




Cooperación Universitaria como alternativa de desarrollo turístico: fortalezas y desafíos


University cooperation as an alternative for tourism development: strengths and challenges

Andrés Padilla-Gallegos¹


 <https://orcid.org/0000-0003-1803-8130>

Universidad Santiago de Compostela (USC) | Santiago de Compostela - España | CP 15782

Ángel Rodríguez-Pallas²


 <https://orcid.org/0000-0001-9380-7038>

Jakson Renner Rodrigues-Soares³

 <https://orcid.org/0000-0002-9859-8009>

Universidad de La Coruña (UDC) | La Coruña - España | CP 15071

Correspondencia: andres.padilla@rai.ucs.es

 <https://doi.org/10.26423/mxf7r851>
Páginas: 63-74

RESUMEN

Este estudio explora las fortalezas y desafíos de la tercera misión universitaria (TMU, por sus siglas en inglés Third Mission of the University). La 3MU (por sus siglas en español) son una serie de actividades orientadas a transferir, aplicar y co-crear conocimiento con la sociedad, articulando la docencia y la investigación con las necesidades del entorno. Existen países que se sustentan en la industria del turismo, caracterizada por su constante evolución. Por esto, resulta estratégico el rol de las universidades, como entes de producción, difusión y fomento del conocimiento y tecnología, convirtiéndose en un contribuyente clave al desarrollo social. Esta investigación seleccionó a la universidad estatal de la provincia de Santa Elena, por ser la Instituciones de Educación Superior (IES), se analizaron todos los proyectos ejecutados por la carrera de turismo desde el 2021 hasta el 2025, que fueron en total cuatro. El estudio es de carácter cualitativo de tipo exploratorio, realizada a través del análisis documental y entrevistas semiestructuradas a docentes y estudiantes. Los resultados muestran el potencial de la universidad para convertirse en un motor de desarrollo para las comunidades; mientras que, sus desafíos, residen en la necesidad de priorizar de forma institucional y poner en valor el potencial transformador de la 3MU, para docentes y estudiantes, así como para la sociedad en su conjunto. Como conclusión, este trabajo establece un diagnóstico y un marco que sirva de base para potenciar el rol de las universidades en la gobernanza turística y para futuras estrategias de desarrollo turístico locales.

Palabras clave: turismo comunitario, co-creación universitaria, vinculación con la colectividad, responsabilidad social universitaria.

ABSTRACT

This study explores the strengths and challenges of the Third Mission of the University (TMU). The 3MU (by its Spanish acronym) comprises a series of activities aimed at transferring, applying, and co-creating knowledge with society, linking teaching and research with the needs of the surrounding community. Some countries rely on the tourism industry, characterized by its constant evolution. Therefore, the role of universities is strategic, as entities for the production, dissemination, and promotion of knowledge and technology, making them key contributors to social development. This research selected the state university of the province of Santa Elena, as it is a Higher Education Institution (HEI). All projects carried out by the tourism program from 2021 to 2025, totaling four, were analyzed. This qualitative, exploratory study was conducted through document analysis and semi-structured interviews with faculty and students. The results demonstrate the university's potential to become an engine of development for the communities. While its challenges lie in the need to prioritize institutionally and highlight the transformative potential of the 3MU and to recognize the transformative potential it holds for faculty and students, as well as for society as a whole. In conclusion, this work establishes a diagnosis and a framework that serves as a basis for strengthening the role of universities in tourism governance and for future local tourism development strategies.

Keywords: community tourism, university co-creation, community engagement, university social responsibility.

Recepción: 4 julio 2025 | Aprobación: 19 diciembre 2025 | Publicación: 26 diciembre 2025

¹ Máster en Dirección y Gestión de Empresas Hoteleras. Máster en Psicología del Trabajo de las Organizaciones y Gestión de RR.HH., por la Universidad Complutense de Madrid - España

² PhD en Turismo, con el aval de las Universidades de Alicante, Málaga, Sevilla y Rey Juan Carlos - España

