

Artículo de investigación

Repensar las áreas de emprendimiento e innovación en las IES: una propuesta de modelo

Rethinking Entrepreneurship and Innovation Areas in Higher Education Institutions: A Model Proposal

Jhon Freddy Santos Gómez¹: Fundación Universitaria María Cano, Colombia.

jhonfredysantosgomez@fumc.edu.co

Ana María Pérez Naranjo: Fundación Universitaria María Cano, Colombia.

anamariapereznaranjo@fumc.edu.co

Natali Molina Paneso: Institución Universitaria Digital de Antioquia, Colombia.

natali.molina@iudigital.edu.co

Fecha de Recepción: 28/12/2025

Fecha de Aceptación: 29/01/2026

Fecha de Publicación: 03/02/2026

Cómo citar el artículo

Santos Gómez, J. F., Pérez Naranjo, A. M. y Molina Paneso, N. (2026). Repensar las áreas de emprendimiento e innovación de las IES: una propuesta de modelo [Rethinking Entrepreneurship and Innovation Areas in Higher Education Institutions: A Model Proposal]. *European Public & Social Innovation Review*, 11, 01-20. <https://doi.org/10.31637/epsir-2026-2279>

Resumen

Introducción: existe un interés creciente en las instituciones de educación superior (IES) por el fortalecimiento del emprendimiento y la innovación como ejes estratégicos de gestión. Este estudio tuvo como objetivo definir un modelo de gestión para las IES de la ciudad de Medellín que hacen parte de la Red de Emprendimiento Universitario MEUNE. Este modelo incluye una estructura conceptual y operativa que, según la institución, la forma de operación, los servicios ofrecidos y las capacidades de la IES, genere el impacto esperado por la comunidad académica. **Metodología:** se desarrolló una investigación cualitativa de tipo socioconstructivista con diez participantes líderes de áreas de emprendimiento de diferentes IES de la ciudad de Medellín, se realizaron grupos focales y, adicionalmente, se utilizó la triangulación de los datos obtenidos con una revisión de literatura científica. La información

¹ Autor Correspondiente: Jhon Freddy Santos Gómez. Fundación Universitaria María Cano (Colombia).

fue analizada a partir de codificación abierta, axial y selectiva, y posteriormente, se hizo una categorización. **Resultados:** destacan las categorías *Identidad, Administración y gestión, Capacidades instaladas, Establecimiento de redes y posicionamiento del área* como elementos clave en el modelo propuesto, considerando retos estratégicos institucionales y la relación Estado-universidad-sociedad. **Discusión:** la innovación como motor institucional y la adaptabilidad en los procesos de acompañamiento integral en las instituciones requieren de esfuerzos importantes, pues, aunque las estrategias son diversas, existen limitaciones en función de las particularidades y contexto de cada IES. **Conclusiones:** es relevante el fortalecimiento de las áreas de emprendimiento, contando con diferentes elementos conceptuales y metodológicos para la materialización de acciones sostenibles.

Palabras clave: emprendimiento; innovación; educación superior; administración; gestión; desarrollo económico y social; educación y desarrollo; investigación y desarrollo.

Abstract

Introduction: There is a growing interest within Higher Education Institutions (HEIs) to strengthen entrepreneurship and innovation as strategic pillars of management. This study aimed to define a management model for HEIs in Medellín that belong to the MEUNE University Entrepreneurship Network. This model incorporates a conceptual and operational structure designed to generate a significant impact within the academic community, tailored to each institution's specific operational modes, service offerings, and internal capacities. **Methodology:** A qualitative, socio-constructivist research design was implemented, involving ten leaders from entrepreneurship departments across various HEIs in Medellín. Data were collected through focus groups and subsequently triangulated with a comprehensive scientific literature review. The information was processed using open, axial, and selective coding, followed by a systematic categorization of the findings. **Results:** The study identified several critical categories that constitute the proposed management model: Identity, Administration and Management, Installed Capacities, Networking, and Area Positioning. These elements are essential for addressing institutional strategic challenges and fostering the state-university-society relationship. **Discussion:** While innovation acts as an institutional driver, the adaptability of comprehensive support processes requires significant effort. The findings suggest that, although strategies are diverse across institutions, their effectiveness is often limited by the specific particularities and socio-economic contexts of each HEI. **Conclusions:** The strengthening of entrepreneurship departments is vital for academic progress. It is essential to integrate diverse conceptual and methodological frameworks to ensure the materialization of sustainable and long-term institutional actions.

Keywords: Entrepreneurship; Innovation; Higher education; Administration; Management; Economic and social development; Education and development; Research and development.

1. Introducción

La economía contemporánea se sustenta en la creación, promoción y consolidación de emprendimientos que generen empleo e incorporen desarrollos tecnológicos e innovación apoyados en alianzas, especialmente con instituciones que transformen y transfieran conocimiento (Huamán *et al.*, 2022). En 2024, el mercado global de inversión de impacto social alcanzó USD 1,571 billones, observándose que Estados Unidos, Reino Unido y Australia concentraron los mayores volúmenes de capital institucional y público destinados a este tipo de iniciativas, lo cual evidencia un interés creciente de dicho sector en promover la innovación orientada al bienestar colectivo (Global Impact Investing Network [GIIN], 2024; Moran y Ward-Christie, 2022; Purna *et al.*, 2024).

En el contexto latinoamericano, la Agenda Global ha recomendado la implementación de acciones para promover iniciativas tanto tecnológicas, como sociales (Villa *et al.*, 2021) lo que ha llevado a la región al abordaje de las brechas y desafíos que enfrenta la sociedad desde la innovación social, siendo fundamentales las inversiones en proyectos y programas, la creación de políticas públicas y el financiamiento para el desarrollo de estos (Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD], 2022). En este contexto emerge el ámbito educativo como un escenario clave para la potenciación de los sujetos y la construcción de un proyecto de sociedad (Vargas-Merino, 2021; Gleason *et al.*, 2022).

Las Instituciones de Educación Superior (IES) han establecido el emprendimiento y la innovación como un aspecto prioritario de gestión en sintonía con su labor y de cara a suplir las necesidades de la región en términos tecnológicos y científicos, promoviendo la generación de valor social. No obstante, la revisión de literatura reciente, evidencia que gran parte de los modelos de emprendimiento en las IES se centran en unidades operativas que carecen de identidad, con débil o nula articulación entre docencia, investigación y extensión, poca conexión con los ecosistemas territoriales y ausencia de rutas integrales que incluyan las particularidades de la población estudiantil.

Investigaciones colombianas han documentado limitaciones persistentes en capacidades institucionales, falta de articulación con las redes de emprendimiento y conocimiento limitado de las políticas públicas de innovación por parte de estudiantes y líderes de las áreas (Innpulsa, 2021; Chaparro-Salinas *et al.*, 2020; Morocho-Amaguaya y Flores-Rivera 2023; Zea-Fernández *et al.*, 2020). Estos estudios han evidenciado además que los programas universitarios no logran consolidar trayectorias formativas integrales ni procesos efectivos de transferencia, hecho que impide la evolución de las iniciativas estudiantiles hacia emprendimientos sostenibles a mediano y largo plazo (Morocho-Amaguaya y Flores-Rivera, 2023; Zea-Fernández *et al.*, 2020).

