



## ASPECTOS DEL INTRAEMPRENDIMIENTO ENMARCADOS EN LAS PUBLICACIONES UNIVERSITARIAS

### ASPECTS OF INTRA ENTREPRENEURSHIP FRAMED IN UNIVERSITY PUBLICATIONS

Autor: Roberto Carlos Ontiveros Cepeda

Universidad Pedagógica Experimental Libertador

- Instituto Pedagógico Rural "Gervasio Rubio"

Correo electrónico:

ORCID Nro. 0000-0002-4272-6518

#### Resumen

Se argumenta sobre los aspectos del intraemprendimiento presentes en el ámbito de las publicaciones universitarias, analizando sus características y ambientes de aplicación para fortalecerlo como estrategia situacional ante los entes decisores de la organización. El objetivo central es resaltar del intraemprendimiento sus aspectos como constructo teórico que brinda características, implicaciones y oportunidades a la cultura institucional de las publicaciones de las casas de estudios superiores, derivadas de productos intelectuales surgidos desde la ideación e iniciativa diferenciadora personal o conjunta de sus miembros enmarcados desde el ejercicio de las funciones de docencia, investigación, extensión y gestión universitaria. Para ello se estudiaron documentos usándose la metodología de revisión bibliográfica complementada con el método hermenéutico como instrumento exegético que viabiliza un análisis pertinente a los planteamientos manifiestos por las fuentes consultadas. Entre sus conclusiones, los aspectos del intraemprendimiento representan una opción habilitadora para que las universidades ofrezcan oportunidades gerenciales, instrumentales y difusoras a sus integrantes con habilidades creativas e innovadoras a la consecución de los objetivos estratégicos, apoyados en la concatenación de talento humano, recursos e infraestructura institucional para materializar diversas propuestas que contienen una significancia que merecen ser estimadas como publicaciones universitarias por cuanto contribuyen a enriquecer la socialización del saber universal.

Palabras clave: Intraemprendimiento, publicaciones universitarias, cultura institucional.

## ABSTRACT

It argues about the aspects of intrapreneurship present in the field of university publications, analyzing its characteristics and application environments to strengthen it as a situational strategy before the decision-making entities of the organization. The central objective is to highlight its aspects of intrapreneurship as a theoretical construct that provides characteristics, implications and opportunities to the institutional culture of the publications of higher education houses, derived from intellectual products arising from the ideation and differentiating personal or joint initiative of its members. framed from the exercise of the functions of teaching, research, extension and university management. For this, documents were studied using the bibliographic review methodology complemented with the hermeneutic method as an exegetical instrument that makes possible an analysis pertinent to the manifest proposals by the sources consulted. Among its conclusions, the aspects of intrapreneurship represent an enabling option for universities to offer managerial, instrumental and disseminating opportunities to their members with creative and innovative skills to achieve strategic objectives, supported by the concatenation of human talent, resources and infrastructure. institutional to materialize various proposals that contain a significance that deserve to be esteemed as university publications as they contribute to enrich the socialization of universal knowledge.

Keywords: Intrapreneurship, university publications, institutional culture.



## Introducción

Los entornos cambiantes representan espacios para evidenciar concreciones de emprendimiento e innovación en casi todas las actividades humanas, sea con fines de lucro o con enfoque social, en entidades grandes, medianas o pequeñas, incluso en iniciativas de carácter individual o grupal; un ejemplo, en lo económico se han ido desarrollado nuevos modelos de negocio como la economía de pequeños encargos (gig economy), trabajo por pedido (on-demand), economía compartida (sharing economy) y economía de agentes independientes (freelance economy), promoviendo ambientes de encuentros entre entidades que acuerdan con trabajadores independientes proveerse de servicios específicos.

“Hoy se reconoce que la creación y el desarrollo de emprendimientos influye de manera significativa en el bienestar económico y social, al crear empleos, promover la innovación e incrementar la competitividad” (Rivera, 2018, p. 7), manifestado en la historia reciente de finales del siglo XX y las dos primeras décadas del tercer milenio donde Estados Unidos, España, Canadá, Colombia, México, Israel, y Japón son naciones que han agrupado sus políticas públicas, modelos económicos y diseños institucionales en promover-afianzar el emprendimiento como mecanismo de apalancamiento para la generación de riqueza, bienestar y calidad de vida de los ciudadanos por implicar crecimiento, desarrollo y empoderamiento.

En ese sentido, las organizaciones han tenido que aprender en lo interno que el emprendimiento es una tendencia cada vez más atractiva y representativa de la época actual como opción laboral, aunado a los cambios sociopolíticos, económicos, culturales y tecnológicos provenientes del entorno externo; los empleados prefieren crear empresas en lugar de trabajar a terceros, reflejando una marcada capacidad de reacción ante las oportunidades y una valoración proclive al emprendimiento como opción profesional deseable.

Al respecto, Gálvez y García (2019) destacan “diversos estudios identifican el intraemprendimiento como una respuesta de la organización a las exigencias del entorno (Covin y Slevin, 1991; Miller, 1983; Khandwalla, 1987; Antoncic y Hisrich (2000))” (p. 3), otorgando a la influencia del ambiente externo ser ente condicionante de oportunidades u amenazas que generan frecuencia y formas de aprovechar las capacidades internas en las instituciones para comprender las señales emergentes de cambio provenientes del exterior.

Por otro lado, las instituciones deben proponerse generar escenarios de aprendizaje organizacional que estén enfocados a lograr que sus integrantes puedan actuar e implementar de manera intraemprededora propuestas dinámicas que faciliten a la entidad desplegarse, renovarse y consolidarse en sus segmentos de mercado, Garzón (2011), donde, entidades como las Universidades mediante sus diversas funciones pueden habilitar el desarrollo de entornos y actividades para la capacitación e intercambio de saberes transversales que fomenten la adquisición de habilidades y destrezas sobre el intraemprendimiento.

