones específicas recomendadas incluyen la creación de un organismo nacional para el desarrollo del emprendimiento universitario, con la participación de representantes de IES, gobierno, empresas y organizaciones civiles; la elaboración de un marco normativo que incluya incentivos fiscales para la inversión en proyectos de emprendimiento universitario; y la promoción de la creación de fondos de capital semilla específicos para *startups* universitarias.

Otro desafío importante es el acceso limitado a fondos de capital semilla y otros recursos de financiamiento para proyectos de emprendimiento. Si bien se ha registrado un aumento en la disponibilidad de estos recursos en los últimos años, aún no son suficientes para satisfacer la demanda. Las acciones específicas propuestas para abordar este problema incluyen fomentar la creación de fondos de inversión ángel y capital de riesgo especializados en *startups* universitarias, establecer programas de microcréditos con tasas de interés preferenciales para proyectos de emprendimiento estudiantil, y organizar ferias de inversión y concursos de *pitch* para conectar a emprendedores universitarios con potenciales inversionistas.

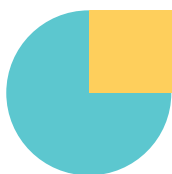
Asimismo, se identifica la necesidad de mejorar el diseño y la alineación de los programas de emprendimiento con las necesidades de los estudiantes y el personal académico. Algunos programas no están suficientemente adaptados a las demandas del mercado laboral o no ofrecen las herramientas y conocimientos necesarios para el éxito de los emprendimientos. Las acciones específicas recomendadas incluyen realizar estudios de mercado para identificar las necesidades y tendencias del ecosistema emprendedor y adaptar los programas de emprendimiento en consecuencia, incorporar mentores y expertos del sector empresarial en los programas de emprendimiento para brindar orientación práctica a los estudiantes, y promover su participación en incubadoras y aceleradoras de negocios para fortalecer sus proyectos y facilitar su acceso a financiamiento.

Finalmente, la falta de presupuesto suficiente para el desarrollo de iniciativas de emprendimiento limita el alcance y la eficacia de los programas existentes. Es crucial aumentar la inversión en este rubro para potenciar el impacto del emprendimiento universitario en el desarrollo económico y social del país. Las acciones específicas propuestas incluyen destinar un porcentaje del presupuesto de las IES al desarrollo de programas e iniciativas de emprendimiento, gestionar recursos financieros a través de la cooperación internacional y la colaboración con el sector privado, e implementar un sistema de seguimiento y evaluación de los programas de emprendimiento para garantizar la eficiencia en la utilización de los recursos.



BIBLIOGRAFÍA

- Mariano, A. M., Santos, M. R., Mello, T. M., & Gomes, M. M. F. (2022). University Observatories as an alternative for monitoring social trends: A case study in Brazil. *Procedia Computer Science*, 214, 1136–1143. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.11.288>
- Oliveira E Sá, S., Magalhães, M., Costa-Lobo, C., Vázquez-Justo, E., Ferreira, A., Bessa, A., Pinto, D., Pascoinho, J., Knapik, J., Berg, J., Guimarães, L., Ponti, M., & Faria, R. (2020). Higher Education Entrepreneurship Observatory: The Curriculum And Employability Connection. *ICERI2020 Proceedings*, 109-113. <https://doi.org/10.21125/iceri.2020.0042>
- Oliveira E Sá, S., Magalhães, M., Matos, R., Vázquez-Justo, E., Pascoinho, J., Guimarães, L., Pinto, D., & Costa-Lobo, C. (2021). University And Industry Collaboration: Entrepreneurship Observatory And Incubator Between The Curriculum and Employability Connection. *INTED2021 Proceedings*, 3424. <https://doi.org/10.21125/inted.2021.0712>
- Prince Mohammed Bin Salman College of Business and Entrepreneurship. (2016). *Observatory – MBSC College of Business and Entrepreneurship*. <https://www.mbsc.edu.sa/observatory/>



ANEXO A. DIAGNÓSTICO DEL ECOSISTEMA UNIVERSITARIO DE EMPRENDIMIENTO EN MÉXICO

Desde el grupo de trabajo “Modelos de Colaboración” de MetaRed X México nos encontramos trabajando en la propuesta de creación de un “Observatorio de Oficinas de Emprendimiento Universitario en México,” que, a través de la recopilación de información y datos, permita conocer el estado que guarda el ecosistema emprendedor universitario en el país, sus retos, debilidades, fortalezas y oportunidades.