Así pues, para acompañar de forma eficiente, efectiva y coherente la construcción de proyectos, así como la consolidación de conocimientos y habilidades para la gestión de las ideas de negocio con impacto social, es importante conocer la perspectiva tanto de los estudiantes como de quienes lideran las áreas de emprendimiento e innovación para detectar limitaciones, alcances y ámbitos de desarrollo. Lo anterior, con el fin de identificar cuáles elementos deben considerarse en una propuesta de un modelo de emprendimiento en el que haya elementos identitarios, organizativos, relacionales y de gestión que permiten pasar de estructuras administrativas aisladas a sistemas integrados de valor académico-territorial.

2. Metodología

La presente investigación adhiere al tipo cualitativo con un enfoque socioconstructivista, el cual permite comprender los saberes y experiencias en la gestión institucional del emprendimiento en IES de Medellín como realidades co-construidas por los actores en sus contextos específicos.

Como muestra se definieron diez líderes de áreas de innovación y emprendimiento de IES de la ciudad organizados a través de la Mesa Universitaria de Emprendimiento e Innovación del Valle de Aburrá (MEUNE), cuya experiencia fuera superior a tres años coordinando dichas áreas y tuvieran contacto tanto con la comunidad emprendedora en su institución como con el sector externo; la representatividad cualitativa de dicha muestra funcionaba, en la medida en la que agrupaba desde las particularidades de la experiencia vivida en cada institución educativa, hasta las características de las unidades de innovación y emprendimiento a su cargo.

En coherencia con el enfoque adoptado, se dinamizaron tres grupos focales para privilegiar el diálogo y la interacción social como fuentes primarias de significación, estos contaron con una duración de una hora respectivamente y fueron apoyados con la plataforma Mentimeter -bajo uso de licencia institucional- para fomentar una construcción colectiva de respuestas en tiempo real; para tales encuentros se construyó un guion que indagaba por tres dimensiones de análisis:

- i) identidad del área,
- ii) operatividad del área y
- iii) mediaciones institucionales para el emprendimiento (**Anexo A**), instrumento que fue validado vía correo electrónico por tres pares con experiencia y formación en el área.

Para el análisis de la información, se textualizaron los datos en una matriz, se codificaron de manera abierta, axial y selectiva considerando los criterios de presencia, frecuencia, intensidad y contingencia de las unidades de sentido seleccionadas por el equipo investigador y posteriormente se categorizaron; de manera complementaria se hizo uso de la triangulación de datos con información proveniente de la literatura científica permitiendo alcanzar la saturación teórica de los datos, tanto por repetición de testimonios, como por la redundancia de las categorías emergentes, alcanzada cuando el análisis de nuevos datos dejó de aportar hallazgos novedosos o variaciones en las propiedades del fenómeno; esto permitió consolidar una estructura teórica densa y coherente, validada por la ausencia de brechas informativas en el proceso de interpretación. Todo lo anterior, de cara a la construcción del modelo de emprendimiento e innovación para las Instituciones de Educación Superior.

Consideraciones éticas

La investigación fue categorizada sin riesgo, se ajustó a los principios éticos y científicos de la Resolución 008430 de 1993 del Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia, así como la Declaración de Helsinki en la que no se configuró intervención alguna de tipo experimental (Ministerio de Ciencia y Tecnología de Colombia, 2013). La participación de los actores en el estudio fue bajo consentimiento informado y la condición de voluntad, respetando la autodeterminación, autonomía y privacidad de la información.

3. Resultados

En el grupo focal participaron los líderes de las áreas de emprendimiento de diez IES del Área Metropolitana del Valle de Aburrá, distribuidos en siete hombres y tres mujeres con diferentes saberes y experiencia. En primer lugar, los actores reconocieron la importancia de la innovación y el emprendimiento como elementos clave en la dinamización de los fines misionales institucionales, haciendo hincapié en las potencialidades de las diferentes áreas a su cargo frente al impacto en la sociedad; en segundo lugar, destacaron la necesidad de adaptabilidad de dichas áreas frente a las condiciones del contexto y el establecimiento del enfoque diferencial para un acompañamiento integral.

La información generada a partir del grupo focal permitió reconocer la apreciación que tenían los líderes de las diferentes dimensiones planteadas para la presente investigación. En este apartado, se relacionarán los hallazgos según cada dimensión de análisis establecida.

3.1. Dimensión 1. Identidad del área de emprendimiento

En el marco de la identidad que define a las áreas de emprendimiento, las Instituciones de Educación Superior (IES) analizadas subrayan la importancia de una articulación robusta con los contextos local, nacional e internacional, la cual se materializa a través de modelos de gestión orientados a la sostenibilidad y la consolidación de bancos de proyectos con potencial de inversión.

Esta visión estratégica no solo se limita al fortalecimiento de las capacidades instaladas, sino que promueve un proceso consciente de generación de valor que reconoce la trascendencia de las iniciativas en la historia de vida de los estudiantes, logrando que el acompañamiento técnico se alinee con las aspiraciones personales de los emprendedores, tal como se evidencia en los siguientes testimonios: “articulación activa y tangible con las 4 hélices, inclusión, internacionalización y banco de proyectos para inversionistas” (PT3) y “los procesos de emprendimiento para la concreción de empresas y negocios de valor para el emprendedor y el territorio” (PT5).

Paralelamente, los hallazgos permiten identificar un factor diferenciador crítico en la cultura institucional, centrado en el reconocimiento de la diversidad de la población estudiantil; en efecto, surge la premisa de otorgar un “trato distinto a lo que es distinto” como respuesta a la multiplicidad de orígenes y entornos de los emprendedores. Esta particularidad exige un ajuste de los programas a las necesidades individuales, advirtiendo que, cuando el lenguaje institucional no es inclusivo, se corre el riesgo de generar una desconexión emocional y operativa, puesto que: “los emprendedores se sienten excluidos de las apuestas porque simplemente no se leen en ninguna frase, entonces eso es importante también, el lenguaje de cómo comunicamos” (PT2).

Finalmente, en cuanto a las líneas de acción que definen la operatividad de estas áreas, se observa un enfoque dinámico basado en el relacionamiento constante con el ecosistema y el intercambio entre emprendedores, incorporando metodologías de acompañamiento que sirven como ejes dinamizadores de la propuesta general. De esta manera, la identidad de las unidades de emprendimiento se configura como una amalgama entre la eficiencia técnica de los modelos de negocio y una sensibilidad social que garantiza la inserción efectiva de los estudiantes en las dinámicas del mercado sin perder de vista sus realidades contextuales.

3.2. Dimensión 2. Operatividad del área

En lo que respecta a la operatividad de las áreas de emprendimiento, los hallazgos sugieren que el acompañamiento se fundamenta en estrategias de asociatividad, cooperación e integración con diversos actores del ecosistema; no obstante, prevalece una oportunidad de mejora crítica relacionada con la infraestructura, puesto que la carencia de “espacios básicos y recursos mínimos” (PT3) limita la efectividad de las mentorías y la calidad percibida de los programas ofertados.

Bajo esta perspectiva, los líderes consultados sostienen que los atributos de calidad de estas unidades deben trascender la gestión administrativa para enfocarse en la continuidad de los procesos formativos y la adecuación de las instalaciones, propendiendo por un modelo de atención caracterizado por la: “diferenciación y diagnóstico, ruta de acompañamiento a demanda, formación a demanda, culturización, redireccionamiento y seguimiento” (PT5).

