



Colección
Aportaciones para la política pública
Comisiones ANUIES



Emprendimiento asociativo universitario

**Universidad Autónoma
del Estado de Hidalgo**



Construimos un futuro
con inclusión e igualdad
para la educación superior

**COMISIÓN DE EMPRENDIMIENTO
ASOCIATIVO UNIVERSITARIO**

**Emprendimiento
Asociativo Universitario**



ASOCIACIÓN NACIONAL DE UNIVERSIDADES
E INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Luis Armando González Placencia
Secretario General Ejecutivo

Gustavo Rodolfo Cruz Chávez
Coordinador General de Vinculación Estratégica

Luis Alberto Fierro Ramírez
Coordinador General de Fortalecimiento Académico e Institucional

Irma Andrade Herrera
Coordinadora General de Planeación y Buena Gestión

José Luis Cuevas Nava
Director Ejecutivo de Publicaciones y Fomento Editorial



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO

Directorio
Octavio Castillo Acosta
Rector

Julio César Leines Medécigo
Secretario General

Lidia García Anaya
Presidenta del Patronato Universitario

José Fernando Enciso Ruiz
Coordinador de la División de Vinculación e Internacionalización

**COMISIÓN DE EMPRENDIMIENTO
ASOCIATIVO UNIVERSITARIO**

**Emprendimiento
Asociativo Universitario**

Personas autoras

Josué Serrano Rubio
Cecilia Daniela Granillo Delgadillo

378.103 LC1085
E46 E46

Emprendimiento universitario / personas autoras: Josué Serrano Rubio, Cecilia Daniela Granillo Delgadillo / Ciudad de México : ANUIES, Dirección Ejecutiva de Publicaciones y Fomento Editorial, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, 2025.

33 páginas - (Colección Aportaciones para la política pública. Comisiones ANUIES; 2)

ISBN Obra completa: 978-607-451-260-1
Volumen 11: 978-607-451-277-9

1. Cooperación Universidad-Industria 2. Emprendimiento México 3. Innovaciones educativas I. Título II. Serie.

Coordinación editorial
José Luis Cuevas Nava

Cuidado editorial
Fernando Callirgos Gallardo

Diseño de interiores
Cristina Mera Manzo

Maquetación de interiores
Gabriela Oliva Quiñones

Diseño de forros
Aldo Estrada Trejo con uso de Google Gemini

Primera edición, 2025

ISBN Obra completa: 978-607-451-260-1
Volumen 11: 978-607-451-277-9

© 2025, ANUIES
Tenayuca 200
Col. Santa Cruz Atoyac
Alcaldía Benito Juárez
C.P. 03310, Ciudad de México

Contenido

Introducción	9
Contexto situacional	11
Objetivo general	21
Alcance	21
Justificación	22
Plan de trabajo	23
Organización	26
Ejecución	28
Sugerencia de política pública	29
Propuesta de mejora	29
Referencias	31

Introducción

En México, las instituciones de educación superior (IES) enfrentan una compleja situación financiera que exige reflexionar sobre su vinculación con la sociedad y explorar fuentes alternativas y, sobre todo, complementarias de financiamiento, en este sentido, el emprendimiento asociativo universitario emerge como una estrategia factible, tanto para fortalecer la formación integral de sus estudiantes como también para diversificar los ingresos institucionales mediante la creación de entidades económicas propias con un sentido académico y social en beneficio de las comunidades universitarias.

Este emprendimiento puede ser expresado como la creación de proyectos productivos, sociales o tecnológicos promovidos por equipos de estudiantes, docentes, egresados y/o autoridades universitarias, organizados bajo principios cooperativos y de interés colectivo, estos emprendimientos pueden adoptar diversas formas jurídicas o denominaciones como cooperativas, asociaciones civiles, empresas sociales, empresas universitarias, entidades económicas universitarias, unidades de gestión, unidades económicas etc.; identidad que radica en su orientación hacia la sostenibilidad económica, por una distribución equitativa de beneficios.

Las universidades en México desempeñan un papel fundamental en el desarrollo de este tipo de emprendimiento, a través de sus funciones sustantivas como la docencia, la investigación, la extensión y la vinculación, esta última, se convierte en la encargada de establecer enlaces con otras Instituciones, organizaciones y/o empresas como elemento clave para fortalecer un sistema de incubación de empresas.

A partir del complejo sistema financiero y la insuficiencia presupuestaria en la IES el emprendimiento asociativo universitario se considera una alternativa

viable que permite a las universidades constituir unidades económicas o empresas propias con el objetivo de diversificar sus fuentes de ingreso, estas iniciativas en algunas ocasiones aprovechan los conocimientos generados por la investigación los cuales transforman en productos, servicios o soluciones con valor social y económico.

La creación de empresas universitarias propicia una mayor vinculación con el entorno, fomenta la cultura emprendedora en la comunidad universitaria y contribuye a la generación de empleos y el desarrollo local, por lo cual este elemento no se limita a una actividad comercial, sino que se integra como una dimensión del quehacer universitario con potencial para incidir en los procesos de innovación y desarrollo sostenible de sus recursos.

La articulación efectiva entre universidad, sector productivo y el gobierno constituye un pilar clave para articular iniciativas de emprendimiento y desarrollo, si se logra esta cooperación entre estos tres actores clave se pueden crear condiciones propicias para consolidar un ecosistema emprendedor universitario que impulse la inclusión social y contribuya al desarrollo sostenible para lo cual las universidades asumen un papel estratégico como generadoras de conocimiento y facilitadoras de soluciones a problemáticas sociales y económicas (Etzkowitz & Leydesdorff, 1995); así como también, en elementos clave para la generación de recursos extraordinarios, para favorecer la implementación de proyectos anclados en el cumplimiento de la misión universitaria en donde el emprendimiento asociativo representa una oportunidad para incrementar sus recursos, ampliar el impacto social y consolidar su compromiso con el beneficio de sus comunidades universitarias, su consolidación, vinculada a las condiciones de organización y normatividad de cada universidad.