Como primera iniciativa presentamos este cuestionario sobre seis rubros de su unidad, área, oficina de emprendimiento universitario (OEU) o incubadora: marco normativo, programas de fomento de la cultura emprendedora, capacidades institucionales, acceso a fondos y financiamiento, estudios o información estadística existente y aliados estratégicos.

La mayoría de las preguntas son cerradas y se contestan con escala de valoración del 1 al 5, siendo:

1. Totalmente en desacuerdo.
2. No estoy de acuerdo.
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
4. De acuerdo.
5. Totalmente de acuerdo.

Sugerimos que este cuestionario sea contestado por la persona responsable de las actividades de emprendimiento de su universidad (preferentemente solo una respuesta por universidad). Solo le tomará unos minutos contestarlo en su totalidad.

Generalidades

1. Nombre completo.
6. Correo electrónico.
7. Cargo.
8. Universidad.
9. Tipo de universidad (pública o privada).
10. ¿Su universidad cuenta con campus? (sí, no).
11. ¿Su universidad cuenta con un área responsable de las actividades de emprendimiento (unidad, área, OEU o incubadora)? En caso de que su universidad cuente con más de un área, se sugiere que el cuestionario solo sea respondido por una de ellas (el área central, de rectoría, o la que concentre la mayor cantidad de actividades o proyectos).

- Sí, mi universidad cuenta con una sola área responsable de las actividades de emprendimiento.
- Mi universidad cuenta con más de un área responsable de las actividades de emprendimiento.
- No, mi universidad no cuenta con ningún área responsable de las actividades de emprendimiento.
- Número de campus de su universidad (si no cuenta con campus, dejar en blanco).

Si su universidad no cuenta con un área responsable de las actividades de emprendimiento (unidad, área, OEU o incubadora), ¿cuál considera que es la principal razón?

- Porque no es un área de interés institucional.
- Porque no se cuenta con los recursos (materiales, financieros o de infraestructura) para hacerlo.
- Porque no se cuenta con personal suficiente o capacitado en el área.
- Otra...

¿Sabe si su universidad considera crear un área de apoyo al emprendimiento en el futuro cercano (2024)?

- Sí, ya es un proyecto en desarrollo.
- Aún no está en desarrollo pero sí está en planes a mediano/largo plazo.
- No, no está en planes.

¿Su universidad estaría abierta a recibir apoyo, asesoría o colaboración externa para poder crear un área de apoyo al emprendimiento?

- Sí.
- Es probable.
- No, no es un área prioritaria o de interés institucional.

Marco normativo universitario relacionado con la gestión y promoción del emprendimiento

1. La gestión del emprendimiento está considerada en el marco normativo o legislación de su universidad.
2. El desarrollo y la implementación de programas e iniciativas de emprendimiento innovadores se encuentran considerados en el marco normativo o legislación de su universidad.
3. El marco normativo o legislación de su universidad promueve la colaboración entre emprendedores, personal académico y empresas.
4. El marco normativo o legislación de su universidad facilita el acceso de estudiantes y personal académico a fondos de capital semilla y otros recursos de financiamiento para iniciativas de emprendimiento.