En cuanto a la gestión del proceso de acompañamiento, los resultados exhiben una notable diversidad de enfoques que giran en torno al diagnóstico preciso del contexto y del emprendedor, permitiendo así una transición desde la fase ideacional hasta la ejecución comercial. Esta trazabilidad se considera un factor determinante para la maduración de los negocios, especialmente cuando se logra, como señalan los informantes: “identificar necesidades del emprendimiento para asesorar y acompañar” (PT5) y cuando se alcanza la “trazabilidad del emprendedor desde el origen de su idea hasta la materialización” (PT7).

Pese a estos esfuerzos metodológicos, la articulación con la comunidad y el sistema de calidad institucional presenta matices contrastantes; por un lado, se reportan “pocos eventos, con baja participación de actores clave” (PT4) y actividades de networking que, si bien son valoradas, carecen de periodicidad al definirse como “algunos eventos de networking, pero sin continuidad” (PT3). Por otro lado, un segmento minoritario de las IES manifiesta haber alcanzado un nivel de integración superior, logrando un “buen número de proyectos exitosos, con impacto visible en la comunidad” (PT8), lo que sugiere que la efectividad del impacto social está directamente vinculada a la madurez institucional de cada área.

Finalmente, al analizar la percepción sobre los recursos y disposiciones financieras, se observa una dicotomía persistente, ya que la existencia de “algunas oportunidades de financiación, pero sin apoyo integral” (PT2) revela que los incentivos económicos resultan insuficientes si no están respaldados por contenidos actualizados y un seguimiento sistemático. En consecuencia, aunque algunas instituciones han logrado implementar talleres prácticos y evaluaciones periódicas, la tendencia general apunta hacia la necesidad de robustecer el apoyo integral para garantizar que los emprendimientos no solo nazcan, sino que logren sostenerse en mercados competitivos.

3.3. Dimensión 3. Mediaciones institucionales para el emprendimiento

En cuanto a la articulación de la innovación y el emprendimiento con las funciones sustantivas de docencia, investigación y extensión, los hallazgos revelan una variabilidad significativa que oscila entre el reconocimiento de su importancia estratégica y una ejecución práctica todavía limitada. Si bien existe un consenso sobre la necesidad de una presencia transversal, en la realidad institucional el emprendimiento suele quedar confinado a espacios académicos específicos, tales como asignaturas aisladas o modalidades de trabajo de grado, lo cual restringe la generación de valor sistémico y deriva en un relacionamiento que los actores califican como endogámico, con escasa proyección hacia el entorno externo más allá de proyectos puntuales de extensión, tal como se evidencia en los siguientes testimonios: “el tema de relacionamiento, nosotros nos quedamos muy en lo local, muy en yo con yo, pero no sé si hacia afuera” (PT3). Por su parte, (PT4) señaló que “especialmente con extensión a través de proyectos con actores externos. Investigación poco y con docencia, algunas asignaturas y trabajo de grado en emprendimiento” (PT4).

Esta fragmentación subraya la urgencia de reorientar las políticas formativas para que la gestión del conocimiento no sea un enunciado retórico, sino una práctica materializada mediante metodologías ágiles, vivenciales e interdisciplinarias que aprovechen la capacidad instalada para el desarrollo de competencias reales.

Bajo esta premisa, los líderes enfatizan que el éxito del ecosistema interno depende de una visión política que integre el emprendimiento de forma orgánica en el currículo y la estructura administrativa, reconociendo que: “entendemos que el emprendimiento era una estrategia, pues que tenía que leerse transversal” (PT2) y “apostarle realmente al emprendimiento con capacidad instalada” (PT1).

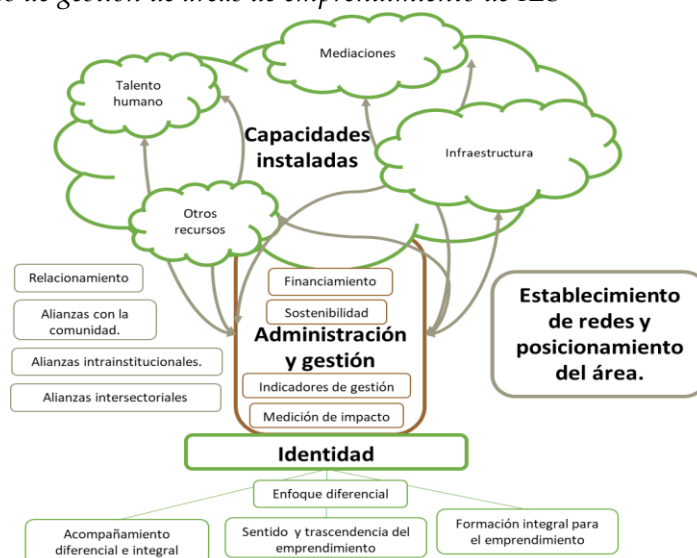
Finalmente, al identificar las áreas de mejora más recurrentes, los participantes coinciden en que la consolidación de estas mediaciones requiere imperativamente de talento humano altamente calificado, infraestructura física adecuada y fuentes de financiamiento estables que permitan la sostenibilidad de las actividades. No obstante, más allá de los recursos físicos, emerge como un elemento diferenciador la necesidad de establecer procesos de seguimiento rigurosos que garanticen la continuidad del apoyo al estudiante, superando la asistencia esporádica para alcanzar una verdadera “falta de equipo de trabajo con personal calificado y requieren fuentes de financiamiento (...) Trazabilidad del emprendedor desde el origen de su idea hasta la materialización” (PT3 y la necesidad de “mejorar la infraestructura para el desarrollo de actividades” (PT5).

3.4. Modelo de emprendimiento e innovación para las IES

El análisis realizado a partir de la triangulación de datos obtenidos en los grupos focales y la revisión de literatura científica permitió la construcción de las categorías *Identidad*, *Administración y gestión*, *Capacidades instaladas*, *Establecimiento de redes y posicionamiento del área* como elementos clave en la definición de un modelo de cara a los retos estratégicos institucionales y la articulación Estado-universidad-sociedad. La **figura 1** relaciona el modelo basado en dichas categorías.

Figura 1.

Propuesta de un modelo de gestión de áreas de emprendimiento de IES



Fuente: Elaboración propia (2025).

A diferencia de los modelos previos de emprendimiento en las IES –centrados en unidades operativas con funciones dispersas o limitadas al proceso de incubación– el modelo presentado en la figura 1 integra, en el contexto de las IES de Medellín, cuatro componentes que operan no como áreas aisladas sino como un sistema articulado. El modelo introduce, en primer lugar, la identidad institucional del área, que va más allá de la noción administrativa y la vincula a la docencia, la investigación y la extensión.

En segundo lugar, se propone una administración y gestión basada en un enfoque sistémico que articula capacidades instaladas de la institución con los procesos estratégicos y los mecanismos de sostenibilidad establecidos de manera particular en las IES.

En tercer lugar, se introduce la noción de capacidades instaladas no solo como recursos, sino como condiciones habilitantes para la inclusión, el acompañamiento personalizado y la alineación con las trayectorias particulares de los estudiantes. Finalmente, se plantea el posicionamiento ecosistémico que reconoce explícitamente la participación de la IES en redes territoriales, al incorporar mecanismos de relacionamiento y visibilidad como dimensión estructural del modelo. Esta integración convierte al área de emprendimiento en un espacio académico-territorial capacitado para articular funciones, actores y recursos, superando enfoques fragmentados evidenciados en los modelos anteriores. Para soportar este modelo en términos de gestión, se relaciona la siguiente estructura.