Su impulso depende de los apoyos institucionales y del entorno socioeconómico que favorezcan la creación de proyectos productivos con fines económicos, para Montañez (2017) su fomento no puede entenderse de forma aislada sino como parte de una estrategia integral que considere la formación emprendedora, la vinculación con sectores externos y la disponibilidad de recursos que garanticen su operatividad y éxito a largo plazo.

Cierto es que en una economía cada vez más globalizada, las iniciativas emprendedoras de carácter local y sostenible cobran una importancia creciente como motores del desarrollo económico y social de las comunidades (Vall-llose-

ra, Renart, Serra, & Saurina, 2025), esta tendencia adquiere especial relevancia en el caso de las IES en México donde la insuficiencia presupuestaria se ha vuelto una constante que limita sus capacidades operativas, académicas y de investigación. Bajo este panorama se vuelve estratégico que las universidades impulsen programas que fomenten la creación de empresas universitarias (también conocida como emprendimientos asociativos) como mecanismos innovadores para generar ingresos propios y diversificar sus fuentes de financiamiento.

En este sentido la presidencia de la Comisión de Emprendimiento Asociativo Universitario de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) que preside la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (UAEH) presenta el diagnóstico y plan de trabajo para las actividades que se llevarán a cabo al interior de la asociación con las instituciones que la integran y que presenten características afines al emprendimiento como estrategia para la generación de recursos extraordinarios para la sostenibilidad financiera y el apoyo a proyectos de carácter académico ante una insuficiencia presupuestaria.

Contexto situacional

Para Valdivia, Coronado y Aguilera (2019) el surgimiento del emprendimiento en las universidades ha sido impulsado por diversos factores, como la necesidad de responder a las demandas de un entorno globalizado, la constante innovación en los distintos sectores productivos y, en el caso particular de México, se da a partir de la disminución progresiva del financiamiento público desde la década de 1980. Esta transformación no ha sido sencilla ni inmediata, especialmente para aquellas instituciones que no previeron estos cambios, sin embargo algunas universidades lograron posicionarse como referentes en este ámbito.

Estos proyectos fortalecen la autonomía financiera y promueven la vinculación con el entorno productivo lo que da la oportunidad a las universidades convertirse en agentes activos en los procesos de desarrollo al alinear sus funciones sustantivas y adjetivas con una visión de sostenibilidad e impacto productivo, lo que representa una respuesta ante la insuficiencia presupuestal

y una oportunidad estratégica para posicionarse como actores clave en la transformación económica del país.

La vinculación universidad empresa es un pilar fundamental en las IES en la actualidad, en un contexto en el cual un gran número de universidades mexicanas enfrentan grandes desafíos debido a las restricciones presupuestales, por lo cual es importante establecer empresas universitarias para generar ingresos propios y disminuir la dependencia del financiamiento que generalmente provienen de fondos federales y, en algunos casos, de recursos ordinarios estatales los cuales están supeditados a la aprobación de instancias como el congreso de la unión o los congresos locales.

La vinculación universidad empresa se ha consolidado a lo largo de la historia, las empresas se han acercado a las comunidades académicas con el propósito de aplicar el conocimiento en sus procesos para la mejora de la productividad, esta vinculación en México surge en la década de los setenta del siglo pasado (Pallán, 1977), para 1980 surge el concepto de universidad emprendedora en el contexto internacional mediante la ley denominada Stevenson-Wydler en Estados Unidos en donde compromete a los laboratorios a participar en la transferencia tecnología la ley y Bayh-Dole que incentivo la explotación comercial de los resultados de la investigación, lo que marco un precedente en esta transferencia (Ouellette & Sampat, 2024).

Esta legislación tuvo como propósito principal facilitar la transferencia del conocimiento generado en las universidades hacia la sociedad mediante la creación de nuevas empresas o la concesión de licencias tecnológicas a corporaciones consolidadas, así mismo se otorgó a las universidades que desarrollaban investigaciones el derecho a patentar sus descubrimientos y a ceder su uso a empresas interesadas, sin lugar a dudas esto puso de manifiesto el potencial científico y tecnológico contenido en infraestructuras académicas que hasta entonces no habían sido aprovechadas plenamente por el sector productivo.

En Europa, los antecedentes primarios de la universidad empresa se da a partir de la denominada universidad de la innovación o del concepto *science shops*, un modelo de colaboración entre universidades y la sociedad que se originó en los Países Bajos durante la década de 1970, este concepto refiere a las instituciones que vinculan el conocimiento científico y técnico con las necesidades sociales lo que permite a los ciudadanos plantear problemas que puedan ser

abordados por los académicos y científicos. Este modelo tuvo como objetivo la transferencia de conocimientos científicos y tecnológicos de una manera accesible y orientada a resolver problemas específicos de la sociedad, en lugar de estar enfocado solo en la producción de conocimiento para el ámbito académico (Leydesdorff & Ward, 2009).

En Inglaterra, la Universidad de Warwick enfrentó una reducción significativa en su financiamiento estatal debido a políticas gubernamentales que limitaban las subvenciones para gastos académicos estudiantiles, ante este desafío, la universidad implementó una estrategia denominada *ahorrar la mitad, generar la mitad*, que consistía en reducir gastos y buscar nuevas fuentes de ingresos para compensar el déficit, aunque los esfuerzos por reducir costos no alcanzaron los objetivos esperados, las iniciativas para generar ingresos adicionales fueron notablemente exitosas, como resultado, en lugar de experimentar una disminución presupuestaria del 10%, la universidad logró un incremento real del 12% en sus ingresos entre 1980 y 1981, este incremento se dio gracias a la idea de diversificar las fuentes de ingreso de las universidades (Filippakou & Williams, 2014).