Programas de fomento de la cultura emprendedora (curriculares y extracurriculares)

1. Actualmente su universidad ofrece una variedad de programas curriculares y extracurriculares para promover la cultura emprendedora.
2. Los programas de emprendimiento que ofrece su universidad están diseñados y/o alineados con las necesidades de estudiantes y personal académico.
3. Los programas de emprendimiento que ofrece su universidad son adaptables a todos los estudiantes y personal académico, independientemente de su formación o disciplina.
4. Los programas de emprendimiento ofrecidos por su universidad son efectivos para promover el conocimiento, las habilidades y las actitudes emprendedoras.
5. Los programas de emprendimiento que ofrece su universidad alientan a los estudiantes y personal académico a emprender sus propios negocios.
6. La unidad, área, OEU o incubadora de su universidad ha apoyado la creación de proyectos de negocio de los emprendedores.
 - Sí, se han creado proyectos de negocio.
 - No, aún no se han creado proyectos de negocio.
7. ¿Cuántos proyectos de negocio se han creado con el apoyo de la unidad, área, OEU o incubadora de su universidad? Si no se han creado proyectos de negocio, puede dejar en blanco.

Capacidades institucionales: personal, recursos e infraestructura

1. La unidad, área, OEU o incubadora de su universidad cuenta con personal cualificado y experimentado.
2. La unidad, área, OEU o incubadora de su universidad cuenta con una partida presupuestal asignada para llevar a cabo sus funciones.
3. La unidad, área, OEU o incubadora de su universidad cuenta con la infraestructura adecuada/suficiente para llevar a cabo sus funciones.
4. La unidad, área, OEU o incubadora de su universidad proporciona tutoría, entrenamiento, capacitación y otros servicios de apoyo a los emprendedores.

Acceso a fondos de capital semilla o programas de financiamiento para el emprendimiento

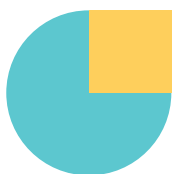
1. Su universidad tiene acceso a fondos de capital semilla o programas de financiamiento para iniciativas de emprendimiento.
2. Los fondos de capital semilla o programas de financiamiento que ofrece o gestiona su universidad son accesibles a todos los estudiantes y personal.
3. Se han creado nuevos negocios a partir de fondos de capital semilla o programas de financiamiento ofrecidos o gestionados por su universidad.
4. ¿Cuántos negocios se han creado a partir de fondos de capital semilla o programas de financiamiento ofrecidos o gestionados por su universidad? Si no se han creado proyectos de negocio, puede dejar en blanco.
5. Su universidad tiene capacidades para gestionar o acceder a inversión externa para iniciativas de emprendimiento.

Estudios, análisis o información estadística existente

1. Su universidad brinda capacitación y apoyo a los emprendedores sobre cómo acceder al capital semilla y otros recursos de financiamiento.
2. Su universidad recopila y analiza información estadística sobre emprendimiento.
3. Su universidad pone la información estadística sobre emprendimiento a disposición de la comunidad universitaria.
4. Su universidad utiliza la información estadística para medir el éxito de sus programas e iniciativas de emprendimiento.
5. Su universidad colabora con otras universidades, entidades, organizaciones o centros de investigación para realizar estudios sobre emprendimiento.
6. Su universidad utiliza la información estadística y resultados para mejorar la calidad y la eficacia de sus programas e iniciativas de emprendimiento.

Aliados estratégicos

1. La unidad, área, OEU o incubadora de su universidad se vincula o tiene alianzas con otras organizaciones que apoyan el emprendimiento (instancias gubernamentales, empresas, aceleradoras, asociaciones, otras universidades o centros de investigación, etc.).
2. Considera que las alianzas estratégicas de la unidad, área, OEU o incubadora de su universidad son efectivas para apoyar el éxito de los emprendedores.
3. Considera que la unidad, área, OEU o incubadora de su universidad contribuye al desarrollo del ecosistema emprendedor en su región o país.
4. La unidad, área, OEU o incubadora de su universidad genera proyectos que impacten positivamente en la economía y la sociedad.
5. Las diferentes unidades, áreas o actores dentro de su universidad trabajan de manera coordinada y alineada con objetivos comunes de apoyo al emprendimiento.



