



BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

TESIS:

DISEÑO DEL PROGRAMA DE IMPULSO EMPRESARIAL PARA LAS  
LICENCIATURAS DE LA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN BAJO  
EL MODELO UNIVERSITARIO MINERVA

PARA LA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES  
EDUCATIVAS

PRESENTA:  
JOSÉ ROBERTO GONZÁLEZ TREJO

DIRECTOR DE TESIS:  
DR. ALFREDO PÉREZ PAREDES

PUEBLA, PUE.

JULIO 2020

## ÍNDICE

Página

<b>1. MODELOS EDUCATIVOS UNIVERSITARIOS ENFOCADOS AL EMPRENDIMIENTO .....</b>	<b>7</b>
1.1. Realidad de las Instituciones de Educación Superior en México.....	7
1.2. Contexto Demográfico Laboral, Una Consecuencia de la Educación Superior.....	21
1.3. Orientaciones Gubernamentales en el Ámbito de la Educación Superior.....	28
1.4. Contexto de la Educación Superior en el Estado de Puebla.....	30
1.5. Universidades Internacionales Orientadas al Emprendimiento.....	33
1.6. Universidades Nacionales Orientadas al Emprendimiento.....	35
1.7. Formación Emprendedora en el Estado de Puebla.....	37
1.8. Conceptualización de la Facultad de Administración.....	40
<b>2. MODELOS EDUCATIVOS CON ORIENTACIÓN HACÍA EL FENÓMENO EMPRENDEDOR .....</b>	<b>44</b>
2.1. Perspectivas del Diseño Curricular.....	44
2.2. El Fenómeno Emprendedor a nivel Internacional.....	54
2.3. El Fenómeno Emprendedor a nivel Nacional.....	60
2.4. Modelo Educativo de la BUAP.....	63
2.5. Modelos Educativos Orientados al Emprendimiento.....	68
<b>3. MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>72</b>
3.1. Presentación.....	72
3.2. Descripción.....	72
3.3. Planteamiento.....	74
3.4. Definición.....	75
3.5. Pregunta de Investigación.....	76
3.6. Hipótesis.....	76
3.7. Métodos y Materiales.....	76
3.8. Análisis de Resultados.....	84

<b>4. DISEÑO DEL PROGRAMA DE IMPULSO EMPRESARIAL, CASO PRÁCTICO, FADMON.....</b>	<b>93</b>
4.1. Diagnóstico.....	94
4.2. Propuesta de Modelo.....	96
4.3. Programa de Impulso Empresarial.....	105
<b>5. CONCLUSIONES.....</b>	<b>121</b>
<b>6. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>124</b>

## INTRODUCCIÓN

La creación de un ecosistema de emprendimiento que confabule de manera exitosa a todas sus partes interesadas es de vital importancia si se pretende cambiar el contexto empresarial actual. Del mismo modo representa una oportunidad enorme para posicionar a la Facultad de Administración de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (FABUAP) en el lugar que se merece, ya que esta institución se ha consolidado como pilar de la educación en el ramo Económico-Administrativo a nivel estatal, nacional e internacional, los resultados recientes así lo avalan.

La propuesta que arroja este trabajo de investigación atiende las necesidades de un sector de la población que ha ido en aumento en los últimos años y que, de acuerdo al contexto actual de México, lo más probable es que continúe creciendo, como son los estudiantes egresados interesados en emprender. El desempleo en el mercado laboral que ha presenciado México durante décadas, aunado a la saturación de las instituciones de educación superior a nivel nacional, en específico en el área de la Administración, así como también a las crisis sanitaria y económica derivadas de la pandemia a raíz del COVID-19 dan la pauta de generar soluciones creativas a través del emprendimiento.

La FABUAP tiene en sus manos la oportunidad de ofrecer una opción competitiva para emprender, en la cual sus alumnos puedan maximizar y llevar a la práctica los conocimientos adquiridos durante su vida universitaria. De lograrse crear el Ecosistema de Emprendimiento que se propone, la institución sería pionera en México en cuanto a programas de emprendimiento efectivos.

Cada generación de profesionistas se desenvuelve en un contexto más desafiante que el anterior, esto es fruto del mismo desarrollo económico y de la división del trabajo (Smith, 1777) y es aquí donde la especialización de competencias laborales asume un lugar preponderante en el desarrollo profesional de cada individuo y por ende en su calidad de vida.

En el contexto del México del 2020, salvo contadas excepciones, los trabajos para un profesionista recién egresado que sean de por vida, bien remunerados y

con oportunidades de ascender paulatinamente, sólo existen en las mentes de los jóvenes que los han idealizado y se han preparado para ellos gran parte de su vida; sólo para que al incorporarse al mercado laboral contemplan con decepción y hasta con temor esta realidad. La misma que manifiesta que la gran mayoría de esos jóvenes profesionistas tendrán a lo largo de su vida más de 15 empleos y que devendrán en una movilidad social descendente o en los mejores casos estática. (Dalle, 2016)

Ante este panorama, el emprendimiento es una alternativa de empleo sumamente viable, sobre todo si se le aplica la Teoría Administrativa y el acompañamiento adecuado.

Esta investigación contempla en el Capítulo 1 un análisis del contexto actual en sus ramas académica, económica, política y social y de los factores que dibujan la realidad laboral de un profesionista recién egresado en México y concretamente en el estado de Puebla.

En el Capítulo 2 se mencionan y estudian las principales aportaciones directas e indirectas al diseño curricular de emprendimiento, así como también se dan a conocer las alternativas existentes para egresados de nivel medio superior y superior con intereses en la materia del emprendimiento.

Posteriormente, en el Capítulo 3 se muestra el diseño, la aplicación y la interpretación de resultados de un estudio de campo para comprobar si el emprendimiento realmente es una alternativa tomada en cuenta por los jóvenes profesionistas con lo que se le dará soporte metodológico a la propuesta o se replanteará la investigación.

A su vez, en el Capítulo 4 se presenta la propuesta del Diseño del Programa de Impulso Empresarial adaptado a la naturaleza de la FABUAP y se describen de manera detallada en primer lugar los elementos que le dan fundamento técnico al PIE y que describen tanto su esencia como los requerimientos que necesita para ver la luz. En segundo lugar, se muestran las herramientas que componen el Programa de Impulso Empresarial aplicado al usuario y que serán los entregables

que todo emprendedor afiliado al programa deberá presentar según la etapa en la que se encuentre su proyecto.

Con la creación del Programa de Impulso Empresarial (PIE), se contaría con una entidad que además de fomentar el emprendimiento, llevaría a cabo investigación en el área Económica-Administrativa y podría documentar fenómenos que alteran el contexto como las crisis sanitaria y económica derivadas de la pandemia de COVID-19 para proponer acciones que beneficien a la sociedad y los ayuden a mitigar los efectos de esta situación.

Un país como México tiene un contexto envidiable en materia de emprendimiento, basta con mirar la lista de millonarios de la revista Forbes (Forbes, 2020) para comprobar que es una tierra de oportunidades como ninguna otra. Por lo que es de suma importancia poner en marcha el Programa de Impulso Empresarial con el objetivo de ser una fuente consistente de unidades económicas rentables y de llevar al campo de la acción a una gran cantidad de emprendedores que piden a gritos una oportunidad.

## **CAPÍTULO I. MODELOS EDUCATIVOS UNIVERSITARIOS ENFOCADOS AL EMPRENDIMIENTO**

La educación superior en México ha sufrido diversos cambios en los últimos años, tanto en su propósito como en la percepción que la sociedad tiene de la misma. Para las personas nacidas desde la posguerra hasta la Generación X (1945-1965) el ir a la universidad era sinónimo de éxito profesional en la vida y de encontrar un buen empleo y encaminarse en el mismo de manera ascendente a lo largo de la vida. A partir de la generación millennial, esta percepción sufre profundos cambios (Ruiz-Domenec, 2013). El principal es la masificación de la oferta de educación superior, actualmente hay programas de licenciatura para prácticamente cualquier área del conocimiento, este factor combinado con el bono demográfico de las últimas décadas del S. XX dio como resultado niveles de matriculación en las universidades nunca antes vistos, que posteriormente desembocaron en una gran cantidad de oferta de profesionistas en el mercado laboral. La tendencia ha ido en aumento de manera progresiva hasta nuestros días, ocasionando que las entidades económicas no puedan darles cabida a los egresados universitarios o que lo hagan bajo condiciones desfavorables para los mismos. Ante este panorama, algunas instituciones de nivel superior han recurrido al emprendimiento de negocios como una opción de trayectoria profesional para sus estudiantes, ya sea como un complemento a sus programas académicos o como un programa curricular en sí. A continuación, se describe la situación actual de las iniciativas a nivel superior.

### **1.1. Realidad de las Instituciones de Educación Superior en México**

El sistema de la educación superior en México se encuentra conformado por diversos tipos de instituciones que a su vez cuentan con distintos tipos de esquemas, la mayoría están interrelacionados con la educación media superior y el diseño curricular de los mismos se basa en la formación que los estudiantes reciben en estas instituciones. La educación superior debe atender necesidades en dos vías; por un lado, escuchar las necesidades e intereses de los egresados de

educación media superior y por el otro alinear esos factores con el contexto que le rodea.

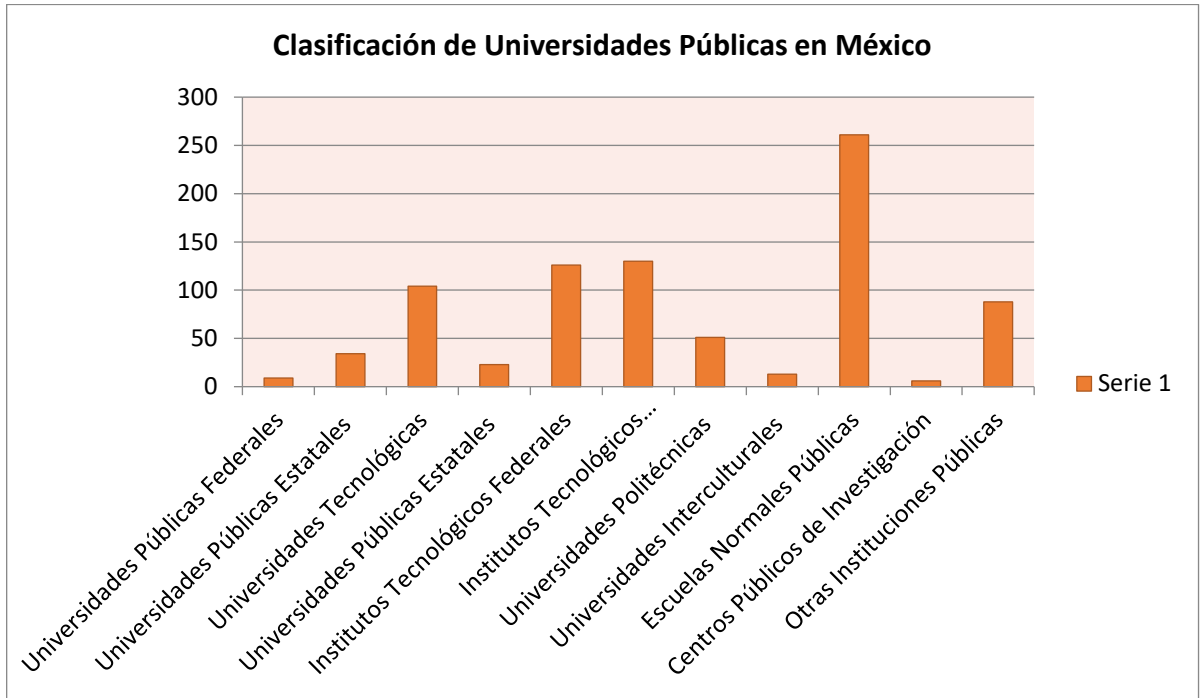
La educación superior se ha ido diversificado según las demandas que la sociedad ha generado a lo largo del tiempo. En México la institución responsable de hacerse cargo del servicio educativo es la Secretaría de Educación Pública (SEP), esta institución se encuentra organizada para atender a los distintos niveles de instrucción de manera particular y a través de la Subsecretaría de Educación Superior (SES) planea, organiza, dirige y regula todos los aspectos relacionados con el servicio educativo de este nivel. El instrumento por el cual hace llegar dicho servicio a las personas interesadas en recibirlo son las Instituciones de Educación Superior (IES).

Dentro de la República Mexicana existen dos tipos de sistemas de educación superior que son el Público y el Privado. A continuación, se analizan ambos casos.

#### **1.1.1. Instituciones de Educación Superior Públicas (IESPU)**

Según la Subsecretaría de Educación Superior de la SEP, Las Instituciones públicas a nivel superior son un total de 588 y se dividen en 13 ramas (Secretaría de Educación Pública, 2019), las cuales son:

Gráfica 1. Clasificación de las Universidades Públicas en México.



Fuente: Elaboración propia con datos de la SEP Federal. (Secretaría de Educación Pública, 2019).

Dentro de las Instituciones educativas públicas que existen en el país, según la misma SES (Secretaría de Educación Pública, 2019).

Tabla 1. Clasificación de las Universidades en México por categoría.

Clasificación por Categoría	
Tipo de Universidad	Total
<b>Universidades Públicas Federales</b>	9
<b>Universidades Públicas Estatales</b>	34
<b>Universidades Públicas Estatales con Apoyo Solidario</b>	23
<b>Universidades Tecnológicas</b>	104
<b>Universidades Politécnicas</b>	51
<b>Universidades Interculturales</b>	13
<b>Centros Públicos de Investigación</b>	6
<b>Escuelas Normales Públicas</b>	261

<b>Otras Instituciones Públicas: Con Categoría</b>	53
<b>Otras Instituciones Públicas: Sin Categoría</b>	33
<b>Total</b>	<b>587</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de la SEP Federal. (Secretaría de Educación Pública, 2019).

Las instituciones que conforman este subsistema realizan, además de las funciones de docencia, un amplio espectro de programas y proyectos de investigación (generación y aplicación innovadora del conocimiento), y de extensión y difusión de la cultura. (López, 2018)

#### Universidades Públicas Estatales:

Las Universidades Públicas Estatales, son instituciones de Educación Superior creadas por decreto de los congresos locales, bajo la figura jurídica de organismos públicos descentralizados. Estas instituciones estatales desarrollan las funciones de docencia, generación y aplicación innovadora del conocimiento, así como de extensión y difusión de la cultura. (Secretaría de Educación Pública, 2015)

#### Universidades Públicas Estatales con Apoyo Solidario:

Son instituciones de Educación Superior creadas por decreto de los congresos locales, bajo la figura jurídica de organismos públicos descentralizados. Estas instituciones estatales desarrollan las funciones de docencia, generación y aplicación innovadora del conocimiento, así como de extensión y difusión de la cultura. (Secretaría de Educación Pública, 2015)

#### Universidades Tecnológicas:

Ofrecen a los estudiantes que terminan la educación media superior, una formación intensiva que les permite incorporarse en corto tiempo (luego de dos años), al trabajo productivo o continuar sus estudios a nivel licenciatura o especialidad a través de la Ingeniería Técnica. El Modelo Educativo basado en competencias de las UTs está orientado al aprendizaje como un proceso a lo largo

de la vida, enfocado al análisis, interpretación y buen uso de la información (70% práctica y 30% teoría). (Secretaría de Educación Pública, 2015)

#### Universidades Politécnicas

Ofrecen a los egresados de bachillerato carreras de ingeniería, licenciatura y estudios de posgrado (Especialidad, Maestría y Doctorado), contando con una salida lateral para los estudiantes que no concluyan sus estudios de licenciatura (profesional asociado). Sus programas, son diseñados con base en el Modelo Educativo Basado en Competencias y se orientan en la investigación aplicada al desarrollo tecnológico; al mismo tiempo, que llevan una colaboración estrecha con organizaciones de los sectores productivo, público y social, con el objetivo de formar de profesionales de calidad mundial (Secretaría de Educación Pública, 2015)

#### Universidad Pedagógica Nacional

Tiene la finalidad de formar profesionales de la educación en licenciatura y posgrado para atender las necesidades del Sistema Educativo Nacional y de la sociedad mexicana en general. Ofrece, además, otros servicios de educación superior como especializaciones y diplomados, realiza investigación en materia educativa y difunde la cultura pedagógica, la ciencia y las diversas expresiones artísticas y culturales del país. (Universidad Pedagógica Nacional, 2016)

#### Universidad Abierta y a Distancia de México

Es un órgano administrativo desconcentrado de la Secretaría de Educación Pública, con autonomía técnica, académica y de gestión. Tiene por objeto prestar servicios educativos del tipo superior, en la modalidad no escolarizada, la cual es abierta y a distancia, mediante el uso de las tecnologías de la información y la comunicación, respaldados en redes de conocimiento, tecnológicas y administrativas, cuyas características serán la flexibilidad, la calidad y la pertinencia. (Leal, 2014)

#### Universidades Interculturales

Su objetivo es promover la formación de profesionales comprometidos con el desarrollo económico, social y cultural, particularmente, de los pueblos indígenas del país y del mundo circundante; revalorar los conocimientos de los pueblos indígenas y propiciar un proceso de síntesis con los avances del conocimiento científico; fomentar la difusión de los valores propios de las comunidades, así como abrir espacios para promover la revitalización, desarrollo y consolidación de lenguas y culturas originarias. (Secretaría de Educación Pública, 2015)

#### Escuelas de Educación Normal Superior

Se encarga de la formación de profesores de educación preescolar, primaria y secundaria. Labor que realiza a través de la red de normales a nivel nacional. Ofrecen, entre otros, programas de licenciatura en educación preescolar, primaria, primaria intercultural bilingüe, secundaria, especial, inicial, física y artística. (Secretaría de Educación Pública, 2015)

#### Otras instituciones públicas

Instituciones que de acuerdo con sus características particulares no es posible ubicarlas dentro de alguno de los subsistemas anteriores.

Tabla 2. Clasificación de las Universidades en México por estado.

Clasificación por Estado	
Entidad Federativa	Total
<b>Aguascalientes</b>	16
<b>Baja California</b>	19
<b>Baja California Sur</b>	9
<b>Campeche</b>	22
<b>Chiapas</b>	33
<b>Chihuahua</b>	28
<b>Ciudad de México</b>	50
<b>Coahuila de Zaragoza</b>	26
<b>Colima</b>	4

<b>Durango</b>	23
<b>Estado de México</b>	75
<b>Guanajuato</b>	25
<b>Guerrero</b>	27
<b>Hidalgo</b>	28
<b>Jalisco</b>	40
<b>Michoacán de Ocampo</b>	34
<b>Morelos</b>	15
<b>Nayarit</b>	13
<b>Nuevo León</b>	16
<b>Oaxaca</b>	36
<b>Puebla</b>	52
<b>Querétaro</b>	10
<b>Quintana Roo</b>	15
<b>San Luis Potosí</b>	22
<b>Sinaloa</b>	22
<b>Sonora</b>	31
<b>Tabasco</b>	25
<b>Tamaulipas</b>	30
<b>Tlaxcala</b>	16
<b>Veracruz de Ignacio de la Llave</b>	47
<b>Yucatán</b>	22
<b>Zacatecas</b>	19
<b>Total</b>	<b>849</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de la SEP Federal. (Secretaría de Educación Pública, 2019).

De la anterior información se observa que los estados con mayor cantidad de instituciones de educación superior son el Estado de México con 75, Puebla con 52 y Ciudad de México con 50, lo que indica que este tipo de organizaciones se concentran predominantemente en el centro de México.

Por otro lado, se aprecia una serie de condicionantes de diversa índole como pueden ser el tamaño, la geografía o la densidad de población en los estados con menor cantidad de instituciones de educación superior, estos son Colima con 4, Baja California Sur con 9 y Querétaro con 10.

Tabla 3. Clasificación de los Institutos Tecnológicos en México.

Clasificación de Institutos Tecnológicos	
Tipo	Total
<b>Institutos Tecnológicos: Centros de Investigación</b>	6
<b>Institutos Tecnológicos Federales</b>	126
<b>Institutos Tecnológicos Descentralizados</b>	130
<b>Total</b>	<b>262</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de la SEP Federal. (Secretaría de Educación Pública, 2019).

#### Centros Públicos de Investigación

Están conformados por Centros Públicos de Investigación CONACYT, Centros de Investigación del IPN, así como de los Estados de Tamaulipas, Jalisco y Chihuahua respectivamente y de la UNAM y tienen como objetivos principales: divulgar en la sociedad la ciencia y tecnología; innovar en la generación, desarrollo, asimilación y aplicación del conocimiento de ciencia y tecnología; vincular la ciencia y tecnología en la sociedad y el sector productivo para atender problemas, y crear y desarrollar mecanismos e incentivos que propicien la contribución del sector privado en el desarrollo científico y tecnológico, entre otros. (Instituto Nacional de Electricidad y Energías Limpias, 2016)

#### Institutos Tecnológicos Federales

Tecnológico Nacional de México (TecNM). El 23 de julio de 2014 se publicó en el Diario Oficial de la Federación, el Decreto Presidencial por el que se crea la

institución de educación superior tecnológica más grande de nuestro país, el Tecnológico Nacional de México. (Diario Oficial de la Federación, 2014)

#### Tecnológicos Descentralizados

Órgano desconcentrado de la Secretaría de Educación Pública, que sustituye a la unidad administrativa que se hacía cargo de coordinar este importante subsistema de educación superior. (Tecnológico Nacional de México, 2015)

#### **1.1.2. Instituciones de Educación Superior Privadas (IESP)**

Al hablar de educación superior privada en México no se alude a universidades o institutos de élite, se hace referencia a un grupo de instituciones que ofrecen educación superior para distintos sectores de la población.

En 2013, 30% de los estudiantes de licenciatura o equivalente acudían a instituciones de educación superior privadas (Muñoz & Silva, 2013), con el objetivo de obtener un título profesional que los certifique como competentes en la rama del conocimiento que ellos mismos han escogido y les permita continuar con sus aspiraciones laborales, económicas y sociales.

Las universidades, tecnológicos e instituciones de educación superior de carácter particular han sido poco estudiadas de manera general, así como lo que representa estudiar en una organización de este tipo.

Al igual que el sector de educación público, el sector de educación superior privado se conforma por diferentes tipos de instituciones, dado que cada universidad, instituto, escuela o centro atiende a un fragmento específico de la población.

Los estudiantes ingresan al sector superior privado por diferentes motivos, principalmente se debe a dos:

1. El alumno necesita una oferta educativa de formación profesional pertinente y en concordancia con sus necesidades sociales, económicas y culturales, oferta que no encuentra en las opciones que

ofrece el estado, por ejemplo, una formación religiosa, cultural o deportiva. (Diario Oficial de la Federación, 2019)

2. El aspirante a cursar estudios profesionales no logró ingresar al sector público, debido a distintos factores, como puede ser la sobredemanda de un plan de estudios o la falta de aptitud del candidato para un programa en particular; así, el estudiante y su familia, de acuerdo con sus medios económicos y sociales, buscan alguna escuela privada para que éste prosiga con su formación profesional. (María Cristina López de la Madrid, 2012)

Un factor a tomar en cuenta es la percepción que tiene la sociedad sobre la calidad de estas instituciones, a las primeras se les reconoce como universidades prestigiosas y de alta nivel académico. Las segundas son popularmente conocidas como *universidades patito*, término que hace referencia a una institución de calidad dudosa (Cuevas, 2012) Esto ha dado pie a opiniones generalizadas por la sociedad sobre las IESP, por ejemplo, se habla de universidades e institutos de élite cuyos estudiantes, por el simple hecho de ingresar a éstas, obtendrán un excelente empleo, cultivarán gran capital social por medio de relaciones, tendrán mayores facilidades para emprender un negocio y permanecerán ligados a estas instituciones generando sinergias de ganar-ganar con las mismas. También se señala la existencia de escuelas, centros o universidades que ofrecen cursar estudios profesionales en un tiempo corto, de las que egresan profesionales sin los conocimientos necesarios, estas organizaciones constituyen el arquetipo de *escuela patito*. Sin embargo, se debe precisar que el concepto de calidad es muy complejo (Márquez, 2004), por lo que actualmente para determinar la calidad de estas instituciones algunos organismos realizan un proceso de evaluación y acreditación.

Más allá de los términos y calificaciones que la sociedad, especialistas u organismos acreditadores emitan sobre la calidad de las instituciones privadas, los estudiantes las eligen con base en criterios particulares y en lo que para ellos representa. Entonces, es difícil que un estudiante emita una valoración objetiva de

una institución; por el contrario, sus condiciones sociales y sus motivos de ingreso a determinada universidad, instituto o escuela privada nutren la representación social que tienen de éstas. De acuerdo con (Fernández, 1994) “una institución es en principio un objeto cultural que expresa cierta cuota de poder social [...] funcionan como un código que, por su capacidad de proponer significados establecidos, permiten hacer un orden y concierto en la masa del estímulo social”. La institución no sólo responde a una organización formal de las acciones sociales: detrás de esta apariencia se encuentra una esencia de redes de significados, normas y valores que le dan sentido a las acciones que los actores despliegan en la vida cotidiana.

En México, desde finales de la década de los cuarenta hasta mediados de 1980, la presencia de las IESP fue discreta (Cuevas, La institución superior privada en México. Representaciones sociales de estudiantes: privilegio y prestigio, 2015). Destacaban instituciones como la Universidad Iberoamericana, el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey y el Instituto Tecnológico Autónomo de México. Durante 40 años se concibió a estas instituciones como de élite, ya que sólo acudían los estudiantes con un alto poder adquisitivo. Pero a partir de 1990 aparecieron instituciones de educación superior de atención a la demanda, es decir, no sólo instituciones de élite. De acuerdo con (Álvarez, 2011), entre 1990 y 2000 la educación superior privada creció 137% y de 2000 a 2010 se incrementó la oferta de estas instituciones en un 61 por ciento.

Tal crecimiento se debe a una multiplicidad de factores tales como la escolarización femenina, la normatividad, la universalización de la educación básica y sobre todo, la oferta de educación superior pública que no ha sido paralela a la demanda. Acerca de este punto se tiene que señalar que la expansión de la educación superior privada se sostiene gracias a que estas instituciones ofrecen la cobertura que la educación pública no puede cubrir (Vega-Tato, 2009).

En este proceso de crecimiento la Secretaría de Educación Pública no definió con precisión la regulación de las IESP, lo que trajo consigo normas muy flexibles. Cabe señalar que las IESP, para ofrecer formación profesional, necesitan de un reconocimiento oficial que puede solicitarse por dos vías: tramitando el

Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios (RVOE) o la incorporación a alguna universidad pública o autónoma.

La primera forma implica que para cada programa académico (licenciaturas o posgrados) se debe pedir un RVOE. En el acuerdo 279 de la SEP (Presidencia de la República, 2017) se indican las condiciones que tienen que acatar las instituciones para solicitar dicho reconocimiento, entre las que destacan tener instalaciones adecuadas, demostrar formación y contratación de los docentes, y planes y programas de estudios pertinentes. Los expertos en la materia consideran que uno de los aspectos más delicados es que los criterios para otorgar el RVOE pueden aplicarse y entenderse de manera distinta según la oficina (federal o estatal) donde se realice el trámite (Buendía, 2011).

Mediante la incorporación a alguna universidad pública o autónoma, las IESP deben seguir los programas de estudios de las instituciones receptoras, contar con profesores con un perfil determinado, instalaciones que tengan todo lo necesario para prestar el servicio educativo lo más apegado a los criterios sobre los que opera la universidad pública que las va a acoger en su sistema.

Una vez que las IESP tienen autorización para ofrecer educación superior, de manera voluntaria pueden solicitar al Consejo para la Acreditación de la Educación Superior (COPAES) o a la Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior (FIMPES) la acreditación de la calidad académica de sus servicios. Esto se hace mediante un proceso de autoevaluación institucional donde se revisan aspectos tales como instalaciones, planta de profesores, programas educativos, filosofía institucional, administración, normatividad. Dado que estos procesos son voluntarios, la influencia real que tienen sobre el sector de educación superior privado y el mejoramiento de la calidad es mínima, ya que, por su propia naturaleza, la mayoría de las IESP surgidas por la demanda no tienen interés en acreditar la calidad de sus planes de estudio.

Como consecuencia de la multiplicación de instituciones y de la diversidad de estudiantes que atiende este sector, las IESP no son homogéneas, antes bien en realidad desde los años ochenta se han caracterizado por una composición de

instituciones de toda índole: con diversas ideologías (religiosa, empresarial) (Levi, 1995); con una oferta muy variada de formación profesional y sobre todo, con un amplio rango de costos (Álvarez, 2011). A fin de clarificar esta cuestión los investigadores educativos han realizado distintas clasificaciones de las IESP. En apego a la clasificación de Juan Carlos Silas (Silas, 1995) y complementando con las aportaciones de Javier Mendoza (Mendoza, 2004) se pueden conceptualizar a las IESP de la siguiente manera:

1. Instituciones de Perfil Alto (IPA). Cumplen con todos los requisitos para otorgar educación superior, como instalaciones adecuadas, planta de profesores con posgrado y con una contratación de tiempo completo (aunque en los últimos años la tendencia a cambiado a contrataciones por tiempo determinado), desarrollan investigación. Además, tienen por lo menos dos acreditaciones de calidad: FIMPES, COPAES, o bien pertenecen a la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior. A estas instituciones acceden los grupos de estudiantes con mayores recursos económicos, así como también los académicamente más destacados o sobresalientes en alguna disciplina deportiva o cultural, son de élite y según (Mendoza, 2004) “clasificamos en este sector a las instituciones cuya clientela es reclutada mayoritariamente en las clases altas de la sociedad”.
2. Instituciones de Perfil Medio (IPM). Cuentan con el RVOE de la SEP o la incorporación a alguna institución de educación superior pública o autónoma, tienen por lo menos una acreditación de FIMPES o COPAES, están realizando mejoras para cumplir con los requisitos de calidad académica como la ampliación de sus instalaciones, contratación de profesores con posgrado y comienzan a realizar investigación. Para (Mendoza, 2004) son instituciones que surgieron para atender a la demanda, pero que con el paso del tiempo se han consolidado, ofrecen una amplia gama de carreras, infraestructura adecuada, organización eficiente, su matrícula es mayor a los tres mil estudiantes y son una opción para sectores medios de la población.

