



# Universidad Emprendedora *Cartas*

Describe,  
diseñe  
y evalúe  
universidades

[www.aceeu.org](http://www.aceeu.org)



Con la colaboración de

---





# Compromiso Institucional

La universidad está comprometida pública y estratégicamente con el emprendimiento.



Orientación y Estrategia



## Compromiso Institucional

---

¿Es el compromiso de la institución con el emprendimiento?

¿Cómo se documenta este compromiso?

¿Cómo puede asegurarse que el compromiso documentado también es de conocimiento y comprensión pública?



### Ejemplo: **Universidad EAN, Colombia**

La misión de la universidad es „Contribuir a la formación integral de las personas y estimular su aptitud emprendedora, de tal forma que su acción coadyuve al desarrollo económico y social de los pueblos“.





# Objetivos Comunes

La universidad ha definido objetivos de emprendimiento medibles y con plazos fijos. Diversas personas en la organización comprenden y se apropian de estos objetivos.



Orientación y Estrategia



## Objetivos Comunes

---

¿Quién es responsable de la implementación del plan de emprendimiento, en los diferentes niveles de su institución?

¿Cuáles son las metas de emprendimiento definidas para los académicos, los directivos, los administrativos y áreas de apoyo?



### Ejemplo: Chalmers University of Technology, Suecia

En su documento Prioritised Operational Development, se formulan la visión y las estrategias anuales en términos concretos, las cuales se desglosan en los planes de acción que implementan los empleados y los estudiantes.





# Planeación Financiera

La universidad tiene un compromiso sostenible con el emprendimiento, el cual puede identificarse en sus actividades comerciales, ingreso financiero y presupuesto de gasto.



Orientación y Estrategia



## Planeación Financiera

---

¿Qué inversiones hace la institución para promover el emprendimiento?

¿Qué planes futuros de inversión en emprendimiento tiene la institución?

¿Cuáles de sus actividades de emprendimiento generan ingresos y cómo se distribuyen las ganancias?

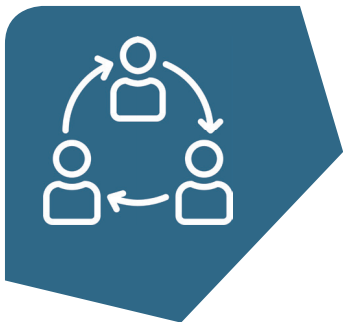


### Ejemplo: **University of Auckland,** Nueva Zelanda

La universidad invirtió AUD 9.6 millones en un nuevo hub de emprendimiento e innovación para promover nuevos proyectos.







# Liderazgo

Los valores de la universidad y su enfoque hacia el liderazgo se combinan para fomentar el emprendimiento, incluyendo la toma de riesgos.



Recursos Humanos y  
Capacidad Organizacional



## Liderazgo

---

¿Qué principios, valores, enfoques y acciones de liderazgo existen y promueven el emprendimiento en la institución?

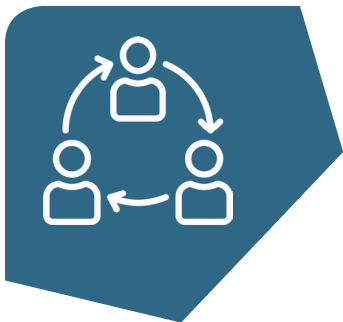
¿Cómo integra la universidad los stakeholders en el área de emprendimiento con el liderazgo de la institución?



### Ejemplo: **Simon Fraser University, Canadá**

El rector de la Universidad, Andrew Petter, desarrolló la visión y la estrategia para una universidad comprometida con el entorno mediante el diálogo y sense-making.





# Perfil del Personal

La universidad administra los perfiles de sus empleados, tanto académicos como no académicos, para suplir las demandas actuales y futuras de la estrategia de emprendimiento.



Recursos Humanos y  
Capacidad Organizacional



## Perfil del Personal

---

¿Con qué tipo de empleados cuenta para implementar planes de emprendimiento?

¿Cómo se integran las habilidades y experiencias de emprendimiento en la selección de personal académico, administrativo y de apoyo?

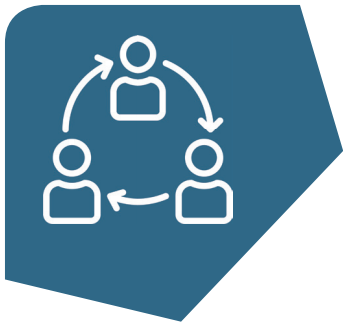
¿Qué actividades de capacitación se ofrecen para apoyar el emprendimiento entre los empleados?