³ PhD en Planificación Turística, por la Universidad da Coruña - España

INTRODUCCIÓN

La riqueza de muchos países se sostiene gracias a la industria del turismo que se caracteriza por su constante evolución, motivada por las nuevas exigencias del mercado y del desarrollo de las nuevas tecnologías (Organización Mundial de Turismo [OMT], 2001). Evolución que tiene como eje de desarrollo al conocimiento. Así lo afirmó Gibbons (1998) que señaló, que el centro de desarrollo de toda actividad productiva y sector económico lo establece un entorno caracterizado por el predominio del conocimiento. Es por eso por lo que resulta estratégico el rol de las universidades, como entes de producción, difusión y fomento del uso tecnológico y del conocimiento (Núñez-Jover y Alcazar-Quñones, 2016). Características que reconocen a las Instituciones de Educación Superior (IES) como contribuyentes clave al desarrollo regional (Marques *et al.*, 2019) incluso como motores de desarrollo que compensan falencias en capital intelectual e infraestructura (Nilsen *et al.*, 2023), siendo útiles para abordar desafíos sociales del territorio (Henderson *et al.*, 2023). También, en las áreas rurales, donde las relaciones con la comunidad y el trabajo en actividades de co-creación son fundamentales para el logro de objetivos de desarrollo (Cavicchi *et al.*, 2013; Trencher *et al.*, 2013).

Un ejemplo claro de lo anteriormente descrito, lo exponen Gonçalves *et al.*, (2022) en “Ruta N -fostering the innovation ecosystem of Medellín”, cuyo objeto fue promover políticas para la transición de una economía industrial a una economía de conocimiento, mediante desarrollo científico, tecnológico e innovador en la ciudad de Medellín, Colombia. Esto se operacionalizó mediante la implementación del modelo triple hélice a través de la creación del Comité Universidad – Empresa – Estado (CUEE), que se encargó de la elaboración del Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación Medellín 2011 – 2021, considerado como una política pública de desarrollo. Este plan permitió la implementación de programas de desarrollo de talento humano, emprendimiento, transmisión de conocimiento, innovación e investigación. Por esta razón la ciudad de Medellín obtuvo en el 2013 el reconocimiento de “Ciudad Innovadora del Año” otorgados por el Urban Institute, el Wall Street Journal y Citi Group. Este ejemplo revela lo trascendente de un trabajo que rompe con lo que Nørgård *et al.* (2019) describen como la torre de marfil, aludiendo a una universidad aislada, distante del mundo y con sus puertas cerradas. Lo que resulta progresivamente menos pertinente en un entorno mundial que clama con fuerza creciente por justicia social y equidad.

Para poder salir de esa torre de marfil es necesario abrir las puertas de las universidades y salir a dialogar con la comunidad, así lo señaló Petersen *et al.* (2022) mencionando que el verdadero desarrollo está en la co-creación y el trabajo mancomunado con la sociedad. La universidad contemporánea tiene tres funciones

sustantivas que son la docencia, investigación y Tercera Misión Universitaria (3MU) (Figura 1). La 3MU, vinculación con la sociedad, o extensión universitaria, son categorías que se usan indistintamente, dependiendo del país o región. El empleo de la categoría 3MU es la que ha emergido con mayor preponderancia y consenso entre universidades europeas y organismos internacionales (Luque-Espinoza de los Monteros *et al.*, 2024). Cuyo cometido principal es mejorar la productividad de las comunidades (Brito *et al.*, 2018) y, además la excelencia académica a partir de la interacción de sus tres funciones sustantivas (Alcívar *et al.*, 2020). Todas estas funciones son relevantes, no obstante, la 3MU además de complementar la función docente e investigadora, es un potencial motor de innovación social al crear también soluciones prácticas en los territorios intervenidos (Luque y Requeiro, 2025). En el mismo orden de ideas, el Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior [CACES] (2020), subraya el aporte positivo de la 3MU, al mencionar que el trabajo de campo en entornos reales no solo soluciona problemáticas actuales, sino que también favorece una formación crítica y ética en docentes y estudiantes, incentivando la investigación y el aprendizaje en la resolución de conflictos.



Fuente: Adaptado de European Indicators and Ranking Methodology for University Third Mission (Carrion y Carot, 2012)

Figura 1. Dimensiones de la 3MU.