3. Instituciones de Perfil Bajo (IPB). Sólo cuentan con el RVOE de la SEP o la incorporación a alguna institución de educación superior pública o autónoma. Para (Mendoza, 2004) son “aquellas que reclutan a sus estudiantes entre los sectores medios de la población impedidos de pagar colegiaturas de las instituciones de élite o bien rechazados de la universidad pública”. Son instituciones pequeñas, con una matrícula reducida, ofrecen carreras generalmente que no necesitan laboratorios o material didáctico especializado y su infraestructura es deficiente.

Como se puede apreciar, es erróneo considerar que en México sólo existen IESP para grupos de élite, en este sector hay claroscuros, la falta de opciones de educación superior ha ocasionado que coexistan diferentes instituciones privadas dirigidas a grupos de estudiantes determinados. Así, las hay para grupos privilegiados, para los sectores medios, con una situación económica que les permite pagar por una formación superior en instituciones de perfil medio. También están presentes aquellas escuelas o centros que dirigen su oferta a estudiantes con la aspiración de tener un título profesional y con una situación económica débil.

Al restringir la oferta de educación superior pública, el Estado flexibilizó los procesos de incorporación de la SEP para abrir nuevas instituciones privadas, dirigidas éstas a sectores sociales medios y bajos, con lo que se cubriría la oferta de educación superior, hecho que aún queda lejos de la realidad, aunque se toman en cuenta tanto la oferta pública como la privada. Esta regulación adaptable ocasionó, por un lado, una rápida aparición de instituciones privadas en todo el país; por otro, pocas garantías de una formación profesional con calidad, instalaciones insuficientes, programas educativos inacabados.

Así, se podría asumir que la educación privada es, por el mismo hecho de tener un costo, mejor. Sin embargo, no se puede suponer que por pagar altas colegiaturas se accede a una educación de alto nivel y viceversa, pagar poco no es sinónimo de educación deficiente. A fin de cuentas, las IESP son resultado de la

demanda generada por los estudiantes de nivel medio superior y del contexto laboral al que se enfrentarán al concluir su formación académica.

## 1.2. Contexto Demográfico Laboral, Una Consecuencia de la Educación Superior

México tiene un contexto laboral cada vez más competitivo para los profesionistas. Por lo que resulta muy importante que cada estudiante planee su trayectoria profesional tomando en cuenta sus aspiraciones, capacidades y posibilidades. El diseño de ese plan comienza con la elección de un programa de educación superior, el paso subsecuente es buscar instituciones que ofrezcan ese programa y de entre ellas, elegir la que mejor se adapte al plan.

Con relación al concepto de estudiante se reconoce que “es una categoría compleja y difícil de delimitar” (Guzmán, 2002). El estudiante es un actor social que acude a la educación superior para obtener una formación profesional, o sea contar con las credenciales que se necesitan para incorporarse al mercado de trabajo e intentar tener movilidad laboral y social. Su incorporación a la educación superior es provisional, por un periodo que sólo durará algunos como paso hacia el mundo laboral (García, 2017).

Las condiciones sociales y culturales de los estudiantes tienen injerencia en su trayectoria por la institución educativa (Pierre Bourdieu, 2003). Un estudiante cuyos padres cuenten con títulos universitarios y condiciones económicas desahogadas, considera que su trayecto por la educación superior es algo común y obvio, conoce las prácticas que se ejercen en la institución escolar e incluso domina las herramientas culturales para incorporarse a la dinámica de estudios de manera rápida. Mientras que un estudiante que proviene de un entorno social y cultural donde es el primero en llegar a la educación superior tiene mayores dificultades de adaptación a tal dinámica (Vela, 2016).

El trayecto por la educación superior del estudiante está concatenado con diferentes aspectos tales como las condiciones sociales, familiares, emocionales,

geográficas, individuales y de expectativas profesionales. Por consiguiente, el estudiante genera actos particulares que matizan las acciones desplegadas en la institución privada de su elección. Así mismo hace elaboraciones de significados para comprender el mundo social en el cual se encuentra, en particular su paso por la educación superior, donde da sentido a su institución, sus estudios, sus relaciones con compañeros y profesores, lo que influye en sus prácticas (Azoulay, 2019).

Según la Encuesta Nacional de Egresados 2018, las razones para elegir universidad, motivación y financiamiento están vinculadas con la carrera que desean estudiar, por ello la razón principal para determinar a qué institución ingresar es que esta oferte la carrera de interés (29%), la segunda causa es la calidad académica (19%), en tercer lugar, el plan de estudios (13%) y en cuarto aspecto, la ubicación (11%). (Centro de Opinión Pública de la Universidad del Valle de México, 2018).

Al segundo trimestre de 2019, los datos de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE), mostraron que el número total de personas con educación media superior y profesionistas ocupados en el país es de 21,069,824. El desafío de escoger la carrera correcta para estudiar es importante, ya que en nuestro país el 37% de los profesionistas se dedican a trabajos que no tienen nada que ver con lo que estudiaron, según (ANUIES, 2019) en México existe una falta de empleo para los egresados de más de 41 licenciaturas debido a que una de cada 3 carreras registra una saturación. Las carreras universitarias con más salida laboral son: Administración y Dirección de Empresas, Derecho, Ingeniería Industrial, Contaduría, Sistemas de Información.

Durante 2018, más de 400,000 personas concluyeron sus estudios de educación superior y las áreas con mayor número de ocupados se encuentran representadas por las Economías Administrativas, Las ingenierías y las ciencias Sociales. (STPS, 2019). Según la Asociación Nacional de Universidades de Educación Superior (ANUIES), en 2019 hay 931,292 estudiantes matriculados en

algún programa de administración o negocios en alguna institución de educación superior de México. (ANUIES, 2019)

La elección de un plan de estudios se vuelve más crítica al momento de vislumbrar las posibilidades de empleo. Según la ENOE, en el país hay 47 millones de trabajadores activos y sólo del 4% gana más de \$15,429 pesos al mes, esta cifra se toma como referencia ya que es el equivalente al ingreso mensual por 5 salarios mínimos, de acuerdo a cifra vigente en la Ciudad de México durante 2019. Ingreso que estima el mismo estudio le permite a una persona llevar una calidad de vida adecuada en la CDMX, pudiendo pagar una renta y servicios de consumo y recreaciones.

Como es evidente, muy pocos mexicanos tienen acceso a más de 5 salarios mínimos, según la misma ENOE el nivel de ingreso de los mexicanos es el siguiente:

- 4% ganan \$15,429 pesos mensuales o más, equivalente a 5 salarios mínimos
- 67% ganan entre \$3,081 y \$15,428 pesos mensuales, equivalente de entre 2 y 4 salarios mínimos
- 29% ganan entre \$0 y 3,080 pesos mensuales, equivalente a 1 salario mínimo o menos

En cuanto a la Población Ocupada Informal (POI), que agrupa todas las modalidades de empleo informal (sector informal, trabajo doméstico remunerado de los hogares, trabajo agropecuario no protegido y trabajadores subordinados que, aunque trabajan en unidades económicas formales, no cuentan con seguridad social) llegó a 30.9 millones de personas.

Aunado a lo anterior, durante el segundo trimestre de este año, la población de 15 años y más disponible para producir bienes y servicios en el país fue de 57 millones (60.2% del total), cuando un año antes había sido de 55.6 millones (59.8%). El incremento de 1.3 millones de personas es consecuencia tanto del bono demográfico, como de las expectativas que tiene la población de contribuir o no en la actividad económica. Mientras que 77 de cada 100 personas en estas edades

son económicamente activos, en el caso de las mujeres 45 de cada 100 están en esta situación.

Es importante analizar también los efectos que está teniendo y tendrá la pandemia del Coronavirus o COVID-19 sobre la escena global. La amplia gama de posibilidades para el descenso previsto se explica por la naturaleza de esta crisis sanitaria sin precedentes y la incertidumbre en torno a sus repercusiones económicas concretas. Las estimaciones generales coinciden en que el descenso probablemente sea mayor que el desplome del comercio registrado a raíz de la crisis financiera mundial de 2008-2009 (Organización Mundial del Comercio, 2020).

Las estimaciones de la recuperación prevista en 2021 son igualmente inciertas, ya que los resultados dependerán en gran medida de la duración del brote y de la eficacia de las respuestas en materia de política, pues no se debe olvidar que esta crisis es ante todo una crisis sanitaria y totalmente desconocida para la humanidad, por lo que no se pueden predecir con certidumbre sus efectos, mismos que han obligado a los gobiernos a adoptar medidas sin precedentes para proteger la vida de la gente.

El inevitable descenso de la actividad económica en la mayoría de los sectores económicos tendrá inesperadas consecuencias para los hogares y las empresas, en el mismo tenor los encargados de la formulación de las políticas deben empezar a planificar la etapa posterior a la pandemia. Aunque como toda crisis, el contexto actual puede ser una ventana de oportunidades para la gente que esté preparada para sacar provecho de ella emprendiendo, ya sea con oportunidades conscientes u oportunidades circunstanciales.

La oportunidad consciente es aquella situación en que los elementos del contexto le ofrecen situaciones favorables a quien dispone de información, recursos o capacidades que le permiten reflexionar y reaccionar estratégicamente para aprovecharlas. Un ejemplo derivado de la pandemia del COVID-19 son las instituciones educativas que migraron sus actividades académicas hacia los medios digitales, con lo cual se han dado cuenta de que pueden reducir costos como la

renta de un espacio físico para impartir sus actividades o aumentar su matrícula eliminando la necesidad del estudiante de trasladarse al recinto académico.

La oportunidad circunstancial se manifiesta cuando los elementos del contexto generan situaciones favorables a quien que ni siquiera las buscaba, pero dispone de información, recursos o capacidades que le permiten reaccionar reactivamente para aprovecharlas. Como ejemplo sucedido en la misma crisis sanitaria, puede citarse a las farmacias y las organizaciones comercializadoras de equipo médico, que, sin mover un dedo, vieron como aumentaba la demanda y junto con ella el precio de los cubrebocas y ventiladores que tenían en sus almacenes de manera exponencial.

De manera global, las cifras son alarmantes, no hay cómo negarlo (Google, 2020). Con todo, una recuperación rápida y vigorosa es posible. Las decisiones que se adopten hoy determinarán la configuración futura de las perspectivas de recuperación y crecimiento de cada familia y organización. El emprendimiento será un componente importante en este sentido, junto con la política fiscal y monetaria. Para reactivar la actividad económica necesaria será fundamental que los mercados se mantengan abiertos y sean previsibles, y fomentar un entorno empresarial más favorable en general. Si cada individuo colabora, veremos una recuperación mucho más rápida que si cada uno actúa por su cuenta

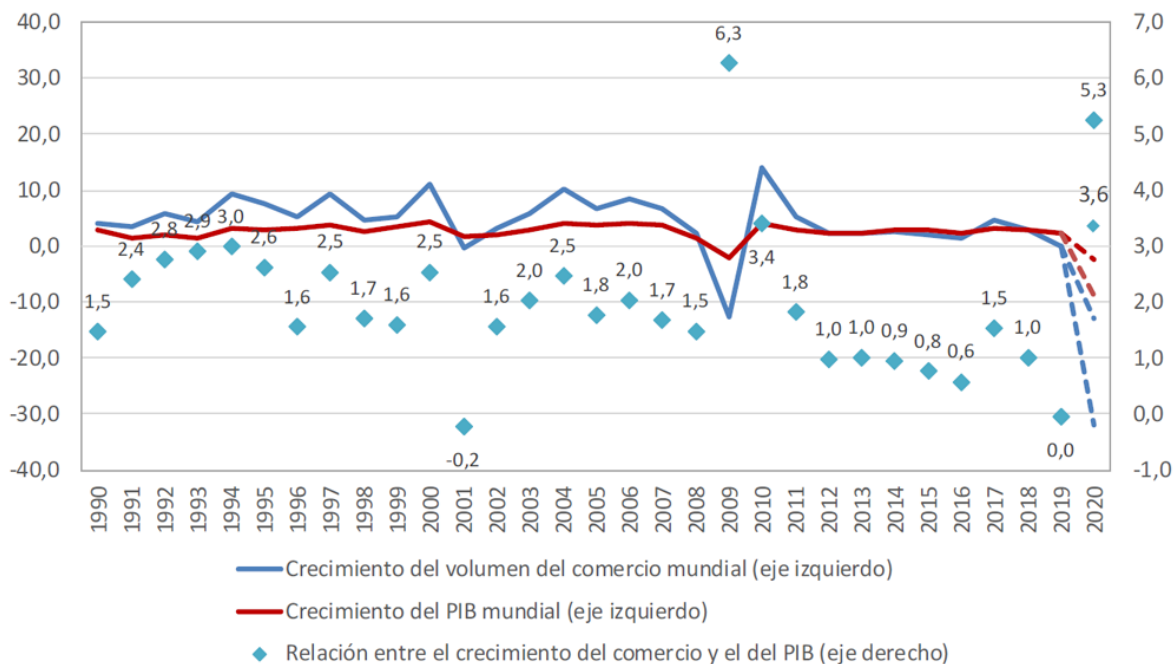
Es inevitable que la conmoción económica causada por la pandemia de COVID-19 invite a hacer comparaciones con la crisis financiera mundial de 2008-2009. Estas crisis son similares en ciertos aspectos, pero difieren mucho en otros. Al igual que en 2008-2009, los gobiernos también han intervenido a través de la política monetaria y fiscal para contrarrestar la recesión y proporcionar a empresas y hogares ayuda temporal a los ingresos. Sin embargo, como consecuencia del recurso a restricciones al movimiento y al distanciamiento social con el fin de ralentizar la propagación de la enfermedad, la oferta de trabajo, el transporte y los viajes se ven hoy día directamente afectados como no se habían visto en la crisis financiera. Se han cerrado sectores enteros de las economías nacionales, como los de los hoteles, los restaurantes, el comercio al por menor no esencial y el turismo,

así como partes importantes del sector manufacturero. En estas circunstancias, son imperantes proyecciones sólidas sobre el avance de la enfermedad y recurrir a datos estimados más que a datos comunicados.

La Organización Mundial del Comercio (OMC), estima dos hipótesis o proyecciones en este sentido (OMC, 2020). La primera proyección es relativamente optimista y según la cual se registrará un acusado descenso de la actividad económica al que seguirá una recuperación a partir del segundo semestre de 2020. La segunda proyección es más pesimista y según la cual se registrará un descenso inicial más pronunciado y una recuperación más prolongada e incompleta. Las proyecciones deben considerarse exploraciones de diferentes trayectorias que podría seguir la crisis, y no previsiones específicas de su evolución futura. Los resultados reales podrían fácilmente situarse fuera de ese intervalo, ya sea al alza o a la baja.

En la proyección optimista, la recuperación será suficientemente intensa para que la economía se sitúe cerca de su tendencia anterior a la pandemia, mientras que en la proyección pesimista solo se prevé una recuperación parcial. Dado el nivel de incertidumbre, cabe señalar que la situación inicial no determina necesariamente la recuperación posterior. Por ejemplo, podría darse un acusado descenso del volumen del comercio en 2020 cumpliéndose la proyección pesimista, pero la recuperación podría ser igualmente pronunciada, con lo cual el comercio se acercaría mucho más a la línea de la proyección positiva para 2021 o 2022. Tras la crisis financiera de 2008-2009, la economía no volvió a su tendencia anterior:

Gráfica 2. Relación entre el crecimiento del comercio mundial de mercancías y el crecimiento del PIB mundial, 1990-2020



Fuente: Secretaría de la OMC.

Es más probable un fuerte repunte si las empresas y los consumidores ven la pandemia como una conmoción temporal y puntual. En este caso, el gasto en bienes de inversión y bienes de consumo duraderos podría volver a niveles próximos a los anteriores una vez que remita la crisis. Por otra parte, si el brote se prolonga y/o se repite y se generaliza la incertidumbre, es probable que las empresas y los hogares gasten con más cautela. Lo anterior hace énfasis en que el contexto actual puede ser un momento oportuno para la actividad emprendedora (Peregrina, 2017).

Otros dos aspectos a tomar en cuenta son el papel de las cadenas de valor y el comercio de servicios. La perturbación de las cadenas de valor ya era un problema cuando la COVID-19 se circunscribía principalmente a China (Seong, 2020). Sigue siendo un factor destacado ahora que la enfermedad está más propagada. Es probable que la caída del comercio sea más pronunciada en sectores caracterizados por la complejidad de los vínculos en las cadenas de valor, sobre todo en el caso de los productos electrónicos y de la industria del automóvil. Según la Base de Datos sobre el Comercio en Valor Añadido (TiVA) de la OCDE, la proporción de valor añadido extranjero en las exportaciones de productos electrónicos se situaba en torno al 10% en los Estados Unidos, en el 25% en China,

en más del 30% en Corea, era mayor del 40% en Singapur y superaba el 50% en los casos de México, Malasia y Vietnam (OMC, 2020).

El comercio de servicios bien podría ser el componente del comercio mundial más directamente afectado por la COVID-19 por la imposición de restricciones al transporte y los viajes y el cierre de muchos establecimientos minoristas y hoteleros o de restauración. A diferencia de los productos, no hay existencias de servicios que se puedan almacenar ahora para reponerlas en una etapa posterior. En consecuencia, lo que disminuya el comercio de servicios durante la pandemia puede perderse para siempre. Los servicios también están interconectados, y el transporte aéreo propicia un ecosistema para otras actividades culturales, deportivas y recreativas. Sin embargo, algunos servicios pueden beneficiarse de la crisis. Es el caso de los servicios de tecnología de la información, cuya demanda ha experimentado gracias a que las empresas tratan de que los empleados trabajen desde casa y la gente se relaciona a distancia.

Sin duda, la realidad de los egresados de nivel superior en México es compleja, los factores que engloban este contexto son de diversa índole y alcance, sin embargo, este contexto laboral representa un campo fértil y de oportunidades que los mismos egresados pueden aprovechar y utilizar en su beneficio.

### 1.3. Orientaciones Gubernamentales en el Ámbito de la Educación Superior

Las iniciativas del Gobierno Federal para fomentar el emprendimiento dentro de la educación superior se plasman en el mismo **Plan Nacional de Desarrollo** (PND) 2019-2024. Particularmente en el **Objetivo 2 de La Estrategia Nacional de Seguridad Pública**, el cual señala: “**Garantizar empleo, educación, salud y bienestar** mediante la creación de puestos de trabajo, el cumplimiento del derecho de todos los jóvenes del país a la educación superior, la inversión en infraestructura y servicios de salud y por medio de los programas regionales, sectoriales y coyunturales de desarrollo: Jóvenes Construyendo el Futuro, Instituto Nacional de Salud para el Bienestar, Universidades para el Bienestar, Pensión Universal para

Personas Adultas Mayores, Becas "Benito Juárez", Crédito Ganadero a la Palabra, Producción para el Bienestar, Precios de Garantía a Productos Alimentarios Básicos, programas de Comunidades Sustentables "Sembrando Vida", de Infraestructura Carretera, Zona Libre de la Frontera Norte, Tren Maya, Corredor Multimodal Interoceánico y Aeropuerto "Felipe Ángeles" en Santa Lucía" (Presidencia de la República, 2019).

A su vez, este tema se ve atendido en 2 de los Programas de Desarrollo Sostenible del mismo documento, uno de ellos es **El Programa Nacional de Becas para el Bienestar Benito Juárez**, "dirigido a niñas, niños y jóvenes menores de 18 años, cuyos hogares se encuentren en situación de pobreza extrema y que estudien en una escuela pública, desde Educación Inicial y Básica, Educación Media Superior y Educación Superior. Está limitado a una beca por familia y el apoyo es de 800 pesos mensuales que serán entregados de manera bimestral al beneficiario, ya sea mediante depósito en tarjeta bancaria, con una orden de pago en sucursales o, cuando no haya otra forma, en efectivo en mesas de pago. En el caso de los niños, el apoyo se entregará a sus padres o tutores. La duración será la misma que la del ciclo escolar (cinco bimestres) y los beneficiarios deberán reincorporarse anualmente al programa." (Presidencia de la República, 2019). La otra iniciativa es **Jóvenes Escribiendo el Futuro**, "programa nacional dirigido a jóvenes que estén inscritos en algún centro de educación superior en modalidad escolarizada, tengan menos de 29 años, no reciban otra beca del gobierno federal, y vivan en un hogar en situación de pobreza. Se aplica en una primera etapa en las escuelas normales, universidades interculturales, Universidad Nacional Agraria, Universidad de Chapingo y Universidad Benito Juárez. Se dará prioridad a mujeres indígenas y afrodescendientes, a hombres indígenas y afrodescendientes, a personas que vivan en una zona de atención prioritaria y a personas que vivan en contextos de violencia. A cada becario se dará un apoyo de 4 mil 800 pesos bimestrales durante el ciclo escolar (cinco bimestres) y tendrá como requisitos que la institución educativa tenga el expediente escolar completo del becario, que éste tenga un número de matrícula y un grupo asignado y que asista a clases con regularidad. Los becarios podrán inscribirse anualmente en tanto concluyen su educación superior, con el límite

máximo del número de años previsto en el plan de estudios de la carrera que cursen.” (Presidencia de la República, 2019), y reafirma su compromiso con este tema en el mencionando en el epílogo que “Ningún joven que desee cursar estudios de licenciatura se quedará fuera de la educación superior por falta de plazas en las universidades y ninguno estará condenado al desempleo, al subempleo o a la informalidad.” (Presidencia de la República, 2019).

#### 1.4. Contexto de la Educación Superior en el Estado de Puebla

La realidad de las instituciones educativas en el estado de Puebla es muy singular. Puebla es uno de los estados que alberga una extensa oferta de Instituciones de Educación Superior (IES). Por su origen, estas IES presentan una gran heterogeneidad. Según el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) del INEGI, a agosto de 2019 existen 7886 organizaciones dedicadas a brindar servicios educativos, de las cuales 454 están clasificadas como instituciones de educación superior, pero en realidad su número es de 230. Dentro del ramo económico-administrativo 99 son las instituciones que brindan programas de este tipo, donde se encuentran matriculados 52,796 estudiantes. De esas 97 organizaciones, 14 de estas se encuentran afiliadas a la ANUIES y 10 ofrecen alternativas referentes al emprendimiento (Sánchez, 2015).

La expansión de las IES es un hecho que curiosamente parece repetirse en la historia de Puebla, ya que, desde la fundación de la ciudad, los primeros habitantes se preocuparon por la educación y construyeron numerosos planteles de enseñanza. El mayor ejemplo de esto es la misma BUAP, ya que su predecesor, el Colegio del Espíritu Santo fue concebido en 1578 y fundado en 1587 (Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, 2019), desde entonces esta institución se consolidó como el pilar de la educación no sólo del estado de Puebla, sino de todo el sureste del país.

Con el paso del tiempo fueron surgiendo distintas organizaciones que ofertaban educación superior, cada una con características muy particulares. Las primeras instituciones mostraron deficiencias y competencias entre sí, razón por la cual el Cabildo Municipal buscó la forma para que los permisos que en lo sucesivo

se otorgaran para enseñar y establecer planteles docentes fueran bastante estrictos. A más de cuatro siglos de desarrollo ciudadano y educativo, en esencia, a principio de este siglo XXI, la historia se repite, ya que el crecimiento del sistema educativo es tal, que se han buscado nuevas formas de reglamentarlo. En su libro Indicadores de la Educación Superior 2010, Luis Maldonado Venegas, afirmó que Puebla estaba en ese año en segundo lugar con 239 IES, sólo por detrás del Estado de México, que ocupa el primer lugar con 241 (Atillo, 2019).

No se deben dejar de considerar que no todas las IES ofrecen la misma calidad de educación y por ello se les ha llamado *escuelas patito*, sin embargo, un buen número de IES que iniciaron con escasos recursos, ahora forman parte de un selecto grupo educativo. La proliferación de IES en el Estado, tiene diferentes orígenes, entre ellos los que a continuación enumeramos:

1. Entre los habitantes de la entidad, el grupo social con mayores recursos, no creen recibir una educación de calidad adecuada a sus intereses, demandan un ambiente elitista, empresarial y esto propicia la creación de sus propias instituciones. Estas IES contarán con un tipo de estudiantes, provenientes de un alto nivel económico o muy destacados académicamente

2. Algunas IES privadas incrementan local y nacionalmente sus campus o sucursales, por ejemplo, el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), misma que además de tener instalaciones en Puebla, cuenta con otras en prácticamente todos los estados del país. Así también, el Instituto de Estudios Universitarios (IEU) que además de poseer tres instalaciones en la ciudad de Puebla y una en Tehuacán, cuenta con edificios en ocho estados del país. Del mismo modo sucede con otras, como la Universidad Anáhuac y Universidad Iberoamericana (Univerisadad Iberoamericana, 2019). Por su parte, Peña Asenjo, menciona que la Ibero y el ITESM representan al sector de élite, creadas en 1943, la primera ligada al humanismo y a la Iglesia católica, la segunda con una orientación económica y una visión netamente empresarial (ITESM, 2020).

3. Caso especial fue la creación de la Universidad de las Américas (UDLAP) en el estado de Puebla en referencia a la cultura estadounidense e israelí.

4. Algunas IES se crean como productos de otras, ya sea por cuestiones económicas o políticas, los grupos descontentos originan sus propias instituciones. Así, por ejemplo, en 1973, en la UAP se suscitaron una serie de acontecimientos políticos e ideológicos que originaron la separación de un grupo de profesores y alumnos con filiación católica, conservadora y de ultraderecha, mismos que llegaron a conformar la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (UPAEP) y en el año de 1977, de ésta misma se desprende la Universidad Cuauhtémoc.

5. La mayoría de los aspirantes a ingresar a la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP), son parte de diversos niveles socioeconómicos, que al no ser aceptados por esta institución, conforman un grupo que representa una oportunidad de negocio para muchas IESP. Muchos de estos jóvenes buscan una opción educativa, de acuerdo a su nivel económico, otros se incorporan al círculo laboral y en el peor de los casos, una fracción deja de estudiar y pasa a formar parte de los llamados *ninís*. Al conocer esta problemática, los empresarios avezados abren escuelas, colegios y universidades con fines de lucro, orientadas sólo a generar ingresos, ya que operan con poca infraestructura y sin calidad educativa. Aunque las colegiaturas van de acuerdo a los recursos económicos de los estudiantes, los padres pueden estar invirtiendo tiempo, dinero y esfuerzo en una educación o formación profesional deficiente, porque esas instituciones privadas se crean como universidad-negocio, mismas que Peña Asenjo ha llamado de absorción de demanda y que la opinión pública ha calificado como *universidades patito*.

Algunas IES se han incorporado a la UNAM (como la Escuela de Licenciatura en Trabajo Social In-Vía), la mayoría que ha optado por esta alternativa se ha incorporado a la BUAP, estas instituciones establecen una legitimidad respaldada por las universidades públicas. En la primera década del año 2000, el concepto de *patito* se comenzó a generalizar y se aplicó en lugar de conceptos como instituciones “al vapor”, “falaces” o seudouniversidades o que simplemente buscan hacer negocio con quienes ellos consideran clientes antes que estudiantes.

Del total de las IES en el estado de Puebla, se debe tener presente que muchas de ellas se localizan en las regiones rurales del estado; así también algunas otras son a nivel técnico o de Normal y tienen otro perfil. Cabe recalcar que algunas IES que iniciaron con una licenciatura o dos, escasos alumnos, salones improvisados en casonas del centro, fueron creciendo de tal forma, que ahora son parte del grupo selecto de las llamadas consolidadas.

### 1.5. Universidades Internacionales Orientadas al Emprendimiento

Es importante destacar que el objeto de estudio de este trabajo de tesis son las instituciones de educación superior que tienen como elemento formativo el tema del emprendimiento, por ello a continuación, se presentan las instituciones a nivel global que cuentan con esta característica, con el propósito de identificar experiencias de éxito que permitan entender un modelo universitario en este sentido.

Las instituciones de educación superior intensifican sus programas de ayuda a la creación de empresas, en busca de oportunidades profesionales para sus graduados. Les ofrecen incubadoras, cursos de formación, asesoramiento e incluso financiación.

La escasez de oportunidades laborales para los graduados a nivel mundial hace que las universidades estén redoblando sus esfuerzos en pro del emprendimiento, poniendo en marcha en los últimos años clubes de emprendedores, redes de ángeles inversionistas, o programas de formación y asesoramiento, entre otras iniciativas.