Entre las manifestaciones de las casas de estudios superiores reconocibles con rasgos de intraemprendimiento son las Publicaciones Universitarias (PU), entendidas como “Las producciones intelectuales que ostenten el sello editorial universitario, independientemente de su soporte” (Martínez, 2019, s/p), surgen de iniciativas personales, colectivas o de entidades institucionales que integran la comunidad universitaria, quienes atendiendo a parámetros organizacionales muestran e implican a directivos para su aprobación y desarrollo, para su posterior distribución a diversos escenarios con el fin de crear mecanismos de diálogo, colaboración e intercambio mutuo de saberes.

Alrededor de las PU convergen las grandes misiones de la universidad, al difundir los conocimientos derivados de la investigación y exponerlos a valoración pública; materializando en diversas presentaciones de contenido (texto, vídeos, audios, gráficos, animaciones, multimedia) el resultado de la experiencia pedagógica de docen-

tes-discentes, al ser difundidos convierte en realidad los objetivos de vinculación social, y cuando, son sistematizados como procesos, productos y servicios representan la gestión institucional. Cada una de las producciones surgidas representa la cara visible de la entidad, inspirada en los valores y principios que orientan su quehacer para aportar al conocimiento y al aprendizaje, distinguiéndoles como sello editorial universitario.

Por su parte, Giménez y Córdoba (2018) resaltan “Una de las preocupaciones centrales de las editoriales universitarias tiene que ver con la distribución de sus publicaciones. Las bodegas al tope, llenas de libros publicados hace cinco, diez o incluso veinte años son un escenario común.” (p. 56), escenario que ha llevado a replantear la dinámica y naturaleza de las PU en el uso de sus recursos, servicios y productos en función de seguir brindando el tratamiento editorial adecuado al acceso de las producciones intelectuales vinculadas con las investigaciones científicas, labores didácticas, capacidad tecnológica, influencia en las comunidades y manejo de la gestión de procesos académicos-administrativos inherentes al quehacer universitario.

Existe otra realidad, manifiesta en la diseminación sostenida de contenidos autorales derivados del ejercicio a nivel de docencia, investigación, extensión y gestión universitaria, debido a las innovaciones de servicios basados en Internet que facilitan compartir trabajos, ideas, datos, opiniones, críticas, reportes, investigaciones y demás expresiones con impronta autoral institucional, dispersos en múltiples alojamientos electrónicos como blogs, foros, páginas web temáticas (texto, video, audios, gráficos, multimedia), wikis, listas de interés, redes sociales, entre otros entornos digitales, sin que necesariamente haber transitado los procesos de revisión, edición y distribución como productos intelectuales institucionales acompañados desde el ámbito de las PU.

Bajo ese escenario, Ruiz (2012) considera “El mundo de la publicación científica-académica vive tiempos apasionantes, de cambios profundos. En el caso de las editoriales universitarias, el tránsito hacia la digitalización va conformando un nuevo ecosistema cambiante, que redefine las reglas del modelo de negocios en publicaciones...” (s/p), donde, las innovaciones tecnológicas permiten publicar en Internet cualquier trabajo académico, investigativo, extensionista y de gestión con rapidez y facilidad en su desarrollo, sin requerir del acompañamiento formal, riguroso y enriquecedor del contenido autoral que implica el recorrido de las PU.

Considerando el escenario previo, surge la interrogante central a dilucidar ¿Cuáles aspectos del intraemprendimiento pueden ser enmarcados en el ámbito de las publicaciones universitarias?, buscando desde la revisión bibliográfica encontrar y reconocer los conceptos vinculados al intraemprendimiento que pueden ser integrados al desarrollo de estrategias institucionales por parte de los entes decisores -de las casas de estudios superiores- con el propósito de fomentar e incorporar asertivamente al talento humano intraemprendedor y productos intelectuales que surgen desde el ejercicio de las funciones de docencia, investigación, extensión y gestión universitaria.

## MARCO TEÓRICO

### Intraemprendimiento

El emprendimiento puede ocurrir de diferentes maneras y no todas conllevan implícitamente crear una empresa, siendo una de las vertientes cuando ocurre en lo interno de una organización constituida; recibe las denominaciones de emprendimiento interno, emprendimiento corporativo o intraemprendimiento, Taylor (2016) lo describe como “...una invención social que permite a las personas expresar su propio potencial dentro de una entidad determinada” (p. 37), manifiesta a través de la implementación de proyectos colaborativos que desarrollan en una empresa para generar valor económico, productivo, social o mejorar sus ventajas competitivas.

Gálvez y García (2011) consideran el intraemprendimiento como el fenómeno del emprendimiento dentro de



una organización existente, sin importar el tamaño de ella, ni el tipo de innovación efectuado. Siento esta de producto o de servicios, vitales para el desarrollo y crecimiento económico, apoyado en un proceso institucional que permite y anima a sus trabajadores a iniciar, liderar y poner en práctica nuevas ideas o mejoras radicales dentro de la entidad que laboran.

En relación al concepto de intraemprendedor, Garzón (2011) lo describe como “Individuos con visión empresarial, que orientan su comportamiento hacia el surgimiento y desarrollo del espíritu emprendedor interno... comprometen tiempo y esfuerzo en investigar, crear y moldear ideas en negocios, para su propio beneficio y el crecimiento sustentado de la organización” (p. 22), buscan generar y aprovechar ideas renovadoras propias o de terceros que implementan en la institución donde laboran como oportunidades de negocio rentable, logrando desde su talento creativo la producción de bienes y servicios internos o externos a la organización.