Ahora bien, las dinámicas de la 3MU son amplias y complejas al igual que el impacto que generan como se ha podido establecer hasta aquí. A propósito de esto, los investigadores Sánchez-Barrioluengo y Benneworth (2019) añaden el actual creciente interés que existe en estudiar cómo las universidades pueden contribuir mejor al desarrollo regional de la mano de sus objetivos tradicionales. Para ello es indispensable que se entienda el proceso interno por el cual las IES crean beneficios comunitarios, especialmente a través de los resultados de su 3MU. Así también será preciso saber en qué medida las dinámicas institucionales internas, impactan en la generación de beneficios en la comunidad. Para comprender las dinámicas señaladas, los autores proponen analizar cuatro elementos de la estructura interna de una universidad: núcleos directivos, equipos administrativos, claustro y articulación interna. De similar forma González y Schneider (2020) señalan que,

de acuerdo con el rol que las universidades desempeñan en sus territorios, resulta imprescindible evaluar si las acciones emprendidas han generado el desarrollo de capacidades reales que les permitan actuar como actores dinamizadores del desarrollo local. Ante este enfoque emprendedor de las universidades, es fundamental la revisión de las relaciones internas y externas que se desarrollan dentro del ámbito de sus intervenciones. En definitiva, en base a lo señalado para afrontar con efectividad el nuevo rol de las IES y mejorar el impacto que generan en la sociedad, es importante conocer sus fortalezas y desafíos presentes.

Estos antecedentes sugieren la importancia del presente estudio que tiene el propósito de explorar las fortalezas y desafíos de la 3MU como una herramienta alternativa que contribuya al desarrollo turístico local. El campo de estudio de esta investigación ha sido poco explorado a nivel nacional y mucho menos en la provincia de Santa Elena, que es donde se centra el estudio empírico. Esta investigación contribuye a diagnosticar la importancia que tienen las IES como sujetos de transformación socioeconómica en el desarrollo turístico y dota a los entes responsables de la gestión turística de una propuesta alternativa de soporte efectiva que contribuya exitosamente al crecimiento del turismo.

Molas-Gallart *et al.* (2002) definen la 3MU como el conjunto de actividades que generan, utilizan, aplican y explotan el conocimiento y otras capacidades universitarias, fuera de los entornos académicos. Es decir, que se constituyen en actividades que van más allá de la docencia e investigación centrándose especialmente en interacciones, colaboraciones y compromisos con la comunidad para crear beneficios sociales, económicos y territoriales (Petersen *et al.*, 2022). En cuanto al compromiso y la colaboración Leal-Filho *et al.* (2021) y Ribeiro *et al.* (2023) enfatizan que la colaboración entre comunidades, gobierno y universidad, incrementa la creación de valor social y fortalece el papel de las IES como agentes valiosos en la edificación de sociedades más sostenibles e inclusivas. Es importante entender que, para promover un verdadero desarrollo, el aporte de la academia deberá ser accesible y utilizable para los socios comuneros, de manera que puedan beneficiarse de la nueva oferta y conocimientos, caso contrario es probable que la intervención realizada no tenga el impacto deseado (Petersen y Kruss, 2021).

Otro punto considerable son las interacciones que la 3MU genera en los estudiantes. Según Rashed *et al.* (2025), resulta que las pasantías y proyectos de intervención comunitaria son muy beneficioso ya que aumentan la motivación estudiantil y robustecen competencias con impacto en la empleabilidad. En este sentido Adib (2024) respalda esta teoría, apuntando que las prácticas experienciales fortalecen la colaboración, el pensamiento crítico y la adaptabilidad en contextos de toma de decisiones.

Hay que reconocer que la interrelación universidad -

comunidad no ocurre de forma automática, y que no basta con tener simplemente buena voluntad, se necesita tener capacidades internas específicas dentro de la universidad, que según Petersen y Kruss (2021) son relevantes como la política de compromiso que son lineamientos o políticas formales que señalen que 3MU es una prioridad; las unidades coordinadoras responsables de dirigir los proyectos, conectar a docentes, estudiantes y actores comunitarios, buscar financiamiento y dar continuidad a los proyectos; el liderazgo estratégico materializado en el apoyo de la 3MU por parte de las máximas autoridades universitarias; y los defensores de la participación que son personas dentro de la universidad que actúan como promotores o impulsores de la relación universidad – comunidad. Para desarrollar estas capacidades internas es necesario impulsar cambios institucionales multinivel, incluido el ajuste de las estructuras de gobierno interno de la universidad y las estructuras que proporcionan forma a las actividades de los investigadores (Kroll y Schubert, 2023).