Según (Ortín, Salas, Trujillo, & Vendrell, 2007) “la universidad emprendedora abre nuevas oportunidades para el progreso social a través de una rápida y efectiva aplicación comercial del conocimiento científico”. Dentro del propio concepto de universidad emprendedora, espíritu empresarial universitario o University Entrepreneurship, (Yusof & Jain, 2010) se consideran tres niveles de emprendimiento universitario:

- Entrepreneurial University (EU): contiene la Academic Entrepreneurship y la Transferencia Tecnológica Universitaria sumando todos aquellos estudios que hacen referencia a las características organizativas de la estructura universitaria, liderazgo, sistemas de control, sistemas de recursos humanos y cultura (Gibb & Hannon, 2006; Kirby, 2006). La universidad debe de poseer la habilidad para construir una mentalidad empresarial que se impregne en la organización universitaria y en el entorno interno de los equipos de trabajo de tal manera que se fomente la iniciativa empresarial y sea capaz de superar diversas limitaciones jerárquicas internas y conflictos (Jain & Yusof, 2007).
- Academic University (AE): hace referencia a la propia actividad emprendedora de la universidad. Una universidad emprendedora (Entrepreneurial University) es una universidad que practica Academic Entrepreneurship, y su nivel de emprendimiento se medirá con la medida del Academic Entrepreneurship (Yusof & Jain, 2010).
- Transferencia Tecnológica Universitaria (TTU): Se trata de una parte concreta de la Academic Entrepreneurship que se ocupa de los procesos de transferencia tecnológica que desembocan en la industria. La comercialización de la tecnología, los resultados de las investigaciones a través de acuerdos de licencias, la investigación desarrollada con empresas conjuntas y la creación de empresas con base universitaria son actividades de emprendimiento (Yusof & Jain, 2010). Una mayor tendencia en relación al desempeño de actividades de Academic Entrepreneurship se traducirá en mayor número de actividades de transferencia tecnológica entre la universidad y la industria (Yusof & Jain, 2010).

No obstante, hay que tener presente el enfoque sistémico del University Entrepreneurship en el que la transferencia de tecnología es solamente una de las piezas de los diferentes eslabones de investigación e innovación. Todos los elementos deben funcionar adecuadamente para producir beneficios económicos y sociales procedentes de la investigación (Heher, 2006). De esta forma, para el

investigador, el emprendimiento universitario podría presentarse como una consecuencia natural del desplazamiento a lo largo de su trayectoria científica que le permite ir más allá de la investigación fundamental (Jaffe, Lerner, Stern, & Thursby, 2007).

En la creación de empresas, se implican tanto profesores como investigadores universitarios, haciendo compatible, al menos durante algún tiempo, el cargo de profesor o investigador universitario con el de empresario y promotor de una nueva empresa. Muchas veces, la universidad de origen mantiene derechos políticos y/o económicos sobre la actividad emprendedora, de tal forma que la implicación activa y directa de las universidades en la transferencia de conocimiento a través de las spin-offs permite aumentar los ingresos y recursos económicos de las universidades (Ortín, Salas, Trujillo, & Vendrell, 2007).

## 1.6. Universidades Nacionales Orientadas al Emprendimiento

Uno de los desafíos más grandes que México enfrenta en la actualidad, es el de generar condiciones propicias para un desarrollo amplio y sostenido, que permita mejorar el entorno de vida de la población. Si bien México ha mantenido relativa estabilidad macroeconómica desde 1995, no ha logrado crecer en términos económicos, situación que se refleja en escasez de inversión y altos costos de fondeo (debido a primas de riesgo altas y baja eficiencia en la intermediación) como cuellos de botella en la productividad.

Incentivar la actividad emprendedora en la población joven en México configura un foco de atención para los hacedores de política pública y la sociedad en general, ya que, como consecuencia de las cualidades inherentes a este segmento poblacional (creatividad, no adversidad al riesgo, físicamente aptos para incrementar la productividad) se asume una relación directa entre los jóvenes y el crecimiento económico (Abdala, 2004; Fuentes y Sánchez, 2010). Las universidades y centros de estudio más importantes del país ofrecen algunas opciones que todos aquellos jóvenes interesados en emprender pueden aprovechar para maximizar sus conocimientos empresariales, adquirirlos desde cero, materializar las ideas que tienen o llevar los negocios familiares a gran escala.

Las universidades deben atender al hecho de que, la situación nacional afecta directamente su contexto en lo relacionado con la falta de empleos de calidad para los egresados de licenciaturas y posgrados. Las cifras son claras y contundentes, marcando tendencias que muestran que cada vez es más difícil para un egresado de educación superior ocuparse. Hace falta una mayor vinculación con el sector empresarial, pues la generación y aplicación innovadora del conocimiento tiene frente a sí un salto mortal en la difusión y transmisión de ese conocimiento al sector productivo.

La innovación per se no genera desarrollo económico, sino que es la aplicación de la tecnología introducida al mercado lo cual resulta en un crecimiento económico. Es decir, tener una base fuerte de investigación y desarrollo es necesario, pero no suficiente (Leyden & Link, 2013).

Las universidades tienen un papel significativo en la forma en que el conocimiento se transforma en conocimiento económico, con impacto comercial, principalmente, en el ámbito local; por ello, son importantes para el desarrollo regional (Audretsch y Lehman, 2005). Por lo anterior, mejorar la comprensión del papel de las universidades en la transmisión y difusión del conocimiento a negocios del sector privado y su conversión a la economía es urgente y prioritario.

En México se requiere que las universidades desempeñen un papel más activo en la estimulación de la actividad productiva, con actividades de vinculación que pongan al alcance del sector empresarial las innovaciones y que propicien escenarios para la articulación de capacidades regionales.

### 1.7. Formación Emprendedora en el Estado de Puebla (instituciones, programas, perfiles)

Dentro del contexto emprendedor, 10 instituciones de la ciudad de Puebla y su área metropolitana (San Andrés Cholula y San Pedro Cholula) ofrecen programas relacionados a la creación de negocios, 6 como un plan de licenciatura y 4 como un programa complementario.

El Tecnológico de Monterrey, Campus Puebla cuenta con el Centro de Cultura Emprendedora, una institución que tiene a su vez 2 incubadoras, la Incubadora de Empresas y la Incubadora PYME. La Incubadora de Empresas es un centro de desarrollo de emprendedores y de consultoría para la creación de nuevas empresas cuyo objetivo es ofrecer a los alumnos, egresados y comunidad emprendedora la posibilidad de desarrollar una idea de negocios con la ayuda de un grupo de especialistas. Tiene la misión de contribuir a la creación, desarrollo, consolidación y crecimiento de nuevas empresas y negocios innovadores, apoyando así la formación de emprendedores, con la finalidad de generar empleos y lograr un crecimiento económico y social en las distintas regiones de nuestro país. Cuenta con 2 modalidades, presencial y en línea y un requisito indispensable para acceder al programa es constituir una empresa legalmente.

Por su parte, la Incubadora PYME es un proyecto dirigido a aquellos emprendedores o empresarios que tienen la visión de iniciar una nueva empresa o unidad de negocio. Este modelo de incubación es innovador ya que consiste en la asignación de un Consultor experto en MIPYMES que acompaña al empresario en la puesta en marcha de la empresa y desarrolla en su totalidad el plan de negocio. La consultoría que recibe el emprendedor en la Incubadora PYME es de alto impacto para lograr desarrollar la empresa de manera más rápida y fácil. Bajo este modelo el emprendedor puede dedicar más tiempo a la parte operativa y de constitución de su empresa y el Consultor dedicarse a la parte documental. Está dirigida a empresarios o emprendedores que desean desarrollar su Plan de Negocios, que tienen una idea muy clara del negocio a emprender y necesitan de apoyo experto para la puesta en marcha de la empresa. La incubadora Pyme está dirigida a personas ejecutivas, con poca disponibilidad de tiempo, pero que conocen con precisión el negocio a emprender. Ya que la Incubadora Pyme está apoyada con recursos del Fondo Pyme, los emprendedores sólo deben aportar una cantidad mínima del costo de un proceso de consultoría normal, y comprometerse a constituir la empresa en no más de 6 meses a partir de recibir la consultoría y crear dos empleos como mínimo.

La Universidad Iberoamericana actualmente cuenta con el Instituto de Desarrollo e Innovación Tecnológica desde 2009, el cual ha llegado a ser reconocido por el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) como parte de su Red de Innovación como taller de alta especialización para el desarrollo de prototipos. Este instituto apoya tanto a emprendedores de la Ibero como a público en general y se especializa en innovación tecnológica y economía social. Entre sus mayores aportes se encuentra el programa Yo Compro Poblano, en cual, en concordancia con el Ayuntamiento de Puebla, desde 2017 brinda servicios de consultoría a PYMES del municipio durante un año. A su vez, ha desarrollado la Licenciatura en Liderazgo para el Emprendimiento Innovador (LEINN), que es la primera licenciatura cien por ciento práctica orientada al mundo de los negocios, en la que se desarrollan habilidades mediante la creación de nuevas empresas dentro de un ecosistema de emprendimiento, participando en proyectos que permitirán a sus alumnos viajar a distintos países del mundo. Con el respaldo de la Universidad de Mondragón, España, este programa ofrece la oportunidad de obtener doble titulación. Esta novedosa licenciatura basa su estrategia en un cambio radical en la metodología de los estudios universitarios y utiliza un sistema desarrollado con éxito en Finlandia que se ha expandido por Europa en los recientes diez años, basado en tres pilares:

- Aprender haciendo: los equipos de LEINN emprenden proyectos reales, con clientes reales, desde el primer día de trabajo.
- Emprender en equipo: la Team Company (empresa real creada por un equipo de entre doce y veinte jóvenes) es el vehículo esencial del proceso de aprendizaje. Con el apoyo de coaches y expertos, permitirá desarrollar desde la práctica continua las habilidades y competencias necesarias del emprendimiento innovador.
- Viajes de aprendizaje internacionales: con el objetivo de formar ciudadanos con una visión global, los alumnos pueden viajar a Europa, Estados Unidos, China e India, donde conocen maneras innovadoras de hacer negocios con culturas distintas.

La Universidad Anáhuac Puebla, a través de su Escuela de Negocios busca propiciar de manera activa la creación de proyectos y modelos de negocio entre la comunidad universitaria con la creación de la iniciativa Emprende Anáhuac, que funge como una primera dinámica de toda una serie de actividades que los alumnos realizan durante cada semestre, con la finalidad de desarrollar habilidades multidisciplinarias e integrar aspectos del mundo profesional y académico a una iniciativa que fomenta el liderazgo empresarial de los universitarios.

Por su parte, la BUAP contó desde el 2010 hasta 2018 (CICE BUAP, 2018) con el Centro de Innovación y Competitividad Empresarial (CICE) (Incubadora de Empresas), el cual tuvo el objetivo de crear micro y pequeñas empresas innovadoras y exitosas apoyadas a través de consultorías especializadas para la creación de modelos y planes de negocios, capacitación empresarial, asesoría en la gestión de financiamientos (BUAP, 2020). Sin embargo, los resultados de esta iniciativa fueron muy variados, ya que acceder a sus servicios para una PYME era muy costoso (\$16,000 pesos). Su enfoque principal eran emprendimientos de alto impacto con miras a postular en convocatorias de captación de fondos de alguna dependencia gubernamental, aunque una vez conseguido el recurso el seguimiento al proyecto se volvía escaso, presentando un índice de mortalidad de empresas incubadas del 80%. Al percatarse de esta situación, los más altos directivos de la universidad se dieron a la tarea de crear el programa Emprende BUAP, el cual consiste en la creación de una plataforma innovadora que tendrá el objetivo de desarrollar las competencias de emprendimiento de los estudiantes a lo largo de su formación profesional. La plataforma consta de dos fases. En la primera los usuarios encontrarán diferentes actividades sobre emprendimiento dentro y fuera de la Universidad, así como cursos en línea y material didáctico. Una vez que los estudiantes adquieran las habilidades requeridas comenzará la segunda fase en la que, apoyados por la Dirección de Innovación y Transferencia de Conocimiento (DITCo) (órgano que absorbió la estructura del CICE), sentarán las bases de un proyecto de emprendimiento o empresa. De igual forma, se buscará que las competencias y conocimientos adquiridos en el trayecto, como liderazgo, trabajo en

equipo y resiliencia al trabajo, sean de utilidad a los universitarios para su desempeño en el mercado laboral.

## 1.8. Conceptualización de la Facultad de Administración

La Facultad de Administración ofrece un Modelo Educativo Universitario que forma profesionistas altamente competitivos en la ciencia administrativa, a través de programas académicos y servicios complementarios de excelencia, que los vuelve parte de un ecosistema administrativo vinculado a diversos sectores y actores y por su naturaleza a muy bajo costo.

El modelo se centra en la evaluación basada en competencias. Ha evolucionado en la ampliación de su capacidad instalada, así como la matrícula estudiantil. Se ha puesto énfasis en acreditar los programas académicos y diversificar sus canales de distribución y las modalidades de titulación de los mismos, a la par de buscar acreditaciones y certificaciones por terceros en distintas áreas; se ha simplificado el proceso de movilidad estudiantil en las 2 vías; se han formalizado el proceso de Servicio Social y Práctica Profesional como pilar en la formación del alumno y se han fortalecido los procesos de vinculación con distintos sectores para que los egresados puedan encontrar empleo de acuerdo a su perfil o emprender su negocio.

La Facultad ofrece 6 diferentes carreras en 3 modalidades y 2 programas de posgrado presencial de los aspirantes tienen en el privilegio de elegir cual se adecua más a sus necesidades y estos son:

- Administración Pública y Gestión para del Desarrollo
- Administración de Empresas
- Administración de Empresas-Semiescolarizada
- Administración de Empresas-A distancia
- Comercio Internacional
- Administración Turística
- Gastronomía
- Negocios Internacionales

- Negocios Internacionales-A distancia
- Maestría en Administración y Gestión de Instituciones Educativas

Cabe resaltar que cada programa de licenciatura se encuentra acreditado por el organismo nacional de su área:

- Licenciatura en Administración de Empresas con CACECA
- Licenciatura en Administración Turística con CONAET
- Licenciatura en Administración de Pública y Ciencias Sociales con ACCESISO
- Licenciatura de Gastronomía con CIEES
- Licenciatura en Comercio Internacional con CONACI
- Licenciatura en Negocios Internacionales con ACBSP

Son 3 los segmentos de mercado (Facultad de Administración, BUAP, 2018) que atiende:

1. Personas con educación media superior concluida, provenientes de la ciudad de Puebla y su área metropolitana, el interior del estado y los estados del sur de México, que tengan interés en estudiar una licenciatura en el área económico-administrativa de clase social C+, C y D.
2. Personas con educación superior concluida, provenientes de la ciudad de Puebla y su área metropolitana, el interior del estado y los estados del sur de México, que tengan interés en estudiar un posgrado en el área económico-administrativa, de clase social C+ y C.
3. Profesionales y directores de los sectores público, privado y social, provenientes de la ciudad de Puebla y su área metropolitana, el interior del estado y los estados del sur de México, que tengan interés en recibir formación en el área económico-administrativa, de clase social C+ y C.

La Facultad de Administración actualmente tiene un convenio con el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER), una entidad paraestatal sectorizada en la Secretaría de Educación Pública, con un órgano de gobierno tripartita con representantes de los trabajadores,

los empresarios y el gobierno, para ofrecer a los alumnos la cobertura del CONOCER través de la acreditación de estándares de competencia afines a sus asignaturas a costos que son únicamente de recuperación para estudiantes con el objetivo de certificar sus competencias, además de ser una nueva modalidad de titulación ya que al contar con tres de estas certificaciones que ofrece la universidad, los alumnos pueden titularse de forma directa.

La facultad prepara profesionales de calidad dotándolos de los recursos necesarios para que se sientan en un ambiente confortable, ofrece áreas educativas especializadas, material para su preparación y conocimiento. Cuenta con áreas deportivas donde los estudiantes pueden acceder a preparación física; de igual forma ofrece eventos culturales gratuitos o muy accesibles para el entretenimiento y aprendizaje recreativo, eventos como el CIIDEO, que es un congreso internacional que ayudan a los alumnos a adquirir nuevas experiencias y conocimiento.

Particularmente el proceso de Movilidad Estudiantil de la facultad es reconocido como uno de los más exitosos del país, en el cual los estudiantes de cualquier carrera pueden participar haciendo un intercambio en instituciones nacionales e internacionales, ( Dirección General de Desarrollo Internacional, 2020) conociendo nuevas culturas, enfrentándose a un entorno diferente. La universidad aloja estudiantes de diferentes países y estados cada periodo, siendo la institución con más recepción y envió de estudiantes de intercambio de toda la BUAP y sólo superada por la UNAM a nivel nacional.

En la acreditación y certificaciones de docentes se realiza con la finalidad de asegurar la calidad de los programas académicos y de docentes de la Facultad de administración tomando en cuenta variables como los números de programas acreditados, conociendo el número de docentes con perfil PRODEP y aquellos con certificados ANFECA.

## **CAPÍTULO II. MODELOS EDUCATIVOS CON ORIENTACIÓN HACÍA EL FENÓMENO EMPRENDEDOR**

Es preciso buscar una perspectiva diferente en los modelos educativos que genere en los individuos las capacidades necesarias para tomar decisiones emprendedoras, pero desde esta nueva perspectiva debe tomarse en cuenta los factores asociados al ecosistema, así como las necesidades y competencias de cada modelo.

### **2.1. Perspectivas de Diseño Curricular**

Se debe aumentar la calidad de la educación de emprendimiento, diseñando un proceso, en el que los docentes y estudiantes interactúen, a fin de darle sentido al conocimiento y a las acciones que se generen.

#### **2.1.1. La necesidad de un modelo innovador para el diseño y la práctica de la enseñanza.**

El hombre actual tiene que ser capaz de vivir en la dinámica de la provisoriedad. Y esto nos plantea una pregunta: ¿para qué futuro educamos, y cuál es el futuro que queremos? (Ezequiel Ander).

En la actualidad existen diversos desafíos entre los cuales destaca la enseñanza en el nivel básico y el hecho de que no es suficiente la cobertura para el nivel superior de la educación, este tipo de situaciones dificultan una educación de calidad por lo cual se hace énfasis en la importancia que los alumnos aprendan estrategias cognitivas, las cuales son procedimientos para adquirir, recuperar y usar conocimientos. En estos momentos existe otro enfoque de enseñanza, para superar estos desafíos debe existir un cambio en la enseñanza centrándose en los profesores ya que ellos dan los conocimientos con su práctica diaria, estos deben tener diversos conocimientos y habilidades para hacer un buen desempeño al momento de impartir conocimiento, entre ellos destaca tener conocimientos de pedagogía tener la habilidad y capacidad de motivar, así como entrar en constantes actualizaciones en áreas didácticas.

En este modelo propuesto se logran incorporar diversas ideas innovadoras en ámbitos como la cognición, la didáctica y estudios del currículo, entre las principales claves del modelo se encuentra la cognición como medio para enseñar a aprender.

Se encontró una necesidad al momento de tener condiciones para que los maestros estén en posibilidad de elaborar los diseños didácticos de los cursos que imparten, puede que se logre solucionar la misma si se ofrece a los maestros una metodología para la elaboración de diseños didácticos.

### **2.1.2 Mejoramiento y Liderazgo en la Escuela (once miradas)**

En el libro Mejoramiento y liderazgo en la escuela se menciona que para existir un mejoramiento debe existir el liderazgo ya que ambos van de la mano, en estos artículos realizados por especialistas en el tema se profundiza sobre los diferentes elementos de liderazgo escolar visto por distintos enfoques, que se organizan en cuatro grandes ejes: una visión general, el liderazgo directivo, el liderazgo docente y la acción de la escuela.

El liderazgo mencionado va dirigido de manera principal a los directivos, este liderazgo es de tipo educativo el cual va vinculado al pedagógico y al de aprendizaje este mismo busca mayor calidad y equidad dentro de la educación.

El académico inglés, David Hopkins en sus 5 fases nos describe como contribuyó al movimiento a favor de la mejora escolar:

1. Comprender la cultura organizacional propia de la escuela.
2. La investigación-acción.
3. La auto-evaluación y la mejora en la escuela individualmente considerada.
4. Gestión del cambio y la autogestión de las escuelas.
5. Realizar una mejora sistémica y en que la dimensión global.

En el libro Desarrollo Organizacional en las Escuelas (Schmuck and Miles, 1971) se encuentra la primera prueba del impacto del desarrollo organizacional en el ámbito de la educación. “De este breve análisis se derivan cuatro conclusiones.

Primero, que los enfoques de desarrollo organizacional hacen hincapié en la importancia de la salud Organizacional como factor determinante de la efectividad. Segundo, y como consecuencia de lo anterior, muchas intervenciones en pos de la mejora escolar se basan en un enfoque que procura “humanizar” el contexto organizacional en el que viven los docentes y estudiantes. Tercero, queda en evidencia que en ese momento se subestimó la importancia del liderazgo escolar en relación al cambio organizacional. Cuarto, también se subestimó el respaldo empírico para comprobar la efectividad de las estrategias, como, por ejemplo, la retroalimentación a través de encuestas que brindan un diagnóstico de las condiciones internas de la organización como precursoras del desarrollo.

### **2.1.3. Eficacia escolar y factores asociados (en América latina y el Caribe)**

Se menciona que la educación es un derecho (una garantía individual), la importancia del derecho a la educación radica en que hace posible el goce de otros derechos como el acceso a un empleo digno o la participación política, pero, a su vez, éste requiere hacer efectivos otros derechos como el de la salud, la alimentación, o, el derecho de los niños a no trabajar. La consideración de la educación como derecho, y no como un mero servicio o una mercancía, exige un rol garante del Estado que tiene la obligación de respetarlo, asegurarlo y protegerlo por las consecuencias que se derivan de su violación o irrespeto. Si bien existe un amplio reconocimiento del derecho a la educación, tanto en el ámbito internacional como en las legislaciones nacionales, éste puede ser concebido de forma muy distinta por los diferentes actores y países. En muchos casos se entiende como el mero acceso a la educación formal, concentrando los esfuerzos en aumentar la cobertura, en desmedro de la calidad de la educación y la distribución equitativa de las oportunidades educativas.

Podría decirse que ningún país está contento con la calidad de su educación, lo cual es lógico, porque a medida que se van logrando ciertas metas se aspira a más, y porque las exigencias en materia del conocimiento van variando debido a los cambios sociales, científicos, tecnológicos y del mundo productivo. Al igual que el derecho a la educación, la calidad de ésta puede entenderse de manera amplia o

restringida. Existen distintos enfoques e interpretaciones, con frecuencia no coincidentes entre los distintos actores, ya que implica hacer un juicio de valor respecto de las cualidades que se le exigen a la educación en una sociedad concreta y en un momento dado. Sin menospreciar la importancia de estas dimensiones, desde un enfoque de derechos, éstas son claramente insuficientes.

La educación es un proyecto cultural que se sustenta una serie de concepciones y de valores respecto al tipo de sociedad que se quiere construir y del ideal de persona que se quiere desarrollar. La Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe ha establecido cinco dimensiones para definir una educación de calidad, desde la perspectiva de un enfoque de derechos. Estas dimensiones son relevancia, pertinencia, equidad, eficacia y eficiencia, y están estrechamente relacionadas, al punto que la ausencia de alguna de ellas determinaría una concepción equivocada de lo que cabría entender por una educación de calidad.

La sobrecarga de los currículos actuales atenta contra la calidad de la educación, por ello es necesario seleccionar cuáles son los aprendizajes más relevantes que han de formar parte de la educación escolar. Los cuatro pilares del aprendizaje para el siglo XXI, del informe Delors, –aprender a conocer, a hacer, a ser y a vivir juntos– constituyen una referencia indispensable para establecer cuáles deben ser los aprendizajes básicos y más relevantes en la educación. La pertinencia de la educación nos remite a la necesidad de que ésta sea significativa para personas de distintos contextos sociales y culturales; y con diferentes capacidades e intereses, de tal forma que puedan apropiarse de los contenidos de la cultura, mundial y local, y construirse como sujetos en la sociedad, desarrollando su autonomía, autogobierno, su libertad y su propia identidad. Para que haya pertinencia la oferta educativa, el currículo y los métodos de enseñanza tienen que ser flexibles para adaptarse a las necesidades y características de los estudiantes y de los diversos contextos sociales y culturales.

Esto exige transitar desde una pedagogía de la homogeneidad hacia una pedagogía de la diversidad, aprovechando ésta como una oportunidad para

enriquecer los procesos de enseñanza y aprendizaje, y optimizar el desarrollo personal y social. Desde la perspectiva de la equidad, es preciso equilibrar los principios de igualdad y diferenciación, proporcionando a cada persona las ayudas y recursos que necesita para que esté en igualdad de condiciones de aprovechar las oportunidades educativas. También es necesario asegurar la igualdad de oportunidades en los insumos y procesos educativos, a través de un trato diferenciado, que no sea discriminatorio o excluyente, en lo que se refiere a los recursos financieros, materiales, humanos, tecnológicos, y pedagógicos con el fin de alcanzar resultados de aprendizaje equiparables. La eficacia y eficiencia son dos atributos básicos de la educación de calidad para todos que han de representar las preocupaciones centrales de la acción pública en el terreno de la educación.

Eficacia implica analizar en qué medida se logran o no garantizar, en términos de metas, los principios de equidad, relevancia y pertinencia de la educación, mientras que la Eficiencia se refiere a cómo la acción pública asigna a la educación los recursos necesarios y si los distribuye y utiliza de manera adecuada y logra cumplir con las metas establecidas optimizando los recursos disponibles.

El autor menciona que la educación es un bien público y humano indispensable para la formación humana dentro de la sociedad, en la que ésta sea obligatoria y gratuita; universal; sin discriminación y con las mismas oportunidades; con derecho a la participación, al trato justo, incluyente, con derecho a que la educación sea de calidad para lograr que el aprendizaje que perdure con el tiempo (Murillo, 2008).

La Oficina Regional de Educación de la UNESCO establece 5 dimensiones para definir una educación de calidad desde una perspectiva de derechos: relevancia, pertinencia, equidad, eficacia y eficiencia

La eficacia educativa tiene un papel muy importante acompañado de las otras cuatro dimensiones para la educación de calidad, en las que se resalta el cambio de la escuela y del personal que aporta en la comunidad educativa, principalmente los docentes, de esta manera se puede desarrollar una educación integral, equitativa y con valor añadido.

La investigación realizada sobre la eficacia educativa tiene cuatro características: carácter eminente aplicado; gran importancia a la equidad; influencia de varios referentes teóricos y la relación con el desarrollo de la educación e investigación educativa en cada país. Uno de los objetivos de esta investigación es profundizar en el conocimiento de los efectos escolares.

Sobre la investigación se realizó un análisis de la magnitud de los efectos escolares para el logro académico socio afectivo de los alumnos en la que se concluyó que la visión que el alumno tiene de la escuela solo tiene relación con lo que sucede dentro de su aula y no por la escuela en general.

Las escuelas que han conseguido ser eficaces tienen una forma especial de ser, de pensar, y de actuar, una cultura que necesariamente está conformada por un compromiso de los docentes, y de la comunidad escolar en su conjunto, un buen clima escolar y de aula que permite que se desarrolle un adecuado trabajo de los docentes y un entorno agradable para el aprendizaje. (Murillo, 2008, p. 35).

Lo anterior refleja que para que las escuelas logren ser eficaces debe haber un conjunto de factores, todos ellos muy importantes, tanto por parte del docente como de la escuela como tal, para que el aprendizaje se logre como se espera en el alumno.

La continuación de la investigación sobre la eficacia escolar puede partir de ideas como: desarrollo de investigaciones pre y pos obligatorias, estudiar factores de eficacia para las escuelas multigrado e indígenas, profundizar en la identificación y el conocimiento de los factores asociados al logro socio afectivo, desarrollar estudios internacionales, estudiar factores de eficacia detalladamente, entre otros.

Murillo (2008) afirma que es conveniente incluir mediciones de desempeño anterior en el cuestionario que se aplica a los alumnos cuando se evalúa su aprendizaje.

El autor cita a Creemers (2001), el cual menciona el término “organizaciones que aprenden” enfocado a la educación son esas organizaciones que tratan de

salvar la distancia entre la teoría y la práctica, así como enfrentar los cambio y renovarse de forma continua.

Lo profesores juegan un papel muy importante en la educación, y para que se desempeñe de mejor forma hay que estimular una cultura de colaboración, responsabilidad, habilitarlo como asesor o agente externo, y reconocer la duración del proceso de profesionalización.

Se menciona también que existe una diferencia educativa entre países en vías de desarrollo y los desarrollados en cuestión de disponibilidad de recursos educativos, como softwares o libros de texto que influyen en el rendimiento de los alumnos.

#### **2.1.4 Consideraciones en Materia de Emprendimiento y Ecosistema Emprendedor**

Al crear un diseño curricular en materia de emprendimiento, se debe tener en consideración la búsqueda de conocimientos significativos con los emprendedores. Para ello es necesario lograr un cambio disruptivo en los procesos de enseñanza-aprendizaje. Una condicionante para poder lograrlo es implementar mecanismos que nos ayuden a crear y mantener el conocimiento, también es sumamente importante el liderazgo para dar cabida a la mejora, de la mano con generar un programa de formación de las personas encargadas de transmitir el conocimiento; lo cual incluye estudios en pedagogía, saber motivar las personas a su cargo, que busquen soluciones adaptativas, entre otras cualidades y conocimientos.

Un ecosistema es una colaboración entre diversos elementos interactivos dinámicos y subsistemas que tienen un conjunto siempre cambiante de dependencias dentro de un contexto dado. En el cual hay tanto componentes vivos como no vivos.

Los ecosistemas emprendedores están compuestos de subsistemas (pilares) que se agregan en sistemas (subíndices) que pueden optimizarse para su rendimiento y tiene como base tres premisas. Primero, el emprendimiento. En segundo lugar, la acción individual se ve afectada por condiciones del marco

institucional. Tercero, son complejas, multifacéticas estructuras en las que muchos elementos interactúan para producir rendimiento del sistema.