Misión y objetivos claros: la eficacia de las áreas de emprendimiento reside en la alineación estratégica de su misión con las políticas institucionales. Esta claridad facilita la definición de objetivos de gestión que trascienden la teoría para enfocarse en las iniciativas de estudiantes y egresados. Sin embargo, para que este propósito sea efectivo se requiere, más allá del análisis conceptual, un diagnóstico que caracterice las condiciones socioeconómicas, las expectativas y el perfil de la población estudiantil. Solo a través de este reconocimiento del contexto y de los recursos disponibles puede generarse un acompañamiento pertinente y ajustado a las realidades del entorno.

En esta perspectiva, el fortalecimiento de los proyectos emprendedores exige una articulación clara, coherente y sólida entre la docencia, la investigación y la extensión. Es imperativo que el currículo integre competencias transversales en innovación y análisis crítico, permitiendo que la oferta formativa responda al posicionamiento estratégico de los negocios. Esta estructura académica debe complementarse con la creación de redes colaborativas locales y regionales que fomenten el intercambio de saberes y la identificación de oportunidades, consolidando así un ecosistema de emprendimiento robusto y con impacto social.

Estructura organizativa: la operatividad de las áreas de emprendimiento en las IES requiere de una estructura organizativa alineada con la misión institucional y las directrices de la alta dirección. Esta estructura se sustenta en un equipo multidisciplinario donde convergen el liderazgo estratégico y la mentoría operativa. Mientras que, desde el primer aspecto, el líder del área gestiona la planificación, las alianzas y los recursos técnicos y financieros, los mentores –preferiblemente docentes con vocación emprendedora– ejecutan el acompañamiento directo, transformando las estrategias en procesos formativos que consolidan las iniciativas estudiantiles.

La gestión de este ecosistema debe regirse por un sistema de seguimiento basado en el ciclo PHVA (planear, hacer, verificar, actuar). Este enfoque metodológico permite el tránsito desde el diagnóstico inicial hasta la implementación de mejoras continuas, utilizando indicadores de impacto para validar el avance de los proyectos incubados. Para asegurar la eficacia de este sistema, el líder del área debe articular el talento humano institucional con fuentes de financiación externas, tales como fondos gubernamentales y patrocinios privados.

Finalmente, la sostenibilidad del área emerge como un factor determinante. Si bien las IES asignan presupuestos base, la madurez del área debe permitir la exploración de estrategias de monetización y gestión de fondos concursables que no comprometan la esencia misional. Este modelo de gestión se valida mediante un sistema de indicadores de cumplimiento y de impacto (**tabla 1**), que actúan como herramientas de diagnóstico y toma de decisiones, adaptables a las particularidades y al nivel de madurez de cada IES.

Tabla 1.*Indicadores propuestos*

Categoría	Indicadores
Participación	Estudiantes y docentes involucrados; diversidad de participantes; asistencia a eventos.
Resultados de proyectos	Proyectos presentados, incubados e innovadores; ideas que evolucionan a planes y prototipos; propiedad intelectual generada; soluciones implementadas.
Resultados económicos	Empresas creadas; ingresos generados por empresas incubadas; financiamiento y recursos captados; ingresos propios y reinversión.
Impacto y colaboración	Alianzas estratégicas; redes de mentoría; proyectos con impacto social y beneficiarios indirectos; reconocimientos externos.
Calidad y desarrollo	Capacitaciones realizadas; nivel de satisfacción; competencias desarrolladas.
Posicionamiento	Posición en <i>rankings</i> de emprendimiento.

Fuente: Elaboración propia.

3.5. Categorías de análisis

3.5.1. Identidad

Constituye el cimiento ontológico y operativo del modelo de innovación propuesto, toda vez que no se limita a la definición de promesas de valor abstractas, sino que estructura de manera pragmática la praxis institucional y la reflexión académica; en consecuencia, esta identidad se manifiesta a través de un sistema de subcategorías interconectadas que dotan de sentido al quehacer de las áreas de emprendimiento:

- **Sentido y trascendencia del emprendimiento:** esta subcategoría se fundamenta en la imperativa necesidad de establecer una vinculación orgánica con el contexto territorial, permitiendo que la ejecución de proyectos trascienda el ámbito académico para impulsar el desarrollo local. En este escenario, el emprendimiento es reconocido como un vehículo de transformación dual: en el plano individual, se consolida como un proyecto de vida con significado existencial, mientras que, en el plano colectivo, se apoya en la transferencia de conocimiento y en dinámicas de relacionamiento intersectorial para generar impacto social y económico.
- **Enfoque diferencial:** los resultados revelan una ruptura con las visiones homogéneas tradicionales al reconocer la profunda heterogeneidad de los emprendedores, lo cual exige la integración de variables demográficas, psicográficas y sociales en el diseño de las estrategias. Desde esta perspectiva, se otorga un papel protagónico al entorno sociocultural y a las redes de apoyo primarias, como la familia y los grupos cercanos, debido a que estos actúan como determinantes críticos en la configuración de la motivación y en la adopción de una actitud proactiva hacia el emprendimiento.
- **Acompañamiento diferencial e integral:** esta dimensión se operacionaliza a través de un diagnóstico exhaustivo del perfil emprendedor que abarca sus habilidades, cultura y espíritu, permitiendo un análisis detallado de las barreras y facilitadores del entorno, tales como los marcos normativos y las condiciones microeconómicas. Al respecto, sobresale el rol de las IES como centros de innovación social, cuya misión es preparar al emprendedor para maximizar el impacto de sus iniciativas, incluso en escenarios caracterizados por la limitación de recursos y la incertidumbre del mercado.

- **Formación integral para el emprendimiento:** considerada el eje operativo del modelo, esta subcategoría comprende el despliegue de mediaciones pedagógicas y didácticas diseñadas para el desarrollo de competencias técnicas, psicológicas y sociales de manera simultánea. La efectividad de este proceso depende de la transversalización del emprendimiento en los currículos institucionales y de la implementación de metodologías activas, destacando el Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP) y la cualificación de un cuerpo docente que posea no solo formación académica, sino una trayectoria específica y comprobable en el ecosistema emprendedor.

De este modo, la identidad de las áreas de emprendimiento se consolida como un marco de referencia que permite a las IES responder de forma pertinente a las demandas de sus estudiantes y del sector externo, asegurando que la formación impartida sea coherente con las realidades del territorio y las trayectorias individuales de los sujetos.