### Ejemplo: Babson College, EEUU

Su filosofía educativa consiste en asociar a un profesor categoría Tenure, con un miembro de la facultad que tenga experiencia en emprendimiento. Esto tiene el propósito de hacer un balance cuidadosamente coordinado entre filosofía académica y experiencia práctica.





# Incentivos y Compensaciones

La universidad tiene un sistema coherente de incentivos y compensaciones para estimular a los empleados a ejecutar y apoyar actividades de emprendimiento.



Recursos Humanos y  
Capacidad Organizacional



## Incentivos y Compensaciones

---

¿Qué incentivos y compensaciones ofrece la universidad para promover las actividades de emprendimiento?

¿Cómo se recolectan e incluyen las metas y necesidades y retro-alimentación de los empleados?



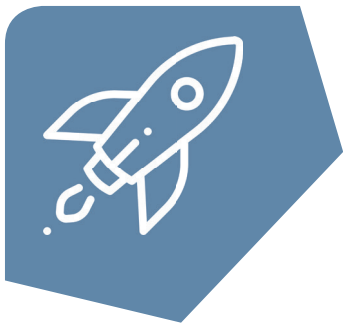
### Ejemplo: **Washington State University, EEUU**

El premio a la innovación y el emprendimiento se otorga a un miembro de la Universidad cuyos aportes académicos y labores de difusión hayan contribuido a la mejora de la comunidad por medio de su trabajo conjunto con la industria.



WASHINGTON STATE  
UNIVERSITY





# Cultura

La universidad promueve una cultura que propicia el pensamiento y actuar emprendedor.



Impulsores y Facilitadores



## Cultura

---

¿Qué cultura busca promover su institución? ¿Cuáles son las creencias, normas y comportamientos fundamentales?

¿Cómo se promueve esta cultura por medio de eventos y comunicación?

¿De qué manera la institución crea el ambiente propicio (incluyendo el físico) para que se desarrolle la cultura emprendedora como eje central?



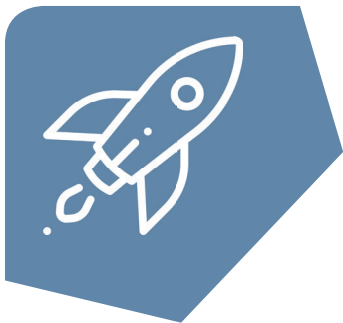
### **Ejemplo: Ghent University & further stakeholders, Bélgica**

La iniciativa "Estudiante Gantemprendedor" reúne esfuerzos individuales y de varias regiones, con el fin de crear una cultura emprendedora, incluyendo un premio, varios eventos y la comunidad „Gantemprendedora“.

GENTREPRENEUR







# Estructuras internas de apoyo

Los servicios internos de apoyo de la universidad y sus instalaciones permiten a los individuos progresar por las etapas del emprendimiento.



Impulsores y Facilitadores



## Estructuras Internas de Apoyo

---

¿Qué servicios de apoyo e instalaciones ofrece su institución para las diferentes etapas de emprendimiento?

¿De qué manera la universidad asegura que los diversos grupos de interés de las diversas facultades contribuyan para prestar dichos servicios?

¿De qué manera se comunican los servicios internos de apoyo e instalaciones?



### Ejemplo: **Aalto University, Finlandia**

La universidad ofrece una gran variedad de servicios, por ejemplo, el Centro de Startup, la Fábrica de Diseño, y los Servicios de innovación de la Universidad Aalto (que incluyen transferencia de tecnología y licenciamiento).





# Coordinación de la Oferta de Servicios

La universidad mejora sus estructuras internas de apoyo facilitando el acceso a servicios externos, proporcionando así un sistema integral de apoyo al emprendimiento.



Impulsores y Facilitadores



## Coordinación de la Oferta de Servicios

---

¿Qué servicios externos están incluidos en el portafolio de servicios de su universidad?

¿Qué programas y actividades externas de emprendimiento están relacionadas con la universidad?



### **Ejemplo: Aalto University, Finlandia**

Está asociada con una gran variedad de organizaciones, como lo son A Grid (comunidad de startups), Impact Iglu y Startup Sauna (aceleradores), Aalto Entrepreneurship Society (dirigida por estudiantes) y Slush (evento startup).