Imagen 1. La Estructura del Ecosistema Emprendedor



Fuente: Elaboración propia con datos de Índice Global de Emprendimiento 2018

En la Imagen 1. se explica de manera gráfica la estructura de este ecosistema, así que, estos ecosistemas a nivel socioeconómico tienen propiedades de autorganización, escalabilidad y sostenibilidad como una dinámica interacción entre actitudes, habilidades y aspiraciones de los individuos, que impulsa la asignación de recursos a través de la creación y operación de nuevas empresas.

Los emprendedores están en el centro ya que son estos los que se aventuran sin saber si lo que buscan existe o no, porque para saberlo deben perseguirlo. Utilizando sus actitudes, habilidades y aspiraciones para de esa forma iniciar la

dinámica de prueba y error. Lo que quiere decir que los emprendedores inician negocios para buscar oportunidades que ellos mismos perciben.

Después vienen las condiciones del marco empresarial que regulan, primero a los empresarios y, en segundo lugar, el resultado. Iniciando con cómo afectan las normas sociales y las preferencias culturales. Y después a qué grado las nuevas empresas son capaces de cumplir su potencial reguladas por ahora si la gama de condiciones empresariales que parecen la parte exterior de la figura.

Por lo que un ecosistema empresarial saludable impulsará la innovación de procesos, la productividad total y la capacidad de la economía para crear empleos y riqueza.

Otro factor a considerar es el desvanecimiento de la clase media. Según Tyler Cowen, debido a la globalización y los factores que aceleran la misma, vivimos en un mundo en el que cada vez más, a las personas más capacitadas les va mejor que al resto (Cowen, 2013). Una de las consecuencias de esto es la polarización de habilidades y la desigualdad salarial que ha provocado en prácticamente todo el mundo en las últimas décadas. David Autor ha demostrado que en lugar de un aumento de la desigualdad en el marco general, en realidad hay dos efectos distintos la desigualdad crece por arriba y disminuye por abajo (Autor, 2011). Esto encaja con la teoría de Tyler Cowen de que los integrantes de la clase media terminarán en alguno de los dos polos, ya que el nivel de ingresos se comprime hacia abajo y se estira hacia arriba. Lo anterior se aprecia al comparar los ingresos y estilo de vida que tenían profesionistas en México hace 30 años, cuando era común que pudieran adquirir un automóvil y una vivienda a los pocos años ejercer su profesión, con los actuales en donde el salario oscila entre los \$8,000.00 y \$15,000.00 pesos mensuales, insuficientes para crear patrimonio (Levet, 2019).

Autor identifica el papel que juega la tecnología al crear este efecto. El avance de la automatización y de la informatización ha implicado que muchos trabajos de habilidades medias, como oficinistas, agentes de viajes, contadores y obreros, estén siendo reemplazados por las nuevas tecnologías. Han surgido nuevos puestos de trabajo en su lugar, pero esos empleos suelen ser de dos tipos: o muy

calificados como ingenieros, programadores, gerentes y diseñadores; o poco calificados, como vendedores de mostrados, personal de limpieza o recepcionistas.

La globalización está exacerbando la tendencia que marcan las nuevas tecnologías. A medida de que el trabajo de calificación media se externaliza subcontratándose o realizándose en otras latitudes, muchos de esos puestos desaparecen. Sólo los empleos de poca calificación, que muchas veces requieren un contacto cara a cara o necesitan de conocimientos sociales, culturales o lingüísticos, tienen más segura su permanencia. A su vez, el trabajo altamente calificado también es más resistente a trasladarse al otro lugar por los beneficios de la coordinación con la dirección y el mercado (Young, 2020).

Esto muestra una imagen que puede ser desoladora o esperanzadora según se mire. Desoladora porque significa que muchas de las ideas asumidas por nuestra cultura acerca de lo necesario para llevar una vida de clase media acomodada se están desintegrando a marchas forzadas. Con la desaparición de los trabajos de media calificación, no basta con tener una educación básica y trabajar duro todos los días para tener éxito. En cambio, se deben buscar las herramientas y trabajar por entrar en la categoría de la alta calificación, donde el aprendizaje y la dedicación son una constante, porque de lo contrario la tendencia es acabar en el fondo con los poco calificados.

Si un individuo es capaz de dominar las herramientas personales para aprender nuevas habilidades con rapidez y eficacia, podrá competir con más éxito en el entorno en el que desenvuelva (Calvo, 2011). El panorama económico cambia de manera constante y nadie puede controlarlo, pero cada entidad puede modelar la respuesta a dicho cambio al aprender con intensidad las habilidades necesarias para desempeñar funciones que pocas son capaces de llevar a cabo.

En cuanto al contexto económico actual, el Darwinismo Laboral se hace más patente. Consiste en un proceso de selección natural que busca eliminar ciertas especies de colaboradores dentro de las organizaciones logrando la evolución y adaptación de estos a las necesidades del mundo moderno. Nuevas relaciones

laborales, nuevas profesiones, nuevos nichos de empleo, nuevas formas de orientar las carreras profesionales y nuevas empresas son una muestra de ese darwinismo laboral por lo que solo los más capacitados podrán afrontar el complicado día a día (Giménez, 2020).

## **2.2. El Fenómeno Emprendedor a Nivel Internacional**

Para estudiar el fenómeno emprendedor a nivel internacional, se considera pertinente tomar como referencia el Índice Global de Emprendimiento o en inglés Global Entrepreneurship Index (GEI). El GEI es un informe que funciona como indicador para conocer cómo se encuentra cada país en cuanto al emprendimiento. Es realizado cada año por el Instituto Global de Emprendimiento y Desarrollo (GEDI) (The Global Entrepreneurship and Development Institute, 2018) y la Red Global de Emprendimiento.

El GEI para medir el emprendimiento y el ecosistema emprendedor usa 14 pilares.

1. Percepción de Oportunidad (Identificación de Oportunidades).
2. Herramientas de Startup.
3. Aceptación de Riesgo.
4. Networking.
5. Apoyo Cultural.
6. Percepción de Oportunidad (Motivación y apoyo del Gobierno).
7. Absorción de Tecnología.
8. Capital Humano.
9. Competencia.
10. Innovación de Producto.
11. Innovación de Proceso.
12. Crecimiento.
13. Internacionalización.
14. Capital de Riesgo.

Y para su edición 2018 evaluó a 137 países a nivel global, los cuales los dividió en 6, regiones que son:

1. Asia-Pacífico.
2. Europa.
3. Medio Oriente y el Norte de África.
4. Norteamérica.
5. Centroamérica y Sudamérica.
6. África Sub-Sahariana.

En las tablas se verá mucho que los países que están en los primeros puestos son potencias, mientras que los últimos tienen problemas, como guerras, inestabilidad política, entre otros puntos, además de que en todos los casos muestran un porcentaje menor al 25%. Un punto a tomar en cuenta son las diferencias entre regiones. Mostrándonos que la brecha del desarrollo económico entre las regiones también es un factor muy importante a considerar para el GEDI, esto se ve reflejado en el puntaje de un país de África contra uno de Europa, esto también sucede entre los países de la región Norteamérica, donde muestran polos opuestos, Canadá y Estados Unidos tienen un puntaje muy alto y se encuentran en el top 3 a nivel global, mientras que México se encuentra por la mitad en la clasificación general, debido a que los tres países tienen muy diferentes culturas y condiciones en general.

#### 1. Global

En 2017 \$22 trillones de dólares globales de GDP y un aumento del 10% (The Global Entrepreneurship and Development Institute, 2018) en cuanto al emprendimiento respecto a 2016, pero para 2018 bajó a \$3 trillones y el aumento fue de sólo 3%. Lo que marca una disminución muy notoria. Además de que es necesario marcar que según ambos años las instituciones fueron el soporte del emprendimiento, causando un impacto positivo en la economía. (Toledo, 2017)

Y en cuanto al porcentaje de GEI de los países se ve que hubo un incremento, respecto a ambos años en un mismo puesto. Pero eso sí, los primeros 3 puestos del ranking global tienen los mismos países, como a continuación se muestra.

Tabla 4: Los 10 mejores y los 10 peores puestos globales en 2017 y 2018

Puesto	2018		2017	
	País	% GEI	País	% GEI
1	Estados Unidos	84	Estados Unidos	83
2	Suiza	80	Suiza	78
3	Canadá	79	Canadá	76
4	Reino Unido	78	Suecia	76
5	Australia	75	Dinamarca	74
6	Dinamarca	75	Islandia	74
7	Islandia	74	Australia	73
8	Irlanda	74	Reino Unido	71
9	Suecia	73	Irlanda	71
10	Francia	69	Noruega	68
128	Benín	13	Venezuela	13
129	Burkina Faso	13	Nicaragua	13
130	Guinea	13	Malawi	13
131	Uganda	13	Guinea	12
132	Sierra Leona	12	Burkina Faso	12
133	Malawi	12	Bangladesh	12
134	Bangladesh	12	Mauritania	12
135	Burundi	12	Sierra Leona	11
136	Mauritania	11	Burundi	11
137	Chad	9	Chad	9

Fuente: Elaboración propia con datos de Índice Global de Emprendimiento 2017 y 2018.

En esta tabla se puede apreciar más la cuestión de cuál región es la más fuerte y cuál la más débil en los rubros estudiados. En regiones la de mejor puntaje es Europa y también es la que mejores puestos tiene, mientras que la de peor es África. Las demás regiones muestran ambivalencia por la diversidad de sus países.

## 2. Regional

El GEI el 2017 y 2018 evaluó a 137 países a nivel global, los cuales los dividió en seis regiones, las cuales se mostrarán a continuación:

## 1. Asia-Pacífico

Consta de los 28 países dentro y en cercanías del océano Pacífico Occidental. Además de que en 2017 el pilar en el que tenía mejor puntaje era Aceptación de Riesgos y en 2018 Capital Humano e Innovación de Proceso con 56%.

Tabla 5. Los 3 mejores y los 3 peores puestos en 2017 y 2018 en la región Asia-Pacífico.

Asia-Pacífico	2018		2017	
	País	% GEI	País	% GEI
1	Australia	75	Australia	73
2	Hong Kong	65	Taiwan	61
3	Taiwan	59	Singapore	51
26	Pakistan	16	Myanmar	16
27	Myanmar	14	Pakistán	15
28	Bangladesh	12	Bangladesh	12

Fuente: Elaboración propia con datos de Índice Global de Emprendimiento 2017 y 2018.

## 2. Europa (The Global Entrepreneurship and Development Institute, 2018)

Cuenta con los 37 países del continente europeo y Rusia. Y teniendo como su pilar con mejor puntaje en 2017 Networking y para el 2018 Herramientas de Startup con 66%. (Red GEM España, 2018)

Tabla 6: Los 3 mejores y los 3 peores puestos en 2017 y 2018 en la región Europa.

Europa	2018		2017	
	País	% GEI	País	% GEI
1	Suiza	80	Suiza	78
2	Reino Unido	78	Suecia	76
3	Dinamarca	74	Dinamarca	74
36	Albania	24	Albania	22
37	Moldova	21	Moldova	21
38	Bosnia y Herzegovina	21	Bosnia y Herzegovina	20

Fuente: Elaboración propia con datos de Índice Global de Emprendimiento 2017 y 2018.

## 3. Medio Oriente y el Norte de África

Tiene los 14 países que forman parte de la región MENA que es el acrónimo de Medio Oriente y norte de África en inglés, es decir, Middle East and North África. Y en el 2017 el pilar con mejor puntuación era Competencia y en 2018 Innovación de Proceso con 61%.

Tabla 7: Los 3 mejores y los 3 peores puestos en 2017 y 2018 en la región Medio Oriente y el Norte de África.

Medio Oriente y el Norte de África	2018		2017	
	País	% GEI	País	% GEI
1	Israel	65	Israel	59
2	Qatar	55	Emiratos Árabes Unidos	59
3	Emiratos Árabes Unidos	53	Qatar	58
12	Egipto	16	Egipto	23
13	Argelia	25	Irán	22
14	Libia	19	Libia	19

Fuente: Elaboración propia con datos de Índice Global de Emprendimiento 2017 y 2018. (The Global Entrepreneurship and Development Institute, 2018)

#### 4. África Sub-Sahariana

El resto del continente africano, es decir los 30 países que no limitan con el mar Mediterráneo. Y en 2017 su pilar mejor calificado fue Herramientas de Startup y para el 2018 fue Percepción de Oportunidades con 34%.

Tabla 8: Los 3 mejores y los 3 peores puestos en 2017 y 2018 en la región África Sub-Sahariana.

África Sub-Sahariana	2018		2017	
	País	% GEI	País	% GEI
1	Botswana	35	Botswana	34
2	Sudáfrica	33	Sudáfrica	33
3	Namibia	31	Namibia	31
28	Burundi	12	Sierra Leona	11

29	Mauritania	11	Burundi	11
30	Chad	9	Chad	9

Fuente: Elaboración propia con datos de Índice Global de Emprendimiento 2017 y 2018. (Consejo Nacional de Competitividad, 2018)

Para América el índice se dividió en dos:

#### 5. Norteamérica

Qué son los 3 países que forman el Subcontinente Norteamericano. Y en 2017 su pilar mejor calificado fue Crecimiento y para 2018 fue Percepción de Oportunidades con 76%.

Tabla 9: Los 3 mejores y los 3 peores puestos en 2017 y 2018 en la región Norteamérica.

Norteamérica	2018		2017	
	País	% GEI	País	% GEI
1	Estados Unidos	84	Estados Unidos	83
2	Canadá	79	Canadá	77
3	México	26	México	26

Fuente: Elaboración propia con datos de Índice Global de Emprendimiento 2017 y 2018. (Consejo Nacional de Competitividad, 2018)

#### 6. Centroamérica y Sudamérica

Qué son los 28 países ubicados en el Centro y Sur de América. Y su pilar más fuerte fue en 2017 Innovación de Proceso y en 2018 Innovación de Producto con 45%.

Tabla 10: Los 3 mejores y los 3 peores puestos en 2017 y 2018 en la región Centroamérica y Sudamérica.

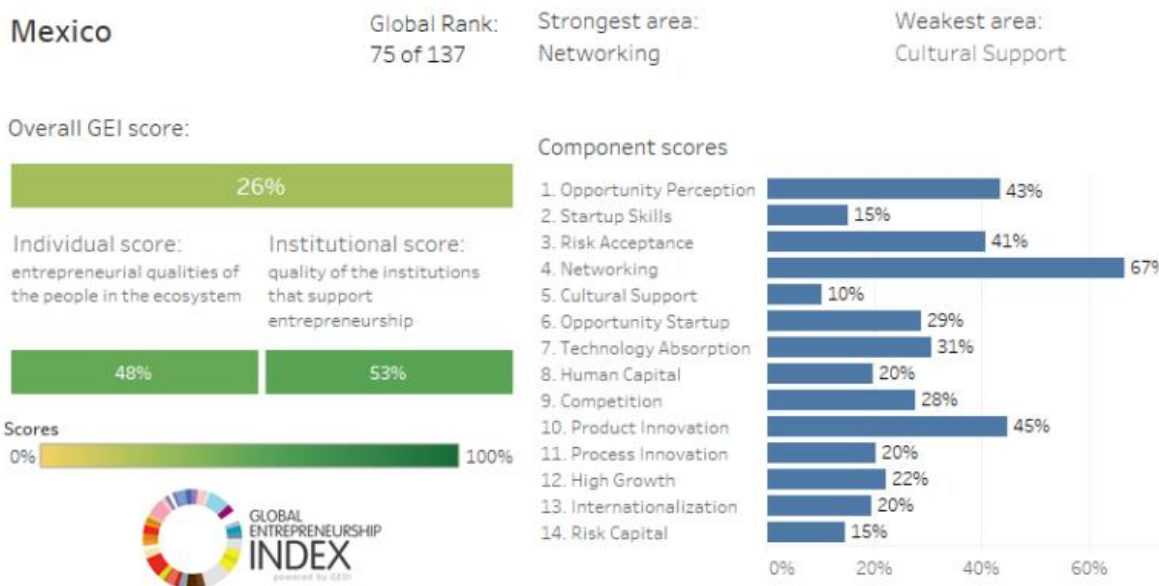
Centroamérica y Sudamérica	2018		2017	
	País	% GEI	País	% GEI
1	Chile	59	Chile	59
2	Puerto Rico	42	Puerto Rico	41
3	Colombia	38	Colombia	37
26	Guayana	16	Guayana	16

27	Nicaragua	15	Venezuela	13
28	Venezuela	14	Nicaragua	13

Fuente: Elaboración propia con datos de Índice Global de Emprendimiento 2017 y 2018. (The Global Entrepreneurship and Development Institute, 2018)

## 2.3 El Fenómeno Emprendedor a Nivel Nacional

Imagen 2. Situación de México en el Índice Global de Emprendimiento 2018.



Fuente: Índice Global de Emprendimiento 2018.

Este caso se enfocará particularmente en México. País que muestra un puntaje muy bajo respecto a los otros países que conforman su región y a su vez respecto a ambos años. También se muestra que está por la mitad de todos los países, siendo parte por así decirlo de la media, pero es el último lugar en su región, cosa que ya se habló hace poco.

Tabla 11: Puestos en 2017 y 2018 de México.

Puesto	2018	2017
General	75	71
Regional: Norteamérica	3	3

Fuente: Elaboración propia con datos de Índice Global de Emprendimiento 2017 y 2018.

México ha bajado lugares en el ranking, también lo ha hecho a nivel de emprendedores, pero ha aumentado en cuanto a cómo las instituciones apoyan a los emprendedores.

Tabla 12: Porcentajes en 2017 y 2018 de México.

Porcentajes	2018	2017
Individual	48	49
Institucional	53	51

Fuente: Elaboración propia con datos de Índice Global de Emprendimiento 2017 y 2018.

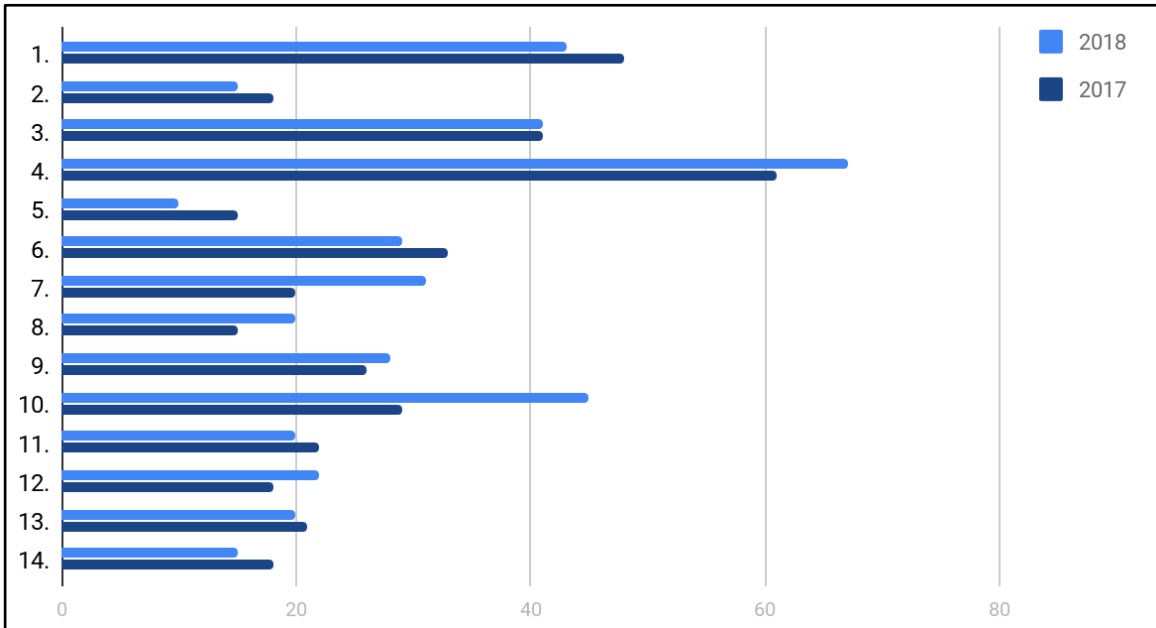
El hecho de que México tenga un declive en cuestión del emprendimiento también se ve muy claro con los pilares, teniendo siete de estos con una disminución en el porcentaje, seis con un aumento y uno sin movimiento. Además de que los porcentajes andan entre el 10% y 67%, dando como resultado un promedio de 26% en ambos años, sobre todo debido al Networking, que es el pilar que tiene el mejor puntaje en ambos años con 61% en 2017 y 63% en 2018.

Tabla 13: Porcentajes de los 14 Pilares en 2017 y 2018 de México.

Pilares (%)	2018	2017
1. Percepción de Oportunidades	43	48
2. Herramientas de Startup	15	18
3. Aceptación de Riesgo	41	41
4. Networking	67	61
5. Apoyo Cultural.	10	15
6. Percepción de Oportunidades	29	33
7. Absorción de Tecnología	31	20
8. Capital Humano	20	15
9. Competencia	28	26
10. Innovación de Producto	45	29
11. Innovación de Proceso	20	22
12. Crecimiento	22	18
13. Internacionalización	20	21
14. Capital de Riesgo	15	18

Fuente: Elaboración propia con datos de Índice Global de Emprendimiento 2017 y 2018.

Gráfica 3. Comparativa de los pilares entre los años 2017 y 2018 de México.



Fuente: Elaboración propia con datos de Índice Global de Emprendimiento 2017 y 2018.

En cuanto en los pilares en donde se ve un buen porcentaje es en el cuarto, Networking, mostrando que entre los emprendedores se conocen y saben la existencia de unos con otros, para después seguirle el primero, percepción de oportunidades, lo que da a entender que hay iniciativa y creatividad para emprender. Pero el más bajo es el quinto, apoyo cultural, lo que muestra que el país no acepta cambios, que es muy conservador, pero sobre todo que hay un problema respecto a la corrupción. México vive desde siempre, por decirlo así, con corrupción, los ciudadanos lo saben y están acostumbrados a vivir con ella. De ahí el resto sube o baja, ya sea ligera o drásticamente, mostrando que las iniciativas internas en esta materia no han podido cumplir su cometido. A pesar de este panorama, el país logró subir cuatro puestos arriba del ranking durante el último ejercicio

Si el país quiere realmente dentar su desarrollo económico, necesita un cambio, este es necesario en todos los sentidos en el país, como lo muestra el GEDI, el cual evalúa a un país en todos los aspectos, pero con un enfoque más hacia que hace para ser un país que acepte y tenga emprendimiento.

## 2.4. Modelo Educativo de la BUAP

La Universidad debe continuar los esfuerzos realizados en años previos para asegurar la pertinencia de sus planes y programas de estudio a las necesidades de desarrollo estatal y regional, pero también considerando que al no poder anticipar cuáles serán los requerimientos futuros de los entornos laborales, se debe asegurar que los egresados de la BUAP posean las competencias que les permitan adaptarse a escenarios complejos e inciertos y participar de manera proactiva en la generación y aplicación de soluciones de naturaleza diversa.

Es indudable que la oferta actual de la BUAP representa un logro trascendente de México. Los cinco programas de media superior, 85 de nivel superior y los 105 de posgrado constituyen ya de por sí una fortaleza con la que contribuye al desarrollo de Puebla y del país, en su conjunto. No obstante, se debe promover una oferta cada vez más sensible a las necesidades dinámicas de los entornos laborales y flexibles a la actualización constante de nuestro entorno global. Los cinco Complejos Regionales son unidades académicas que agrupan a las extensiones de preparatoria y a los programas de educación superior ubicados en las diversas regiones socioeconómicas del estado. Constituyen una respuesta eficaz de la universidad para extender sus servicios y atender las necesidades formativas de la población distribuida en el territorio poblano, así como a la vocación productiva que caracteriza a dichas regiones. Los ejercicios de revisión de planes de estudio permitieron fundamentar la creación de nuevas opciones profesionales y cancelar otras.

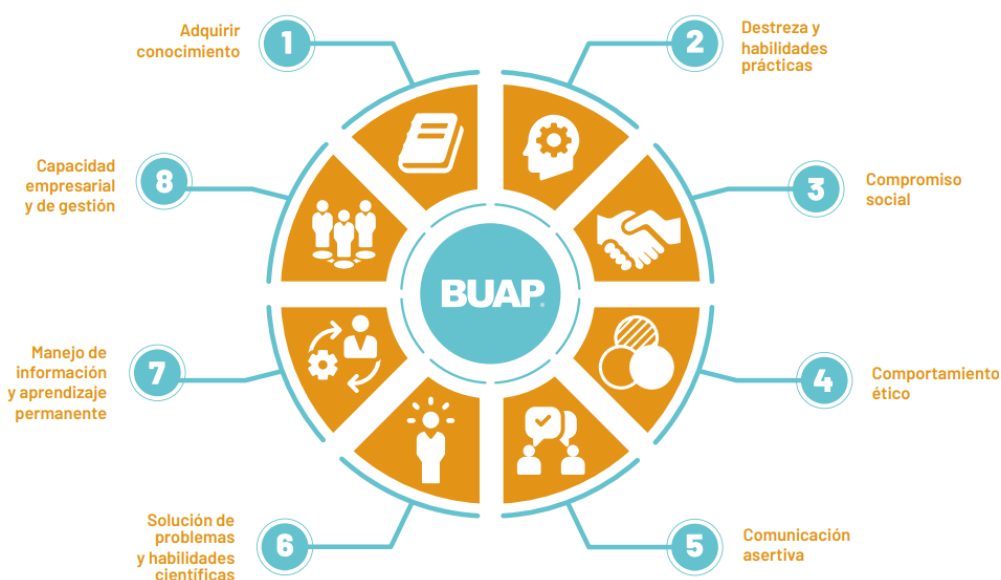
La BUAP mantiene una oferta académica a distancia y virtual compuesta por cinco programas semiescolarizados y ocho a distancia. Es de reconocer el esfuerzo institucional para ofrecer 2,322 cursos en línea, beneficiando a 8543 alumnos y 1,456 docentes. (Facultad de Administración, BUAP, 2019) Todo ello representa avances importantes, pero resultan aún insuficientes frente a la necesidad de que todo estudiante de la BUAP lleve al menos un curso en línea durante su trayectoria escolar. Se debe tomar consciencia de que al egresar los alumnos tendrán la necesidad de actualizar sus conocimientos de manera permanente y la forma como lo harán será, muy probablemente, mediante sistemas educativos a distancia y en

línea, por lo que es la responsabilidad dotar de las condiciones académicas, técnicas y administrativas para crecer la oferta de programas en modalidades no convencionales y asegurar la preparación de los estudiantes y docentes en el uso funcional de los saberes digitales.

La universidad debe innovar su oferta educativa de tal forma que los estudiantes que se separan de la institución reciban un reconocimiento por los estudios realizados y que le sirva de evidencia de las competencias alcanzadas.

Es importante actuar de manera estratégica y recurrir a lo que la comunidad internacional y nacional ha desarrollado en materia de recursos de aprendizaje abiertos disponibles ahora por Internet, e incorporarlos al conjunto de programas y materiales educativos de acceso posible a la población universitaria. Para obtener el mayor provecho de estos recursos es indispensable asegurar el dominio funcional de los saberes digitales de los estudiantes y así atender una de las principales razones por las cuales no se emplean lo suficiente. Una de las derivaciones del movimiento de la educación abierta son los cursos masivos abiertos en línea o MOOC (por sus siglas en inglés) que permiten ofrecer oportunidades de aprendizaje a poblaciones numerosas mediante una conexión a Internet.

Imagen 3. Modelo Académico actual de la BUAP



Fuente: Plan de Desarrollo Institucional BUAP 2017-2021

### **2.4.1. Contexto de la educación superior**

Las universidades no sólo contribuyen a esta nueva sociedad mediante la formación de recursos humanos, sino que además son las responsables principales de la generación y aplicación de nuevos conocimientos e innovaciones mediante la investigación básica y aplicada que realizan. Además, las universidades preservan, investigan, cultivan y difunden los bienes culturales de tiempos pasados y presentes que identifican a los países y a sus comunidades.

Al igual que requieren actualizar sus marcos de referencia y promover una mayor flexibilidad en su organización y en sus planes y programas de estudio para responder con eficacia a los nuevos desafíos presentes y asegurar que los egresados dispongan de los conocimientos y las herramientas necesarias para adaptarse y participar exitosamente en los escenarios futuros.

A los cambios en el mundo deben corresponderle cambios en la educación. Se debe asegurar que la educación promueva la adquisición de competencias que las sociedades y las economías necesitan ahora y en el futuro próximo. Se trata de una visión humanista de la educación como bien común esencial.

### **2.4.2. Agenda Estratégica**

Es la que establece compromisos con los actores universitarios y con la sociedad, con una visión de futuro viable al 2021 y que, además, traza una ruta de desarrollo hacia los objetivos deseados, cerrando brechas entre el presente y el porvenir.

Objetivos Estratégicos

- Favorecer la profesionalización permanente de docentes y trabajadores administrativos, a partir de la integralidad del aprendizaje asegurando la excelencia, diversidad y sustentabilidad.
- Asegurar en los estudiantes experiencias curriculares en el entorno social y laboral, que los ubiquen en escenarios reales.
- Aplicar un modelo de desarrollo de la investigación inter, multi y transdisciplinaria, basada en el conocimiento de frontera.