La Universidad de Strathclyde, ubicada en Escocia es otro ejemplo de una institución emprendedora, esta universidad ha mantenido una estrecha relación con la industria, el comercio y el gobierno. Durante las décadas de 1980 y 1990, implementó una administración central fortalecida para dirigir sus actividades de desarrollo, entre sus iniciativas se incluyeron la creación de nuevas oficinas administrativas, centros de investigación orientados al exterior y unidades de enseñanza dirigidas a segmentos no tradicionales de la población, esta oficina denominada Servicios de Investigación y Desarrollo, facilitó la conexión con grupos externos lo que permitió una recaudación de recursos y la negociación de patentes (Miller, 2014).

Para el caso de México, el sistema emprendedor en las universidades enfrenta desafíos que limitan su desarrollo como la escasa integración entre los actores del ecosistema emprendedor, la limitada difusión de casos exitosos y la necesidad de comparar el emprendimiento académico con el empírico, para Achiqun, Santoyo, Martínez y Muñoz (2021) en su investigación sobre el emprendimiento en las principales instituciones agropecuarias de México, destacan la importancia de la colaboración entre universidades y el sector productivo para

fortalecer el ecosistema emprendedor, es decir proponen acciones para potenciar la transferencia de conocimiento desde la academia hacia el sector productivo, lo que evidencia la necesidad de una mayor vinculación universidad empresa, esta situación de igual forma es identificada por Santamaría (2020) en donde señala que la falta de integración entre los actores del ecosistema es un obstáculo para el desarrollo del emprendimiento en México.

No solo el obstáculo se presenta ante la escasa vinculación sino que también se presenta desafíos financieros significativos debido a la insuficiencia presupuestaria, para mitigar esto algunas universidades han optado por establecer unidades económicas o empresas universitarias que generen ingresos adicionales y fortalezcan su autonomía financiera, Muñoz (2015) señala que a los responsables de dirigir a las universidades públicas en México les toca hacerlo desde una posición de desventaja, si bien es cierto la misión institucional de la IES implica formar profesionales altamente capacitados para los sectores productivos, generar conocimientos que impulsen la innovación, ampliar el acceso a la educación superior para cumplir con metas de cobertura y renovar el cuerpo académico mediante la incorporación de nuevos docentes e investigadores, todo esto debe de realizarse en un contexto de recursos financieros limitados, por eso la importancia de la generación de empresas como una estrategia para generar ingresos adicionales y mantener sus funciones sustantivas (Estrada, 2021).

Esta disminución del financiamiento público ha tenido un impacto significativo en la capacidad operativa de las universidades públicas mexicanas, limita su capacidad y competitividad académica lo que ha forzado a las instituciones de educación superior a replantear su modelo de gestión financiera, impulsándolas a diversificar sus fuentes de ingreso mediante alianzas estratégicas con el sector privado, la prestación de servicios especializados, la creación de unidades económicas internas y la gestión de proyectos con financiamiento externo (Reyes & Alvarado, 2023).

En este contexto, la ANUIES desempeña un papel relevante como órgano articulador y de representación del sistema de educación superior en México, al impulsar modelos de gestión innovadores y fomentar el fortalecimiento de la autonomía institucional, no obstante, también se ha advertido que la sostenibilidad financiera no puede basarse únicamente en estrategias de autofinancia-

miento ya que requiere una política de Estado que garantice recursos públicos suficientes, estables y equitativos. La ANUIES, a 75 años de su creación, aglutina a 244 IES en México, entre sus objetivos principales destacan el contribuir en el diseño e implementación de políticas, modelos, programas y proyectos en beneficio de la educación superior, esto mediante la cooperación entre los sectores público, productivo social (ANUIES, 2025), esta cooperación se vincula de forma estrecha con los compromisos que la Asociación plantea como visión al 2030, como la ampliación de la cobertura educativa y la certeza financiera, para que esto se pueda lograr, independientemente de las finanzas sanas que debe imperar en todas las Instituciones, el emprendimiento asociativo juega un papel preponderante para consolidar el cumplimiento de estos compromisos, la distribución de Instituciones se enlista en el cuadro 1.

Cuadro 1

Instituciones de educación Superior afiliadas a la ANUIES

Tipo de institución	Total
Centros de investigación	17
Escuelas Normales	9
Institutos Tecnológicos Superiores	91
Universidades Politécnicas	6
Universidades Públicas Estatales	36
Universidades Públicas Estatales con apoyo solidario	6
Universidades Públicas Federales	7
Universidades Tecnológicas Superiores	24
Otras Instituciones	48

Nota: El cuadro muestra la distribución de IES asociadas a la ANUIES, al mes de abril del 2025.

En 2024, la ANUIES presentó una propuesta estratégica orientada a incrementar en un 4% el presupuesto destinado a las universidades públicas del país, esta iniciativa tuvo como propósito fundamental asegurar tanto la gratuidad

como la expansión de la cobertura de la educación superior en México, con esto se buscó contribuir de manera activa al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) establecidos en la Agenda 2030 de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) esta acción se alinea con el ODS 4 que plantea garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad, al promover oportunidades de aprendizaje a lo largo de la vida para todos.