ANEXO B. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN OBSERVATORIO DE EMPRENDIMIENTO UNIVERSITARIO

Estructura organizacional

La estructura organizacional del “Observatorio de Oficinas de Emprendimiento Universitario en México” se concibe como un modelo colaborativo y dinámico que busca representar de manera equitativa y estratégica a las instituciones de educación superior del país.

En el núcleo de esta estructura se encuentra un Consejo Directivo innovador, diseñado para ser inclusivo y robusto. Estará compuesto por representantes de las principales universidades e IES mexicanas, tanto públicas como privadas, asegurando una representación diversa que capture la realidad del ecosistema universitario nacional.

Un elemento distintivo de este Consejo Directivo será su mecanismo de rotación. Cada dos años, la dirección ejecutiva cambiará entre las instituciones integrantes, seleccionada mediante un proceso de votación interno. Este modelo garantiza que ninguna institución monopolice la dirección, promoviendo la participación equitativa y renovando periódicamente la visión estratégica del Observatorio.

El equipo operativo, consciente de la necesidad de eficiencia y austeridad, será intencionalmente pequeño pero altamente especializado. Contará con cinco roles fundamentales: un director ejecutivo que liderará la visión estratégica, un coordinador de investigación responsable de los aspectos académicos y de análisis, un analista de datos encargado del procesamiento estadístico, un especialista en comunicación y vinculación que mantendrá las relaciones interinstitucionales, y un asistente administrativo que facilitará los procesos operativos.

Esta estructura permitirá una gestión ágil, flexible y colaborativa, donde cada miembro tendrá un rol crucial en el desarrollo y posicionamiento del “Observatorio de Oficinas de Emprendimiento Universitario en México”. La diversidad de las instituciones representadas, combinada con un modelo de gestión horizontal y rotativo, será la base para construir una iniciativa robusta y representativa del ecosistema emprendedor mexicano.

Podrán crearse, además, grupos de trabajo o comisiones, de acuerdo con las actividades o funciones principales del observatorio, donde igualmente se procurará la participación de representantes de diversas universidades e IES, que coadyuvará a una visión integral del emprendimiento, considerando los diversos contextos universitarios.

Modelo de operación virtual

El modelo de operación virtual del “Observatorio de Oficinas de Emprendimiento Universitario en México”, representa una apuesta innovadora por la eficiencia, la conectividad y la flexibilidad, aprovechando las tecnologías digitales para superar las barreras geográficas y optimizar los recursos.

La infraestructura tecnológica será el pilar fundamental de este modelo. Se desarrollará una plataforma web integral que funcionará como un ecosistema digital completo para la gestión y difusión del conocimiento sobre emprendimiento universitario. Esta plataforma no será un simple sitio web, sino un sistema de gestión inteligente con múltiples capas de funcionalidad.

El repositorio de datos será el corazón de esta plataforma, almacenando de manera segura y organizada toda la información recopilada de las diferentes instituciones de educación superior. Un *dashboard* interactivo permitirá a los usuarios visualizar datos complejos de manera sencilla e intuitiva, transformando estadísticas en *insights* accionables.

Además, se implementará un área de acceso restringido donde las universidades miembros puedan compartir información sensible y colaborar de manera segura. Un sistema de seguridad informática robusto protegerá toda la información, con protocolos de acceso, encriptación de datos y respaldos periódicos. La privacidad de la información será un compromiso fundamental.

El trabajo se estructurará en torno a herramientas de colaboración digital de última generación. Las reuniones del Consejo Directivo serán mensuales, pero completamente virtuales, utilizando plataformas de videoconferencia que permitan una interacción fluida y cercana. La compartición de documentos se realizará mediante sistemas de trabajo colaborativo en línea, garantizando que todos los miembros tengan acceso actualizado a la información y puedan trabajar de manera simultánea en documentos y proyectos.

La comunicación será un elemento crítico de este modelo. Se implementarán protocolos claros para la generación de informes trimestrales de actividades, que serán distribuidos electrónicamente y presentados en reuniones virtuales. La transparencia será un principio rector, con todas las actividades documentadas y accesibles para los miembros del observatorio.