Paralelamente, Athreye *et al.* (2023) mencionan algunos limitantes del potencial transformador de las IES en las regiones en desarrollo o emergente como es la ínfima inversión agregada en I+D, limitada capacidad de absorción de las empresas regionales, escasez de habilidades especializadas, debilidades institucionales y vínculos entre ciencia e industria deficientemente desarrollados. Además, señalan que las universidades como agentes de cambio sufren desafíos influenciados por recursos financieros escasos, talento humano deficiente, procesos de gestión y motivación internos sujetos a políticas de educación superior ambiguas y una fuerte sobrecarga de misiones. Sumado al insuficiente reconocimiento que dan las IES a las actividades de la 3MU, anteponiendo las acciones de investigación y docencia (Fitzgerald *et al.*, 2012). A este fenómeno McCool *et al.* (2013) lo denominaron “supremacía del prestigio académico sobre el impacto social”, tornándose en un limitante del impacto académico en el mundo real. Además, un sistema inexistente de incentivos para que los profesores participen en actividades de intercambio de conocimientos a nivel regional. Finalmente, la insuficiente cualificación académica de los docentes e investigadores universitarios que no poseen formación doctoral, se relaciona directamente con la poca generación de investigaciones de alto impacto (Gimón y Paunov, 2022).

En este sentido, Benneworth *et al.* (2016), apuntan a que las universidades de regiones en desarrollo, tienen la tendencia hacia la priorización de la enseñanza sobre la investigación o la 3MU. Estudios recientes también han demostrado que las universidades de estas regiones se enfrentan a una escasez de personal con capacidades técnicas y administrativas, a la hora de gestionar fondos internacionales para el desarrollo innovador y de ciencia (Medina-Bueno *et al.*, 2021), lo que incrementa negativamente lo que Oughton *et al.* (2002)

denominaron como la “paradoja de la innovación regional”, de que se refiere a la aparente contradicción entre una alta necesidad de recursos en regiones rezagadas para innovar y su capacidad relativamente menor para conseguir fondos públicos destinados a este fin, en comparación con las regiones más avanzadas. A considerar de igual forma lo que Pinheiro *et al.* (2015) advierten sobre la falta de institucionalización robusta de la Tercera Misión Universitaria, al determinar este aspecto como un limitante, tanto de su evaluación como de la consolidación de aprendizajes organizacionales. Si bien, gran parte de las universidades nacionales identifican a la 3MU como parte de su política institucional, parte de ellas, no incentivan una integración real de dicha función al mismo nivel de la docencia o la investigación (Fernández-Lamarra, 2018). Por tanto, resulta en un funcionamiento aislado de la 3MU y sin impacto en la formación profesional y en el desarrollo territorial.

El objetivo del artículo fue explorar las fortalezas y desafíos de la 3MU como alternativa al desarrollo turístico local. El propósito de la investigación es proporcionar una visión profunda de las fortalezas y desafíos de la 3MU con el fin de ser considerada como una estrategia que coadyube al desarrollo turístico.

MATERIALES Y MÉTODOS

Para el presente estudio se seleccionó a la universidad estatal de la provincia de Santa Elena, por ser la Instituciones de Educación Superior (IES) de mayor oferta académica y que acoge al mayor número de estudiantes en la provincia. Es un estudio de ámbito turístico, por ello se consideraron los proyectos de 3MU desarrollados por la carrera de turismo en la etapa postpandemia, dado que los proyectos anteriores a este periodo quedaron cancelados y no concluidos a causa de la pandemia de COVID-19. Se estudiaron todos los proyectos ejecutados desde el 2021 hasta el 2025, que fueron en total cuatro, todos desarrollados por docentes y estudiantes en distintas comunidades de la ruta del Spondylus. Siendo esta ruta actualmente la de mayor proyección turística de la provincia y por tanto la que presenta mayor necesidad de soporte para su desarrollo.