# Educación

La universidad ofrece múltiples oportunidades para que los estudiantes mejoren sus conocimientos, habilidades y acciones emprendedoras, y con esto, facilita el desarrollo de una amplia gama de perfiles profesionales, incluyendo intra-emprendimiento, trabajo autónomo y espíritu emprendedor.



Educación, Investigación y  
Actividades de la Tercera Misión



## Educación

---

¿Qué cursos de emprendimiento se ofrecen y a quiénes (por ejemplo, qué facultades y departamentos)?

¿Qué metodologías se utilizan para desarrollar competencias empresariales entre los estudiantes? ¿Cómo se promueve el trabajo interdisciplinario?

¿Cómo se diseñan los nuevos cursos?  
¿Quién está involucrado en el proceso?



### Ejemplo: Team Academy, Finlandia

Los estudiantes dirigen sus propias cooperativas, con el apoyo de instructores, y aprenden con dinero y clientes reales para obtener su título en Administración de Empresas (BBA).





# Investigación

Las investigaciones de la universidad tienen como objetivo apoyar la creación de impactos económicos y también contribuir en el área de emprendimiento.



Educación, Investigación y  
Actividades de la Tercera Misión



# Investigación

---

¿Cómo asegura que su agenda de investigación responda a las demandas actuales y/o futuras de las empresas?

¿Cómo se asegura el compromiso de los investigadores de transformar los resultados de investigación en prácticas comerciales?

¿Cómo contribuye su institución al área de investigación en emprendimiento?



## Ejemplo: **Utrecht University,** **Países Bajos**

La universidad definió temas estratégicos y áreas centrales de investigación para enlazar la excelencia académica y la investigación fundamental con los retos de la sociedad.



Universiteit Utrecht







# Actividades de Tercera Misión

La universidad lleva a cabo una amplia gama de actividades comerciales externas.



Educación, Investigación y  
Actividades de la Tercera Misión



## Actividades de Tercera Misión

---

¿Cuál es el principal público objetivo de las actividades comerciales de su institución?

¿Cómo se relaciona con los stakeholders externos para identificar sus necesidades?

¿Qué tipo de servicios ofrece su institución a los stakeholders externos?



### Ejemplo: **Universitat Rovira i Virgili, España**

La universidad promueve la difusión de la cultura y el conocimiento, la acción social y las actividades para la comunidad universitaria, un sistema de innovación territorial y la transferencia de conocimiento y tecnología.





# Mejoramiento Continuo

La institución ha logrado un mejoramiento continuo en el espíritu empresarial por medio de la evaluación constante de su desempeño a partir de los objetivos propuestos.



Innovación e Impacto



## Mejoramiento Continuo

---

¿Qué indicadores utiliza su institución para medir sus actividades y resultados de emprendimiento?

¿De qué manera se comunican los resultados de la evaluación dentro y fuera de la institución?

¿Cómo se utilizan los resultados de la evaluación para la planificación y desarrollo de la organización en el futuro?



### Ejemplo: **University of Tartu, Estonia**

La universidad no sólo evalúa su número de patentes, sino que también incluye la percepción de los ciudadanos entre los 15 a 60 años, como uno de los 18 indicadores, al medir el grado de aceptación de la frase: „la Universidad de Tartu tiene un espíritu emprendedor“.





# Influencia en el Ecosistema

La universidad es un actor influyente en el ecosistema emprendedor.



Innovación e Impacto



## Influencia en el Ecosistema

---

¿Cómo contribuye la universidad en el ecosistema de emprendimiento local y regional?

¿Cómo ejerce una influencia mas amplia a nivel nacional o internacional en el área de emprendimiento?

¿Cómo se asegura que todo el personal de la institución contribuye a influir el ecosistema?



### Ejemplo: **La Sabana University, Colombia**

Los estudiantes utilizan el conocimiento y habilidades emprendedoras adquiridas para apoyar a empresarios de bajos ingresos en once municipios de la región.







# Impacto

---

¿Qué tipo de impacto pretende causar?

¿Cómo identificar los impactos generados por los empleados en la institución?

¿Cómo se comunican dichos impactos a un público más amplio?



## Ejemplo: University of Birmingham, Reino Unido

Un informe sobre el impacto de la universidad destaca que „de cada millón de libras esterlinas invertido por los Consejos de Investigación del Reino Unido, se genera una ganancia adicional de 12 millones para la economía“.



UNIVERSITY OF  
BIRMINGHAM