Para Hernández (2021) en México no se ha logrado establecer mecanismos eficaces y sostenidos de financiamiento para la educación superior lo que ha impedido avanzar hacia un modelo económico equitativo y progresivo en el sector, esta falta de dirección ha generado desigualdades en el desarrollo institucional ya que el apoyo económico ha estado condicionado por los contextos políticos y económicos de cada administración.

Ante este panorama, las universidades públicas se han visto en la necesidad de implementar estrategias innovadoras para diversificar sus fuentes de ingresos y asegurar su sostenibilidad financiera a largo plazo, estrategias que en la mayoría de los casos, están basadas en aspectos relacionados con el emprendimiento asociativo con denominaciones de diversa índole como empresas, unidades productivas, entidades económicas, unidades económicas etc.

Ante la insuficiencia presupuestaria en la IES, básicamente en las Instituciones públicas, las cuales, año con año se encuentran a la expectativa de poderlos recibir recursos bajo la dependencia de la aprobación de estos a través de instancias específicas, se han propuesto la creación de empresa universitarias para generar recursos propios que colaboren en el desarrollo de las propias instituciones, modelos entre los que destaca el propuesto por Gil y Hernández (2021) en su investigación denominada *Reto y Creación de Empresas Universitarias: Un Modelo Comunicativo en Instituciones Públicas*, en la cual destacan que uno de los principales obstáculos para esta transformación ha sido la escasa disponibilidad presupuestaria por parte de los gobiernos.

Los autores plantean que al incorporar una visión empresarial dentro de las universidades, vinculada al desarrollo económico mediante la transferencia tecnológica y la colaboración con el sector productivo no solo fortalecerá la autonomía constitucional, sino que también les abre camino hacia una autonomía financiera, indispensable para garantizar su sostenibilidad y capacidad de respuesta ante los retos actuales (Gil & Hernández, 2021).

Otra alternativa sería establecer un área denominada Enlace Empresarial, que funcionaría como el filtro adecuado para promover la creación de nuevas iniciativas dentro de la comunidad universitaria, con el objetivo de fortalecer las fuentes de financiamiento alternativo y -al mismo tiempo- vincular a los estudiantes con entornos laborales reales, la función principal de esta área será identificar talentos y actuar como un puente entre las diferentes áreas administrativas de la institución, además de establecer alianzas estratégicas con el sector externo.

Para que esto sea efectivo, se propone el desarrollo de una plataforma de intranet que permita a los miembros de la comunidad universitaria presentar sus proyectos o, si es necesario, capturar aquellos proyectos identificados por Enlace Empresarial.

Esta propuesta no interfiere con los medios de comunicación institucionales existentes, sino que los complementa y fortalece, lo que garantiza que los esfuerzos de docentes e investigadores no se pierdan; el enlace empresarial apoyará en la gestión administrativa y mantendrá informada a la comunidad universitaria sobre las diversas opciones disponibles para contribuir al desarrollo institucional (Gil & Valles, 2022).

Además del modelo señalado, las universidades tienen la posibilidad de desarrollar otras estrategias para generar ingresos alternativos, entre ellas, se encuentra el *spin off*, que derivan de la función investigadora de las instituciones, estas empresas nacen a partir de los resultados obtenidos por los docentes y se fundamentan en el conocimiento científico lo que representa un desafío para las universidades al implicar una transferencia directa del saber hacia el ámbito productivo.

Por otro lado, las *start up* que se caracterizan por su potencial de crecimiento acelerado, incluso sin contar al inicio con un modelo de negocio completamente definido, la mayoría de estas iniciativas surgen de la actividad investigadora y suelen estar orientadas a la tecnología, buscando posteriormente una estructura formal y las empresas universitarias que responden a las necesidades operativas relacionadas con la docencia y la extensión, a diferencia de las anteriores, no se apoyan en la generación de conocimiento, sino en el objetivo de atender demandas internas de la comunidad universitaria mediante servicios o productos específicos (Gil & Valles, 2022).

Un ejemplo de cómo las universidades públicas mexicanas han buscado generar recursos propios ante la insuficiencia presupuestaria es la UAEH, nuestra institución ha implementado un modelo de gestión que incorpora la creación de unidades económicas universitarias, con el objetivo de diversificar sus fuentes de ingreso y fortalecer su autonomía financiera.

La UAEH, para cumplir con estos fines, podrá participar en los sectores público, social y privado en la constitución, fomento, desarrollo y operación de empresas cualquiera que sea su naturaleza jurídica, las cuales son dedicadas a actividades que le permitan obtener recursos adicionales para aumentar su capacidad en la educación, investigación y difusión de la cultura.

El fundamento se encuentra en lo estipulado en el capítulo III, artículo 4, fracción XVI de su ley orgánica que a la letra dice:

“Gestionar, obtener, distribuir y administrar con transparencia sus recursos materiales y financieros, así como su patrimonio. Esto incluye recibir las aportaciones financieras que le otorgan la Federación y el Gobierno del Estado de Hidalgo, así como buscar fuentes de financiamiento para construir un desarrollo sustentable propio, al amparo de su autonomía, adoptando las normas de gestión y funcionamiento administrativo más adecuado para sus fines.” (Ley Orgánica UAEH, 2025).

Por lo que respecta al estatuto general en su artículo 2 que señala las acciones que la UAEH realizará para el cumplimiento de sus fines en su fracción XX explica:

“gestionará, al amparo de su autonomía, fuentes de financiamiento ordinarias y extraordinarias para impulsar el desarrollo sustentable propio, aplicando de manera responsable, transparente, eficiente y libre el patrimonio universitario”

así como en el artículo 69 fracción II que hace referencia a las atribuciones del Patronato Universitario:

“gestionar el incremento del patrimonio universitario, así como el aumento de los ingresos de la institución mediante la elaboración de estrategias para la procuración de fondos, la obtención de ingresos adicionales a los subsidios fede-

ral y estatal y la gestión de recursos para financiar programas específicos, entre otros medios” (Estatuto General UAEH, 2019).