Este estudio se realizó mediante la técnica de investigación de estudio de caso de carácter cualitativo, de tipo exploratorio (Yin, 2014). Seleccionada por su adecuación al estudio de las ciencias sociales, en fenómenos complejos y de características especiales o únicas. También por su carácter exhaustivo que abarca múltiples perspectivas; que se basan en la investigación, en el uso de diferentes fuentes y se apega a las pruebas. Busca principalmente generar una comprensión profunda acerca de un determinado tema (Simons, 2012).

Las herramientas utilizadas fueron las entrevistas semiestructuradas, aplicadas a docentes directores y estudiantes líderes de proyectos. Considerados por su posición relevante en la toma de decisiones y participación en los procesos de planificación y ejecución de los proyectos. Además, se formuló una ficha de análisis documental que sirvió para consolidar la información considerada relevante de cada proyecto estudiado en el proceso de análisis documental. Las categorías analizadas con los instrumentos de recolección de datos fueron: i) Gestión institucional de la 3MU; ii) Dinámicas de trabajo en la 3MU; iii) Diseño, planificación y ejecución de proyectos de 3MU; iv) Orientación de los proyectos de 3MU hacia la sostenibilidad; v) Evaluación, impacto y resultados. Así mismo se consultaron otras fuentes secundarias como documentos oficiales. vi) Específicamente se analizó el reglamento institucional que rige la 3MU; vii) Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2022-2026; viii) Convenios de 3MU con otras instituciones y, ix) la web institucional para indagar en el funcionamiento de la 3MU.

Para el análisis de la información se utilizó un enfoque esencialmente inductivo y parcialmente deductivo (Yin, 2014). El análisis documental fue un precursor de las entrevistas, señalando los temas que se podían analizar, además de ofrecer un contexto para la interpretación de estas (Simons, 2012). El análisis estableció ideas o categorías y luego busco presentar evidencia de esas categorías. Para ello el proceso adoptó el método descrito por Miles y Huberman (1994) que separa el análisis de la información en tres procesos: Transformación de los datos; exposición de los datos; conclusión de los datos y su verificación. Se propuso responder las preguntas: cómo funcionan las cosas o por qué no funcionan.

Mientras que para la interpretación de los datos se aplicó el proceso señalado por Wolcott (1994) que distinguen tres formas para interpretar y organizar los datos cualitativos, que son: la descripción, el análisis y la interpretación. No obstante, no se abordará el proceso con las tres categorías, se selecciona la última categoría que es la interpretación, debido a que con el método de Miles y Huberman cubre el análisis. por lo que para la interpretación se responderá la pregunta ¿Qué debe hacerse con ellos?

Finalmente, para conseguir validez se buscó la triangulación de la información obtenida de diferentes fuentes, como fueron directores de proyectos, estudiantes líderes participantes y revisión documental de los proyectos seleccionados y documentos oficiales, lo que buscó hacer más valiosas las descripciones y mejor la verificación de las categorías (Simons, 2012).

De esta manera se logró establecer la caracterización de

los cuatro proyectos investigados, en la Tabla 1 se muestra un resumen de las características relevantes de los proyectos que dan a conocer el tiempo de ejecución,

el espacio geográfico de actuación y la problemática atendida.

Table 1. Caracterización de los proyectos objeto de estudio

	Proyecto 1	Proyecto 2	Proyecto 3	Proyecto 4
Inicio proyecto	12/07/21	04/04/22	03/10/2022	30/11/22
Fin proyecto	12/07/22	15/10/23	28/02/25	30/11/24
Duración periodos académicos ordinarios (PAO)	3 PAO	4 PAO	7 PAO	6 PAO
Tipo de intervención	Proyecto social	Consultoría	Consultoría	Capacitación técnica
Comunidad	Urbana	Rural	Rural	Rural

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados se presentan agrupados en cinco categorías analíticas derivadas del proceso de codificación axial: Gestión institucional; Dinámicas de trabajo; Diseño, planificación y ejecución de proyectos; Orientación de los proyectos hacia la sostenibilidad; y, Evaluación, impacto y resultados. Cada una de estas categorías representa las percepciones de los cuatro docentes directores, cuatro estudiantes líderes; más los resultados del análisis a partir de los informes de cada proyecto. Esto nos acerca hacia una comprensión transversal de las fortalezas y desafíos que posee la 3MU en su propósito de ser un motor de desarrollo turístico.