- Gestionar los recursos humanos, financieros y tecnológicos para el fortalecimiento de la universidad.
- Transformar los contextos de vida y de trabajo de la comunidad sobre la base de una infraestructura integrada y el uso eficiente de telecomunicaciones.
- Consolidar la interacción corresponsable con los sectores público, privado, social y productivo, impulsando una cultura emprendedora que contribuya al desarrollo de la sociedad.

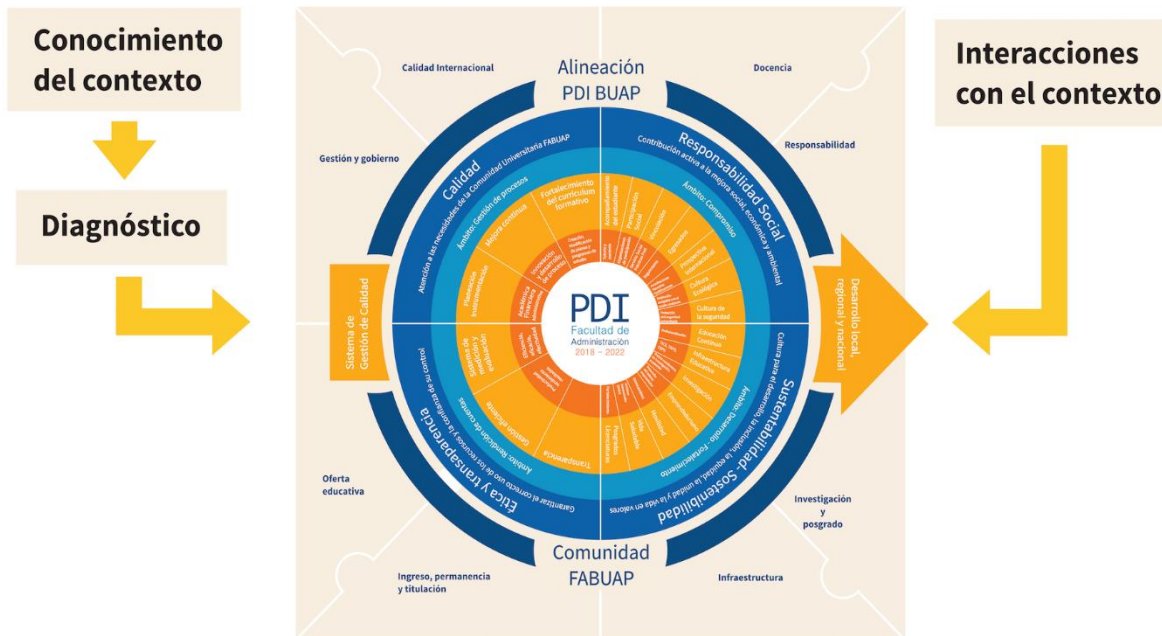
### **2.4.3. Programas Institucionales**

La planeación del devenir institucional debe alinearse con dichos fines mediante un conjunto de programas, objetivos, líneas de acción, indicadores y metas. Como se estableció al inicio de este plan se pretende consolidar los logros alcanzados hasta 2017 y proyectar hacia mayores niveles de calidad el impacto de sus funciones sustantivas. Al mismo tiempo y en reconocimiento a la necesidad de enfrentar nuevos desafíos, se introducen al plan nuevos objetivos y líneas de acción, así como objetivos específicos del PDI anterior que requieren seguir siendo atendidos.

Las metas programadas en el PDI precedente, además de reconocer retos por superar, los programas que se incluyen en el presente plan son los siguientes:

1. Oferta educativa
2. Ingreso, permanencia, eficiencia terminal y titulación
3. Docencia
4. Investigación y Posgrado
5. Vinculación y responsabilidad social
6. Posicionamiento, visibilidad y calidad internacional
7. Mantenimiento y adecuación de la infraestructura educativa
8. Gestión y Gobierno

Imagen 4. Representación Gráfica del Pan de Desarrollo Institucional BUAP 2017-2021.



Fuente: Plan de Desarrollo Institucional BUAP 2017-2021.

Es evidente que los programas del PDI 2017-2021 deberán concretarse al interior de las unidades académicas y dependencias administrativas mediante sus programas operativos anuales y que el presupuesto institucional estará alineado a su desarrollo.

En este sentido, la Facultad de Administración ha alineado su Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) a las directrices del PDI de la BUAP.

## 2.5. Modelos Educativos Orientados al Emprendimiento

### 2.5.1. Modelos Internacionales

En la materia emprendedora, el mayor exponente como institución educativa a nivel mundial es Babson College, considerada además la universidad n°1 de emprendimiento en los Estados Unidos (Entrepreneur, 2017). Muchas de sus mejores prácticas consisten en pasar de la transformación digital a una etapa superadora. Esto sucede a partir de tres factores que impulsan a los estudiantes a trascender la transformación digital, y se enfocan cada vez más en brindarlas.

1. Las tecnologías y servicios digitales se están convirtiendo en productos básicos que no crean una ventaja competitiva. Ya que se empiezan a hacer tan común que pierden su valor si no se da un extra, de allí que se busque trascender la etapa de la estrategia tradicional de transformación digital, con un nuevo paso.
2. Las plataformas digitales, particularmente en la economía colaborativa, fragmentan el modelo de creación de valor tanto para el consumidor como para el prestador de servicio.
3. Las tecnologías digitales median cada día más las interacciones humanas o crean nuevos modelos de interacción entre el humano y la máquina. Es decir que nos ayudan a comunicarnos con otras personas y que también nos ayudan a facilitar actividades cotidianas.

A su vez, estos factores encaminan y sientan las bases de los criterios a los cuales deben orientarse los alumnos matriculados en Babson College y son:

1. La evolución de las interfaces  
Estas abren oportunidades para nuevos modelos de negocio, y otras formas de comunicación con los clientes.
2. La unión del mundo físico y virtual  
La convergencia digital-físico, la cual funciona por medio de sistemas que captan datos en el entorno físico, para de esa forma está crear una representación digital o los “gemelos digitales”, que permiten la captura, manipulación, y análisis de datos del entorno físico en el entorno digital.
3. El desarrollo de modelos de inteligencia artificial  
La cual ha permitido el desarrollo de chatbots, vehículos autónomos, y sistemas con capacidad de aprendizaje. Pero en este criterio se considera la formación de **trabajadores del futuro**. Los cuales deben ser autosuficientes en el uso de tecnología y capacidad de emprendimiento, tolerantes a la ambigüedad y de gran inteligencia emocional. La necesidad de contar con trabajadores del futuro nace al considerar el hecho de que muchos trabajos actuales son altamente automatizables. Según el Composite Leading

Indicators (CLI) de septiembre de 2019, estudio realizado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), el 20% de los trabajos en países desarrollados podrían llegar a ser automatizables. (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, 2019)

Babson College fomenta un enfoque a la innovación como herramienta útil y no sólo por moda, donde el emprendedor debe estudiar de manera permanente el mercado para encontrar el momento oportuno para arribar y mantenerse en el mismo.

Un caso de formación de un ecosistema emprendedor que gira alrededor de un Programa de Impulso Empresarial y que vale la pena mencionar ocurrió en Israel. En 1959 creó el Programa YEDA para comercializar los resultados de sus investigaciones. En los años 70's YEDA se convirtió en la incubadora de empresas del Weizmann Institute of Science (WIS), especializadas en tecnología médica. Desde 2006 el WIS a través de YEDA es líder en ingresos por regalías entre las instituciones académicas de todo el mundo. En 2017 los ingresos por regalías de YEDA superaron los 600,000,000 de dólares (Singer, 2009).

### **2.5.2. Modelos Nacionales**

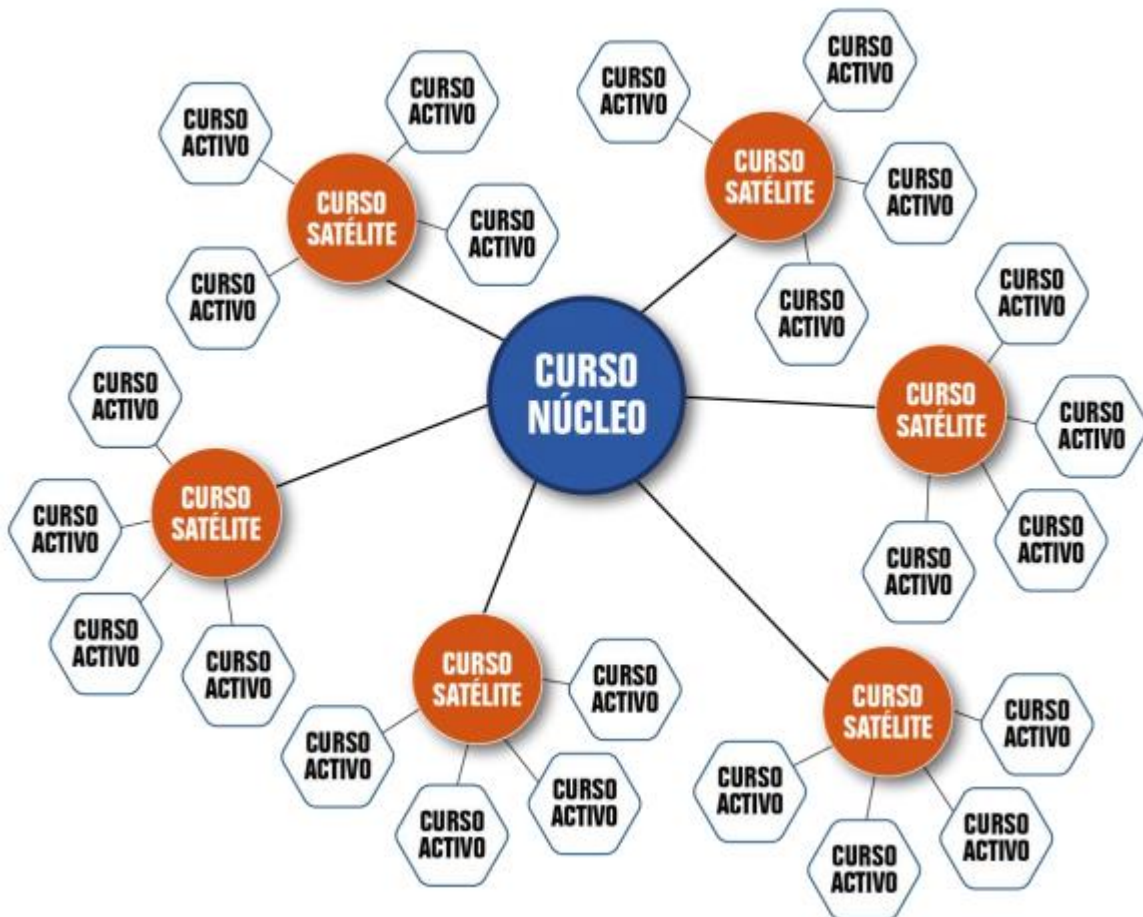
El Programa Universitario para Adultos 50 y Más de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (PUA)

La BUAP ha diseñado un programa de educación para adultos. Esta innovación curricular aplicará diversas alternativas y estrategias, para la instrumentación de su oferta educativa, dependiendo de las características y enfoques de los estudios formales, no formales e informales de que se trate. Esto significa que será flexible, dinámico, y estará basado en el respeto de las características y estilos de aprendizaje de los adultos, de sus intereses y necesidades. De la misma manera, se respetarán las particularidades de las áreas del conocimiento y el estilo de enseñanza de los docentes, tratando de generar ambientes de aprendizajes armónicos e incluyentes basados en los aportes de la Andragogía.

Todo lo anterior, respetando y tomando como guía y referencia las políticas emanadas de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, así como sus documentos rectores y las instancias y autoridades correspondientes.

El PUA contempla al emprendimiento como una de las áreas bases en su diseño curricular, por lo que se considera muy factible su alineación con la presente investigación. Se pretende resaltar la estructura funcional de su área de Educación Informal, ya que está estrechamente relacionada con la manera en la cual aspira a funcionar el producto de la presente investigación, entre esos elementos se encuentra el esquema de Curso Núcleo:

Imagen 5. Esquema de Curso Núcleo



Fuente: Programa Universitario para Adultos PUA-BUAP (Esparza, Vázquez, Valenzuela, & Pérez, 2017)

De esta manera, se parte de un curso central o curso núcleo. A partir de este curso central o núcleo, el usuario podrá seleccionar cursos satélite y activos de las constelaciones del programa.

La Educación es un pilar fundamental para el desarrollo de los profesionales. El diseño y creación de los planes educativos y los ámbitos que estos incluyen son esenciales y deben realizarse con cautela.

El incluir en dichos programas la cultura del emprendimiento es importante para que los profesionales logren adaptarse con mayor eficacia y eficiencia a las necesidades del nuevo entorno laboral.

## **CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1. Presentación**

Una de las dificultades que presentan los alumnos universitarios, es que al finalizar la carrera no encuentran fuentes de empleo donde se les permita desempeñar su carrera profesional. Nosotros detectamos esta problemática al egresar de la licenciatura y a la par observando el rumbo que tomaron distintos colegas, siendo que muchos, literalmente, no sabían qué hacer con su vida al momento de graduarse. Otros sí tenían planes, pero al momento de querer ponerlos en marcha se encontraron con que no contaban con las competencias necesarias para hacerlo. Así como estudiantes egresados existen personas que no necesariamente fueron a la universidad pero que tienen el propósito de emprender, ya sea a través de la puesta en marcha una idea o por medio de la financiación a un proyecto de inversión. De estas necesidades es donde surge el Programa de Impulso Empresarial (PIE).

### **3.2. Descripción**

Hay que tomar en cuenta que México tiene el universo cada vez más competitivo y cerrado por lo que resulta muy importante tomar la mejor decisión sobre tu futuro universitario con anticipación, valorando las mejores opciones posibles sobre las carreras a estudiar. El desafío de escoger la carrera correcta para estudiar es importante ya que en nuestro país el 37% de los profesionistas se dedican a trabajos que no tienen nada que ver con lo que estudiaron, según la Asociación Nacional de Universidades de Educación Superior (ANUIES, 2017), afirma que en México existe una falta de empleo para los egresados de más de 41 licenciaturas debido a que una de cada 3 carreras registra una saturación. Las carreras universitarias con más salida laboral son: Administración y Dirección de Empresas, Derecho, Ingeniería Industrial, Contaduría, Sistemas de Información.

“Al cuarto cuatrimestre de 2018, los datos de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE), mostraron que el número total de personas con

educación media superior y profesionistas ocupados en el país es de 20.6 millones. Las áreas con mayor número de ocupados se encuentran representadas por las Economías Administrativas, Las ingenierías y las ciencias Sociales. (STPS, 2018).

En rankings de las carreras universitarias con más salidas laborales, destacan algunas como Administración y Dirección de Empresas. Suelen ser las carreras administrativas con más demanda debido a que ofrecen más salidas a los titulados una vez terminado el periodo de estudio. Esto se debe a la amplitud de opciones en donde pueden desarrollarse.

Las tendencias laborales constantemente están cambiando a medida que la economía se vuelve variable, expertos apuntan a que el mercado laboral será muy distinto a como lo conocemos hoy en día. Para ofrecer un panorama general sobre el mercado laboral, es necesario tomar en cuenta tres aspectos que, de acuerdo a investigaciones de la STPS serán los que marcarán las nuevas tendencias del trabajo a nivel global: Cambios en los patrones demográficos, el cambio tecnológico y el camino de la globalización económica.

Jorge Rodríguez Castañeda, subsecretario de Empleo y Productividad Laboral de la STPS en el sexenio de Enrique Peña Nieto dice: “Los inconvenientes que enfrentan los profesionistas no se limitan a la carencia de trabajo, también les frena que no sepan un segundo idioma o no cuenten con un conocimiento específico que la empresa exige”.

Con eso nos damos cuenta de que la preparación que un profesionista tenga, no basta para sobresalir en el campo laboral si no estamos nos capacitamos continuamente y reforzamos conocimientos y experiencias. A la incasable búsqueda de empleo se debe sumar que en los últimos años la competencia ha crecido por el aumento de egresados universitarios. Datos de la SEP indican que cada año 450 mil jóvenes terminan su carrera, buscando aplicar lo que aprendieron en la escuela en un trabajo por el cual reciba un salario sustancial. Añadimos que en un mercado de competencia laboral, las empresas emplean al mismo tiempo a 450 mil egresados de las instituciones de educación superior y los menos preparados quedan en desventaja.

También hay que notar que el precio por la inexperiencia o una mejor preparación se ve reflejado en el salario que se percibe por los trabajos que conforman nuestra economía como país. De este modo, quienes terminan una carrera se enfrentan a una mayor precariedad laboral no solo porque ganan menos, sino porque el inicio es cada vez más difícil, pues compiten contra la experiencia y un número mayor de egresados y eso hace más escasas las oportunidades.

Bajo este panorama que se presenta debemos conciencia aprovechando cada oportunidad de adquirir experiencia, o aplicar conocimientos que se presenta, incluso durante el transcurso de los estudios universitarios ya que estar frente al campo laboral, abre oportunidades para lograr ser uno de los primeros en salir de esta situación crítica. Junto con la preparación constante que cada día es indispensable para conseguir un nivel más alto.

“El paso número uno para iniciar un negocio al ser un recién egresado es el siguiente: piensa en un tema que te apasione y que la gente esté buscando. Buscar un tema que te apasione es un PRINCIPIO IMPRESCINDIBLE, si quieres iniciar un negocio. Ese tema debe ser el que te motive a realizar todas tus acciones para crear tu negocio. Pero ese tema que te apasione tiene que ser algo que la gente esté buscando para resolver un problema concreto. Y muchos de los temas que la gente busca son temas que pueden apasionarte, y con los cuales puedes literalmente construir un negocio.” (Berezowsky, 2011).

### 3.3. Planteamiento

Debido al incremento en el desempleo en los alumnos egresados (5.8% al cuarto trimestre 2018) y ante las pocas oportunidades que tienen los alumnos para obtener un empleo se presenta la alternativa de la creación de sus propios negocios.

Es posible que emprender un negocio sea la mejor alternativa para generar ingresos en los alumnos, puesto que hoy en día las empresas exigen una contratación con experiencia y poca edad, siendo que la mayoría de los alumnos no tienen.

En la actualidad existen métodos de generar ingresos y fondos para la creación de algún negocio, no necesariamente se necesita de mucho dinero para que uno o un grupo de emprendedores puedan crear su propia empresa y generar sus propios ingresos.

La implementación del PIE es de vital importancia si analizamos el contexto que los rodea y nos avocamos a la tarea de reaccionar de la mejor manera a los cambios del mismo. Debido al incremento en el desempleo en los alumnos egresados y ante las pocas oportunidades que tienen los alumnos para obtener un empleo se presenta la alternativa de la creación de sus propios negocios.

### 3.4. Definición

La creación de un PIE que desarrolle modelos de emprendimiento incorporados al proceso educativo de los estudiantes de la Licenciatura en Administración de Empresas de la Facultad de Administración (FADMON) de la BUAP es de vital importancia si analizamos el contexto que los rodea y nos avocamos a la tarea de reaccionar de la mejor manera a los cambios del mismo.

Este PIE pretende ser de un - poblano. Será de suma importancia porque permitirá crear las bases de las acciones, conocimientos y hábitos que deben poner en práctica los emprendedores y aspirantes a serlo para desarrollar negocios como una alternativa de formación profesional.

El PIE tiene como propósito impulsar la semilla del emprendimiento en los poblanos y desarrollar las habilidades necesarias para poner en marcha una idea o financiar la misma. Es posible que emprender un negocio sea la mejor alternativa para lograr estabilidad económica a mediano plazo, puesto que para el corto plazo no hay mejor opción que emplearse en alguna organización, pero hoy en día la mayoría de las organizaciones exigen al contratar, contar con competencias, experiencia y poca edad, a la par que ofrecen sueldos poco competitivos y horarios de tiempo completo, por no decir que total.

Lo que se pretende es poner al alcance de los emprendedores y aspirantes a emprendedor un PIE que los acompañe en el desarrollo de sus ideas de negocio y el desarrollo de las mismas, que además las evalúe y refuerce periódicamente hasta convertirlas startups rentables y al mismo tiempo responder la pregunta:

### 3.5. Pregunta De Investigación

¿Qué herramientas le hacen falta al egresado bajo el MUM de la FADMON para poder emprender un negocio de manera exitosa?

### 3.6. Hipótesis

Los alumnos y egresados de la Facultad de Administración están interesados en la implementación de un programa que incentive el emprendimiento.

### 3.7. Métodos y Materiales

#### 3.7.1. Objeto de Estudio

La Facultad de Administración de la BUAP

#### 3.7.2. Tipo de Investigación

La presente investigación es de tipo concluyente porque presenta un enfoque cuantitativo, es descriptiva porque contiene varias variables, es transversal porque se realizó en un solo momento, es no experimental porque no se manipularon variables en el proceso y es probabilística porque el tamaño de la muestra fue mayor al requerido para obtener un nivel de confianza del 95%.

#### 3.7.3. Variables

Las variables sobre las que se basa la presente investigación fueron desarrolladas a partir de los datos recabados tanto en el Marco Contextual como en el Marco Teórico y están sustentadas en diferentes autores que son referencia en los campos con los que se relacionan.

Tabla 14. Cuadro de Variables

## Cuadro de Variables

No.	Variable	Tipo	Ítems	Autor
1	Emprendimiento en Universitarios	Dependiente	--	Inti Núñez (2014)
2	Contexto Económico, Político y Social	Independiente	1-3	Maricarmen Torres (2014)
3	Cultura Emprendedora	Independiente	4-7	Dan Senor (2015)
4	Formación Universitaria	Independiente	8-19	Felipe Jara (2014)

Fuente: Elaboración propia.

### 3.7.4. Instrumento

El instrumento fue diseñado en base al Cuadro de Variables y tiene como propósito mapear el perfil de emprendedor de la población muestra y comprobar si le es de su interés un programa de formación en emprendimiento.

### Versión 0

Imagen 6. Instrumento de investigación, Versión 0.



CULTURA DEL EMPRENDIMIENTO DENTRO DE LOS ALUMNOS DE LA  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

Folio:

**Objetivo:** La Facultad de Administración de la BUAP realiza una investigación con el fin de obtener información acerca de los rasgos de la cultura de emprendimiento en sus alumnos.

**Instrucciones:** Le pedimos leer con atención cada pregunta y contestarla según sea el caso. Los datos recabados serán tratados con confidencialidad y únicamente con fines académicos.

**A. Datos Generales**

Licenciatura:

Generación: 2014 2015

Edad:

Sexo:

Tipo de Educación Media Superior: Pública Privada

Marque con una X la respuesta de su preferencia, en una escala del 1 al 5, donde 1 es mínimo y 5 máximo, usted:

**B.1.**

1	Las condiciones económicas, políticas y sociales actuales de México son favorables para emprender un negocio.	1	2	3	4	5
2	Las políticas del Gobierno Federal promueven el emprendimiento para el 2019.	1	2	3	4	5
3	La formación de mis padres ha facilitado el desarrollo de competencias emprendedoras.	1	2	3	4	5
4	La ocupación de mis padres ha facilitado el desarrollo de competencias emprendedoras.	1	2	3	4	5
5	Tomo en cuenta el emprendimiento como una opción de ocupación real al egresar de la licenciatura.	1	2	3	4	5
6	Es de mi interés participar en un programa que promueva la formación de competencias emprendedoras y la puesta en marcha de ideas de negocio.	1	2	3	4	5
7	Actualmente trabajo o he trabajado.	1	2	3	4	5
8	Con los conocimientos adquiridos durante mi vida universitaria soy apto para poder emprender un negocio.	1	2	3	4	5
9	Intentaría poner en marcha algún proyecto que desarrollé para una asignatura o porque me vino a la mente.	1	2	3	4	5



CULTURA DEL EMPRENDIMIENTO DENTRO DE LOS ALUMNOS DE LA  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

10	El Modelo Educativo Minerva me incentiva a aplicar los conocimientos adquiridos en el aula en organizaciones públicas y privadas.	1	2	3	4	5
11	El Modelo Educativo Minerva ha fomentado el desarrollo de mis competencias emprendedoras como profesional de la administración.	1	2	3	4	5
12	Dentro de la Facultad de Administración hay instrumentos que incentivan el emprendimiento.	1	2	3	4	5
13	Dentro de la Facultad de Administración hay especialistas en el desarrollo de emprendimientos.	1	2	3	4	5
14	Estoy informado de los apoyos que instituciones públicas y privadas ofrecen a los emprendedores.	1	2	3	4	5

Seleccione la opción correcta:

C.1. Desde mi perspectiva, los siguientes elementos impulsan el emprendimiento en la medida de

1	Contexto	1	2	3	4	5
n2	Docentes	1	2	3	4	5
3	Apoyo de la Facultad e instituciones	1	2	3	4	5
4	Práctica	1	2	3	4	5
5	Plan de Estudios	1	2	3	4	5

Le agradecemos mucho el tiempo destinado a este instrumento, le recordamos que la información recolectada sólo se utilizará con fines de investigación. Si requiere mayor información sobre el instrumento puede contactarnos al correo electrónico: robert.gonzaleztrejo@gmail.com

Fuente: Elaboración propia.

### 3.7.5. Validación por Expertos

Tabla 15. Validación por expertos

Experto	Cargo	Aportación
PhD. Pablo Daniel Palacios Duarte	Docente de la FADMON, Candidato al SNI	Considerar si el alumno ha desarrollado competencias laborales
Dr. Alfredo Pérez Paredes	Docente de la FADMON	Adecuar el nivel de lenguaje y tecnicismos
Mtro. Gabriel Vázquez Espinosa	Docente de la FADMON, Coordinador de LAE	Clarificar el objetivo del instrumento
Dr. José Jaime Vázquez López	Secretario General de la BUAP (2017-2020)	Alinear la investigación con la política del Rector en emprendimiento/Considerar sólo alumnos de los últimos 3 cuatrimestres
Dr. Fidel García González	Docente de la Facultad de Economía, creador del CICE y del Landing Empresarial de la BUAP	Orientar la investigación al ciclo de vida del emprendedor mexicano
Dr. Emigdio Larios Gómez	Docente de la FADMON, Candidato al SNI	Estructura al instrumento, elementos de forma y fondo

Fuente: Elaboración propia.

#### Versión C

Después de la validación por expertos se editó el instrumento obteniéndose la Versión B, posteriormente esta versión se adaptó a la herramienta Google Formularios para que pudiera ser aplicada vía remota con el objetivo de no utilizar papel, optimizar recursos y hacer más fácil la integración de resultados. Se puede tener acceso al cuestionario vía el siguiente link: <https://forms.gle/ADJpktA6pgf8PW9QA>. El mismo instrumento se muestra a continuación:

Imagen 7. Captura de pantalla del formulario de Google Cultura de Emprendimiento versión C parte 1.

**CULTURA DEL EMPRENDIMIENTO DENTRO DE LOS ALUMNOS DE LA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

Objetivo: La Facultad de Administración de la BUAP realiza una investigación con el fin de obtener información acerca de los rasgos de la cultura de emprendimiento en sus alumnos.

Instrucciones: Le pedimos leer con atención cada pregunta y contestarla según sea el caso. Los datos recabados serán tratados con confidencialidad y únicamente con fines académicos.

**\*Obligatorio**

**A. Datos Generales**

**A1. Licenciatura \***

Tu respuesta \_\_\_\_\_

**A2. Generación \***

2014

2015

Anterior

**A3. Edad \***

Tu respuesta \_\_\_\_\_

**A4. Género \***

Mujer

Hombre

**A5. Tipo de Educación Media Superior \***

Pública

Privada

**B. Cuerpo**

Marque con una X la respuesta de su preferencia, en una escala del 1 al 5, donde 1 es mínimo y 5 máximo, usted:

**B1. Las condiciones económicas, políticas y sociales actuales de México son favorables para emprender un negocio. \***

1

2

3

4

**B2. Las políticas del Gobierno Federal promueven el emprendimiento para el 2019. \***

1

2

3

4

5

**B3. La formación de mis padres ha facilitado el desarrollo de competencias emprendedoras. \***

1

2

3

4

5

**B4. La ocupación de mis padres ha facilitado el desarrollo de competencias emprendedoras. \***

1

2

3

4

5

**B5. Tomo en cuenta el emprendimiento como una opción de ocupación real al egresar de la licenciatura. \***

1

2

3

4

5

**B6. Es de mi interés participar en un programa que promueva la formación de competencias emprendedoras y la puesta en marcha de ideas de negocio. \***

1

2

3

Fuente: Elaboración propia en Formularios de Google

Imagen 8. Captura de pantalla del formulario de Google Cultura de Emprendimiento versión C parte 2.