Los eventos y conferencias también migrarán completamente al formato virtual, lo que permitirá una mayor inclusión y accesibilidad. Se podrán realizar *webinars* con expertos internacionales, paneles de discusión con emprendedores universitarios y sesiones de capacitación sin las limitaciones de la presencialidad.

La flexibilidad será la gran ventaja de este modelo. Al ser completamente virtual, el Observatorio podrá:

- Reducir costos operativos.
- Minimizar la huella de carbono.
- Facilitar la participación de instituciones de todo el país y la colaboración con universidades extranjeras.
- Mantener una operación continua independientemente de restricciones físicas.
- Escalar rápidamente sus operaciones.

Este modelo virtual no será solo una solución temporal, sino una estrategia deliberada de operación que aprovecha todo el potencial de las tecnologías digitales para crear un observatorio ágil, conectado y eficiente.

Actividades principales

Las actividades principales del observatorio constituyen el núcleo de su razón de ser y están diseñadas para generar conocimiento estratégico, fomentar la colaboración e impulsar el ecosistema de emprendimiento universitario en México.

La primera línea de acción será la **recopilación de información**, un proceso meticuloso y sistemático que irá más allá de la simple recolección de datos. Cada año, se diseñará y aplicará una encuesta nacional comprehensiva que explore en profundidad el panorama del emprendimiento universitario. Esta herramienta no será un mero formulario, sino un instrumento de diagnóstico que permitirá radiografiar el estado actual de los emprendimientos universitarios.

La encuesta indagará aspectos cruciales como los programas de emprendimiento existentes, el número de proyectos generados, los montos de financiamiento obtenidos y, lo más importante, el impacto económico y social de estas iniciativas. Se busca ir más allá de las cifras, comprendiendo las narrativas y contextos detrás de cada proyecto emprendedor.

El **análisis y generación de conocimiento** representará el siguiente nivel de profundidad. El equipo del Observatorio se dedicará a transformar los datos recopilados en conocimiento accionable. Elaborará informes diagnósticos que no solo describan la situación actual, sino que ofrezcan perspectivas y proyecciones sobre el ecosistema emprendedor universitario.

La identificación de tendencias será un componente estratégico. ¿Qué sectores están emergiendo? ¿Qué tipo de emprendimientos están teniendo mayor éxito? ¿Cuáles son los modelos de negocio más prometedores? Estas preguntas guiarán el análisis. Además, se realizará un *benchmarking* internacional para contextualizar el ecosistema mexicano dentro de las mejores prácticas globales.

La vinculación y colaboración serán otro pilar fundamental. El Observatorio se concibe como un nodo de conexión entre diversos actores. No se limitará a ser un repositorio de información, sino un verdadero facilitador de relaciones estratégicas entre universidades, sector empresarial, social, gobierno y organismos internacionales.

Se organizarán *webinars* que reúnan a expertos de diferentes sectores, conferencias virtuales que permitan el intercambio de conocimientos y encuentros de emprendimiento que funcionen como verdaderas plataformas de *networking* e innovación. Cada evento será diseñado para generar valor real para los participantes, más allá de la simple presentación de datos.

La **transferencia de conocimiento** será el último, pero no menos importante, componente de las actividades principales. El observatorio se comprometerá a democratizar la información y las mejores prácticas en emprendimiento universitario. Se crearán guías prácticas, manuales de emprendimiento y recursos de capacitación en línea que cualquier estudiante o profesor pueda consultar.

Se desarrollará además una comunidad virtual de emprendedores universitarios. Un espacio digital donde estudiantes, profesores y emprendedores puedan compartir experiencias, buscar mentorías, encontrar potenciales socios o inversores, y mantenerse actualizados sobre las últimas tendencias en emprendimiento, impactando así a toda la comunidad universitaria y sus necesidades específicas.

Cada una de estas actividades estará guiada por principios de rigor académico, innovación y compromiso con el desarrollo del ecosistema emprendedor. No se trata solo de recopilar información, sino de generar un impacto real que impulse el emprendimiento como motor de transformación económica y social en México.