Desde la perspectiva de Rodríguez (2016), es un individuo con visión empresarial que representa o significa la respuesta a los requerimientos funcionales de I+D+i (Investigación, Desarrollo e Innovación) en entidades cualquier tamaño, donde esos procesos se han postergados ante otros de índole comercial y presupuestaria, y el intraemprendedor propicia impactos externos en productos/servicios o a nivel internos con el mejoramiento continuo de los procesos llevados a cabo por la organización, incidiendo en su fortalecimiento y actualización.

Bahamon (2013) resalta que entre los intraemprendedores y los emprendedores hay características comunes, aunque uno de sus elementos diferenciadores es que los primeros “no deciden abandonar su organización y arriesgar su capital para desarrollar ideas de forma independiente, sino que se valen de los recursos humanos, materiales y logísticos de la organización para innovar e impulsar el cambio.” (p. 68), propiciando que la entidad se renueve internamente en procesos, insumos, productos o servicios, personal y cualquier otro componente organizacional, impactando en mejorar la visibilidad y competitividad en el mercado de la institución.

En ese sentido, los rasgos que delinean el perfil competencial de un intraemprendedor conllevarán a establecer comunidades de aprendizaje, prácticas y conocimientos con expertos, profesionales y vinculados a nivel interno y externo de la entidad, en compartir desde sus iniciativas individuales el hallar soluciones, lograr actividades y asumir riesgos con sentido de responsabilidad, participación y concreción de metas; conduciendo a espacios de imaginación, visión, preparación, ejecución, implementación, valoración y renovación.

El intraemprendimiento aporta ventajas para cada una de las partes tradicionales en las relaciones organizacionales. “Al trabajador le permite, entre otras posibilidades, diversificar el riesgo, ampliar las posibilidades de promoción, hacerse de apoyo organizacional, beneficiarse de la transferencia de conocimientos y forjarse una imagen interna de líder o emprendedor” (Taylor, 2016, p. 12), resinificando el rol del talento humano como recurso intangible de alta relevancia que tiene en las instituciones, constituyéndose en una herramienta productiva eficiente y mediante sus saberes experienciales permite generar riquezas de forma sostenida en las entidades.

Por su parte, Coduras, Peña y Guerrero (2011) tomando en cuenta los aportes de Villalonga (2004), Garzón (2008), Kuratko (2009), entre otros, consideran cuatro (4) dimensiones que delinean el intraemprendimiento en una institución:

1. Regeneración Sostenible, hace referencia a la búsqueda, desarrollo y sostenimiento de mejoras a productos o servicios partiendo de innovaciones significativas por su aplicabilidad comprobada.
2. Rejuvenecimiento Organizacional, consiste en el mejoramiento y reestructuración de actividades, procedimientos, materiales y tiempos enfocados a minimizar los costos de la institución.
3. Renovación Estratégica, busca reenfocar la organización a través de implementa abordajes gerenciales

innovadores que permitan mejorar y fortalecer las relaciones con clientes, productores y competidores para desarrollar ventajas competitivas.

4. Redefinición de Dominio, basada en la creación y ampliación de nuevos productos o servicios, busca ser pioneros en mercados no tradicionales y generar ingresos altos mientras surge la competencia.

Un aspecto coincidente de las dimensiones del intraemprendimiento -previamente descritas- es que pueden desarrollarse de forma individual, por áreas funcionales, entre niveles gerenciales o sus combinaciones respectivas, las cuales, dependerán de la motivación proactiva al talento humano, viabilidad para obtener recursos financieros, acompañamiento decisional estratégico a lo interno y externo, apertura sorbe alianzas con clientes, proveedores o entes vinculados, convirtiéndose en rasgos que delimitan las oportunidades de renovación de las instituciones consolidadas y el reajuste de su habilidad para integrarse en un mundo cada vez más dinámico en sus interacciones socioproductivas.

Desde una mirada globalizadora, considerando el modelo teórico de intraemprendimiento de Montiel, González y Cervantes (2014) y los trabajos sobre gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional desarrollados por Garzón (2005, 2007, 2008, 2011), puede establecerse la importancia del entorno organizacional como fuente de ideas e innovación en el proceso intraemprendedor desde diferentes horizontes:

- Microentorno, se encuentra conformado por las dependencias que integran el organigrama de la institución, representada en sus áreas funcionales e integrantes que exponen mejoras de procesos en tiempos y movimientos sobre cada puesto de trabajo.

- Mesoentorno, está integrado por clientes, productos o servicios, proveedores y competencia que aportan ideas innovadoras desde sus roles manifiestas en sugerencias, exigencias o retos enfocados en optimizar labores desempeñadas, redimensionar elaboraciones o procedimientos, abordar nuevos proyectos y estrategias competitivas.

- Macroentorno, conformado por los escenarios político, social, económico, tecnológico y ambiental, promotores desde sus actuaciones o condiciones de una permanente revisión y renovación a la planeación, estudio de tendencias, reestructuración del flujo organizacional y análisis enmarcados desde la prospectiva.

Indistintamente al nivel de entorno organizacional, las iniciativas surgidas con matices de intraemprendimiento estarán sujetas a la revisión y selección decisional corporativa como oportunidades de progreso para la institución mediante sus mecanismos de reconocimiento, aceptación, legitimidad, aprobación e implementación; en consonancia con las políticas públicas del país, legislaciones nacionales e internacionales, y agentes comunitarios, tecnológicos, económicos y ambientales.