En este sentido, las Unidades de Gestión y Entidades Económicas Universitarias son estructuras organizativas encargadas de producir, comercializar artículos o a prestar servicios de diversa índole a la comunidad universitaria con la finalidad de reducir costos de operación, aumentar la rentabilidad y mejorar la calidad de vida de los estudiantes, académicos y administrativos, estas unidades económicas se presentan en el cuadro 2, a continuación.

Cuadro 2
Unidades de Gestión y Entidades Económicas Universitarias

1	CEUNI
2	Hotel Universitario
3	Rancho Universitario
4	Prounilac
5	Salón Universitario
6	Transporte Universitario
7	Poliforum Carlos Martínez Balmori
8	Club Universitario Real del Monte
9	Estacionamientos
10	Hospital Veterinario
11	Pabellón Universitario
12	CEDAI (Centro de Electrónica y Desarrollo de Aplicaciones Inteligentes)
13	Unimuebles
14	Residencias Universitarias
15	Unidental
16	Centro de Negocios
17	Editorial Universitaria

18	Unicomercializadora
19	Socavón
20	Librería Carácter
21	Orquesta Sinfónica
22	Servigarza
23	Villa Deportiva Universitaria Mario Vázquez Raña

Nota: el cuadro muestra el listado de las Unidades de Gestión y Entidades Económicas Universitarias en la UAEH.

Además de la creación de las Unidades de Gestión y Entidades Económicas Universitarias, la UAEH ha impulsado alianzas estratégicas con importantes empresas del sector privado, como Coca-Cola, OXXO y Bimbo, esta colaboración tiene como objetivo generar recursos complementarios en beneficio de la comunidad universitaria lo cual ha permitido generar ingresos extraordinarios que se reinvierten directamente en el fortalecimiento de sus funciones sustantivas como la docencia, la investigación, la vinculación y la extensión, estos recursos benefician directamente a la comunidad universitaria al enfocarse en mejorar la calidad educativa, apoyar la movilidad académica, fortalecer los programas de investigación, ampliar las oportunidades de formación integral y desarrollar infraestructura.

Se ofrecen múltiples apoyos y servicios que impactan de manera positiva a estudiantes, docentes e investigadores, tales como:

Becas de idiomas que impulsan el aprendizaje de lenguas extranjeras, condonaciones de colegiatura para alumnos con necesidades económicas, apoyos en intercambios académicos nacionales e internacionales, estancias estudiantiles o de posgrado en otras instituciones, apoyos para proyectos de investigación, desarrollo de congresos, exposiciones y talleres, organización de eventos culturales como el Festival Internacional de la Imagen (FINI) y la Feria Universitaria del Libro (FUL), gestión para el desarrollo y crecimiento de la infraestructura universitaria, recursos para eventos deportivos, como la Carrera Atlética de la FUL y el apoyo a equipos representativos, estos beneficios son un motor para el desarrollo integral de la comunidad universitaria.

Objetivo general

Impulsar el desarrollo del emprendimiento asociativo universitario como una estrategia sostenible para la generación de ingresos extraordinarios en las IES de México, mediante el diagnóstico, sistematización de experiencias, análisis normativo y articulación de propuestas de política pública que fortalezcan las capacidades institucionales y su vinculación con el entorno social y productivo.

Objetivos específicos

1. Realizar la caracterización del estado actual del emprendimiento asociativo en las IES que pertenecen a la ANUIES para considerar su pertinencia social, económica y académica en el contexto estatal y nacional.
2. Identificar experiencias exitosas de empresas universitarias y/o unidades productivas asociativas con énfasis en su capacidad de innovación, generación de ingresos extraordinarios y sostenibilidad a largo plazo.
3. Examinar el marco normativo e institucional que regula la creación y operación de iniciativas de emprendimiento universitario para identificar los principales obstáculos estructurales al momento de la creación de estas unidades productivas.
4. Diseñar estrategias interinstitucionales que promuevan la creación, fortalecimiento y articulación del emprendimiento asociativo universitario para apoyar en la creación de redes de transferencia de buenas prácticas entre las IES.
5. Posicionar al emprendimiento asociativo como una política institucional clave en el fortalecimiento de la sostenibilidad financiera y la vinculación social de las IES.

Alcance

El trabajo de la Comisión se centrará en el análisis, sistematización y fortalecimiento del emprendimiento asociativo universitario como una estrategia clave para la sostenibilidad financiera, la vinculación social y la innovación producti-

va de las instituciones de las IES que forman parte de la ANUIES.

Las acciones que se desarrollarán se limitarán a experiencias que compartan elementos comunes en torno a la creación, operación y consolidación de unidades económicas, empresas universitarias, cooperativas o figuras similares, siempre que estén sustentadas en principios asociativos, tales como la participación colectiva, la gestión democrática, la distribución equitativa de beneficios y el compromiso con el entorno.

Por lo cual se incluirá un esquema conceptual general sobre el emprendimiento asociativo en el contexto universitario mexicano, la socialización de casos de éxito que ejemplifiquen buenas prácticas, retos enfrentados y modelos replicables dentro de las IES, la conformación de grupos de trabajo colaborativos entre universidades participantes que permitan el intercambio de experiencias, la revisión de marcos normativos y regulatorios que incidan en la creación y operación de empresas universitarias asociativas.