Fortalezas

Los resultados evidencian las fortalezas de la 3MU como una alternativa viable de apoyo al desarrollo turístico de la Ruta del Spondylus (Tabla 2).

Fortalezas: 1. Dinámicas de trabajo en la 3MU

En las dinámicas de trabajo se ha generado experiencias enriquecedoras en los procesos de docencia e investigación, según los docentes “eleva la calidad y pertinencia de los conocimientos”. Aportan destrezas aplicadas al ámbito profesional, al transferir los conocimientos teóricos a la aplicación práctica en las comunidades y resolución de problemas reales. Además, es un área inspiradora para los estudiantes, por el aporte social que brindan a la comunidad, reflejando una participación comprometida y voluntaria de los estudiantes hacia los proyectos. Los autores CACES (2020), Adib (2024) y Rashed *et al.* (2025) ponen en valor las dinámicas que genera la 3MU señalándolas como fuentes de motivación, de aprendizaje profesional y ético para docentes y estudiantes. Pilares para el desarrollo de compromiso personal y social. Por tanto, los proyectos funcionan desafiando lo aprendido, mediante la búsqueda de soluciones a problemáticas reales, elevando el conocimiento, desarrollo de habilidades profesionales de empoderamiento y el

sentido de responsabilidad social con su comunidad.

Fortalezas: 2. Diseño, planificación y ejecución de proyectos de 3MU

Se evidencia en esta categoría que el diseño y planificación de proyectos es sistemático y organizado, mediante un modelo metodológico establecido por la universidad. Los datos reflejan que la comunidad beneficiaria se encuentra en el centro del trabajo realizado por la 3MU, lo que es corroborado por el análisis de objetivos, actividades claves y resultados registrados en los proyectos objeto de estudio. Además, los datos reflejan en la fase de diseño y planificación de proyectos, la existencia de actividades de trabajo participativo entre la universidad y comunidad bajo esquemas de trabajo consensuado y de compromisos. El ámbito de actuación de la gran mayoría de proyectos se da en las zonas rurales, como la ruta del Spondylus, zona de gran desarrollo turístico. En este sentido Cavicchi *et al.* (2013) y Trencher *et al.* (2013) señalan que, en contextos rurales, el desarrollo dependerá en gran medida de la relación estrecha entre academia y comunidad. Siendo necesario que la universidad establezca relaciones a largo plazo.

Otro actor principal en la ejecución de proyectos son los estudiantes, que tienen definido su rol, según los docentes como “los que desarrollan el trabajo de campo y análisis” y “los que sostienen operativamente el proyecto y apoyan al docente”. Premisas corroboradas por los resultados de cumplimiento de la gran variedad de actividades técnico-operativas de campo y de frecuente relación con beneficiarios. Prácticas que satisfacen las expectativas creadas al inicio de los proyectos. Petersen y Kruss (2021) establecen que el marco institucional debe ser sólido y de fomento hacia la función de 3MU, de ello, dependerá una planificación, gestión y actividades claves adecuadas. De este modo, los resultados evidencian una fortaleza en la política institucional respecto a la implementación de un método estándar de diseño y planificación de proyectos que los dotan de una visión de abajo hacia arriba y de co-creación participativa, generando dinámicas positivas.

Table 2. Principales fortalezas de la tercera misión universitaria.