Desde otra mirada, el intraemprendimiento tiende a ser desestimado u omitido por las esferas directivas por cuanto su surgimiento no es consecuencia de políticas o lineamientos organizacionales que incentiven la creatividad de los empleados para innovar la institución, (Bahamon, 2013), generalmente, emerge de manera espontánea y con comportamiento autónomo siendo en ocasiones no valorado en primera instancia por los entes decisores como un tipo de actividad emprendedora débil debido al poco control que pueden ejercer los propiciadores sobre los recursos para llevar a cabo dicha tarea.

En consecuencia, el intraemprendimiento puede entenderse como la actividad emprendedora que al interior de una institución desarrollan sus trabajadores, impulsando la creatividad e innovación, generación de empleo y competitividad; conlleva estimular, canalizar y capitalizar las energías y el espíritu progresista en la generación de proyectos diferenciadores en sus propuestas de negocios y mejoras que contribuyan a fortalecer la vigencia y competitividad organizacional.



### Publicaciones Universitarias

En la sociedad actual en la que la información en formato digital sucede a la era impresa se producen nuevas formas de pensamiento humano, interdependencia y estructuración del conocimiento. En medio de este contexto se desarrollan las editoriales universitarias que “constituyen una entidad, con objetivos y políticas definidas, que tiene como propósito la edición y publicación de materiales para socializar el conocimiento científico” Castillo (2000, p. 3), cuyo fin ulterior es estructurar los saberes en representaciones como texto, audio, imagen, animación o multimedia.

En ese sentido, las Publicaciones Universitarias pasan a ser un indicador de la actividad intelectual en función y constante de la universidad, que es evaluada desde sus integrantes internos como de entes supervisores encargados de acreditar la calidad del ejercicio que se imparte en las casas superiores de estudio. Es pertinente visualizarlas como un conjunto de procesos a ser desarrollados de forma coordinada para que permitan obtener un resultado que apunte a satisfacer e incluso superar las expectativas de sus usuarios-lectores.

Al respecto García (2013), destaca sobre la importancia de la actividad editorial universitaria enfrenta una dualidad contradictoria e inevitable que “provienen del mundo académico para cumplir con importantes requerimientos de divulgación y deben actuar en la realidad industrial y comercial del libro.” (s/p), requiriéndose en la práctica institucional cotidiana avanzar en estos dos caminos contrapuestos entre sí, para dar alcance satisfactorio a las funciones de docencia, investigación, extensión y gestión en las instituciones de educación superior.

En ese norte, Anaya (2010) considera que las actividades de publicación responden a las siguientes necesidades universitarias:

- Los resultados de la vida académica, que son del interés de los investigadores: monografías, informes de investigación, memorias de coloquios científicos, tesis de posgrado.
- Artículos y reseñas para publicaciones periódicas (especializadas y de difusión general), tal es el caso de las revistas académicas arbitradas.
- Trabajos científicos de alto nivel, muy especializados, para públicos reducidos e identificables.
- Textos de estudio y consulta para la educación superior (manuales de texto de apoyo a la docencia), de amplia difusión.

Asimismo, las PU requieren perfeccionar sus dinámicas de trabajo y asumir otros escenarios y herramientas que les permitan soportar proyectos adecuados a la época actual en tiempo y con calidad. En su quehacer se desprende de la misión fundamental de las instituciones de educación superior como son la producción y transmisión del conocimiento. La producción de materiales académicos y su circulación en la sociedad permite mantener los niveles académicos de los docentes universitarios y garantiza que los estudiantes y la población en general puedan acceder al nuevo conocimiento nacido de las investigaciones.

Según Faría (2005), el entorno en el cual se desempeña y para el cual debe actuar las PU se identifica a través de dos agentes:

1. Oportunidades de negocio, están representadas por los segmentos de consumidores potenciales, básicamente constituidos por un mercado cautivo integrado por profesores, investigadores y estudiantes, de otros institutos de educación superior, así como los profesionales residentes en el país o interesados de otras latitudes geográficas, quienes necesitan obtener información y conocimiento de primer orden para poder desarrollar

sus potencialidades académicas y fortalecerse intelectualmente a fin de cumplir con los roles asumidos en sus espacios de actuación.

2. Las amenazas de mercado, representadas por un conjunto de compañías editoriales, en su gran mayoría empresas privadas, establecidas en el mercado nacional e internacional desde hace largo tiempo. Éstas mantienen una persistente política de mercadeo, fortalecida por un monitoreo permanente a la producción intelectual de universidades e institutos de investigación, están abasteciendo al mercado con nuevos títulos y traducciones alrededor de los temas de mayor interés y demanda por parte de los lectores.

En relación a lo previo, Sagastizábal (2006) afirma “Si bien no se espera ventas masivas, el tema del «control de mercado» y mirando hacia una autosubvención deberían estar presentes, recordando que su fortaleza está en la academia e investigación, conceptos a tener presente al momento de planificar costos” (p. 46), destacando una serie de ventajas competitivas entre las cuales menciona:

- Han desarrollado una cultura gerencial para abordar el análisis del libro como negocio asociado al conocimiento.
- Sus productos, cuya calidad se coloca por encima de la producción nacional por sus sistemas de control en el proceso, garantizan ventajas en la presentación del producto y contenidos de interés para un mercado de consumidores identificado.
- Su personal adquiere niveles de especialización por programas de capacitación, lo cual les proporciona equipos de ventas especializados y un nivel supervisor y ejecutivo preparado para definir políticas adecuadas a las situaciones de mercado.
- Poseen economías de escala, gracias a la producción masiva generada por la internacionalización de sus actividades.
- Incorporan tecnologías que apoyan los servicios editoriales para hacer los procesos más ágiles y de calidad al producto.