Aspectos que no se consideran en el presente trabajo son las iniciativas de emprendimiento tradicional con fines exclusivamente comerciales que no estén sustentadas en valores asociativos ni tengan vinculación con procesos formativos o sociales dentro de las IES o aquellos proyectos individuales que no cuenten con participación o respaldo de las instituciones educativas.

Justificación

Una de las problemáticas más imperantes que enfrentan las universidades en México al momento de intentar crear empresas universitarias o unidades económicas para la generación de recursos adicionales para hacer frente a las necesidades que se les presentan, es la complicación normativa, ya que en algunos casos se plantea la idea de que las IES no tienen el carácter de empresario al no ser una sociedad mercantil así como no perseguir fines de lucro.

En su obra *Empresa Universitaria, aproximación metodológica para su análisis jurídico*, Guadarrama (2015) plantea que una empresa universitaria debe cumplir con ciertos criterios esenciales para diferenciarse de otros modelos empresariales como: no depender de recursos públicos para su operación; estar legalmente constituida como una sociedad mercantil que establezca en sus es-

tatutos la reinversión de utilidades en actividades académicas o científicas de la propia universidad así como deslindar a la institución de cualquier responsabilidad en caso de pérdidas y garantizar que sus actividades productivas estén alineadas con los fines y objetivos educativos y sociales de la universidad.

En este sentido la empresa universitaria debe actuar como un instrumento estratégico de fortalecimiento institucional y no como una extensión comercial desvinculada de su misión formativa.

Bajo este orden de ideas, esta comisión justifica su trabajo en la necesidad de fortalecer los modelos de emprendimiento asociativo universitario como alternativas viables, sostenibles y pertinentes frente a los desafíos que enfrentan las IES en México, en un contexto de limitaciones presupuestales, creciente demanda por parte de la comunidad estudiantil las empresas universitarias asociativas emergen como mecanismos legítimos y estratégicos para generar ingresos adicionales que contribuyan a la sostenibilidad financiera institucional sin comprometer la autonomía ni la vocación educativa de las universidades, impulsar procesos formativos integrales donde estudiantes, docentes y egresados puedan participar activamente en iniciativas productivas alineadas con su perfil académico, fomentar la innovación social y productiva con impacto territorial al vincular los conocimientos generados en la universidad con las necesidades reales de las comunidades, principios fundamentales del modelo asociativo. La comisión busca recopilar buenas prácticas y construir un marco normativo, metodológico y colaborativo que facilite la creación, consolidación y expansión de estas iniciativas en las IES de la ANUIES.

Plan de trabajo

Análisis de requisitos

Necesidades y requerimientos, representan el primer paso para el desarrollo del trabajo de la Comisión, en esta etapa se identifican las necesidades institucionales, organizacionales, normativas y operativas que enfrentan las IES en relación con la consolidación y sostenibilidad de empresas universitarias bajo modelos asociativos.

Este análisis, parte de un levantamiento preliminar de información con las IES participantes que considera a aquellas que presentan características similares en cuanto a la generación de recursos propios, mediante acciones relacionadas al emprendimiento asociativo.

Como un primer paso relacionado a la situación actual, este diagnóstico preliminar incluye datos generales de la IES, responsables del llenado de la información, el área o departamento que se encarga del emprendimiento asociativo o elemento de carácter similar, cuántos programas cuentan y sectores o nichos de mercado que cubren, tipo de unidad económica, año de creación de la primera empresa, si se vincula con algún sector en específico, casos de éxito, participación en redes de colaboración empresarial, desafíos del emprendimiento en las IES y aspectos que considera prioritarios atender para fortalecer la relación universidad-empresa y fomentar el emprendimiento asociativo.

A partir de mesas de trabajo con la delimitación anterior se analizarán los marcos normativos existentes que regulan la creación de unidades económicas universitarias, las capacidades instaladas como los recursos humanos, infraestructura, conocimientos y redes de colaboración disponibles, las restricciones y desafíos administrativos, jurídicos o culturales que han limitado el desarrollo de empresas universitarias, los intereses estratégicos de cada institución en relación con la generación de ingresos extraordinarios, vinculación social y formación integral.

Criterios comunes que orientarán el trabajo de la comisión como el diseñar instrumentos de seguimiento adecuados al contexto universitario que servirá de base para estructurar una propuesta metodológica unificada que impulse el emprendimiento asociativo como una política transversal, sostenible y adaptada a las capacidades y vocaciones de cada IES.

Recursos

Para lograr cumplir los objetivos establecidos por esta Comisión es imperante gestionar los recursos clave para el trabajo colaborativo que se desprende de lo planteado con anterioridad, los cuales se vislumbran en tres apartados: humanos, materiales y tecnológicos.

Por lo que refiere a los recursos humanos, la presidencia de esta Comisión está a cargo de la UAEH y acorde a los lineamientos para la creación, funcionamiento, evaluación y disolución de comisiones, grupos de trabajo y redes nacionales de la ANUIES. Es una Comisión integrada por los titulares de cada Institución, en donde tendrán que nombrar -de manera interna- a un secretario técnico que dé seguimiento a los acuerdos de la reuniones realizadas por parte de la UAEH y un enlace institucional que se sugiere sea la persona que coordine los trabajos de emprendimiento asociativo al interior de cada IES. Así mismo cada Institución decidirá de manera libre el personal que considere pertinente sumar a los trabajos delimitados por ejes temáticos y/o especialistas tanto al interior como al exterior.