3.5.2. Administración y gestión

En este apartado, se subraya que la eficacia de las áreas de emprendimiento está intrínsecamente ligada a la capacidad institucional para armonizar los marcos estratégicos de los planes de desarrollo con la operatividad cotidiana, puesto que se identificó una necesidad imperativa de alinear las metas institucionales con los procesos ejecutivos. En este sentido, la administración de estas unidades no se percibe como una función meramente burocrática, sino como un engranaje sistémico que se desglosa en las siguientes dimensiones críticas:

- **Modelo de gestión y sostenibilidad del emprendimiento:** esta subcategoría se fundamenta en la implementación del ciclo PHVA (planear, hacer, verificar, actuar) concebido como un sistema integral, colaborativo y adaptable que busca no solo organizar los flujos de trabajo, sino garantizar la generación de valor constante. La adopción de este enfoque técnico aspira a integrar las funciones misionales de docencia, investigación y proyección social, consolidando así una cadena de valor evolutiva donde el emprendimiento deja de ser una actividad aislada para convertirse en un componente transversal de la identidad académica.
- **Financiamiento:** los resultados sitúan la gestión de recursos como la barrera estructural primaria para el fortalecimiento de las competencias emprendedoras, indicando que la carencia de capital es el factor determinante que inhibe de manera directa la participación de los estudiantes en la creación de proyectos de alto impacto. Esta restricción económica subraya la urgencia de diseñar políticas de apoyo robustas, tanto a nivel estatal como institucional, que trasciendan el estímulo académico y provean de recursos financieros tangibles para la materialización de las iniciativas empresariales.
- **Indicadores de gestión:** en esta dimensión se hace evidente una brecha significativa entre la retórica de las políticas públicas y su ejecución en el territorio, toda vez que, a pesar de los esfuerzos por mapear los ecosistemas regionales, persiste una debilidad crítica en los mecanismos de acompañamiento técnico. Los hallazgos muestran una alarmante carencia de indicadores cuantitativos y cualitativos claros que permitan una medición objetiva del cumplimiento de metas, lo cual deriva en que la evaluación de los resultados dependa actualmente de valoraciones subjetivas que dificultan la toma de decisiones basada en datos reales.

- **Medición de impacto:** este eje se orienta a evaluar cómo la implementación de los procesos de emprendimiento afecta a los diversos grupos de interés; sin embargo, los datos recolectados revelan una tendencia persistente a priorizar la administración tradicional de recursos físicos y financieros sobre el fomento de competencias dinámicas como la innovación y la creatividad. Esta orientación tradicional evidencia la ausencia de un enfoque integrador que logre evaluar de manera simultánea el impacto administrativo, el desempeño académico y el desarrollo socioemocional del emprendedor, factores que son fundamentales para la sostenibilidad a largo plazo de cualquier ecosistema de innovación social.

De esta manera, la categoría de administración y gestión se revela como un desafío de coordinación donde la sostenibilidad del modelo depende de la superación de las barreras financieras y de la profesionalización de los sistemas de medición, garantizando que el impacto de la universidad en el territorio sea verificable y constante.

3.5.3. Capacidades instaladas

Se definen como el soporte infraestructural y humano indispensable para que las IES ejecuten sus proyectos misionales y generen un impacto social verificable; no obstante, los hallazgos demuestran que la simple existencia de estos recursos no garantiza el éxito del ecosistema, sino que su efectividad depende de la articulación sistémica entre las herramientas físicas y el talento humano calificado. Este componente se desglosa en las siguientes subcategorías analíticas:

- **Medios y mediaciones para el área de emprendimiento:** esta dimensión integra la infraestructura física, el equipamiento técnico, la accesibilidad tecnológica y los sistemas de información robustos que, en conjunto, sustentan la gestión eficiente de los proyectos emprendedores. Los resultados permiten identificar que la operatividad real del área se encuentra supeditada a la alineación entre estos recursos materiales y una política institucional de comunicación asertiva, la cual es necesaria para garantizar el flujo de información constante hacia el estudiantado; de este modo, se busca superar las barreras del desconocimiento sobre los programas existentes que, a menudo, limitan el aprovechamiento de las herramientas tecnológicas disponibles.
- **Talento humano y recursos para el área de emprendimiento:** este eje se enfoca en la identificación, selección y especialización de docentes e investigadores que posean competencias certificadas en mentoría y formación estratégica. Los hallazgos resaltan que el talento humano constituye el factor estratégico determinante para traducir la densidad teórica en prácticas pedagógicas efectivas que fortalezcan las competencias de los estudiantes, aunque, de manera crítica, se reportan desafíos persistentes relacionados con la homogeneidad de los contenidos curriculares; una situación que se agrava ante la falta de metodologías innovadoras y disruptivas que logren dinamizar verdaderamente la cultura emprendedora más allá de los límites de la enseñanza técnica tradicional.

En síntesis, los resultados sugieren que el fortalecimiento de las capacidades instaladas requiere una transición desde la visión de “recursos estáticos” hacia una de “capacidades dinámicas”, donde la infraestructura técnica y el personal especializado converjan para reducir la brecha entre el interés estudiantil y las oportunidades reales de consolidación empresarial.

3.5.4. Establecimiento de redes y posicionamiento del área

Esta categoría evalúa la capacidad de las IES para proyectar las iniciativas estudiantiles hacia ecosistemas externos y consolidar una visibilidad institucional robusta, entendiendo que el éxito de los emprendimientos depende, en gran medida, de su capacidad para trascender el entorno académico. Los resultados se articulan bajo las siguientes subcategorías:

- **Gestión de visibilidad y eventos:** se identifica que la organización sistemática de conferencias, seminarios y ferias especializadas constituye el mecanismo primario para la exposición de productos y servicios desarrollados en el seno universitario. Estas plataformas no solo funcionan como vitrinas comerciales, sino que se consolidan como espacios críticos para la validación de mercado en tiempo real, facilitando una interacción directa con clientes potenciales y actores del sector productivo que retroalimentan la viabilidad de las propuestas.
- **Networking y conectividad estratégica:** esta dimensión resalta la importancia de la creación de espacios de encuentro, tanto presenciales como virtuales, diseñados para conectar a los emprendedores con expertos, mentores y ángeles inversionistas. No obstante, los hallazgos revelan una oportunidad de mejora significativa, puesto que se reporta de manera recurrente una falta de continuidad en estas iniciativas; dicha intermitencia debilita la formación de relaciones de confianza a largo plazo, limitando el impacto de la conectividad en la fase de escalamiento de los proyectos.
- **Alianzas intersectoriales y mapeo de actores:** esta subcategoría describe un proceso técnico de identificación y vinculación con actores clave –incluyendo universidades pares, empresas privadas y entidades gubernamentales– bajo la lógica de la cuádruple hélice para el intercambio de conocimientos y la transferencia de buenas prácticas. A pesar de su relevancia, los resultados indican que la vinculación efectiva con redes nacionales e internacionales permanece como un objetivo en desarrollo para la mayoría de las instituciones consultadas, evidenciando una brecha entre la intención de internacionalización y la ejecución de convenios tangibles.
- **Estrategias de comunicación y posicionamiento digital:** este eje se define por la implementación de herramientas avanzadas de *marketing* digital, tales como la optimización en motores de búsqueda (SEO), publicidad pagada (SEM) y una gestión estratégica de redes sociales, complementadas con tácticas *offline* de alto impacto. El objetivo central de estas acciones es fortalecer el posicionamiento de marca de los emprendimientos estudiantiles, dotándolos de una identidad competitiva que facilite su inserción definitiva en el mercado global y mejore la percepción de calidad institucional ante el grupo de interés.

En conclusión, el posicionamiento del área de emprendimiento se perfila como un desafío de sostenibilidad y comunicación, donde la capacidad de las IES para mantener redes de contacto vivas y coherentes con las demandas del ecosistema externo determina, en última instancia, el éxito y la proyección de las iniciativas que acompañan.