Enmarcado en las fortalezas previas, cualquier estrategia de PU deberá establecer con claridad en qué áreas y en torno a cuáles segmentos competirá, atendiendo a su misión institucional que es satisfacer los requerimientos intelectuales de un conjunto de segmentos disímiles en sus intereses, con diferente potencial de mercado, lo cual obliga a la responsabilidad de atenderlos editorialmente. Por un lado está la obligación de servir como herramienta de divulgación del conocimiento universitario, actividad que en algunos casos no brinda rentabilidad, y por el otro lograr que la inversión de capital tenga posibilidad de retorno en términos de beneficio, como salida para su supervivencia, rentabilidad y crecimiento.

Al respecto, Gómez y Hellín (2019) puntualizan “la editorial universitaria tiene que ser recursiva, innovadora y creativa. Tiene que convertirse en un laboratorio de ideas, no solo en lo que se refiere a sus sistemas de aprendizaje y enseñanza, sino también en lo que concierne a su supervivencia y desarrollo” (p. 23). No obstante, hay carencias de abordajes claros sobre como desarrollar la gestión de la producción científica, de acuerdo con los objetivos y necesidades de la universidad a la que se adscribe, en medio de un contexto en el que las TIC han propiciado, que aumente la socialización de los conocimientos de manera digital, a partir de la Internet, pero que disminuyan las producciones impresas y su rigor científico.

Igualmente, las PU al ir integrando en sus procesos y servicios las innovaciones en TIC para crear, editar y publicar contenidos han surgido avances como: herramientas de autoedición colaborativas, materiales de referencia actualizados continuamente, recursos con aportes autogenerados por el usuario, centros interconectados que incorporen regularmente obras, proyectos multimedia virtuales cooperativos; requiriendo mecanismos de



distribución alternativas que permiten ampliar el acceso, reducir costos y compartir productos intelectuales, siendo los entornos digitales basados en Internet una de las opciones con mayor incidencia y presencia en éste propósito.

La Asociación de Publicaciones Universitarias Americanas (AAUP, por sus siglas en inglés), en su informe de 2012 y con plena vigencia cierra con una serie de Orientaciones a las Editoriales Universitarias, una de ellas destaca que es imprescindible “asumir las propuestas y planes de nuevos modelos de negocio referenciados en las prestaciones de la Web 2.0, involucrando todas las partes que pueden quedar afectadas: editoriales, autores, bibliotecas, sociedades, financiadores” (Giménez y Córdoba, 2018, p. 45), invitando alentar proyectos colaborativos apoyados desde las herramientas web enfocados en prácticas con abordajes experimentales e innovadores de participación, permitiendo trascender los roles convencionales a otros de transversalidad de funciones enmarcado en las actividades de las PU.

Por tanto, las Publicaciones Universitarias relacionadas con seminarios, conferencias, resultados de investigación por medio de revistas científicas, libros y texto académicos han sido la forma más representativa de transferir conocimientos en las instituciones de educación superior, por cuanto, son expresiones consensuadas a nivel de la comunidad científica internacional para ser reconocidos como aportes válidos al saber universal, debido a que son producto de revisión por pares con credenciales que aplican parámetros de análisis, validación y aprobación para certificar el contenido a socializar.

Ahora bien, la inserción en el medio digital se plantea a menudo como una reducción de costos, en una situación de competencia no significa menos trabajo al contrario precisa más inversión y ampliar el equipo humano que conforman la ruta de publicaciones. Con la edición electrónica se eliminan algunas tareas pero deben mantenerse otras tradicionales como son cronogramas para cumplir periodicidad programada, planificación y fijación de objetivos o previsión clara de gastos e ingresos; adicionalmente se añaden otras tareas técnicas, tanto en la preparación como en la difusión posterior.

Rodríguez y Tejada (2013), apoyados en los trabajos de Cope y Kalantzis (2009) y Campbell y Meadows (2011), estiman que la revolución digital no es un hecho del pasado reciente, es un proceso que apenas acaba de iniciarse, donde la transferencia del conocimiento se encuentra agitado por fuerzas de ruptura que cuestionan la sostenibilidad del sistema actual de edición académica. Por tanto, las PU tendrán que adecuarse para seguir interesando e interconectarse con repositorios de datos de otras entidades, compartir recursos de grupos de investigación o intercambiar contenidos en redes sociales, originándose una hibridación entre publicaciones, fuentes y repositorios a través de datos abiertos vinculados en una inmersión digital que amplía la transmisión de saberes apoyados en TIC.

## METODOLOGÍA

El tipo de investigación utilizado en el presente estudio es documental, y posee un diseño bibliográfico. La investigación documental, Montero y Hochman (1996) puntualizan que: “el punto de partida es siempre bibliográfico, la consulta de las fuentes relativo a bibliotecas, autores y obras que traten sobre el tema objeto de estudio” (p. 19). Igualmente, la precisa como una variante de la investigación científica, cuyo objeto fundamental es analizar diferentes fenómenos de orden histórico, psicológico, entre otros; de la realidad a través de la indagación exhaustiva, sistemática y rigurosa de la documentación existente que aporte información al tema de estudio.

Arias (2004) define la investigación documental como un proceso basado en la "...búsqueda, recuperación, análisis, crítico e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas" (p. 25), estableciendo los diversos formatos de presentación que los referentes a consultar tienen actualmente a su disposición para estructurar la información.

El principal beneficio que el investigador obtiene mediante una indagación bibliográfica, según Sabino (2001), es que puede incluir una amplia gama de fenómenos, por ser una estrategia de investigación cuya fuente principal está constituida por documentos escritos fundamentalmente, los cuales se seleccionan de acuerdo a la pertinencia del estudio que se realiza.