<p>B7. Actualmente trabajo o he trabajado. *</p> <p><input type="radio"/> 1</p> <p><input type="radio"/> 2</p> <p><input type="radio"/> 3</p> <p><input type="radio"/> 4</p> <p><input type="radio"/> 5</p>	<p>B12. Dentro de la Facultad de Administración hay instrumentos que incentivan el emprendimiento.</p> <p><input type="radio"/> 1</p> <p><input type="radio"/> 2</p> <p><input type="radio"/> 3</p> <p><input type="radio"/> 4</p> <p><input type="radio"/> 5</p>
<p>B8. Con los conocimientos adquiridos durante mi vida universitaria soy apto para poder emprender un negocio. *</p> <p><input type="radio"/> 1</p> <p><input type="radio"/> 2</p> <p><input type="radio"/> 3</p> <p><input type="radio"/> 4</p> <p><input type="radio"/> 5</p>	<p>B13. Dentro de la Facultad de Administración hay especialistas en el desarrollo de emprendimientos. *</p> <p><input type="radio"/> 1</p> <p><input type="radio"/> 2</p> <p><input type="radio"/> 3</p> <p><input type="radio"/> 4</p> <p><input type="radio"/> 5</p>
<p>B9. Intentaría poner en marcha algún proyecto que desarrollé para una asignatura o porque me vino a la mente.</p> <p><input type="radio"/> 1</p> <p><input type="radio"/> 2</p> <p><input type="radio"/> 3</p> <p><input type="radio"/> 4</p> <p><input type="radio"/> 5</p>	<p>B14. Estoy informado de los apoyos que instituciones públicas y privadas ofrecen a los emprendedores. *</p> <p><input type="radio"/> 1</p> <p><input type="radio"/> 2</p> <p><input type="radio"/> 3</p> <p><input type="radio"/> 4</p> <p><input type="radio"/> 5</p>
<p>B10. El Modelo Educativo Minerva me incentiva a aplicar los conocimientos adquiridos en el aula en organizaciones públicas y privadas. *</p> <p><input type="radio"/> 1</p> <p><input type="radio"/> 2</p> <p><input type="radio"/> 3</p> <p><input type="radio"/> 4</p> <p><input type="radio"/> 5</p>	<p><b>C. Elementos</b></p> <p>Desde mi perspectiva, los siguientes elementos impulsan el emprendimiento en la medida de</p> <p>C1. Contexto *</p> <p><input type="radio"/> 1</p> <p><input type="radio"/> 2</p> <p><input type="radio"/> 3</p> <p><input type="radio"/> 4</p> <p><input type="radio"/> 5</p>
<p>B11. El Modelo Educativo Minerva ha fomentado el desarrollo de mis competencias emprendedoras como profesional de la administración. *</p> <p><input type="radio"/> 1</p> <p><input type="radio"/> 2</p>	<p>C2. Docentes *</p> <p><input type="radio"/> 1</p>

Fuente: Elaboración propia en Formularios de Google.

Imagen 9. Captura de pantalla del formulario de Google Cultura de Emprendimiento versión C parte 3.

C2. Docentes \*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

C3. Apoyo de la Facultad e instituciones \*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

C4. Práctica \*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

C5. Plan de Estudios \*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Cierre

Le agradecemos mucho el tiempo destinado a este instrumento, le recordamos que la información recolectada sólo se utilizará con fines de investigación. Si requiere mayor información sobre el instrumento puede contactarnos al correo electrónico: [robert.gonzalezstrojo@gmail.com](mailto:robert.gonzalezstrojo@gmail.com)

GENERAR ENLACE

Nunca envíe contraseñas a través de Formularios de Google.

Fuente: Elaboración propia en Formularios de Google.

### 3.7.6. Prueba Piloto

Se realizó un estudio con 10 estudiantes de la Licenciatura en Administración de Empresas concluyendo que el cuestionario era congruente y aplicable.

### 3.7.7. Muestra

**Universo:** 8326 alumnos matriculados a Primavera 2020. Se aplicó a 480 alumnos de licenciatura de la Facultad de Administración.

Imagen 10. Captura de pantalla del formulario de Google Cultura de Emprendimiento con el total de las respuestas.



Fuente: Elaboración propia en Formularios de Google.

### 3.7.8. Perfil Del Sujeto

Variables Demográficas:

- Estudiante o egresado de la FADMON
- Perteneciente a la generación 2015 o alguna anterior

Variables Psicográficas:

- Ingreso Familiar: \$8000-\$12000
  - Grado Académico: Concluido; Media Superior, Cursando; Licenciatura.
- 
- El 100% de los alumnos estudian algún programa de Licenciatura la Facultad de Administración.
  - Del total, 51 fueron hombres (50.5%) y 50 mujeres (49.5%).

- Se tomaron en cuenta tres generaciones de alumnos, donde 19 (18.8%) pertenecen a la generación 2014, 48 (47.5%) a la 2015 y 34 (33.7%) a otra generación.
- Sus edades oscilan en un rango de entre 18 y 38 años, siendo la edad de los 22 años la que presentan mayor número de alumnos (18) y equivale al (17.8%).
- 59 personas (58.4%) tuvo una educación de nivel medio superior de carácter público, mientras que 42 personas (41.6%) asistieron a una escuela privada de este nivel.

### 3.8. Análisis de Resultados

Las dimensiones consideradas en este estudio son: Cultura Emprendedora y Formación Universitaria. Cada una de éstas se encuentran incluidas en el instrumento por medio de reactivos en Escala de Likert. Se diseñó un instrumento que fue aplicado a 480 alumnos de la Facultad de Administración, una vez recabados los datos, se analizaron por medio de SPSS. El análisis de fiabilidad arrojó un Alfa de Cronbach en general de .906.

De la población encuestada, el 100% de los alumnos algún programa de Licenciatura la Facultad de Administración. Del total, 51 fueron hombres (50.5%) y 50 mujeres (49.5%). Se tomaron en cuenta tres generaciones de alumnos, donde 19 (18.8%) pertenecen a la generación 2014, 48 (47.5%) a la 2015 y 34 (33.7%) a otra generación. Sus edades oscilan en un rango de entre 18 y 38 años, siendo la edad de los 22 años la que presentan mayor número de alumnos (18) y equivale al (17.8%). Del universo encuestado, 59 personas (58.4%) tuvo una educación de nivel medio superior de carácter público, mientras que 42 personas (41.6%) asistieron a una escuela privada de este nivel.

#### 3.8.1. Alfa de Cronbach

Tabla 16. Estadísticas de fiabilidad.

Estadísticas de Fiabilidad	
Alfa de Cronbach	Número de elementos

Fuente: Elaboración propia.

### 3.8.2. Ítems

Tabla 17. Ítems.

Código	Ítem	Variable
<b>B5.</b>	Tomo en cuenta el emprendimiento como una opción de ocupación real al egresar de la licenciatura.	Cultura Emprendedora
<b>B6.</b>	Es de mi interés participar en un programa que promueva la formación de competencias emprendedoras y la puesta en marcha de ideas de negocio.	
<b>B8.</b>	Con los conocimientos adquiridos durante mi vida universitaria soy apto para poder emprender un negocio.	Formación Universitaria
<b>B11.</b>	El Modelo Educativo Minerva ha fomentado el desarrollo de mis competencias emprendedoras como profesional de la administración.	
<b>B12.</b>	Dentro de la Facultad de Administración hay instrumentos que incentivan el emprendimiento.	
<b>B13.</b>	Dentro de la Facultad de Administración hay especialistas en el desarrollo de emprendimientos.	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18. Frecuencias de los códigos B5, B6, B8, B11, B12 y B13

		<b>Estadísticos</b>					
		<b>B5.</b>	<b>B6.</b>	<b>B8.</b>	<b>B11.</b>	<b>B12.</b>	<b>B13.</b>
<b>N</b>	Válido	101	101	101	101	101	101
	Perdidos	0	0	0	0	0	0
<b>Media</b>		3.97	3.90	3.73	3.39	3.13	3.17
<b>Desv. Desviación</b>		0.995	1.063	1.019	1.049	1.189	1.225
<b>Asimetría</b>		-0.873	-0.614	-0.597	-0.037	0.111	0.070
<b>Error estándar de asimetría</b>		0.240	0.240	0.240	0.240	0.240	0.240
<b>Rango</b>		4	4	4	4	4	4
<b>Mínimo</b>		1	1	1	1	1	1
<b>Máximo</b>		5	5	5	5	5	5
<b>Percentiles</b>	25	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00
	50	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00
	75	5.00	5.00	4.50	4.00	4.00	4.00

Fuente: Elaboración propia con datos de SPSS

Tabla 19. Código B5

<b>B5. Tomo en cuenta el emprendimiento como una opción de ocupación real al egresar de la licenciatura</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	2	2.0	2.0	2.0
	2	7	6.9	6.9	8.9
	3	18	17.8	17.8	26.7
	4	39	38.6	38.6	65.3
	5	35	34.7	34.7	100.0
	Total	101	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos de SPSS

Tabla 20. Código B6

<b>B6. Es de mi interés participar en un programa que promueva la formación de competencias emprendedoras y la puesta en marcha de ideas de negocio.</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	1	1.0	1.0	1.0
	2	12	11.9	11.9	12.9
	3	20	19.8	19.8	32.7
	4	31	30.7	30.7	63.4
	5	37	36.6	36.6	100.0
	Total	101	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos de SPSS

Tabla 21. Código B8

<b>B8. Con los conocimientos adquiridos durante mi vida universitaria soy apto para poder emprender un negocio.</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	3	3.0	3.0	3.0
	2	8	7.9	7.9	10.9
	3	27	26.7	26.7	37.6
	4	38	37.6	37.6	75.2
	5	25	24.8	24.8	100.0
	Total	101	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos de SPSS

Tabla 22. Código B11

<b>B11. El Modelo Educativo Minerva ha fomentado el desarrollo de mis competencias emprendedoras como profesional de la administración.</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	2	2.0	2.0	2.0
	2	20	19.8	19.8	21.8
	3	33	32.7	32.7	54.5
	4	29	28.7	28.7	83.2
	5	17	16.8	16.8	100.0
	Total	101	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos de SPSS

Tabla 23. Código B12

<b>B12. Dentro de la Facultad de Administración hay instrumentos que incentivan el emprendimiento.</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	7	6.9	6.9	6.9
	2	27	26.7	26.7	33.7
	3	30	29.7	29.7	63.4
	4	20	19.8	19.8	83.2
	5	17	16.8	16.8	100.0
	Total	101	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos de SPSS

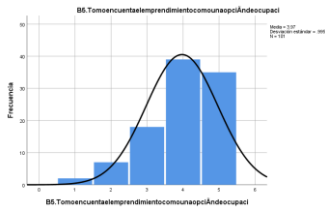
Tabla 24. Código B13

<b>B13. Dentro de la Facultad de Administración hay especialistas en el desarrollo de emprendimientos.</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	7	6.9	6.9	6.9
	2	28	27.7	27.7	34.7
	3	26	25.7	25.7	60.4
	4	21	20.8	20.8	81.2
	5	19	18.8	18.8	100.0
	Total	101	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos de SPSS

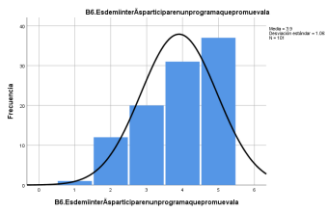
### 3.8.3. Histogramas

Gráfica 4. Histograma B5.



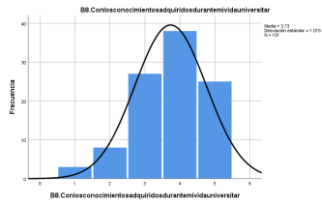
Fuente: Elaboración propia con datos de SPSS

Gráfica 5. Histograma B6



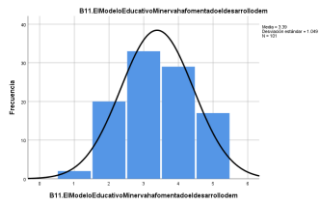
Fuente: Elaboración propia con datos de SPSS

Gráfica 6. Histograma B8



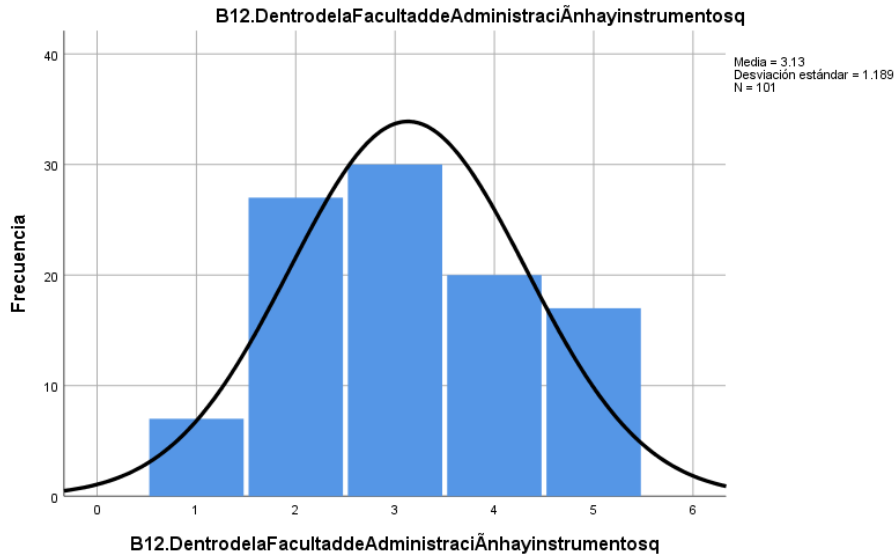
Fuente: Elaboración propia con datos de SPSS

Gráfica 7. Histograma B11



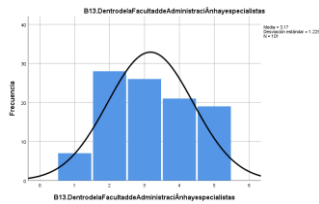
Fuente: Elaboración propia con datos de SPSS

Gráfica 8. Histograma B12



Fuente: Elaboración propia con datos de SPSS

Gráfica 9. Histograma B13



Fuente: Elaboración propia con datos de SPSS

### 3.8.4. Hallazgos

Tabla 25. Hallazgos en Correlaciones.

HALLAZGOS EN CORRELACIONES		
VALOR	CÓDIGOS	ITEMS
<b>.640</b>	B2	Las políticas del Gobierno Federal promueven el emprendimiento para el 2019.
	B1	Las condiciones económicas, políticas y sociales actuales de México son favorables para emprender un negocio.

<b>.724</b>	B4	La ocupación de mis padres ha facilitado el desarrollo de competencias emprendedoras.
	B3	La formación de mis padres ha facilitado el desarrollo de competencias emprendedoras.
<b>.697</b>	B6	Es de mi interés participar en un programa que promueva la formación de competencias emprendedoras y la puesta en marcha de ideas de negocio.
	B5	Tomo en cuenta el emprendimiento como una opción de ocupación real al egresar de la licenciatura.
<b>.823</b>	B11	El Modelo Educativo Minerva ha fomentado el desarrollo de mis competencias emprendedoras como profesional de la administración.
	B10	El Modelo Educativo Minerva me incentiva a aplicar los conocimientos adquiridos en el aula en organizaciones públicas y privadas.
<b>.623</b>	B12	Dentro de la Facultad de Administración hay instrumentos que incentivan el emprendimiento.
	B2	Las políticas del Gobierno Federal promueven el emprendimiento para el 2019.
<b>.628</b>	B12	Dentro de la Facultad de Administración hay instrumentos que incentivan el emprendimiento.
	B10	El Modelo Educativo Minerva me incentiva a aplicar los conocimientos adquiridos en el aula en organizaciones públicas y privadas.
<b>.618</b>	B12	Dentro de la Facultad de Administración hay instrumentos que incentivan el emprendimiento.
	B11	El Modelo Educativo Minerva ha fomentado el desarrollo de mis competencias emprendedoras como profesional de la administración.
<b>.642</b>	B13	Dentro de la Facultad de Administración hay especialistas en el desarrollo de emprendimientos.
	B11	El Modelo Educativo Minerva ha fomentado el desarrollo de mis competencias emprendedoras como profesional de la administración.
<b>.768</b>	B13	Dentro de la Facultad de Administración hay especialistas en el desarrollo de emprendimientos.
	B12	Dentro de la Facultad de Administración hay instrumentos que incentivan el emprendimiento.
<b>.729</b>	C3	Apoyo de la Facultad e Instituciones
	C2	Docentes

Fuente: Elaboración propia con datos de SPSS

### 3.8.5. Interpretación de Resultados

De los 19 ítems del instrumento, se analizar los 6 considerados más importantes para esta investigación, aunque tanto el Alfa de Cronbach como los Hallazgos en Correlaciones consideran la totalidad de los resultados de cada ítem. Con respecto a los ítems de la variable Cultura Emprendedora, observamos gran interés por parte de la población encuestada tanto en tomar como opción el emprendimiento al egresar de la licenciatura como de participar en un programa que incentive sus competencias emprendedoras y esto se comprueba al momento de observar la correlación de Pearson entre ambas variables (.697). En cuanto a los ítems de la variable Formación Universitaria, todos se interrelacionan al fomento de las competencias emprendedoras bajo el Modelo Universitario Minerva y los recursos que la Facultad pone al alcance de los alumnos. Entre estos ítems hallamos correlaciones de .823, .628, .618, .642 y .768. Cabe mencionar que hubo algunos ítems que no fueron considerados entre los más importantes y denotaron correlaciones altas, entre ellos destacan los 2 pertenecientes a la variable Contexto Económico con una correlación de .640, a su vez los ítems relacionados a la formación y ocupación de los padres muestran una correlación .724. Dentro de la dimensión C (factores que limitan/incentivan el emprendimiento) se evidenció una correlación de .729 entre el factor Apoyo de la Facultad e Instituciones y el factor Docentes.

Estos resultados nos muestran el genuino interés por parte del alumnado de emprender, pero sintiéndose arropado por una serie de elementos que bien podrían concatenarse en el Programa de Impulso Empresarial.

## **CAPÍTULO IV. DISEÑO DEL PROGRAMA DE IMPULSO EMPRESARIAL, CASO PRÁCTICO, FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE LA BUAP**

El siguiente capítulo presenta de manera detallada los elementos del Programa de Impulso Empresarial. Se hace especial énfasis en el apartado 4.2.2., correspondiente a los Elementos Estratégicos del programa, estos tienen la misma secuencia que seguiría el Trazado de Ruta de un emprendimiento sustentado teóricamente en este modelo. El Trazado de Ruta© es una metodología de elaboración propia, fruto de varios años de brindar consultoría a emprendedores y de estudiar a fondo la Teoría del Emprendimiento. Cuenta con Registro de Derechos de Autor y compila fundamentos de metodologías como el Business Model Canvas (Osterwalder, 2014), Lean Startup (Ries, 2017) y la Estrategia del Océano Azul (Kim, 2017). Sirve para definir el rumbo a seguir de un emprendimiento a partir de la documentación de ideas de negocio y el mapeo de las ya puestas en marcha.

Los Elementos Estratégicos comprenden la parte técnica la PIE y están alineados al contexto actual de la Facultad de Administración de la BUAP. Es importante mencionar que hasta el punto 4.2.2. se presentan los elementos que le dan fundamento técnico al PIE, es decir, su propio Trazado de Ruta que describe tanto su esencia como los requerimientos que necesita para ver la luz. Después de todo, para su creación se utilizó la misma metodología con la que pretende ayudar al Ecosistema de Emprendimiento de la FADMON.

A partir del punto 4.2.3. se muestran las herramientas que componen el Programa de Impulso Empresarial aplicado al usuario y serán los entregables que todo emprendedor afiliado al programa deberá presentar según la etapa en la que se encuentre su proyecto.

Se recomienda que la FADMON constituya o faculte una persona moral que pueda hacerse cargo de la operación del PIE, así como también pueda tener participación accionaria en cada startup que sea fruto del mismo, ya que la esencia del programa es a largo plazo lograr su sustentabilidad a través de las regalías que

reciba de cada emprendimiento consolidado y de esa manera pueda apoyar a muchos más emprendedores. Para esto es necesario que las regalías sean utilizadas expresamente para el funcionamiento del programa y no se mezclen con presupuestos destinados a otras actividades.

## **4.1. Diagnóstico**

Los siguientes apartados resumen brevemente la experiencia personal del autor al realizar sus estudios de licenciatura y posterior inclusión en el mercado laboral, son inquietudes con respecto al emprendimiento y la realidad a la que se enfrentan los profesionistas jóvenes actualmente en México

### **4.1.1. Presentación**

Una de las dificultades que presentan los alumnos universitarios, es que al finalizar la carrera no encuentran fuentes de empleo donde se les permita desempeñar su carrera profesional. Se detectó esta problemática al egresar de la licenciatura, a la par de observar el rumbo que tomaron distintos colegas, siendo que muchos, literalmente, no sabían qué hacer con su vida al momento de graduarse. Otros sí tenían planes, pero al momento de querer ponerlos en marcha se encontraron con que no contaban con las competencias necesarias para hacerlo. Así como estudiantes egresados existen personas que no necesariamente fueron a la universidad pero que tienen el propósito de emprender, ya sea a través de la puesta en marcha una idea o por medio de la financiación a un proyecto de inversión. De estas necesidades es donde surge el Programa de Impulso Empresarial (PIE).

### **4.1.2. Introducción**

La implementación del PIE es de vital importancia si analizamos el contexto que los rodea y nos avocamos a la tarea de reaccionar de la mejor manera a los cambios del mismo. Debido al incremento en el desempleo en los alumnos egresados y ante las pocas oportunidades que tienen los alumnos para obtener un empleo se presenta la alternativa de la creación de sus propios negocios.

El PIE tiene como propósito impulsar la semilla del emprendimiento en los poblanos y desarrollar las habilidades necesarias para poner en marcha una idea o financiar la misma. Es posible que emprender un negocio sea la mejor alternativa para lograr estabilidad económica a mediano plazo, puesto que para el corto plazo no hay mejor opción que emplearse en alguna organización, pero hoy en día la mayoría de las organizaciones exigen al contratar, contar con competencias, experiencia y poca edad, a la par que ofrecen sueldos poco competitivos y horarios de tiempo completo, por no decir que total.

#### **4.1.3. Justificación**

Este Programa de Impulso Empresarial (PIE) pretende ser de un modelo de emprendimiento que se incorpore al ecosistema empresarial poblano. Será de suma importancia porque permitirá crear las bases de las acciones, conocimientos y hábitos que deben poner en práctica los emprendedores y aspirantes a serlo para desarrollar negocios como una alternativa de formación profesional.

En la actualidad existen métodos de generar ingresos y fondos para la creación de algún negocio, no necesariamente se necesita de mucho dinero para que uno o un grupo de emprendedores puedan crear su propia empresa y generar sus propios ingresos.

#### **4.1.4. Tendencias**

- Políticas públicas en proceso de implementación que benefician a nuestros grupos de interés
- Bono demográfico, incremento de matrícula estudiantil a nivel licenciatura
- Generación de competencias para desarrollarse en la economía del conocimiento
- Emprendimiento como alternativa de empleo
- Depredación del mercado del coworking

## **4.2 Propuesta del Modelo**

A continuación, se detalla cada Elemento Estratégico del PIE siguiendo la metodología de Trazado de Ruta

### **4.2.1. Elementos Contextuales**

Los Elementos Contextuales surgen de los procesos de Reflexión Estratégica por los que debe pasar cualquier proyecto que aspire a tener éxito

#### **4.2.1.1. Objetivo del Programa**

Poner al alcance de los Emprendedores y Aspirantes a Emprendedor un Programa de Impulso Empresarial (PIE) que los acompañe en el desarrollo de sus ideas de negocio y el desarrollo de las mismas, que además las evalúe y refuerce periódicamente hasta convertirlas startups rentables.

#### **4.2.1.2. Objetivo Estratégico**

- Alinear, crear y consolidar a los actores de nuestro **ECOSISTEMA DE EMPRENDIMIENTO**.

#### **4.2.1.3. Retos Prioritarios**

- Lograr la CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO dentro del Ecosistema de Emprendimiento
- Adaptar el PIE al ciclo de vida del emprendedor mexicano
- Lograr rentabilidad y reconocimiento regional

#### **4.2.1.4. Riesgos**

AMBIENTE GENÉRICO COMPETITIVO:

- Desinterés del target provocado por el desenvolvimiento no adecuado de la propuesta de valor generando irrentabilidad.

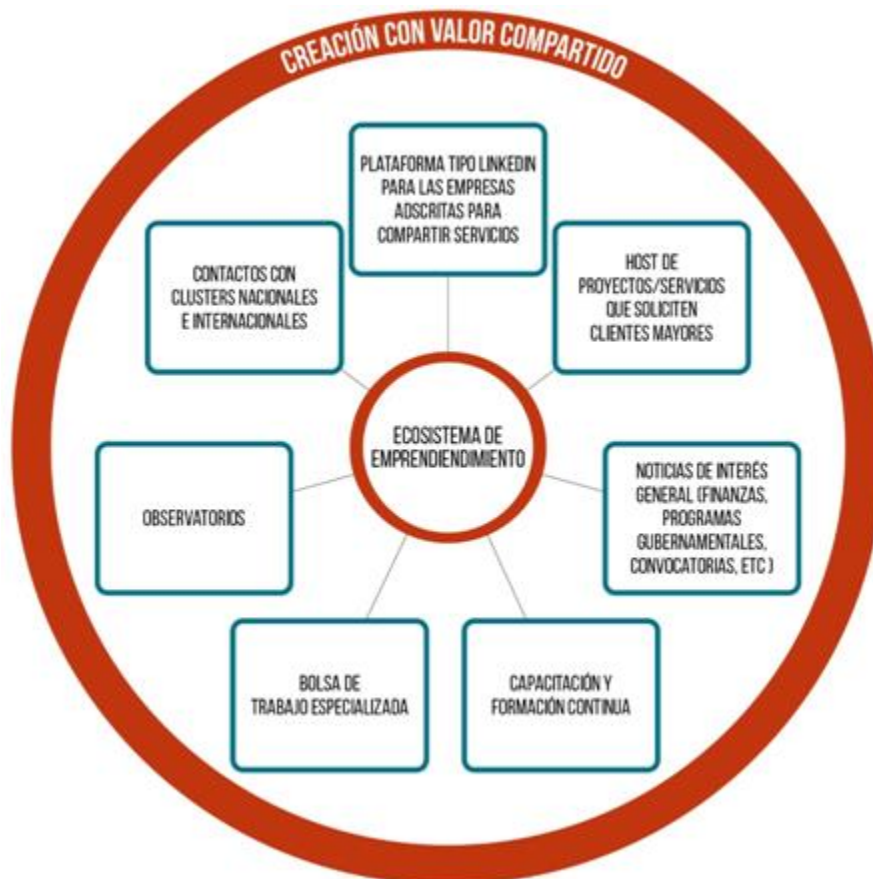
#### **4.2.1.5. Oportunidades**

- Las fortalezas de la masa crítica del target
- Capital social de los integrantes del proyecto
- Capacidad instalada
- Nuevas políticas del gobierno federal

#### 4.2.1.6. Capacidades

- Propuesta de Valor
- Factor humano competitivo
- Capacidad instalada/ubicación
- Capital social
- Vinculación con los sectores público, privado y social

Imagen 11. Ecosistema de Emprendimiento.



Fuente: Elaboración propia.

#### 4.2.2. Elementos Estratégicos

##### 4.2.2.1. Modalidades del PIE

1. Programa de impulso a emprendedores con una idea de negocio **\*validada**, **\*desarrollada** y con **\*tendencias de rentabilidad**.

2. Programa integral de **desarrollo** para emprendedores con idea de negocio validada.
3. Capacitación en emprendimiento para aspirantes a emprendedores.

- Entendemos la idea como **validada** cuando exhibe documentación y la presenta para la evaluación de su viabilidad.

- Entendemos la idea como **desarrollada** cuando ha sido puesta en marcha.

- Entendemos que la idea muestra **tendencias de rentabilidad** cuando demuestra ventas.

#### **4.2.2.2. Propuesta de Valor**

Un programa integral de **\*acompañamiento** a los emprendedores donde sus ideas de negocio y desarrollo de las mismas sean evaluadas y reforzadas periódicamente por especialistas, **compartiendo el riesgo** de su éxito o fracaso, impulsando a las más rentables **\*por etapas** hasta convertirlas en startups rentables y vincularlas con fuentes de financiamiento.

En este caso entendemos el **acompañamiento** como el apoyo que se les brindará a los emprendedores, poniendo a su disposición el conocimiento y las herramientas para llevar a cabo cada acción necesaria correspondiente a su emprendimiento, no se hará por ellos el trabajo.

El Esquema de Riesgo Compartido consiste en una sociedad entre el coworking y el emprendedor, este recibe el PIE a un costo menor de su valor a cambio de ceder un porcentaje de la propiedad de su organización al momento de su constitución. Este esquema le permitirá poner en marcha su idea de negocio sin que el factor económico lo limite, a la par que el coworking será socio del negocio y recibirá su parte proporcional de utilidades del mismo.

La visión del Esquema de Riesgo Compartido es que a largo plazo el coworking sea sustentado de las regalías que cada startup le reporte.