4. Discusión

La configuración de una identidad sólida en las áreas de emprendimiento de las Instituciones de Educación Superior (IES) trasciende la mera gestión administrativa para erigirse como una base filosófica que dota de sentido a la praxis institucional, logrando que el impulso al emprendimiento se vincule orgánicamente con el desarrollo local al integrar la motivación, la cultura y la creatividad como ejes dinamizadores. Según plantean Huilcapi Masacon *et al.* (2021), estos elementos resultan claves para la generación de iniciativas con valor agregado, permitiendo que la generación de valor no se limite exclusivamente al plano económico, sino que se manifieste en la concreción de proyectos de vida que transforman el tejido social bajo un enfoque dialéctico entre el individuo y su entorno.

Esta perspectiva permite que las apuestas de transferencia de conocimiento adquieran una relevancia situada, reconociendo que los espacios de formación no son neutrales, sino que configuran nuevas subjetividades y formas de gubernamentalidad que moldean el comportamiento del estudiante frente a las lógicas del mercado (Maca, 2020), lo cual exige un acompañamiento que no solo evalúe habilidades técnicas, sino que también fomente la resiliencia y la aversión al riesgo como competencias ontológicas fundamentales (Mazacón *et al.*, 2019).

En este sentido, la identidad no puede ser vista como un atributo estático, sino como un proceso en constante construcción que debe responder a la diversidad de trayectorias de los estudiantes, superando la visión homogénea tradicional para adoptar un enfoque diferencial que reconozca las variables demográficas, psicográficas y socioculturales. Al integrar estos elementos, las instituciones pueden responder a la importancia de las redes de apoyo destacadas por Damián Simón (2022), entendiendo que la influencia de la familia y el entorno cercano no solo condiciona la intención de emprender, sino que fortalece la identidad del estudiante frente a la incertidumbre del mercado.

Complementariamente, López-Noriega *et al.* (2023) refuerzan la idea de que el entorno sociocultural es un determinante clave en la motivación, lo que obliga a las IES a diseñar estrategias de formación integral que operen como el eje articulador de la identidad a través de currículos transversales y metodologías activas que preparen al sujeto para proponer soluciones innovadoras a las necesidades sociales vigentes, siguiendo así las directrices de la OECD (2022).

Consecuentemente, la operatividad de estas áreas debe responder a modelos educativos que actúen como motores de impulso real mediante la integración del ciclo PHVA para otorgar coherencia a los procesos (Martínez y Ortega, 2021), aunque la práctica institucional revele brechas significativas en términos de equidad y acceso a recursos. Al respecto, Pérez y Niño (2017) advierten sobre los retos estructurales en las políticas públicas, particularmente en el fomento del emprendimiento femenino en Colombia, donde la falta de incentivos diferenciados compromete la sostenibilidad de los proyectos; una situación que se agrava ante el “cuello de botella” financiero que, como señalan Morocho y Flores (2023), constituye el principal desmotivador para los estudiantes que no cuentan con un capital semilla inicial.

Por lo tanto, el rediseño de la gestión universitaria debe migrar hacia indicadores de impacto social que validen al emprendimiento como una opción de vida sostenible, superando la visión endogámica que suele priorizar la administración de recursos físicos sobre el desarrollo de habilidades socioemocionales que garanticen la resiliencia del emprendedor en el largo plazo (OECD, 2022).

Esta transición hacia modelos de gestión más robustos requiere que la alta dirección de las IES no solo declare su apoyo al emprendimiento en los planes de desarrollo, sino que lo materialice en presupuestos y estructuras administrativas flexibles capaces de adaptarse a la incertidumbre del mercado. La disonancia entre los marcos teóricos y las capacidades reales sugiere que, para que un modelo sea sostenible, debe trascender la planeación de escritorio y articularse con la realidad regional, permitiendo que la toma de decisiones informada convierta el conocimiento en un activo transferible al territorio a través de alianzas estratégicas con actores sociales, políticos y económicos (Gómez-Díaz y Demuner-Flórez, 2019). En este escenario, la medición de impacto se vuelve crucial, no solo para evaluar el éxito de las empresas creadas, sino para analizar cómo la formación en competencias emprendedoras transforma el perfil de egreso y la capacidad de respuesta de los profesionales frente a los desafíos locales y globales.

En sintonía con lo anterior, la capacidad instalada y la extensión universitaria deben transitar hacia la innovación social como una apuesta por el desarrollo regional, puesto que la extensión no es una función periférica, sino el puente que conecta la academia con las necesidades del territorio (Valenzuela, 2020). Esta visión obliga a las IES a ir más allá de la disponibilidad de oficinas y equipos técnicos, integrando la sensibilidad hacia la diversidad desde el currículo mismo para garantizar que el acompañamiento individualizado sirva como mediación esencial para grupos subrepresentados o provenientes de entornos vulnerables (Durán *et al.*, 2016).

Para que este despliegue de capacidades sea efectivo, el talento humano debe superar la enseñanza técnica tradicional mediante metodologías flexibles y adaptativas que promuevan la creatividad y la cultura emprendedora como competencias transversales a todas las disciplinas, logrando que el docente-mentor aporte un valor agregado que esté alineado con las demandas sociales actuales y las trayectorias de vida de los emprendedores (Damián Simón, 2020; Huilcapi Masacon *et al.*, 2021).

Por su parte, el establecimiento de redes y el posicionamiento estratégico actúan como la función catalizadora que inserta al estudiante en la competitividad global, donde una visibilidad institucional robusta funciona como un aval de calidad que amplía las oportunidades de financiamiento y mentoría especializada (Mera Plaza *et al.*, 2022). Pese a ello, la intermitencia en las actividades de *networking* y la falta de continuidad en las relaciones estratégicas plantean el desafío de institucionalizar comunidades de práctica permanentes que garanticen la proyección de las ideas a largo plazo (Tello Rivera y Feijó Cuenca, 2024).

Bajo este escenario, la asociatividad y el marketing digital emergen como herramientas de supervivencia indispensables en mercados saturados, permitiendo que las alianzas internacionales aporten no solo conocimiento técnico, sino una visión global que potencie el talento local (Barón *et al.*, 2018; Mackay Castro *et al.*, 2021).

En conclusión, la consolidación definitiva del área de emprendimiento requiere superar el enfoque endogámico institucional para adoptar una dinámica de “fronteras abiertas”, donde la integración de políticas públicas inclusivas y una vinculación activa con la tríada Universidad-Empresa-Estado permitan que el emprendimiento estudiantil deje de ser un ejercicio académico aislado y se convierta en una realidad socio-productiva con impacto medible.

El reto para las instituciones radica en que la visibilidad y el posicionamiento no dependan de esfuerzos individuales o coyunturales, sino de una política de proyección social coherente que entienda la innovación social como el motor fundamental de la transformación territorial y el desarrollo humano integral en la sociedad contemporánea.

5. Conclusiones

En esta investigación, se evidenció que el desafío primordial para las Instituciones de Educación Superior (IES) radica en la precariedad de las condiciones bajo las cuales operan sus áreas de emprendimiento; una situación que abarca desde la insuficiencia de recursos hasta la carencia de planes de acción robustos que requieren necesariamente una política clara frente a su dinamización. Bajo esta premisa, la gestión institucional debe evolucionar hacia un enfoque que armonice la misión académica con las demandas del sector externo, puesto que la competitividad regional y nacional depende de la formación de estudiantes capaces de proponer soluciones tecnológicas y sociales con viabilidad financiera, lo cual solo es posible si se desarrollan competencias técnicas y blandas que faciliten una interacción efectiva con el mercado potencial.