Con las definiciones anteriormente señaladas, se dan conceptos claros y sencillos acerca del tipo y diseño del estudio llevado a cabo, puntos de gran importancia para un buen desarrollo metodológico del estudio que se presenta, y en consecuencia esta investigación se encuentra en armonía con lo anteriormente expuesto.

El procedimiento para la recolección de datos aplicados en la investigación, consiste en definir pasos del diseño, medidas y técnicas que se utilizarán para recolectar los datos y procesarlos. Las etapas a cumplir para el desarrollo teórico se presentan a continuación:

- Exploración y selección de las fuentes, primeramente se indaga para conocer y explorar todo el conjunto de fuentes que fueron útiles como: libros, artículos, revistas, guías y a través de Internet, en general, toda la rica variedad de material escrito que puede encontrarse sobre el tema, y se realiza un arqueo de estudios relacionados con la presente investigación. Luego se procede a seleccionar el material, utilizando una lectura discriminatoria para obtener aspectos esenciales y revisar exploratoriamente los restantes.

- Recolección de datos, al ser un tipo de investigación documental, una de ellas, es la ficha bibliográfica, a la cual Tamayo y Tamayo (2001) refiere: "en ella se manifiesta la capacidad de profundización del investigador de acuerdo al fin que persigue, ya que aunado a la lectura y la reflexión, se extraen los aspectos de utilidad para la investigación" (p. 182), éstas se ordenaron de acuerdo a sus contenidos, para lo cual fue indispensable contar, con un esquema o plan de cómo sería el informe final. Otra técnica aplicada fue el subrayado, donde Montero y Hochman (1996) apuntan: "focaliza la atención en ciertas partes de la obra que responde a las necesidades del lector respecto de la misma" (p. 190). Igualmente, se usó el resumen que "permite recoger en breves palabras el contenido del trabajo señalando sus aspectos más importantes" (Montero y Hochman, 1996, p. 27).

- Procesamiento de la información, tomando en consideración el esquema o del informe final, se desarrollan los puntos indicados, analizando los documentos según las técnicas de recolección de datos -previamente mencionadas- logrando sintetizar los elementos más significativos en respuesta a los objetivos planteados; asimismo, se iría interpretando las nuevas relaciones teóricas que surjan de la revisión de distintos autores en el área.

- Elaboración del informe, abordando los puntos de vista respecto a cada parte del estudio, teniendo especial cuidado en esclarecer la problemática establecida en la fase inicial de la investigación y cerrando con las conclusiones correspondientes.

## RESULTADOS, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El intraemprendimiento e intraemprendedor al ser valorados desde los estudios de Veeraraghavan (2009), Coduras, Peña y Guerrero (2011), Garzón (2011), Bahamon (2013), Montiel, González y Cervantes (2014),



Valsania (2014), Taylor (2016), Chaves, Fedriani, y Ordaz (2018), Galvez y García (2019), entre otros, coinciden en apreciarlos como variables claves para el desarrollo de los países porque han ido en constante evolución, causando con el transcurrir del tiempo un impacto positivo para la creación de empresas, generación de empleos y producción de riqueza de los actores y entidades inmersas en su ámbito de actuación.

El intraemprendimiento trasciende el hecho de ser una inversión financiera con riesgo corporativo, por cuanto, incluye la renovación organizacional al inculcar una perspectiva en el personal de alinearse con rapidez y flexibilidad en las acciones que conlleven a una gestión sobre los cambios dinámicos para adecuarse a una renovación estratégica, que puede impactar adentro y/o afuera de la institución desde crear una nueva entidad de negocio hasta la generación de alianzas con otras organizaciones.

Al respecto, Garzón (2011) expone “Presentamos al intraemprendedor, o emprendedor que reside o está dentro de las fronteras de las organizaciones, como un factor decisivo que permite alcanzar niveles importantes de innovación; sobre todo en una época en la cual se exige innovar constantemente.” (p. 66), resultando favorable para cualquier institución contar con individuos dispuestos a transformar el abordaje de la producción de artículos y la prestación de servicios desde sus habilidades emprendedoras enmarcadas en las bondades del talento humano en el manejo de las actividades y acceso consensuado a los recursos que integran la entidad.

En ese sentido, Angulo, Bracho y Márquez (2020) delinear al intraemprendimiento como política estratégica institucional que debe tener presente los siguientes abordajes:

- Intraemprendimiento para satisfacer, priorizando las necesidades de realización del personal interno como consecuencia de apoyar la superación individual/colectiva, profesional, sentido de pertenencia, afirmación en el trabajo y reconocimiento más allá de una natural retribución y estatus por sus aportes a la entidad.
- Intraemprendimiento para desarrollar, apreciándolo como un conjunto de acciones con mirada a mediano y largo plazo van a ir cimentando una vía para desarrollar la cultura creativa desde el desarrollo del talento humano y sus capacidades al interior de la entidad.
- Intraemprendimiento para reconocer, evidenciar manifestaciones de compromiso por parte de los entes decisores desde sus diferentes niveles organizacionales en el personal para gestionar iniciativas que generan valor desde la experticia, saberes y habilidades que poseen.
- Intraemprendimiento para recompensar, expresada en una retribución económica para compensar al personal que ha proyectado en contextos nuevos y desconocidos a la entidad, asentando una meritocracia por los resultados de valor generado.
- Intraemprendimiento para retención, fidelización y creación del sentido de pertenencia, promovida desde la identificación con la misión central de la organización para contribuir al desarrollo de la riqueza del entorno y procurando mejorar las condiciones vivenciales de la sociedad.
- Intraemprendimiento para compartir, ofrecer apertura al talento humano interno y sus vínculos con terceros la posibilidad de asumir iniciativas que generen valor fundamentados en el compartir compromisos, reconocimientos, fracasos y éxitos con la entidad.