En cuanto a los recursos materiales para el desarrollo efectivo de las actividades previstas por esta Comisión se considera indispensable contar con espacios físicos dentro de las instituciones participantes los cuales serán utilizados para llevar a cabo reuniones de trabajo, sesiones colaborativas y actividades formativas, de carácter local, regional y nacional, además de la posibilidad de realizar visitas y recorridos al interior de las empresas universitarias para recabar historias de éxito y asemejar experiencias con otras IES. Es importante disponer de acceso a bibliografía especializada, bases de datos académicos y otros recursos documentales relacionados con la economía social, el emprendimiento y las empresas universitarias.

Por lo que refiere a los recursos tecnológicos, se contempla el uso de plataformas digitales como Zoom, Google Meet o Microsoft Teams para la realización de reuniones virtuales; se suman sistemas para la recolección y análisis de datos, incluyendo formularios en línea, encuestas y bases de datos compartidas.

Cronograma de actividades

Cuadro 3
Cronograma de actividades 2025

Actividad	may	jun	jul	ago	sept	oct	nov	dic
Caracterización de la oferta de empresas universitarias (IES)								
Designación de representantes, (enlace institucional).								
Instauración de la Comisión, presentación, discusión y aprobación del plan de trabajo								
Reunión ordinaria de la Comisión de emprendimiento asociativo								
Reunión ordinaria de la Comisión de emprendimiento asociativo								
Foro nacional sobre emprendimiento asociativo								
Informe técnico de la comisión								

Nota: El cronograma muestra las actividades a desarrollar en el 2025.

Organización

Estructura organizacional

Esta Comisión está integrada por un presidente, en este caso, el rector de la UAEH, integrantes que son los titulares de la IES, secretario técnico, por parte

de la UAEH, enlace Institucional por cada Institución y representantes por cada área temática como así lo considere el titular de cada Institución, como por ejemplo el representante temático normativo, las funciones básicas que asumirá cada integrante de la comisión son las siguientes.

Presidencia de la Comisión (Rector de la UAEH)

- Representar a la Comisión ante la ANUIES y otras instancias nacionales e internacionales.
- Convocar y presidir las sesiones generales de la Comisión.
- Supervisar el cumplimiento del plan de trabajo y la alineación con los objetivos estratégicos del emprendimiento asociativo.

Integrantes titulares de las IES

- Participar activamente en la toma de decisiones.
- Aprobar el plan de trabajo, informes de avance y resultados finales.
- Facilitar la articulación del trabajo de la Comisión con las estructuras internas de su institución.
- Designar al enlace institucional y a los representantes temáticos conforme a las necesidades de su IES.

Secretario Técnico (designado por la UAEH)

Coordinar operativamente las actividades de la Comisión.

Dar seguimiento a los acuerdos establecidos en las sesiones de trabajo.

Integrar informes, sistematizar información y coordinar los grupos temáticos.

Enlace Institucional (designado por cada IES)

- Ser el punto de contacto oficial entre la Comisión y su institución.
- Coordinar la participación de los representantes temáticos y de las áreas involucradas.

- Apoyar en la recolección de información, organización de actividades y difusión de resultados al interior de su IES.
- Facilitar la logística y la disposición de recursos institucionales para el trabajo de la Comisión.

Representantes Temáticos (designados por cada IES)

- Participar en el desarrollo técnico de las líneas de trabajo asignadas (por ejemplo: normatividad, financiamiento, innovación, etc.).
- Integrarse a los grupos de trabajo colaborativos por temática.
- Elaborar reportes temáticos y recomendaciones para la toma de decisiones.

Ejecución

Implementación y monitoreo

La implementación del plan de trabajo de la Comisión se llevará a cabo mediante el desarrollo ordenado y calendarizado de las actividades definidas en las distintas etapas del proyecto, la Secretaría Técnica será responsable de ejecutar las tareas asignadas en función de los objetivos establecidos, se contemplan acciones como la recolección y sistematización de información, la realización de sesiones colaborativas y la construcción de propuestas conjuntas alineadas con los principios del emprendimiento asociativo.

El monitoreo del avance de los trabajos será responsabilidad de la Secretaría Técnica, quien establecerá mecanismos periódicos de evaluación y seguimiento, como informes de avance, reuniones de revisión y reportes temáticos con ajustes estratégicos o metodológicos conforme se identifiquen oportunidades de mejora o desviaciones respecto al cronograma y objetivos propuestos lo que permitirá garantizar la calidad del trabajo colaborativo, asegurar la participación activa de las instituciones involucradas y fomentar la toma de decisiones basada en evidencia y resultados medibles.

Sugerencia de política pública

Derivado de los trabajos de la Comisión se propone la creación de *un programa nacional de emprendimiento asociativo universitario* con el propósito de fomentar la creación, consolidación y sostenibilidad de empresas universitarias asociativas dentro de las Instituciones de Educación Superior (IES) como estrategia para fortalecer su capacidad financiera, su vinculación con el entorno productivo y el desarrollo social regional.

Ante la insuficiencia presupuestaria las IES deben diversificar sus fuentes de financiamiento para garantizar su operatividad, calidad educativa y vinculación social, algunas universidades ya han comenzado a desarrollar unidades productivas, empresas universitarias y cooperativas, sin embargo, carecen de un marco de política pública que les otorgue legalidad, apoyo financiero y acompañamiento técnico por lo cual este programa busca institucionalizar el emprendimiento asociativo universitario como una vía estratégica para el desarrollo sostenible de las IES y sus comunidades como complemento a los recursos otorgados por la federación y los estados.

Las estrategias pueden ser variadas y dependerán de las experiencias que las IES hayan tenido con la creación de empresas universitarias y los principales obstáculos presentados, por lo cual dependerá de las necesidades imperantes de las Instituciones y esta política se consolidará con el trabajo al interior de la Comisión.