Modelo de financiamiento

Las modalidades de los desembolsos y el alcance y la frecuencia de las actividades de garantía podrán considerarse y acordarse de común acuerdo con MetaRedX y Santander Universidades México, en el curso de la implementación del proyecto, sobre la base de las conclusiones de la vigilancia del proyecto, el seguimiento de los gastos y la presentación de informes sobre estos, y las auditorías necesarias.

MetaRedX y Santander Universidades México: como Asociado en la implementación son la entidad responsable de alcanzar los resultados planificados. Sus principales responsabilidades en el marco del proyecto son:

- Proporcionar los insumos necesarios pactados para la operación del proyecto.
- Verificar la planificación y avance de las actividades para la operación del proyecto.
- Realizar gestiones administrativas para la operación del proyecto.
- Designar un(a) representante que fungirá como enlace permanente para asegurar los insumos necesarios pactados para la implementación del proyecto.
- Designar el nombre y función de la(s) persona(s) autorizada(s) para participar en las reuniones de la Junta del Proyecto
- Designar, el nombre y función de la(s) persona(s) autorizada(s) para realizar gestiones administrativas y financieras del proyecto.

MetaRed X México. Es la red nacional establecida por MetaRed X Global y Santander Universidades México, cuyo mandato es promover el desarrollo de las capacidades y habilidades de los responsables de las oficinas universitarias de emprendimiento y vincularlos con los conocimientos, la experiencia y los recursos necesarios para ayudar a sus comunidades estudiantiles a forjar una vida mejor a través del emprendimiento y la innovación.

Sus principales responsabilidades son:

- Asignar un/a Responsable de la asesoría sustantiva y operativa, el seguimiento y apoyo al desarrollo de las actividades del proyecto, quien participara en el Comité Directivo del Proyecto.
- Administrar los recursos financieros comprometidos en el Plan de Trabajo revisado y aprobado por la Junta del Proyecto.
- Asesorar al proyecto en la toma de decisiones gerenciales de acuerdo a lo aprobado en la Junta del Proyecto; incluida la integración del equipo de trabajo para desarrollar el proyecto.
- Supervisar y dar seguimiento a cada una de las actividades del proyecto que requieran apoyo administrativo.
- Asesorar al Mecanismo de Gestión en la toma de decisiones gerenciales de acuerdo a lo aprobado en la Junta del Proyecto.
- Aprovechar la red de contactos nacionales e internacionales a favor de las actividades del proyecto y establecer sinergias entre proyectos de áreas comunes y/o de otras áreas que aporten al debate y análisis del mismo

Un modelo de servicios de consultoría y asesoría permitirá generar ingresos adicionales. El Observatorio podrá ofrecer servicios especializados como:

- Diagnósticos de ecosistemas de emprendimiento.
- Asesoramiento en diseño de programas universitarios.
- Elaboración de informes personalizados.
- Capacitación en estrategias de emprendimiento.

La transparencia será un principio rector en la gestión financiera. Se implementará un sistema de rendición de cuentas que incluirá:

- Informes financieros semestrales detallados.
- Auditorías anuales realizadas por firmas independientes.
- Publicación de estados financieros accesibles para todos los miembros.

Este modelo busca no solo sostener la operación, sino crear un fondo de reserva que permita:

- Invertir en desarrollo tecnológico.
- Financiar investigaciones especiales.
- Desarrollar nuevas iniciativas.
- Mantener capacidad de respuesta ante contingencias.

El objetivo final va más allá de la sostenibilidad económica: se busca crear un modelo financiero que sea en sí mismo una herramienta de innovación, que demuestre que los proyectos académicos pueden ser económicamente viables y estratégicamente relevantes.

La gestión financiera estará regida por principios de transparencia y eficiencia. Se implementarán auditorías anuales realizadas por firmas independientes, junto con la publicación de informes financieros semestrales accesibles a todos los miembros. Además, se constituirá un fondo de reserva para financiar desarrollos tecnológicos, investigaciones especiales, nuevas iniciativas y posibles contingencias.