En consecuencia, debe apuntarse a seleccionar y diseñar los diversos abordajes de intraemprendimiento de forma coherente con ideas aspiraciones estratégicas de la institución, dando apertura dentro de la estructura organizativa a espacios formales donde la creatividad no sea obstaculizada por los responsables de administrar dichos espacios, sino que promuevan la sinergia con quienes trabajan en las estrategias en todos los niveles organizacionales.

En el caso de las Publicaciones Universitarias, tienen su génesis en la actividad emprendedora que al interior de sus funciones de docencia, investigación, extensión y gestión desarrollan los integrantes de su comunidad impulsando actividades desde su creatividad e innovación que propician la generación de contenidos en diversos formatos que dan coherencia y una identidad a las instituciones de educación superior para afianzar su misión primordial de contribuir a la formación humana a través de sus diversas funciones universitarias.

Los múltiples contenidos que pueden ser objeto de Publicaciones Universitarias, son propiciadores de la generación de oportunidades para “crear otros materiales con la solvencia de la experiencia ganada que permiten enriquecer el producto del debate académico institucional propio con aportes extrauniversitarios” (Vicapulma, 2011, p. 383) para desarrollar PU originales, únicas y contextualizadas como propuestas autorales que representan circunstancias favorables enmarcadas desde la revisión continuada basada en un análisis, seguimiento y renovación de los insumos intelectuales cooperativos.

Asimismo, Gil (2014) destaca “...hay tres cosas que distinguen con nitidez la edición universitaria española e iberoamericana: su enorme calidad, su apuesta por una fuerte estrategia multicanal (con énfasis en ecosistemas digitales y biblio-diversidad de amplio espectro) y una firme voluntad de reconversión digital” (p. 11), coincidiendo en dos de sus apreciaciones en destacar el rol preponderante que tienen los avances derivados en la electrónica, telemática e informática que confluyen en las denominadas Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) para soportar la transformación digital de procesos, aplicaciones, servicios y productos asociados con las PU.

A nivel de las Publicaciones Universitarias, Ruiz (2020) destaca “Lograr que el conocimiento universitario se comunique al mundo no es tarea fácil. Actualmente, hay ciertas ventajas competitivas que anteriormente no teníamos como internet y las redes sociales, estas herramientas facilitan estrategias diseminadoras con mayor impacto y amplitud.” (p. 17), siendo las TIC una de las opciones innovadoras que facilitan de una forma eficiente y diversa sobre la cadena de valor inherente soportar la transferencia del conocimiento universitario.

## CONCLUSIONES

El intraemprendimiento a diferencia de emprender, es un accionar que conlleva una bidireccionalidad porque involucra la reciprocidad colaborativa entre dos puntos de vista: uno, es la institución que coloca a disposición su infraestructura, recursos y apoyo financiero, y el otro, es el talento humano del intraemprendedor quien de manera propositiva y activa aporta su ingenio creativo para la generar ideas diferenciadoras que pueden tener potencialidades de transformarse en ventajas competitivas de valor agregado.

Los aspectos del intraemprendimiento en las organizaciones son identificables en las Universidades desde el ejercicio de sus funciones de docencia, investigación, extensión y gestión, siendo el ámbito de las Publicaciones Universitarias un escenario pertinente de convergencia para apreciar y visibilizar la figura del intraemprendedor con mayor asertividad. Debido a que las PU implican realizar una sistematización del contenido autoral institucional a través del acompañamiento de revisores, arbitrajes por expertos, o valoraciones de consultores altamente especializados en diversas áreas de conocimiento, permitiendo otorgar mayor certidumbre académico-científica a la producción intelectual del talento humano universitario.

Las PU como vía para afianzar los aspectos del intraemprendimiento, requiere del alineamiento de todas las áreas de la organización éste reflejado en las políticas y directrices que regulen la cotidianidad institucional; el proceso de planeación estratégica puede ser realizarse considerando los aportes de Angulo, Bracho y Márquez (2020) para abordar el intraemprendimiento para: satisfacer, desarrollar, reconocer, recompensar, retención,



Roberto Carlos Ontiveros Cepeda

fidelización y creación del sentido de pertenencia, y compartir, como guías orientadores que buscan motivar y garantizar la consolidación de una cultura intraemprendedora, aumentar la capacidad innovadora y servir para la visibilidad institucional y personal.

Afianzar el intraemprendimiento en las casas de estudios superiores desde una perspectiva integral, requiere por empezar a considerar a las Publicaciones Universitarias como uno de los escenarios de actuación fundamentales a transitar, por cuanto, brinda desde la institucionalidad un reconocimiento individual y en conjunto a los diferentes actores de la comunidad universitaria que desde sus saberes, competencias y producciones innovadoras contribuyen desde la docencia, investigación, extensión y gestión a enriquecer el ecosistema emprendedor de las instituciones de educación superior.

## REFERENCIAS

Anaya R, J. (2010). Editar en la universidad. Paradojas y retos. Medellín: Editorial de la Universidad de Antioquia.

Angulo, F., Bracho, I. & Rodríguez, R. (2020). Intraemprendimiento como elemento fundamental en las organizaciones del siglo XXI. *Económicas CUC*, 41(1), 217-228. DOI: <https://doi.org/10.17981/econ-cuc.41.1.2020>. Org.5

Arias, F. (2004). El proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica. 4ta edición. Caracas: Episteme.