Propuesta de mejora

La presente propuesta de mejora está basada en la creación de un Modelo Integral para el Impulso al Emprendimiento Asociativo Universitario en México que tiene como propósito fortalecer la operación, el impacto y la sostenibilidad del trabajo realizado por la Comisión de Emprendimiento Asociativo Universitario de la ANUIES el cual se organiza en cinco ejes estratégicos que permiten consolidar el emprendimiento asociativo como política transversal en las instituciones de educación superior (IES).

1. Fortalecimiento normativo e institucional

Impulsar la consolidación de un modelo que integre a universidades, sectores productivos, gobiernos locales y organizaciones de la sociedad civil para fomentar el desarrollo de emprendimientos asociativos universitarios mediante propuestas de lineamientos generales para las IES en materia de emprendimiento asociativo; proponer reformas o lineamientos institucionales que otorguen reconocimiento jurídico y normativo a las empresas universitarias y unidades económicas asociativas dentro de las estructuras de las IES lo que permitirá su operación regulada y alineada con la misión universitaria a través de sistematizar y analizar los marcos normativos internos y externos que inciden en la creación de empresas universitarias.

2. Capacidad y formación Institucional

Diseñar y aplicar un programa de capacitación a administradores, responsables técnicos y cualquier persona involucrada en el sistema emprendedor.

3. Transferencia del conocimiento

Elaborar fichas de sistematización de casos de éxito de empresas universitarias asociativas entre las IES participantes.

4. Colaboración Interinstitucional

Impulsar convenios de colaboración entre las IES para coinversión, incubación conjunta o redes productivas, así como realizar Foros Nacionales y Regionales de Emprendimiento Asociativo.

5. Evaluación y mejora

Establecer un sistema de evaluación interna con indicadores de avance lo que permita avanzar hacia un modelo consolidado de emprendimiento asociativo universitario.

Referencias

- Achiquen, J., Santoyo, V. H., Martínez, E. G., & Muñoz, M. (2021). El ecosistema emprendedor en las principales instituciones de enseñanza e investigación agrícola de México. *Journal of Technology Management & Innovation*, 16(3), 21.
- Gil, L., & Hernández, H. (2021). *Reto y creación de empresas universitarias: Un modelo comunicativo en instituciones públicas*. Congreso Internacional de Investigación, *Academia Journals*, 13(10), 1025-1030.
- Gil, L., & Valles, R. (2022). Comunicación y administración, piezas clave para la creación de empresas universitarias. *South Florida Journal of Development*, 3(3), 3537-3545.
- Hernández, C. P. (2021). Financiamiento de la educación superior: el panorama mexicano. *Revista Digital Universitaria*, 22(5).
- Estatuto General, UAEH. (2019). Última modificación: 28 de junio de 2019, acta núm. 354. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (1995). The Triple Helix-University-Industry-Government Relations: A Laboratory for Knowledge-Based Economic Development. *EASST Review*, 14(1), 14-19.
- Filippakou, O., & Williams, G. (2014). Academic Capitalism and Entrepreneurial Universities as a New Paradigm of 'Development.' *Open Review of Educational Research*, 1(1), 70-83.
- Ley Orgánica ,UAEH. (2015). Publicada en el Periódico Oficial del Estado de Hidalgo el 16 de marzo de 2015. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
- Leydesdorff, L., & Ward, J. (2009). Science shops: A kaleidoscope of science-society collaborations in Europe. *Public Understanding of Science*, 14(5), 353-372.

- Miller, S. (2014). The Strathclyde Technology and Innovation Centre (TIC) in Scotland's innovation system. *Regional Studies, Regional Science*, 1(1), 145-151.
- Montañez, G. S. (2017). El papel de la universidad en el emprendimiento de organizaciones solidarias cooperativas. *Cooperativismo & Desarrollo*, 111(25), 23-32.
- Muñoz, H. (2015). Un apunte sobre las limitaciones impuestas a la autonomía universitaria. *Revista de la Educación Superior*, 44(176), 111-137.
- Ouellette, L. L., & Sampat, B. N. (2024). Using Bayh-Dole Act march-in rights to lower US drug prices. *JAMA Health Forum*, 5(11), e243775.
- Pallán, C. (1977). *Bases para la administración de la educación superior en América Latina. El caso de México*. México: Instituto Nacional de Administración Pública (INAP).
- Reyes, V. G., & Alvarado, M. (2023). Efectos de la reducción del financiamiento en universidades públicas mexicanas: Análisis pospandemia. En *Políticas de financiamiento y movilidad social universitarias* (pp. 79-100). Capítulo 3.
- Santamaría, C. (2020). Ecosistema y actividad emprendedora en México: un análisis exploratorio. *Perfiles Latinoamericanos*, 28(55), 227-249.
- Valdivia, M., Coronado, G., & Aguilera, A. (2019). Emprendimiento en las universidades públicas mexicanas: Estudio bibliométrico. *Revista Venezolana de Gerencia*, (8), 431-455.
- Vall-llosera, L., Renart, G., Serra, L., & Saurina, C. (2025). Entrepreneurial motivational profiles among university students: The role of universities in fostering entrepreneurship. *The International Journal of Management Education*, 23, 101160.

COMISIÓN DE EMPRENDIMIENTO
ASOCIATIVO UNIVERSITARIO

Emprendimiento
Asociativo Universitario
se terminó de imprimir en
Grupo Versant
en el mes de octubre de 2025.
con un tiraje de 300 ejemplares.

Impreso sobre papel cultural de 90 g

La composición tipográfica se realizó
con tipografía EB Garamond 12/14 pts.



ANUIES



Construimos un futuro
con inclusión e igualdad
para la educación superior



ISBN Colección completa: 978-607-451-260-1

ISBN Volumen 11: 978-607-451-277-9