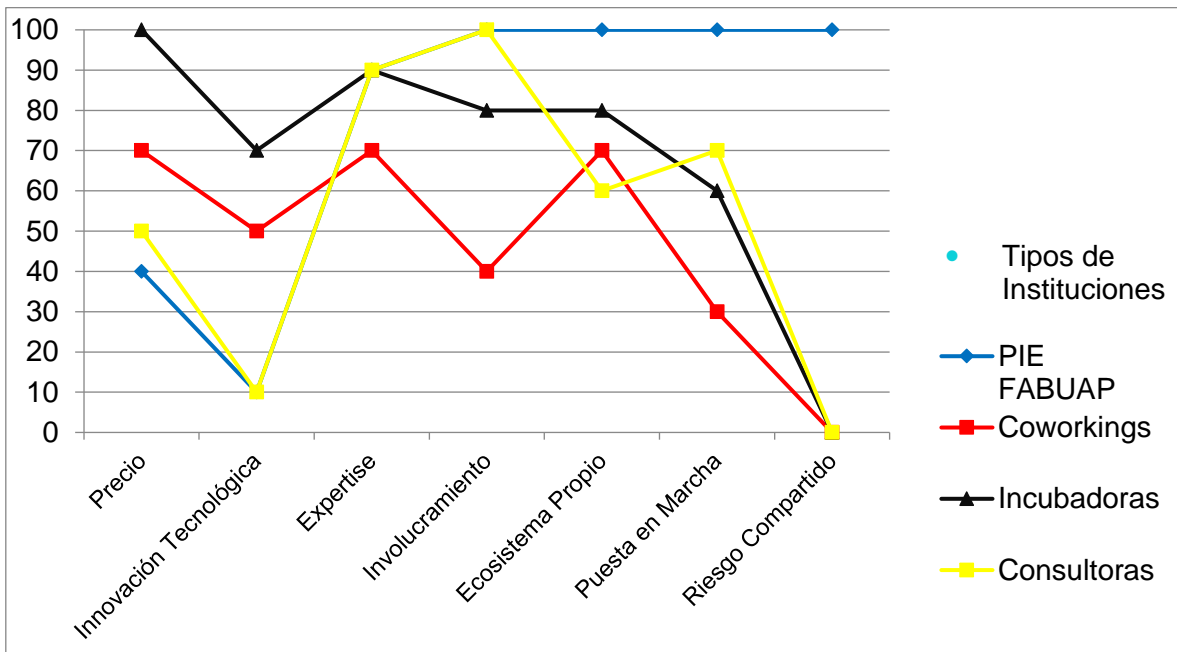
Las **etapas** de PIE son las siguientes:

1. **Incubación:** Documentación de la Idea de Negocio y puesta en marcha.

2. **Profesionalización:** Aseguramiento del Producto Mínimo Viable (MVP) y desarrollo de la Filosofía Empresarial.
3. **Consolidación:** Calibración y mejora continua de la Propuesta de Valor y Modelo de Negocio para asegurar su rentabilidad y expansión.
4. **Aceleración:** Desarrollo de la escalabilidad e inmersión en mercados de exteriores.

#### 4.2.2.3. Variables Competitivas

Gráfica 10. Cuadro Estratégico del PIE.

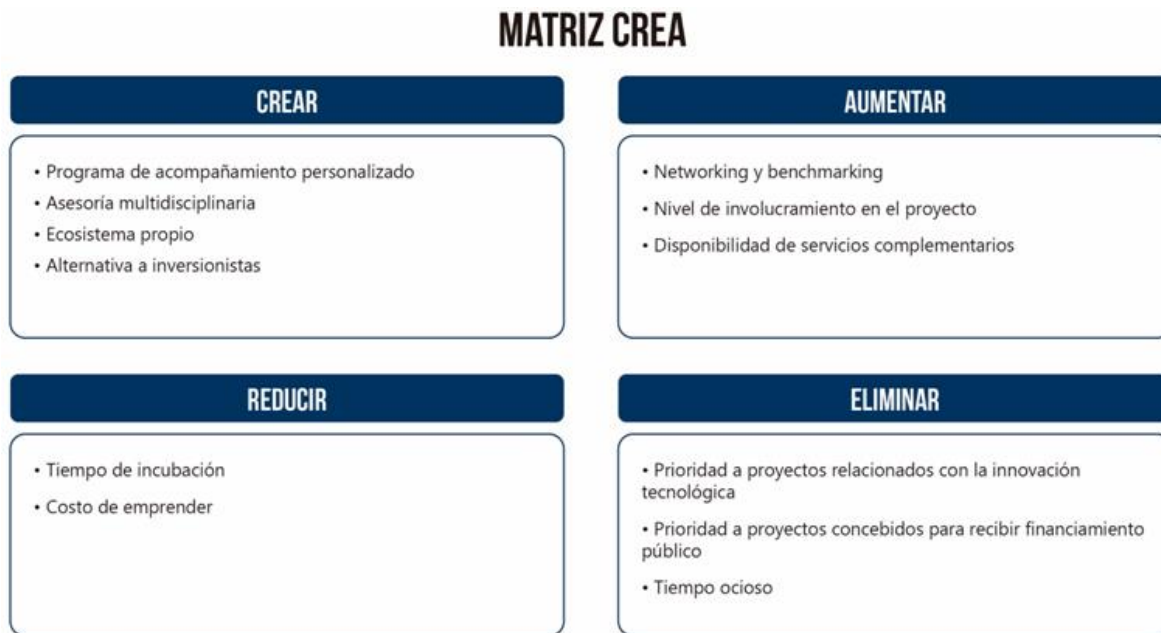


Fuente: Elaboración propia.

1. **Precio accesible** bajo el Esquema de Riesgo Compartido.
2. **Nivel de involucramiento** del equipo del coworking en cada proyecto.
3. **Tiempo de puesta en marcha** de la idea de negocio.
4. **Ecosistema propio** del coworking. Emprendedores, empresarios, inversionistas, consultores y socios estratégicos unidos alrededor del centro.

#### 4.2.2.4. Matriz CREA

Imagen 12. Matriz CREA del PIE



Fuente: Elaboración Propia

#### 4.2.2.5. Población Objetivo

El target del PIE son los emprendedores y aspirantes a emprendedores de la ciudad de Puebla y su área metropolitana divididos en 3 subsegmentos:

1. **Emprendedores** con una idea de negocio validada, desarrollada y con tendencias de rentabilidad.
2. **Emprendedores Potenciales** con una idea de negocio validada.
3. **Aspirantes a Emprendedores** con interés en capacitarse en emprendimiento.

#### 4.2.2.6. Actividades Clave

Para arrancar el proyecto con éxito es fundamental llevar a cabo y en orden cronológico las siguientes actividades:

1. Publicitar correctamente el centro.
2. **Lograr afiliaciones en todos los segmentos. (aspirantes y emprendedores)**
3. **Validar objetivamente de ideas de negocio.**

#### **4. Acompañar oportunamente a cada emprendedor.**

5. Realizar eventos de impacto.
6. Lograr vínculos con fuentes de financiamiento.
7. Lograr vínculos con organizaciones aliadas (todas las que aporten valor a los proyectos).

#### **4.2.2.7. Recursos Clave**

##### **1. HUMANOS:**

###### **1.1. Especialistas internos (que cumplan el perfil).**

###### **Perfil deseado del facilitador:**

- Tener licenciatura, ingeniería o maestría en áreas Económico Administrativas
- Conocimientos en el Business Model Canvas y sus diversificaciones.
- Conocimientos en evaluación de la Competitividad.
- Experiencia incubando empresas y su puesta en marcha.
- Experiencia brindando consultoría a startups.
- Contar con por lo menos dos certificaciones en su rama de especialidad.

###### **1.2. Especialistas externos (alianzas clave).**

##### **2. MATERIALES:**

2.1. Instalaciones adecuadas para el trabajo y la capacitación del emprendedor

2.2. Material de trabajo óptimo.

##### **3. FINANCIEROS:**

3.1. Presupuesto inicial.

##### **4. TÉCNICOS:**

4.1. Competencias, conocimientos capacidades y actitudes al servicio del emprendedor

4.2. Capacitación continua.

#### **4.2.2.8. Alianzas Clave**

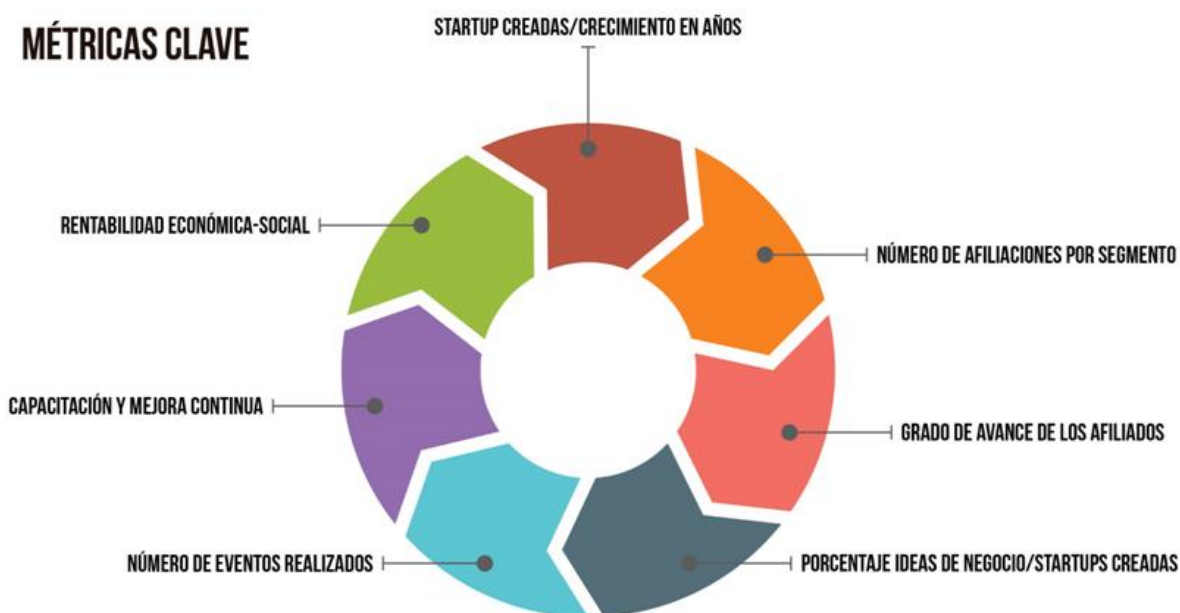
1. ESPECIALISTAS EN TODAS LAS ÁREAS. (externos)
2. AMIGOS MENTORES. (emprendedores exitosos)
3. COWORKINGS Y OTROS CENTROS. (benchmarking, eventos conjuntos)
4. SOCIOS ESTRATÉGICOS:
  - \*Notario Público
  - \*Organismo Certificador de Competencias
  - \*Cualquier que aporte valor
5. FUENTES DE FINANCIAMIENTO:
  - \*Presupuesto Asignado
  - \*Inversionistas.
  - \*Dependencias de gobierno.
  - \*Fondos de inversión.

#### **4.2.2.9. Métricas Clave**

1. Número de afiliaciones por segmento. Medir cuál es más concurrido y tomar acciones, puede ser evaluado mensualmente.
2. Grado de avance de los afiliados. Cada proyecto debe demostrar avance permanente, pero a su propio ritmo, puede ser evaluado semanalmente.
3. Porcentaje ideas de negocio/startup creadas. ¿Cuántos proyectos de inversión vieron la luz? puede ser evaluado semestralmente y a mediano plazo mensualmente.
4. Número de eventos realizados. De promoción del centro, de captación de capital, de convivencia con el ecosistema emprendedor, puede ser evaluado mensualmente.

5. Capacitación y mejora continua. Debe apreciarse tanto en el centro como en sus miembros capacitación permanente y mejora continua en sus procesos, puede ser evaluado semestralmente.
6. Rentabilidad económica-social. Tanto de la inversión inicial como en operación en lo económico y la mejora de la calidad de vida de los miembros del ecosistema, puede ser evaluado semestralmente.

Imagen 13. Métricas Clave del PIE



Fuente: Elaboración propia

#### 4.2.2.10. Estructura de Costos

##### 1. PREOPERATIVOS:

\*Presupuesto inicial (campaña de difusión, organización de evento de lanzamiento).

##### 2. OPERATIVOS:

\*Eventos

\*Publicidad

\*Material de oficina

### 3. ESQUEMAS DEL FACILITADOR:

3.1. Horas probono

3.2. Iguala mensual

3.3. Honorarios mensuales por cada proyecto acompañado

3.4. Honorarios por cada servicio prestado

#### 4.2.2.11. Flujo de Ingresos

1. Presupuesto inicial

2. Cuota de inscripción de cada emprendedor y/o aspirante

3. Ingresos por acompañamiento a Aspirantes a Emprendedor

3. Ingresos por acompañamiento a Emprendedores

4. Cursos, talleres y capacitación en emprendimiento

5. Eventos (noche de ángeles, noche de emprendedores, etc.)

6. Regalías de startups.

#### 4.2.2.12. Traction

##### CORTO PLAZO:

1. Cursos, talleres y capacitación.

2. Validación periódica de ideas de negocio.

3. Generación de las primeras startups.

##### MEDIANO PLAZO:

1. Validación diaria de ideas de negocio.
2. Profesionalización de las primeras startups.
3. Networking entre afiliados.
4. Benchmarking con afiliados.

#### LARGO PLAZO:

1. Consolidación de las primeras startups.
2. Generación y profesionalización continua de startups.
3. Lograr rentabilidad en base a regalías de las startups.

#### \*DEFINIR TEMPORALIDAD

Como se mencionó anteriormente, hasta este punto se presentaron los elementos que le dan fundamento técnico al programa, o, dicho en otras palabras, su propio Trazado de Ruta.

A partir del siguiente apartado se muestran las herramientas que componen el Programa de Impulso Empresarial aplicado al usuario y serán los entregables que todo emprendedor afiliado al programa deberá presentar según la etapa en la que se encuentre su proyecto.

### 4.3. Programa de Impulso Empresarial

#### 4.3.1. Formación de Facilitadores

Para que el Programa de Impulso Empresarial funcione es determinante que cuente con un Equipo de Facilitadores de primera línea, los cuales no solamente deben ser expertos comprobados en determinada área de la ciencia administrativa, sino que también tienen que dominar un lenguaje de enseñanza común y compartir la manera de trabajo en la que se basa el programa. Para lograr lo anterior, se emitirá una convocatoria de entre el personal de la FADMON para que todos los interesados que cumplan el perfil deseado puedan formar parte del Equipo de Facilitadores, la invitación también podrá hacerse a profesionales externos siempre

y cuando dentro del personal de la FADMÓN no se encuentre alguien que cumpla un perfil determinado y/o no tenga el interés de formar parte del proyecto, ya que es de suma importancia contar con un Equipo de Facilitadores especialista y multidisciplinario, que pueda resolver dar respuesta a cada situación en la que se vea involucrado el emprendedor.

Las autoridades del PIE evaluarán las solicitudes de cada interesado verificando que cumple con el perfil que se necesita, solicitarán evidencias de su *expertise* y llevarán a cabo una evaluación de desempeño, todo lo anterior de manera objetiva e imparcial. De ser aceptados, a los interesados se les brindará el Programa de Capacitación de Formación de Facilitadores, el cual consiste en darles a conocer el Modelo del PIE y los mecanismos para transmitirlo a los emprendedores y evaluar sus ideas de negocio. Posteriormente se les asignarán emprendedores para que puedan apoyarlos con sus ideas de negocio y serán evaluados por cada proyecto que asesoren con el objetivo de conocer su desempeño y mantener uniformidad en el acompañamiento a los usuarios.

#### **4.3.2. Test de Perfil Emprendedor**

Para que el emprendedor pueda afiliarse al programa es necesario que además de llenar un formato con sus datos personales, haga el llenado de estas dos herramientas para poder clasificarlo de acuerdo al perfil que denoten las mismas con el objetivo de conocerlo mejor y diseñar un plan de trabajo que se alinee congruentemente a sus necesidades y aspiraciones.

##### **4.3.2.1. Formato de Diagnóstico de Perfil Emprendedor**

Imagen 14. Formato de Diagnóstico de Perfil Emprendedor

Nombre del emprendedor: \_\_\_\_\_  
 Fecha: \_\_\_\_\_ Contacto: \_\_\_\_\_

1. ¿Cuál es mi formación?
2. ¿A qué me dedico?
3. ¿Cuál es mi experiencia laboral?
4. ¿En qué soy bueno?
5. ¿En qué áreas mis conocimientos son bastos?
6. ¿Cuál es la formación de mis padres?
7. ¿Cuál es la ocupación de mis padres?

8. ¿Tengo relaciones cercanas con empresarios? ¿En qué industrias se desenvuelven?
9. ¿Qué industrias me llaman la atención?
10. ¿En qué industrias nunca me involucraría?
11. ¿Tengo ya algunas ideas de negocio en mente?
12. ¿Aproximadamente, cuánto tiempo a la semana estaría dispuesto a invertir en mi emprendimiento?
13. ¿Aproximadamente, cuál sería mi presupuesto para poner en marcha mi emprendimiento?
14. ¿Estaría dispuesto a tener socios dentro de mi emprendimiento? ¿En qué condiciones?

Fuente: Elaboración propia

Esta herramienta tiene como finalidad diseccionar el contexto del candidato al programa para saber en primer lugar, si es elegible a participar en el mismo y en segundo lugar, con qué recursos cuenta y qué áreas se deben fortalecer en su formación.

#### 4.3.2.2. Wissen Personal Canvas

Imagen 15. Wissen Personal Canvas

Nombre:				Versión:
1. ¿Quién eres?	2. ¿Qué haces/ofreces?	3. ¿A dónde quieres llegar?	4. Razones para creer en ti	5. ¿Qué beneficios aportas?
6. ¿Quién tiene que conocerme?	7. ¿Cómo me ven/ relaciono?	8. ¿Cómo me conocen?	9. ¿Qué resultados obtienes?	10. ¿Qué inversión necesitas?

Fuente: Elaboración propia a partir de la Metodología Lean Startup

El Wissen Personal Canvas es un apoyo en el mapeo del perfil del emprendedor. Su llenado ofrece la visión del propio candidato para consigo mismo y sirve de apoyo para que pueda conocerse y definirse como Emprendedor. Lo

anterior es de vital importancia para el aprovechamiento de todos los recursos del programa.

Una vez que el emprendedor ha completado las anteriores herramientas, podemos clasificarlo como Aspirante a Emprendedor, Emprendedor Potencial o Emprendedor. Un Aspirante a Emprendedor, entre otras cosas, es alguien que tiene todo el interés en emprender pero no tiene definida una idea de negocio, por lo cual se le dotará de herramientas que le permiten abrir su panorama y se le vinculará con emprendedores potenciales y emprendedores para que encuentre retroalimentación, a su vez, si su perfil y las condiciones contextuales son favorables, se le brindará la oportunidad de integrarse al equipo de algún emprendimiento potencial o emprendimiento en marcha.

#### 4.3.3.3. Validación de la Idea. Wissen Model Canvas

Imagen 16. Wissen Model Canvas.

Proyecto:				Versión:
1. Problema o Necesidad	2. Solución	3. Propuesta de Valor	4. Ventaja Competitiva	5. Alternativas Existentes
6. Segmento de Clientes	7. Early Adopters	8. Canales de Comunicación y Distribución	9. Actividades Claves	10. Recursos Claves
11. Alianzas Claves	12. Métricas Claves	13. Estructura de Costos	14. Flujo de Ingresos	15. Traction

Fuente: Elaboración propia a partir del Business Model Canvas

Un Emprendedor Potencial es aquel que ya cuenta con una idea de negocio validada. El instrumento sobre el cual se basa la calificación de su idea es el Wissen Model Canvas. Herramienta destinada a documentar ideas de negocio y mapear negocios en marcha. Un Emprendedor Potencial valida su idea si puede llenar

congruentemente cada una de las 15 secciones del instrumento y presentarla a un Validador del PIE en una sesión agendada para dicho fin.

Un Emprendedor a secas es quien ha presentado una idea de negocio **validada, desarrollada y con tendencias de rentabilidad**. Hablamos de una idea de negocio desarrollada cuando el Emprendedor la llevado del mundo de los conceptos al mundo real, esto no quiere decir precisamente que ya haya abierto las puertas de su organización al público, pero sí que ha dado pasos contundentes en esa dirección, como lo pueden ser la constitución jurídica, la renta de un local o la apertura de su página web. Por su parte, una idea de negocio que muestra tendencias de rentabilidad es aquella que demuestra ventas. A si sean mínimas, las ventas son la actividad principal de cualquier empresa. No hay mejor manera de comprobar si un emprendimiento será exitoso que lanzándolo al mercado y cualquier Emprendedor Potencial puede afirmar que su idea es extraordinaria pero sólo podrá denominarse Emprendedor cuando haya realizado su primera venta. Al fin y al cabo, todas las ideas son buenas hasta que se demuestre lo contrario (Mapcal, 1998).

El Validador tiene el deber de retroalimentar la propuesta de los emprendedores y objetividad en su juicio en todo momento, a sabiendas de que el participante en el programa no es experto en administración o emprendimiento (de otra manera no formaría parte del target) y puede tener dudas para llenar el instrumento adecuadamente aún cuando ya se la haya explicado en el momento de la entrega.

En el mismo tenor, el Validador debe ser consciente de que no todas las personas tienen desarrolladas en igual medida las competencias necesarias para hacer la presentación de un proyecto ejecutivo. No es poco común en el México del 2020 que habilidades como la redacción y la oratoria estén ausentes en la producción académica de estudiantes de licenciatura, incluso de posgrado (Alzate, 2020). Por otro lado, y aunque en menor medida, pueden presentarse situaciones en las que los emprendedores tienen sumos dotes de persuasión que hacen destacar la presentación de su idea más allá de si el contenido es el pertinente para

validar su idea favorablemente. Ya sea innata o adquirida, la persuasión es una competencia que le permite a su poseedor influir en la percepción y el juicio de otra persona de manera consciente o inconsciente (Belfort, El Camino del Lobo, 2018), por lo que un Emprendedor Potencial muy persuasivo podría contagiar al Validador de su entusiasmo y convencerle de que la suya es una gran idea de negocio aún cuando carezca de los elementos para darle esa consideración.

Derivado de lo anterior, el Validador debe contar con el conocimiento y la experiencia suficiente para juzgar cada idea de negocio por su fondo más que por su forma y orientar al Emprendedor Potencial hacia el replanteo de su idea de negocio o a la generación de una nueva.

#### **4.3.3.4. Afiliación al Programa**

En cuanto la idea de negocio quede validada, al emprendedor se le proporcionará el contrato que lo vinculará de manera oficial con la entidad que gestione el PIE con el fin de que pueda revisarlo y retroalimentar el mismo. Dicho acuerdo de voluntades contendrá entre otras cosas, el esquema de participación accionaria de la startup, que será dividido entre el la entidad que gestione el PIE, que en todos los casos no será menor del 10% ni mayor al 49% del total y podrá ser modificado en distintas oportunidades hasta la conclusión de la etapa de Incubación del proyecto y el emprendedor o equipo de emprendedores a quienes siempre se les sugerirá fraccionar su porcentaje en partes iguales, pero podrán diseñar un esquema distinto si lo justifican ante autoridades del PIE. Lo anterior cobra relevancia por tratarse de un programa de riesgo compartido, ya que el emprendedor recibirá asesoría y recursos de primer orden a muy bajo costo con el compromiso de que la entidad que gestione el PIE sea propietaria de un porcentaje de la futura startup, persiguiendo la finalidad de que cuando sea posible, el programa se financie netamente de las utilidades generadas por las startups consolidadas.

Una vez firmado el contrato, se le brindará al emprendedor los lineamientos del programa, así como su reglamento y se le asignará un número de registro único e intransferible para poder trazar su proyecto en todo momento, así como también

un equipo de Facilitadores cuya misión es asesorarlo en la metodología de Trazado de Ruta para que pueda configurar su idea de negocio de manera científica.

**4.3.3.5. Trazado de Ruta**

Llegados a este punto, el participante trabajará en la optimización de su Wissen Model Canvas con ayuda de los Facilitadores. Se trabajará sección por sección documentando la evolución del proyecto.

**4.3.3.5.1. Índice de Innovación y Rentabilidad**

Imagen 17. Índice de Innovación y Rentabilidad Topicalizado

NOMBRE: _____ PROYECTO: _____	
VARIABLE	PREGUNTA SI/NO JUSTIFICACIÓN
<b>Aspiración</b>	¿Detecta cuál es su principal motivación para poner en marcha esta empresa?
<b>Valor</b>	¿Identifica plenamente la necesidad que pretende solventar a través del producto/servicio?
<b>Utilidad</b>	¿Hay razones contundentes para comprar el producto o servicio ofrecido?
<b>Precio</b>	¿Está el precio fácilmente al alcance del grueso de los compradores?
<b>Costo</b>	¿Cumple la estructura de costos con la meta de costos?
<b>Adopción</b>	¿Se han resuelto desde el principio los obstáculos para que los consumidores se adapten al producto/servicio?

Fuente: Elaboración propia a partir de la Estrategia del Océano Azul

El Índice de Innovación y Rentabilidad (IIR) es una guía que le permite al emprendedor clarificar los elementos de su idea paso por paso. El IIR se compone de seis secciones, cada una pertenece a elementos de la Propuesta de Valor del emprendimiento y están ordenados de manera secuencial, para pasar a la siguiente, el participante debe responder SI a la pregunta de la sección en turno y justificarla congruentemente con ayuda de los Facilitadores. Esta herramienta estará completa sólo si todas las respuestas se responden favorablemente y su justificación avala ese criterio.

**4.3.3.5.2. Matriz CREA**

Imagen 18. Matriz CREA

NOMBRE: \_\_\_\_\_ EMPRESA: \_\_\_\_\_

- ¿Qué variables se deben eliminar aunque la industria las considere indispensables?
- ¿Qué variables se deben reducir por debajo de la media?
- ¿Qué variables se deben aumentar por encima de la media?
- ¿Qué variables se deben crear porque la industria nunca las ha ofrecido?

CREAR	AUMENTAR
REDUCIR	ELIMINAR

Fuente: Elaboración propia a partir de la Estrategia del Océano Azul

La Matriz CREA tiene como finalidad configurar la serie de atributos de la Propuesta de Valor y el Modelo de Negocio del emprendimiento. Es además un buen termómetro para medir si realmente la idea de negocio propone soluciones disruptivas o innovadoras a través del producto o servicio que planea lanzar al mercado. Para que la Matriz CREA se considera óptima deber presentar por lo menos tres iniciativas en cada cuadrante.

#### **4.3.3.5.3 Presentación Ejecutiva**

Como se ha mencionado anteriormente, uno de los factores más importantes de todo emprendimiento es la forma en la cual se da a conocer. Si bien los consumidores generalmente no están interesados en los elementos técnicos de una organización como pueden ser la estructura orgánica o de costos, es importante que el emprendedor haya asimilado cada aspecto relevante de su startup y pueda transmitirlo a cualquier persona de manera clara, precisa y congruente. El emprendedor deberá ser capaz de llevar el mensaje que está detrás de su emprendimiento, tanto a los miembros del PIE, como a cualquier interesado en el proyecto. Esta es una cualidad sumamente necesitada por las startups, debido a que por su propia naturaleza están ligadas casi siempre a la captación de capital y para poder canalizar un emprendimiento a una fuente de financiamiento es de vital importancia que este sea presentado de la manera más adecuada.

El resultado final de una Presentación Ejecutiva exitosa es que el emprendedor tocará de manera efectiva las puertas necesarias para que su emprendimiento se vuelva realidad, concretamente con ello logrará tener una conexión efectiva con fuentes de financiamiento y consumidores

El emprendedor será libre de escoger la metodología que considere más oportuna para llevar a cabo su Presentación Ejecutiva. Esto estribará en distintos factores, como son la industria a la que pertenecerá la startup, el tipo de fuente de financiamiento y el propio perfil del emprendedor. Las metodologías más recurridas a este respecto son una presentación con diapositivas, un video institucional, la Elevator Pitch, entre otras, pero los puntos que se recomienda siempre abarcar son:

- Contexto
- Alternativas Actuales
- Target
- Propuesta de Valor
- Modelo de Negocio
- Imagen Corporativa

- Estructura de Ingresos
- Estructura de Costos
- Datos del Emprendedor

Una vez que el emprendedor tiene listos tanto el Trazado de Ruta como la Presentación Ejecutiva, se agendará un momento para que pueda llevarse a cabo el proceso de evaluación de su proyecto, el cual estará a cargo de las autoridades del PIE quienes después de revisar los entregables del Trazado de Ruta y de atender a la Presentación Ejecutiva cuestionarán al emprendedor sobre los aspectos técnicos de la propuesta y emitirán su veredicto, que podrá ser Favorable o Aún No Favorable.

Si el veredicto es Favorable, el emprendedor procederá a la elaboración del Plan de Negocios de la startup, que es el siguiente paso de la etapa de Incubación. Si por el contrario, el veredicto es Aún No Favorable, el usuario tendrá que atender a la retroalimentación emitida por las autoridades del PIE así como replantear los aspectos técnicos que considere necesarios de la propuesta, todo esto de la mano del Equipo de Facilitadores.

#### **4.3.4. Plan de Negocios**

El Plan de Negocios o Business Plan, es un documento que concentra los aspectos de cada área funcional de una organización. Existen teorías y ejemplos muy variados de cómo debe elaborarse y el enfoque sobre el que se basará el Plan de Negocios del PIE es una mezcla del Modelo del Emprendedor de Éxito (Alcaraz, 2017) y elaboración propia. Las adecuaciones se centran principalmente en agregar herramientas de otras metodologías y depurar secciones que se trabarán en el Trazado de Ruta.

Es importante recalcar la diferencia entre el Trazado de Ruta y el Plan de Negocios. La primera metodología es ágil y concreta, su elaboración se lleva a cabo en un periodo de tiempo corto y sin explayar pormenorizadamente cada área funcional, porque su principal objetivo es documentar la idea de negocio para la evaluación de su viabilidad. El Plan de Negocios en cambio, es una radiografía

detallada de cada área funcional de la organización, el emprendedor diseña cada área funcional a manera de que ningún aspecto referente al Modelo de Negocio quede sin describirse, esto no quiere decir que es una herramienta inflexible, ya que los componentes de un Modelo de Negocio cambian constantemente, sobretodo en startups, pero es una guía que no deja espacio para la improvisación. La razón de que el Plan de Negocios se elabore posteriormente a que el veredicto del Trazado de Ruta sea favorable, es que sería inviable que el emprendedor dedique tiempo a la generación de un documento extenso en vez de enfocarse en la configuración de la Propuesta de Valor cuando su idea de negocio aún no ha sido aprobada.