Este modelo garantizará la sostenibilidad operativa del observatorio, fortaleciendo su autonomía y posicionándolo como un referente en el emprendimiento universitario.

Plan de implementación

El plan de implementación del “Observatorio de Oficinas de Emprendimiento Universitario en México”, se concibe como un proceso estratégico y meticuloso. El plan de implementación del observatorio estará estructurado en tres fases estratégicas que permitirán una evolución progresiva y sostenible del proyecto:

Fase 1: Constitución (3 a 6 meses)

La primera etapa será crítica para sentar las bases del observatorio. Durante esta primera etapa, se establecerán los cimientos del observatorio. Se formalizará la creación de la **entidad legal** que servirá como vehículo para recibir, gestionar y administrar los recursos financieros del proyecto, incluyendo los fondos iniciales y los futuros instrumentos de financiamiento.

Comenzará con la convocatoria y conformación del Consejo Directivo, un proceso que requerirá negociación, consenso y compromiso de las principales universidades mexicanas. Se realizarán reuniones virtuales para definir los estatutos fundacionales, estableciendo con claridad la misión, visión, objetivos y reglas de operación.

Simultáneamente, se iniciará el desarrollo de la plataforma tecnológica. Un equipo de expertos en tecnología educativa y desarrollo web trabajará en crear una infraestructura digital robusta, segura e intuitiva. Esta plataforma no será solo un sitio web, sino un ecosistema digital completo que permita la recopilación, análisis y difusión de información sobre emprendimiento universitario.

El proceso de contratación del equipo base será fundamental. Se buscarán profesionales con experiencia en emprendimiento, investigación educativa, gestión de datos y comunicación. La selección no se limitará a credenciales académicas, sino que valorará la capacidad de innovación, trabajo en equipo y compromiso con la misión del observatorio.

Fase 2: Operación inicial (6 a 18 meses)

Una vez establecidas las bases, la segunda fase se enfocará en la puesta en marcha operativa. La primera gran tarea será el diseño y aplicación de la primera encuesta nacional de emprendimiento universitario. Este instrumento será meticulosamente elaborado para capturar la complejidad del ecosistema emprendedor mexicano.

Paralelamente, se desarrollará completamente la plataforma web, integrando todas las funcionalidades planificadas: repositorio de datos, *dashboard* interactivo, áreas de acceso restringido y herramientas de colaboración. Se realizarán pruebas exhaustivas para garantizar su funcionamiento óptimo.

Los primeros eventos virtuales marcarán el inicio de la visibilidad del observatorio. Se organizarán *webinars* con expertos nacionales e internacionales, paneles de discusión y conferencias que posicionen la iniciativa como un referente en emprendimiento universitario.

En esta fase también se comenzarán a establecer las primeras redes de colaboración con actores clave: universidades, empresas, organismos gubernamentales y entidades internacionales interesadas en el emprendimiento.

El modelo financiero diversificado se implementará plenamente en esta etapa, asegurando la sostenibilidad operativa y permitiendo al observatorio adaptarse a nuevas oportunidades y retos en el ámbito del emprendimiento universitario.

Fase 3: Consolidación (a partir del mes 25)

La tercera fase se centrará en la expansión y posicionamiento del observatorio. Se trabajará activamente en la incorporación de más universidades miembros, buscando una representación cada vez más amplia y diversa del ecosistema universitario mexicano.

Se iniciarán los primeros proyectos de desarrollo conjunto entre universidades, aprovechando la plataforma del observatorio como facilitador de colaboración. Estos proyectos podrían incluir investigaciones compartidas, programas de intercambio de mejores prácticas o iniciativas conjuntas de emprendimiento.

El *benchmarking* internacional se convertirá en una línea de trabajo prioritaria. Se establecerán conexiones con observatorios de emprendimiento en otros países, compartiendo metodologías, aprendizajes y estrategias. Esto permitirá posicionar al observatorio mexicano en el contexto global.