Consecuentemente, la transformación de estas unidades exige no solo la presencia de personal idóneo en su coordinación, sino también una infraestructura que permita la generación de alianzas estratégicas con el Estado y el sector empresarial, enfrentando así retos estratégicos como la consolidación de una cultura de emprendimiento y desafíos operativos centrados en superar la tradicional enseñanza enfocada únicamente en el empleo. Para dar respuesta a estas necesidades, se plantea un modelo integral estructurado en cuatro ejes sistémicos: la Identidad, como base filosófica del proyecto institucional, así como del proyecto de vida del emprendedor; la Administración y Gestión, regida por el ciclo PHVA para garantizar la mejora continua; las Capacidades Instaladas, que integran el talento humano y la infraestructura técnica; y las Redes de Posicionamiento, que facilitan la inserción en ecosistemas globales de valor compartido.

Finalmente, al adoptar esta estructura, las IES trascienden la visión administrativa convencional para convertirse en motores de impacto social y económico capaces de responder a la incertidumbre del mercado mediante una toma de decisiones informada por indicadores de impacto. No obstante, reconociendo el carácter evolutivo de este campo, se establece como una ruta prioritaria para futuros estudios el análisis de la sostenibilidad financiera, emergiendo la necesidad de explorar modelos de “cuotas de éxito” o servicios monetizables en el ámbito universitario que, de manera innovadora, permitan la captación de recursos “sin vulnerar la naturaleza pública o social de las instituciones”.

Limitaciones del estudio

A pesar de la relevancia del modelo propuesto para el fortalecimiento de las áreas de emprendimiento en las IES, es preciso reconocer ciertas restricciones en el alcance de los hallazgos, comenzando por la representatividad de la muestra que, al centrarse en diez líderes de la Red MEUNE, posee una “representatividad cualitativa significativa por su experiencia en el ecosistema de Medellín”, pero no permite la generalización de los resultados a nivel nacional debido a las disparidades sociales, presupuestales y normativas del país. Esta delimitación se extiende a la amplitud espacial de la investigación, la cual se ajusta estrictamente a las dinámicas del Área Metropolitana del Valle de Aburrá, sugiriendo así una necesaria precaución al transferir el modelo a regiones con otro desarrollo infraestructural donde la madurez del ecosistema de innovación no sea equiparable.

Finalmente, debe considerarse que el carácter cualitativo del estudio, fundamentado en grupos focales, implica que los datos recolectados reflejan las subjetividades de los líderes participantes, de lo cual se infiere que tanto sus percepciones personales como “la interpretación de los investigadores constituye variables inherentes al método empleado”. De este modo, la naturaleza del enfoque cualitativo reconoce que los resultados están mediados por el contexto específico y los marcos referenciales de los actores involucrados, estableciendo una hoja de ruta para validaciones posteriores en contextos diversos.

6. Referencias

- Arellano Guerrero, A. (2021). Innovación y emprendimiento. ¿Nuevos retos para el contexto universitario? En J. Londoño-Cardozo (Ed.), *Emprendimiento y universidad: giros y desafíos de una relación problemática* (pp. 71-126). Cali, Colombia: Editorial Universidad Santiago de Cali.
- Barón, S., Fermín, S. y Molina, E. (2018). Estrategias de mercadeo basadas en el marketing digital orientadas a la captación de nuevos clientes de las pymes. Caso de estudio: Grupo Inter Game 2012, C.A. *Enfoques. Revista de Investigación en Ciencias de la Administración*, 7(2), 164-174. <https://www.redalyc.org/journal/6219/621968096001/>
- Cabalé Miranda, E. y Rodríguez Pérez de Agreda, G. (2020). Sistemas de gestión. Importancia de su integración y vínculo con el desarrollo. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 8(1). <https://smurl.es/19jKd0>
- Chaparro-Salinas, E., Álvarez-Botello, J. y Pelegrín-Naranjo, A. (2020). Diagnóstico de la capacidad emprendedora de planeación estratégica en estudiantes de instituciones de educación superior del norte del estado de México. *Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación RILCO DS*, 13. <https://smurl.es/19irrd>
- Chávez Moreno, E. (2020). Análisis comparativo de competencias emprendedoras entre estudiantes de la UABC. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 10(20), e031. <https://doi.org/10.23913/ride.v10i20.646>
- Damián Simón, J. (2020). El emprendimiento en el contexto de la universidad no emprendedora: la voz de los estudiantes. *Innovación Educativa*, 20(84), 9-32. <https://smurl.es/19kCj3>
- Damián Simón, J. (2022). Problemáticas estudiadas en la investigación sobre educación en emprendimiento en universidades públicas: periodo 2010-2020. *Temas de Ciencia y Tecnología*, 26(77), 3 -11. <https://smurl.es/19II6Q>
- Durán, S. L., Fuenmayor, A., Cárdenas, S. y Hernández, R. (2016). Emprendimiento como proceso de responsabilidad social en instituciones de educación superior en Colombia y Venezuela. *Desarrollo Gerencial*, 8(2), 58-75. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9673661>
- Global Impact Investing Network [GIIN]. (2024). *Sizing the Impact Investing Market 2024*. [Informe técnico].

- Gleason Rodríguez, M., Rubio Barrios, J., Ruíz Godoy-Rivera, J. y Velázquez Díaz, M. (2022). Proyectos de innovación social como estrategia para el desarrollo de competencias de estudiantes universitarios. *Revista de la Educación Superior*, 51(202), 69-88. <https://smurl.es/19mQkd>
- Gómez Díaz, M. y Demuner Flores, M. (2019). La formación universitaria de emprendedores sociales como estrategia de desarrollo local. En L. Álvarez-Castañón y L. Mballa (Coords.), *Desarrollo y responsabilidad social hacia la sostenibilidad en la economía digital* (pp. 67-82). Universidad Autónoma de San Luis Potosí y Academia de Ciencias Administrativas.
- Hernández Espíndola, H. M., Rodríguez Hernández, C. J., Xacalco, E. L. y Luna García, J. J. (2023). Emprendimiento y liderazgo en las IES: fomentando la innovación empresarial. *Ciencia Latina. Revista Multidisciplinar*, 5(7), 212-227. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i5.7671
- Huamán, F., Guede, B., Cancino, C. A. y Córdova, M. (2022). Female entrepreneurship: Evidence-based high-impact perspective from Chile and Peru. *Estudios Gerenciales*, 38(162), 45-56. <https://smurl.es/19nDhB>
- Huilcapi Masacon, M. R., Mazacón Gómez, M. y Caicedo Hinojosa, L. (2021). Motivación, cultura y creatividad elementos claves para generar emprendimientos en las instituciones de educación superior. *Revista Universidad de Guayaquil*, 132(1), 41-47. <https://doi.org/10.53591/rug.v132i1.1359>
- Innpulsa. (2021). *Ecosistemas regionales del Emprendimiento en Colombia*. Innpulsa.
- López-Noriega, M., Contreras-Avila, A. y Peraza-Pérez, L. (2023). Los antecedentes familiares y los rasgos de emprendimiento de los estudiantes universitarios. *Desarrollo sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación*, 45, 29-43. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9182033>
- Maca, D. (2020). Emprendimiento, gubernamentalidad y subjetividad: un abordaje desde los espacios de formación en emprendimiento de las instituciones de educación superior. *Controversias y Concurrencias Latinoamericanas*, 11(20). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=588663787010>
- Mackay Castro, C. R., Escalante Bourne, T. M., Mackay Véliz, R. A. y Escalante Ramírez, T. A. (2021). Importancia del marketing para el posicionamiento de los emprendimientos en Ecuador. *Revista Publicando*, 8(31), 142-152. <https://doi.org/10.51528/rp.vol8.id2240>
- Martínez, J. y Ortega, L. (2021). Modelos educativos que impulsan el emprendimiento en las Instituciones de Educación Superior. *Revista de Divulgación Científica y Tecnológica*, 7(3), 32-41. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8525724>
- Mazacón Gómez, M., Paliz Sánchez, C. y Espín Mancilla, Y. (2019). Emprendimiento en las instituciones de educación superior. *Universidad, Ciencia y Tecnología*, 2, 11-18. <https://smurl.es/19oRbF>