Bahamon, C. (2013). Ensayo intraemprendimiento organizacional, acercamiento al caso colombiano. Trabajo de grado de especialización, Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/10987?show=full>

Castillo M, M. (2000). El panorama actual de la edición universitaria en Iberoamérica. Primer Congreso Iberoamericano de Editoriales Universitarias. Santiago de Chile

Coduras, A., Peña, I., y Guerrero, M. (2011). Emprendimiento corporativo en España. Madrid: GEM España-Fundación Xavier de Salas para la Dirección.

Faria, E. (2005). Investigación de mercado. Editorial de la Universidad del Zulia. Maracaibo.

Gálvez, E.J. y García D. (2011). Impacto de la cultura intraemprendedora en el rendimiento de las MIPYME del sector turístico colombiano; Un estudio empírico. *Universidad y Ciencia*,52, 27-36.

Gálvez A., E.J. y García P, D. (2019). Cultura intraemprendedora y su efecto sobre la innovación y el rendimiento en las mipyme: un estudio empírico en el sector turístico de Colombia. Tesis de grado maestría. Universidad Tecnológica de Antioquia. Colombia

García F, G. (2013). Las editoriales universitarias hoy, desafíos y oportunidades: el caso de la Red de Editoriales de la Asociación de Universidades Confiadas a la Compañía de Jesús en América Latina (AUSJAL). Ponencia en congreso internacional de la lengua. Recuperado de: <https://congresosdelalengua.es/panama/paneles-ponencias/industria-libro/garcia-gustavo.htm>

Garzón C., M. (2005). Propuesta de modelo intraemprendedor para la innovación en organizaciones perdurables. *Universidad & Empresa*, 4(9), 122 - 138.



Roberto Carlos Ontiveros Cepeda

Garzón C., M. (2007). Marco teórico del aprendizaje organizacional. Avance de tesis posdoctoral. Universidad de Sao Paulo, Brasil.

Garzón C., M. (2008). Propuesta de modelo de emprendimiento corporativo o intraemprendimiento para la innovación. SinncO 2008. Transferencia del Conocimiento y la Tecnología: reto en la economía basada en el conocimiento, 1-22. Recuperado de [www.concytec.gob.mx](http://www.concytec.gob.mx).

Garzón C., M. (2011). El aprendizaje para impulsar el intraemprendimiento en organizaciones complejas. Ide@s CONCYTEG, 6 (74), 919-939.

Gil, M. R. (2014). Un instituto innovador para fortalecer la historia cultural Argentina y sus políticas del libro. Revista Tendencia Editorial, núm. 6, pp. 10-13

Giménez T., E. y Córdoba R., J. E. (eds.). (2018). Edición académica y difusión. libro abierto en Iberoamérica. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario - Editorial Comares.

Gómez L. A., y Hellín O., P.A. (2019). Estrategias de comunicación de las editoriales literarias de España. Revista Investigación Bibliotecológica, vol. 33, núm. 80, julio/septiembre, México

Kuratko, D. (2009). Entrepreneurship. Theory process practice. United States: Cengage Learning

Martínez, D. (2019). El fin de los libros (I): la transformación de las bibliotecas. Disponible en <https://www.universidadsi.es/el-fin-de-los-libros-i-la-transformacion-de-las-bibliotecas/>

Montero, M. y Hochman, E. (1996). Investigación Documental, Técnica y Procedimiento. Venezuela: Editora Panapo.

Montiel, O., González, A., y Cervantes, D. (2014). Psicología del intraemprendimiento: una aproximación desde un estudio de caso en la industria maquiladora de Cd. Juárez, México. Conference on Business and Finance Proceedings, 9(1), pp. 1.689-1.699.

Rius, L. (2012). A las editoriales universitarias les faltan nuevos modelos. Disponible en: <http://www.ub.edu/blokdebid/es/content/las-editoriales-universitarias-les-faltan-nuevos-modelos>

Rivera K., C. (2018). El emprendimiento y sus malentendidos. Debates IESA, Volumen XXIII, Número 3, julio-septiembre

Rodríguez, K. (2016). Proceso de identificación del perfil de un intraemprendedor basado en competencias y comportamientos aplicable a la coordinación general administrativa financiera del ministerio coordi-

nador de la política económica. (Trabajo de grado de ingeniería no publicado). Recuperada de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/12173/TESIS%20-%20Kleber%20Rodr%C3%ADguez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rodríguez Y., L., Tejada A., C. M. (2013). El editor técnico: un perfil necesario para la profesionalización de la edición de revistas científicas en el entorno digital. *Anales de Documentación*, vol. 16, núm. 2, pp. 1-9. Universidad de Murcia Espinardo, España.

Ruiz H., J. C. (2020). La difusión y distribución del libro académico. *Tendencia editorial n 20 Universidad del Rosario*. Bogotá

Sabino, C. (2002). *El Proceso de Investigación*. Venezuela: Panapo.

Sagastizábal, L. (2006). Estudio comparativo de las editoriales universitarias de América Latina y el Caribe. En Sagastizábal, L., Rama C., y Uribe, R. *Las editoriales universitarias en América Latina*. Bogotá: Centro Regional para el Fomento del Libro en América

Tamayo y Tamayo M. (2001). *El Proceso de la Investigación Científica*. México: Limusa.

Taylor, R. (2016). Intraemprendimiento incluyente, modelo de sostenibilidad de empleo y cooperación en el centro de emprendimiento Pedro Romero. *Revista internacional de cooperación y desarrollo*. 3 (1):35-55

Vicapulma V., P. (2011). La editorial universitaria y su importancia en el fortalecimiento de la identidad institucional. *Revista Studium Veritatis*, Año 9, N. 15, 2011 (pp. 373-404)

Villalonga, B. (2004). Intangible resources, Tobin's q, and sustainability of performance differences. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 54(2), 205-230. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jebo.2003.07.001>