El Plan de Negocios del PIE se compone de cinco áreas, Estrategia, Marketing, Producción, Organización y Finanzas y como apéndice un Resumen Ejecutivo con la información más relevante de cada una de ellas. A continuación, se presenta la estructura de cada área funcional con sus respectivas secciones:

Imagen 19. Estructura del Plan de Negocios PIE

Estructura del Plan de Negocios del PIE				
1. Estrategia.	2. Marketing	3. Producción.	4. Organización	5. Finanzas.
Antecedentes	Análisis del Sector y Competencia	Descripción del Producto y/o Servicio Diagramas de Flujo	Proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación	Identificación de Fuentes de Financiamiento
Misión	Identidad Corporativa y Signos Distintivos	Actividad Inventiva	Plan de Capacitación y Desarrollo	Flujo de Ingresos
Visión	Segmento del Mercado/Target	Equipo y Tecnología	Administración de Sueldos y Salarios	Estructura de Egresos
Objetivos	Consumo Aparente	Proveedores/Socios Estratégicos	Evaluación de Desempeño	Estados Financieros
Propuesta de Valor	Matriz BCG	Capacidad y Distribución de la Planta	Tipo de Figura Jurídica y Marco Legal	Indicadores Financieros
Variables Competitivas	Canales de Comunicación	Control, Aseguramiento o Gestión de la Calidad	Políticas	
Cuadro Estratégico	Estrategias de Posicionamiento	Riesgos	Valores	
Índice de Innovación y Rentabilidad	Estrategias de Publicidad	Traction	Organigrama	
Matriz CREA	Promociones		Perfil y Descripción de Puestos	
Matriz FODA	Fijación del Precios		NOMs	
Directrices	Early adopters		Permisos y Tramites de Apertura	
			Reglamento	
			Aviso de Privacidad	

Fuente: Elaboración Propia

El emprendedor será orientado por el Equipo de Facilitadores en la concatenación de cada aspecto del Plan de Negocios, es aquí donde radica la importancia de contar con un equipo multidisciplinario, porque el emprendedor

necesita el apoyo de un experto tanto en el diseño de la curva de valor, como en la segmentación del target, el registro de la marca, el mapeo de procesos, la configuración de su estructura orgánica o la generación e interpretación de las razones financieras. Sería ideal que todos los Facilitadores tengan vasta experiencia en todos los campos anteriormente señalados, pero en la práctica es muy poco probable que algo así suceda, entre otras cosas, debido a que, para volverse un verdadero experto en determinada área del conocimiento, se deben dedicar años al estudio y ejercicio a la misma.

Una vez concluido el Plan de Negocios, de manera similar al proceso de evaluación, este pasará a revisión por parte de las autoridades del PIE y se agendará un momento para su evaluación. Las autoridades del PIE emitirán su veredicto, que podrá ser Favorable o Aún No Favorable.

Si el veredicto es Favorable, se dará por concluida satisfactoriamente la etapa de Incubación. Si, por el contrario, el veredicto es Aún No Favorable, el usuario tendrá que atender a la retroalimentación emitida por las autoridades del PIE así como replantear los aspectos técnicos que considere necesarios de la propuesta, todo esto de la mano del Equipo de Facilitadores.

#### **4.3.5. Constitución y Puesta en Marcha**

La siguiente etapa del Programa de Impulso Empresarial es la Profesionalización. Llegados a este punto, la idea de negocio ya se considera una startup y tanto el emprendedor como el Equipo de Facilitadores y las Autoridades del PIE están plenamente comprometidos en ponerla en marcha.

El primer paso es darle figura jurídica para que pueda funcionar legalmente y cumpla con la normatividad que establece el Gobierno Mexicano. Esta acción también es importante porque quedará establecido de manera definitiva el esquema de participación accionaria que le da certeza tanto al emprendedor como a la entidad que gestione el PIE de que el modelo de riesgo compartido será respetado por ambas partes. Elementos como la Solicitud de la Denominación y los estatutos estarán ya avanzados fruto de la elaboración del Plan de Negocios y se sugiere

formar una alianza estratégica con algún Fedatario Público para optimizar este proceso.

### 4.3.6 Plan de Vida de la Organización

Imagen 20. Ejemplo de Plan de Vida Organizacional.

ORGANIZACIÓN: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_

Etapa de vida	Metodología	Objetivo	Tiempo
Incubación	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trazado de Ruta</li> <li>2. Plan de Negocios</li> <li>3.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mapear la Propuesta de Valor y los elementos del contexto para generar el Modelo de Negocio</li> <li>2. Documentar cada área funcional de la idea de negocio</li> <li>3.</li> </ol>	2 meses
**Profesionalización	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Constitución Jurídica</li> <li>2. Control y Seguimiento</li> <li>3.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crear una persona moral que gestione la startup</li> <li>2. Verificar la ejecución de la estrategia y calibración de la misma</li> <li>3.</li> </ol>	1 año
Consolidación	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestión de modelos de referencia</li> <li>2. Participación en Premios Empresariales</li> <li>3.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adaptar el modelo de negocio a la competitividad internacional procurando la certificación en un modelo de referencia por año, se proponen algunos como: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estándares de Competencias Laborales</li> <li>• Distintivo ESR</li> <li>• Normas ISO</li> </ul> </li> <li>2. Competir con otras organizaciones tanto del sector como en general para demostrar el nivel de competitividad de la organización y con ello la obtención de reconocimiento por niveles (local, regional, nacional, internacional) se proponen algunos como: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Premio Nacional de Calidad</li> </ul> </li> </ol>	2 años
Aceleración	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Modelo de expansión geográfica</li> <li>2. Diversificación del Modelo de Negocio</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Generar las bases para incorporarse a nuevos mercados</li> <li>2. Incorporar en la Propuesta de Valor la oferta de servicios a otros mercados</li> </ol>	3 años
Trascendencia	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Beneficio social</li> <li>2. Mejora continua</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contribuir al desarrollo social, cultural y económico de México</li> <li>2. Crear un entorno en el que se promueva la innovación y la mejora continua en cada proceso</li> </ol>	4 años

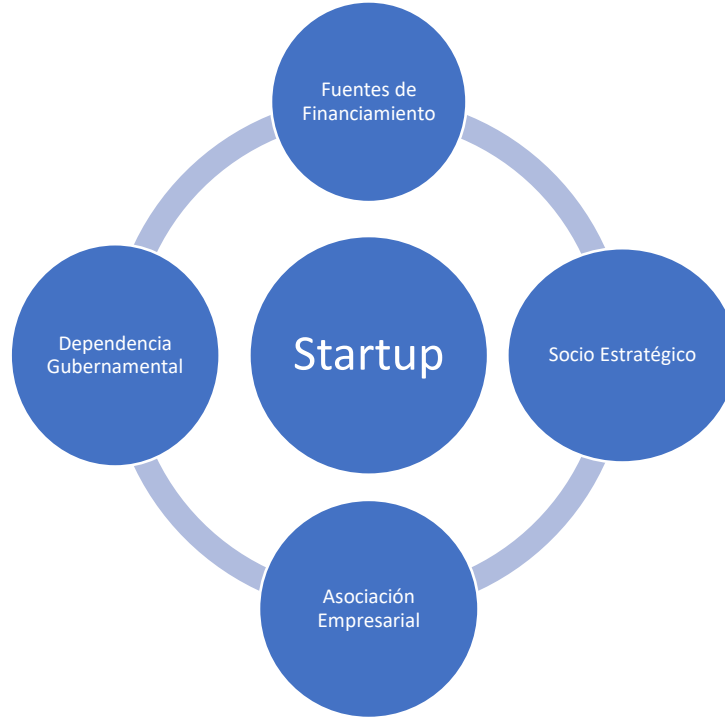
\*\*La organización se encuentra en esta etapa de vida.

Fuente: Elaboración propia

Una vez la startup quede constituida legalmente, el emprendedor en conjunto con el Equipo de Facilitadores y las Autoridades del PIE elaborarán el Plan de Vida de la Organización, documento que establecerá las directrices y el camino a seguir del emprendimiento en plazos determinados. Su estructura se compone de la Etapa de Vida de la empresa, que es correlacional a las etapas del PIE, posteriormente cuenta con el apartado de Metodología, en donde se establecerán los modelos a implementarse según la etapa correspondiente, continua con la sección de Objetivo, en la cual se describe de manera concreta lo que se pretende lograr con la metodología elegida. Cada objetivo debe corresponder a una metodología. Por último encontramos la casilla de tiempo y en ella se define el plazo en el cual debe implementarse y concluirse cada etapa de vida.

### 4.3.7 Red de Networking

Imagen 21. Red de Networking



Fuente: Elaboración propia

Las autoridades del PIE y el Equipo de Facilitadores diseñarán la Red de Networking que consideren más apropiada para la recién nacida startup. Pueden pertenecer a ella fuentes de financiamiento, ya sean nichos de mercado o inversionistas, otras startups pertenecientes al programa, socios estratégicos o proveedores. A su vez, si se considera que es pertinente se le acercará a dependencias de gobierno, cámaras o asociaciones empresariales y civiles. En general se le vinculará con cualquier entidad que pueda generarle valor y una relación ganar-ganar.

#### **4.3.8. Plan de Trabajo**

En este punto se redactará un documento con cada paso a realizar por parte de los actores de manera desglosada. Partirá del Plan de Vida Organizacional, pero a diferencia de este, el Plan de Trabajo deberá enunciar cada una de las actividades encomendadas al emprendedor, al Equipo de Facilitadores y a las autoridades del PIE, manifestando el tiempo y los recursos destinados, así como cualquier aspecto

relacionado a la misma. El Plan de Trabajo será revisado de manera semanal por los actores y estará sujeto a adecuaciones si ellos lo consideran oportuno.

#### **4.3.9. Captación y Validación de Fuentes de Financiamiento**

Otro factor del que depende el éxito del programa poder contar con fuentes confiables de financiamiento, las cuales pueden ser:

- Inversionistas privados
- Fondos de inversión
- Dependencias de gobierno
- Asociaciones no gubernamentales

Entre otras. Para atraerlas es necesario llevar a cabo alianzas estratégicas, así como también un programa de marketing destinado a este fin. Todas las fuentes de financiamiento interesadas en formar parte del Ecosistema Emprendedor del PIE deben cumplir con el perfil deseado, concretamente deben demostrar solvencia, confiabilidad y compromiso con el programa.

Las autoridades del PIE evaluarán las solicitudes de cada fuente de financiamiento interesada verificando que cumple con el perfil que se necesita, solicitarán evidencias que avalen los puntos anteriores y llevarán a cabo una evaluación de desempeño, todo lo anterior de manera objetiva e imparcial. De ser aceptados, se les brindará el Programa de Capacitación de Formación de Fuentes de Financiamiento, el cual consiste en darles a conocer el Modelo del PIE y los mecanismos para evaluar y fondear a las startups. Posteriormente se les vinculará con emprendimientos que se consideren alineados a su perfil para que se estudie la posibilidad de financiarlos y de concretarse, establecer las condiciones del apoyo. Las fuentes de financiamiento serán evaluadas por cada proyecto que fondeen con el objetivo de conocer su desempeño en cada ejercicio.

El modelo aquí propuesto es el resultado de toda esta investigación, así como de investigaciones alternas y de años de experiencia brindando consultoría a emprendimientos de prácticamente todos los sectores. Se ha diseñado para que pueda adaptarse a cualquier sector, incluso organizaciones sin fines de lucro.

Aunque lo anterior no significa que sea estático, ya que los modelos de emprendimiento son los primeros que deben adaptarse a los cambios tecnológicos, económicos y sociales que experimenta el contexto, por lo cual, el modelo debe revisarse por lo menos cada seis meses con el objetivo de brindar a los emprendedores el acompañamiento óptimo que hará de sus ideas de negocio startups exitosas.

## CONCLUSIONES

De acuerdo a lo analizado previamente, se puede concluir que debido al desempleo en el mercado laboral que ha presenciado México en los últimos años, aunado a la saturación de las instituciones de educación superior a nivel nacional, en específico en el área Económico-Administrativa, es de vital importancia generar condiciones favorables en nuestro país, para un desarrollo sostenido y mejorar la calidad de vida de los habitantes del mismo, a través del emprendimiento; en específico en la Facultad de Administración de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, ya que esta institución se ha consolidado como pilar de la educación a nivel estatal, nacional y hasta internacional, los resultados recientes así lo avalan.

Si la FABUAP logra ofrecer una opción competitiva para emprender, en la cual sus alumnos puedan maximizar sus conocimientos adquiridos a través de su formación académica, no sólo potenciará esos mismos conocimientos, ya que no hay mejor manera de afianzar el aprendizaje que poniéndolo en práctica (Young, 2020), sino que será el canal para que materialicen sus ideas y hasta consigan financiación. Al cumplir con lo anterior, la FABUAP será el epicentro de un ecosistema de emprendimiento único en México, el cual ayudará a combatir diversos retos que afronta hoy nuestra sociedad, como lo son el desempleo, la desigualdad económica o el Darwinismo Laboral.

Comprobado está que las generaciones de jóvenes profesionistas actuales y venideras se desenvolverán en contextos cada vez más desiguales, donde la especialización de competencias laborales jugará un papel fundamental en el desenvolvimiento profesional de cada individuo. Atrás quedaron las jubilaciones y los trabajos de por vida, por lo menos los bien pagados. Esta realidad es la que ya se vive en el México del 2020, en el cual el emprendimiento es una alternativa de empleo sumamente viable, *per se* si se lleva a cabo de manera científica. En este sentido la FADMON tiene todos los elementos para impulsar el emprendimiento metodológico.

Los resultados del estudio de campo avalan que se percibe un alto interés en el emprendimiento por parte de la comunidad universitaria, lo que hace de esta propuesta una alternativa atractiva y viable.

Es necesario que el Programa de Impulso Empresarial sea administrado por una entidad que cuya única función sea precisamente esa. Que pueda dar seguimiento oportuno a cada proyecto y genere investigación e innovación enfocada a la actividad del ecosistema emprendedor. Esta entidad a su vez, tendría las facultades para ser generadora de soluciones cuando sucedan cambios repentinos en el contexto empresarial. Por poner un ejemplo, uno de los desafíos más grandes que México enfrenta en su historia es el de la pandemia de COVID-19, el virus mismo como sus efectos directos e indirectos, han provocado un cambio repentino en la forma de operar de prácticamente todas las empresas de México y el mundo en diferente medida. Para la mayoría de las empresas nacionales ha significado un golpe brutal en sus operaciones, sin embargo, para empresas del ramo tecnológico la pandemia ha significado un efecto de crecimiento exponencial en el consumo de sus servicios y por ende en sus ventas.

El confinamiento ha sido un determinante para el comercio y al mismo tiempo un detonante del emprendimiento, debido a que las empresas se han visto en la necesidad de migrar su negocio al comercio electrónico y personas que han quedado desempleadas a raíz de la crisis económica y el cierre de las empresas, se han visto forzadas a emprender cualquier tipo de negocio amigable con la tecnología, por ejemplo la venta de comida a domicilio por la vía de los medios digitales o de igual forma la venta de artículos de cualquier índole por medio de redes sociales, pero desafortunadamente el desconocimiento de muchas personas de las nuevas tecnologías ha provocado que estas iniciativas de emprendimiento no tengan el éxito que debieran.

Si el PIE ya estuviera en operaciones, se contaría con una institución que documentaría todo este fenómeno para proponer acciones que beneficien a los emprendedores y los ayuden a migrar y profesionalizar sus organizaciones en los medios digitales.

Modelos como el que se propone en esta investigación han surgido desde hace décadas y seguirán surgiendo durante mucho tiempo, ya que atender la cuestión emprendedora es de vital importancia en el Siglo XXI y sobretodo en México. Si bien todas esas iniciativas han nacido con un buen propósito, la mayoría se han quedado en papel o su despliegue se ha visto reducido a ligeros intentos anodinos. Es fácil concluir que, si esta propuesta no es llevada a la práctica, otras instituciones más temprano que tarde pondrán en marcha algún proyecto parecido, con lo que se perdería la oportunidad de ser el epicentro de un ecosistema de emprendimiento como ningún otro. Después de todo, las ideas son de quien las trabaja (Kroc, 2016).

Es a todas luces evidente que México tiene un contexto *sui generis* en comparación con cualquier nación de la tierra, pero también es evidente que es una tierra de oportunidades como ninguna otra. Por lo anterior es imperativo poner en marcha el Programa de Impulso Empresarial con la firme intención de ser un semillero constante de emprendimientos exitosos y que por fin un programa de emprendimiento encamine la visión de los emprendedores hacia la acción, ya que sin acción, las mejores intenciones son solamente eso, intenciones (Belfort, El Lobo del Wall Street, 2008).

## REFERENCIAS

- Ács, Z. Szerb, L. Autio, E. & Lloyd, A. (2016). Global Entrepreneurship Index 2017. The Global Entrepreneurship and Development Institute.
- Ács, Z. Szerb, L. & Lloyd, A. (2017). Global Entrepreneurship Index 2018. The Global Entrepreneurship and Development Institute.
- Dirección General de Desarrollo Internacional. (2020). *Convenios Vigentes*. Retrieved from <http://www.relacionesinternacionales.buap.mx/?q=content/convenios-vigentes>
- Alcaraz, R. (2017). *El Emprendedor de Éxito*. México: McGraw Hill.
- Altillo. (2019, Agosto 4). *Altillo*. Retrieved from <https://www.altillo.com/universidades/mexico/de/puebla.asp>
- Álvarez, G. (2011). El fin de la bonanza. La educación superior privada México en la primera década del siglo xxi. *Reencuentro*, 10-29.
- Alzate, P. A. (2020, Mayo 19). *El Empleo*. Retrieved from <https://www.eempleo.com/co/noticias/consejos-profesionales/todo-profesional-debe-escribir-bien-5355>
- ANUIES. (2019). *Anuario estadístico*. México: ANUIES.
- Autor, D. (2011). *Skills, tasks and technologies: Implications for employment and earnings*. Estados Unidos: Elsevier.
- Azoulay, P. (2019, Noviembre 4). *Kellogg Insight*. Retrieved from <https://insight.kellogg.northwestern.edu/es/article/younger-vs-older-entrepreneurs>
- Belfort, J. (2008). *El Lobo del Wall Street*. Los Ángeles: Océano.
- Belfort, J. (2018). *El Camino del Lobo*. Los Ángeles: Océano.
- Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. (2019, Noviembre 5). *BUAP*. Retrieved from [http://cmas.siu.buap.mx/portal\\_pprd/wb/rectoria/historia\\_universitaria\\_](http://cmas.siu.buap.mx/portal_pprd/wb/rectoria/historia_universitaria_)
- BUAP. (2020, Abril 5). *BUAP*. Retrieved from <https://www.buap.mx/content/incubadora-de-empresas>
- Buendía, M. A. (2011). Análisis del diseño institucional y de regulación del sector privado en México: un acercamiento a su dinámica. *Reencuentro*, 30-42.
- Calvo, B. B. (2011). DESIGUALDAD ECONÓMICA Y BIENESTAR: TRES MODELOS DE. *Cuadernos Económicos de la Filosofía del Derecho*.

- Centro de Opinión Pública de la Universidad del Valle de México. (2018). *Encuesta Nacional de Egresados*. México: Profesionistas.org.mx.
- CICE BUAP. (2018, Febrero 5). *Facebook*. Retrieved from <https://www.facebook.com/CiceBuap/photos/a.144346515644221/1696149577130566/>
- Consejo Nacional de Competitividad. (2017). *Índice Global de Emprendimiento 2017*. Retrieved from <http://www.competitividad.org.do/wp-content/uploads/2016/12/%C3%8Dndice-Global-de-Emprendimiento-2017.pdf>
- Consejo Nacional de Competitividad. (2018). *Índice Global de Emorendimiento 2018*. Retrieved from <http://www.competitividad.org.do/wp-content/uploads/2017/12/%C3%8Dndice-Global-de-Emprendimiento-2018-.pdf>
- Cowen, T. (2013). *Average Is Over*. Estados Unidos: E. P. Dutton.
- Cuevas, Y. (2012). Representaciones sociales sobre las instituciones de educación superior privada: análisis del diario El Universal". *Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación*, 165-201.
- Cuevas, Y. (2015). La institución superior privada en México. Representaciones sociales de estudiantes: privilegio y prestigio. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 46-66.
- Dalle, P. (2016, Abril). CLACSO. Retrieved from <http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/se/20160414114802/dalle.pdf>
- Diario Oficial de la Federación. (2014, Julio 23). *Secretaría de Gobernación*. Retrieved from [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5353459&fecha=23/07/2014](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5353459&fecha=23/07/2014)
- Diario Oficial de la Federación. (2019, Septiembre 30). *Secretaría de Gobernación*. Retrieved from [https://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5573858&fecha=30/09/2019](https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5573858&fecha=30/09/2019)
- Entrepreneur. (2017, Noviembre 17). *Entrepreneur*. Retrieved from <https://www.entrepreneur.com/article/304908>
- Esparza, A., Vázquez, J., Valenzuela, A., & Pérez, G. (2017). *Programa Universitario para Adultos 50 y Más*. Puebla, Puebla: Lapidulasuli.
- Facultad de Adminsitración, BUAP. (2018). *Perfil Organizacional de Participación en el Premio Nacional de Calidad 2018*. Puebla, Puebla, México: No Aplica.

- Facultad de Administración, BUAP. (2019). *Segundo Informe de Actividades 2017-2021*. Puebla, Puebla, México. Retrieved from 2017
- Fernández, L. (1994). *Instituciones educativas. Dinámicas institucionales en situaciones críticas*. Buenos Aires: Paidós.
- Forbes. (2020, Marzo 23). *Forbes*. Retrieved from <https://www.codigounico.com/clase-vip/lista-forbes-2020-los-mas-ricos-del-mundo.html>
- García, R. A. (2017). Emprendimiento de la población joven en México. Una perspectiva crítica. *Entreciencias*.
- Giménez, A. (2020, Febreo 15). *EL DARWINISMO LABORAL*. Retrieved from talentsearchpeople: <https://www.talentsearchpeople.com/es/blog/542-el-darwinismo-laboral/#:~:text=Laboral%20%2D%20TSP%20blog-,El%20Darwinismo%20Laboral,de%20pleno%20cambio%20y%20transformaci%C3%B3n.&text=En%20medio%20de%20esta%20situaci%C3%B3n,un%20proceso%20de%20selecci%C3>
- Google. (2020, Mayo 13). *Google*. Retrieved from [https://www.google.com/search?q=mue+rtos+por+coronavirus+en+el+mundo&rlz=1C1GGRV\\_enMX753MX753&oq=muer&aqs=chrome.1.69i57j35i39l2j0l3j46j69i60.2082j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com/search?q=mue+rtos+por+coronavirus+en+el+mundo&rlz=1C1GGRV_enMX753MX753&oq=muer&aqs=chrome.1.69i57j35i39l2j0l3j46j69i60.2082j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8)
- Guzmán, C. (2002). Reflexiones en torno a la condición estudiantil en los noventa: los aportes de la sociología francesa. *Perfiles Educativos*, 38-56.
- Incubadora de Empresas. (n.d.). *BUAP*. Retrieved from <https://www.buap.mx/content/incubadora-de-empresas>
- Instituto Nacional de Electricidad y Energías Limpias. (2016, Septiembre 14). *Gobierno de México*. Retrieved from <https://www.gob.mx/ineel/documentos/centro-publico-de-investigacion>
- ITESM. (2020, Enero 6). *Tecnológico de Monterrey*. Retrieved from <http://dev.pue.itesm.mx/cce/incubadora.html>
- Kim, C. (2017). *La Estrategia del Océano Azul*. Boston: Harvard Business Review.
- Kroc, R. (2016). *Franquicias, Cómo Multiplicar su Negocio*. México: Limusa.
- Leal, M. A. (2014). *Internacionalización y Educación Superior*. Estados Unidos de América: Palibrio LLC.
- Levet, V. (2019, Enero 4). *Forbes*. Retrieved from <https://www.forbes.com.mx/casi-la-mitad-de-los-recien-egresados-en-mexico-no-gana-mas-de-8000-pesos-al-mes/>

- Levi, D. (1995). *La educación superior y el Estado en Latinoamérica. Desafíos privados al predominio público*. México: Porrúa.
- López, Y. C. (2018, Junio). *La educación superior en México tendencias y desafíos*. Retrieved from <https://www.scielo.br/pdf/aval/v13n2/04.pdf>
- Mapcal. (1998). *Gestión Eficaz del Trabajo en Equipo*. Valencia: Diaz de Santos.
- María Cristina López de la Madrid, A. E. (2012). Disposición de apoyo económico de los padres de familia en la educación superior. *Nova Scientia*.
- Márquez, A. (2004). Calidad en la educación superior en México. ¿Es posible un sistema eficaz, eficiente y equitativo? Las políticas de financiamiento de la educación superior en los noventa. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 477-500.
- Mendoza, J. (2004). *La Educación Superior Privada*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Muñoz, C., & Silva, M. (2013). La educación superior particular y la distribución de oportunidades educativas en México. *Revista de la Educación Superior*, 81-101.
- OMC. (2020, Mayo 9). *Base de Datos sobre el Comercio en Valor Añadido*. Retrieved from [https://www.wto.org/spanish/res\\_s/statis\\_s/miwi\\_s/miwi\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/res_s/statis_s/miwi_s/miwi_s.htm)
- OMC. (2020, Mayo 11). *OMC*. Retrieved from [https://www.wto.org/spanish/news\\_s/pres20\\_s/pr855\\_s.ht](https://www.wto.org/spanish/news_s/pres20_s/pr855_s.ht)
- Organización Mundial del Comercio. (2020, Mayo 1). *OMC*. Retrieved from <https://timeseries.wto.org/>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2019, Septiembre 2). *OCDE*. Retrieved from [https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=MEI\\_CLI](https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=MEI_CLI)
- Osterwalder, A. (2014). *Generación de Modelos de Negocio*. Barcelona: Deusto.
- Peregrina, Á. F. (2017). *CREACIÓN DE EMPRESAS EN ENTORNOS UNIVERSITARIOS*. Madrid, España: UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE MADRID.
- Pierre Bourdieu, J.-C. P. (2003). *Los herederos. Los estudiantes y la cultura*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Presidencia de la República. (2017, Noviembre 17). *Diario Oficial de la Federación*. Retrieved from [http://www.diariooficial.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5504348&fecha=13/11/2017](http://www.diariooficial.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5504348&fecha=13/11/2017)

- Presidencia de la República. (2019, 7 12). *Diario Oficial de la Federación*. Retrieved from [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5565599&fecha=12/07/2019](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5565599&fecha=12/07/2019)
- Red GEM España. (2018). *Informe GEM España*. Retrieved from <https://www.gem-spain.com/wp-content/uploads/2019/05/GEM2018-2019.pdf>
- Ries, E. (2017). *El Método Lean Startup*. Neva York: Crown Publishing Group.
- Ruiz-Domenec, J. E. (2013, Enero 2). *La Vanguardia*. Retrieved from <https://www.lavanguardia.com/cultura/20130102/54358768284/generaciones-del-siglo-xx.html>
- Sánchez, G. P. (2015). Las Instituciones de Educación Superior particulares en Puebla. *Revista electrónica del Programa de Estudios Universitarios Comparados*.
- Secretaría de Educación Pública. (2015, Abril 23). *Gobierno de México*.
- Secretaría de Educación Pública. (2019, 10 31). *Subsecretaría de Educación Superior*. Retrieved from <https://educacionsuperior.sep.gob.mx/index.html>
- Seong, J. (2020, Abril 15). *McKinsey*. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/pe/el-rapido-ascenso-de-china-en-la-cadena-de-valor>
- Silas, J. C. (1995). Realidades y tendencias en la educación superior privada mexicana. *Perfiles Educativos*, 109-110.
- Singer, D. S. (2009). *Startup Nation*. Tel Haviv: Hachette Book Group USA.
- Smith, A. (1777). *La Riqueza de las Naciones*. Londres: Royal Society.
- Tecnológico Nacional de México. (2015, Agosto). *gob.mx*. Retrieved from <http://www.dgest.gob.mx/informacion/sistema-nacional-de-educacion-superior-tecnologica-dp1#:~:text=De%20acuerdo%20con%20el%20Decreto,importante%20subsi stema%20de%20educaci%C3%B3n%20superior>.
- The Global Entrepreneurship and Development Institute. (2018). *GEDI*. Retrieved from <https://thegedi.org/>
- Toledo, L. V. (2017). Habilidades y capacidades del emprendimiento. *Revista Venezolana de Gerencia*.
- Univerisadad Iberoamericana. (2019, Diciembre 14). *IBERO*. Retrieved from <https://www.iberopuebla.mx/oferta-academica/licenciaturas/negocios/liderazgo-para-el-emprendimiento-innovador>

Universidad Pedagógica Nacional. (2016, Mayo). *Secretaría de Educación de Gobierno del Estado*. Retrieved from <http://www.upn242.com/Portal/index.php/es/upn/que-es-la-upn>

Vega-Tato, G. (2009). Poniendo orden a las instituciones particulares de educación superior en México: una taxonomía aplicada a su complejidad y diversidad. *Revista de la Educación Superior*, 37-60.

Vela, L. (2016, Febreo 16). *Dinero en Imagen*. Retrieved from <https://www.dineroenimagen.com/2016-02-16/68843>

Young, S. (2020). *Ultralearning*. Montreal: Conecta.