- Mera-Plaza, C. L., Cedeño-Palacios, C. A., Mendoza-Fernández, V. M. y Moreira-Choez, J. S. (2022). El marketing digital y las redes sociales para el posicionamiento de las pymes y el emprendimiento empresarial. *Revista Espacios*, 43(03), 27-34. [10.48082/espacios-a22v43n03p03](https://doi.org/10.48082/espacios-a22v43n03p03)
- Moran, M. y Ward-Christie, L. (2022). Blended Social Impact Investment Transactions: Why Are They So Complex? *J Bus Ethics*, 179, 1011-1031. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05153-7>
- Morocho Amaguaya, M. y Flores Rivera, L. D. (2023). Competencias que fomentan el emprendimiento en la Educación Superior. *Enfoques. Revista de Investigación en Ciencias de la Administración*, 7(26), 128-142. <https://www.redalyc.org/journal/6219/621977179001/html/>
- Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD]. (2022). *Advancing the entrepreneurial university: Lessons learned from 13 HEInnovate country reviews*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/d0ef651f-en>
- Pacheco-Ruiz, C., Rojas-Martínez, C., Niebles-Núñez, W. y Hernández-Palma, H. (2022). Caracterización del emprendimiento desde un enfoque universitario. *Formación Universitaria*, 15(1), 135-144. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062022000100135>
- Pérez, Á. y Niño, A. (2017). Retos de las políticas públicas para el fomento del emprendimiento femenino en Colombia. *Reflexión Política*, 19(38), 42-57. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=11054032004>
- Purna, N., Tuckerman, L. y Abdul Rahman, S. (2024). Can social investment empower social innovation? A comparative discourse analysis of UK and Scottish policy. *Journal of Social Policy*, 55(1), 1-19. <https://doi.org/10.1017/S0047279424000102>
- Tello-Rivera, G. P. y Feijó-Cuenca, T. E. (2024). Estrategias de marketing para el posicionamiento de emprendimientos digitales. *593 Digital Publisher CEIT*, 9(4), 875-895. <https://doi.org/10.33386/593dp.2024.4.2567>
- Valenzuela, S. (2020). La innovación social, una apuesta desde la extensión universitaria por el desarrollo regional. *Compromiso Social*, 4, 27-44. <https://doi.org/10.5377/recoso.v2i4.13458>
- Vargas-Merino, J. A. (2021). Innovación social: ¿Nueva cara de la responsabilidad social? conceptualización crítica desde la perspectiva universitaria. *Revista de Ciencias Sociales*, XXVII(2), 435-450. <https://www.redalyc.org/journal/280/28066593030/html/>
- Villa, E., Cardona Valencia, D. y Valencia-Arias, A. (2021). Programs to Support Sustainable Development Goals: Contributions from Social, Inclusive, and Transformative Innovation. In G. Nhamo, M. Togo and K. Dube (Eds.), *Sustainable Development Goals for Society* (Vol. 1. Sustainable Development Goals Series). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-70948-8_5
- Zamora Alvarado, L. F. (2018). *El Estado colombiano ante el emprendimiento en clave de género*. Pontificia Universidad Javeriana. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.10554.37015>

Zea-Fernández, R. D., Benjumea-Arias, M. y Valencia-Arias, A. (2019). Metodología para la identificación de las capacidades dinámicas para el emprendimiento en Instituciones de Educación Superior. *Revista Chilena de Ingeniería*, 28(1), 106-119. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052020000100106>

CONTRIBUCIONES DE AUTORES/AS, FINANCIACIÓN Y AGRADECIMIENTOS

Contribuciones de los autores: todos los autores declaran haber participado activamente en la concepción y organización del texto, análisis e interpretación de los datos, así como la redacción del manuscrito, su revisión crítica y aprobación final de la versión a ser publicada. De igual manera, asumen públicamente la responsabilidad por su contenido.

Financiación: este estudio recibió financiamiento por parte de la Institución Universitaria Digital de Antioquia producto de una convocatoria interna de investigación.

Conflicto de intereses: los autores declaran no tener conflicto de intereses.

AUTORES:

Jhon Freddy Santos Gómez

Fundación Universitaria María Cano, Colombia.

Docente asociado e investigador en la Fundación Universitaria María Cano (FUMC, Medellín, Colombia), presidente del Grupo de Fisioterapia en Salud Mental (ASCOFI, Colombia). MSc. en Salud Pública y fisioterapeuta.

jhonfredysantosgomez@fumc.edu.co

Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0001-8261-6981>

ResearchGate: <https://www.researchgate.net/profile/Jhon-Santos-Gomez>

Ana María Pérez Naranjo

Fundación Universitaria María Cano, Colombia.

Docente titular e investigadora en la Fundación Universitaria María Cano, líder del Grupo de Investigación SUMAR (FUMC, Medellín, Colombia). Ph. D. en Ciencias Humanas y Sociales, magíster en Historia, magíster en Administración, especialista en Gerencia del Talento Humano, historiadora.

anamariapereznaranjo@fumc.edu.co

Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0002-4726-0286>

Natali Molina Paneso

Institución Universitaria Digital de Antioquia, Colombia.

Docente ocasional e investigadora en la Institución Universitaria Digital de Antioquia, magíster en Educación, psicóloga.

natali.molina@iudigital.edu.co

Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0003-3409-5071>

Anexos

Anexo A. Estructura del guion

Categorías	Intencionalidad	Preguntas orientadoras
Primer encuentro: Identidad del área de emprendimiento	Explorar comprensiones y particularidades identitarias sobre la innovación y el emprendimiento de acuerdo con cada institución.	¿Cuál es el atributo diferenciador del área de emprendimiento de su IES? ¿Cómo se materializa?
Segundo encuentro: Operatividad del área de emprendimiento	Describir y analizar el funcionamiento de las áreas de emprendimiento, así como retos y oportunidades.	¿Cómo funciona el área de emprendimiento? ¿Cómo se gestiona el proceso de acompañamiento a los emprendimientos en la IES? ¿Cuál es el análisis de buenas prácticas y oportunidades de mejora que establece desde el área de emprendimiento? ¿Cómo evalúa los recursos y disposiciones para el proceso de emprendimiento en su institución? ¿Cómo es la articulación que establecen los procesos de emprendimiento con el sistema de calidad institucional?
Tercer encuentro: Mediaciones institucionales para el emprendimiento	Relacionar los procesos de emprendimiento con los fines misionales, así como disposiciones institucionales en pro de la "cultura emprendedora"	¿Cómo se articulan los procesos de docencia, investigación y extensión con la innovación y el emprendimiento desarrollados desde el área? ¿Cuáles orientaciones formativas requiere la institución para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje de cara al emprendimiento?