Categoría de la 3MU	Fortaleza visión docente	Fortaleza visión estudiante	Fortaleza revisión documental	Evidencia
Dinámicas de trabajo	La experiencia en 3MU enriquece la docencia y la investigación.			Incorporar metodologías y casos reales. Mejor aprendizaje en aula y en investigación. Mejor calidad y pertinencia del saber.
		Conocimientos parciales fortalecidos en la práctica comunitaria.		Al principio fue un desafío. La experiencia práctica permitió adaptación del conocimiento.
		Ingreso voluntario		Participación voluntaria por cercanía, interés personal o carga académica. Motivado por aprender y aportar.
		Disposición a nuevamente participar en proyectos.		Aprovecha trabajo en territorio y aprendizaje derivado. Valor formativo del proceso. Experiencia profesional.
Diseño, planificación y ejecución de proyectos	El rol protagónico de los estudiantes	Altas expectativas al iniciar el proyecto.		Expectativas de crecimiento académico y profesional. Aporte a la comunidad. Estudiantes protagonistas directos. Ejecutaron el proyecto en territorio.
	Planificación sistemática y organizada.		Identificación de problemática mediante metodología estandarizada.	Método Matriz de marco lógico. Evidencia de método de marco lógico para identificación problema.
		Actividades variadas de componente técnico.		Desarrollo de talleres y capacitaciones. Estudios del entorno. Prospecciones.
	Implementación de procesos de participación comunitaria.		Participación mayoritaria de comunidades rurales. Diferentes tipos de asistencia por parte de 3MU	3 de 4 proyectos ejecutados en área rural. Participación impulsada a través de talleres colaborativos. Participación prestadores turísticos. Evidencia documental de intervenciones tipo social, consultoría y capacitación.
Orientación de los proyectos hacia la sostenibilidad	Fortalecimiento del turismo sostenible.	Impacto comunitario positivo asociado al fortalecimiento organizativo, capacidades locales sostenibilidad.		Comunicación promueve preservación ambiental y cultural. Formación en buenas prácticas sostenibles. Organización y empoderamiento comunitario
Evaluación, impacto y resultados	Potencial institucional en el recurso humano.			Conocimiento técnico y talento estudiantil. Diseño de proyectos sociales para sectores vulnerables.
	Desarrollo de competencias técnicas y prácticas.	Desarrollo de competencias profesionales clave.	Resultados de aprendizajes ligados a asignaturas y actividades clave.	Evidencia de R.A ligados a asignaturas de malla curricular. Relación de actividades clave y R.A. Capacidad de resolución de problemas. Fortalecieron su confianza.
		Impacto comunitario positivo	Aportes sustanciales de aprendizaje en beneficiarios receptores.	Se promueve preservación ambiental y cultural. Impulso sostenibilidad. Organización y empoderamiento comunitario. Evaluación conocimiento y satisfacción positiva en beneficiarios.

Fortalezas: 3. Orientación de los proyectos de 3MU hacia la sostenibilidad

Los resultados del análisis demuestran que los proyectos se componen de una visión con enfoque sostenible, materializada en los módulos y actividades planificadas en los proyectos, transferidas a los beneficiarios mediante formación, actividades prácticas de revalorización y conservación del entorno. Esto demuestra que los proyectos de 3MU pueden ser

perfectos catalizadores hacia una sociedad con criterios de sostenibilidad. Al ejecutarse los proyectos, han ido incorporando actividades que promueven valores de identidad cultural de la comunidad, el respeto al entorno por su importancia para el desarrollo de la actividad turística. Lo que sin duda es un aporte de la academia y que, en el estudio de Nilsen *et al.* (2023) señalan a estas contribuciones positivas por cuanto disminuyen falencias intelectuales de la comunidad y se constituyen

como estabilizadores para los desequilibrios de la sociedad. Los proyectos inyectan una visión sostenible enmarcada en una dinámica de mejoramiento social, de esto se desprende los aportes a la sostenibilidad.

Fortalezas: 4. Evaluación, impacto y resultados de los proyectos de 3MU

Esta categoría refleja las fortalezas de los proyectos en cuanto a la capacidad de la 3MU, en mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Se evidenció que las prácticas de campo son un recurso pedagógico de la malla curricular de la carrera, que permiten al estudiante desarrollar competencias técnicas pertinentes a su perfil de egreso. También la transferencia de conocimiento hacia la población es efectiva, en razón a los procesos de diseño y planificación de proyectos, que enlazan las actividades con los objetivos. Sánchez-Barrioluengo y Benneworth (2019) en conjunto con González y Schneider (2020), hablan de una tendencia actual de evaluar las intervenciones de la 3MU, de ello depende una mejor contribución de la academia a la sociedad. En el caso de estudio que nos compete, se desprende que la fortaleza está en la capacidad transformadora individual y social dotada por la transferencia del conocimiento, siendo esto, un elemento de soporte de las intervenciones que se han realizado. Por tanto, el mejor escenario de aprendizaje para los estudiantes se presenta mediante los proyectos de campo de la 3MU, que abonan un aprendizaje pertinente y que, a su vez, entrega aprendizaje a los beneficiarios que ven fortalecido sus competencias personales, capacidades locales y visión de sostenibilidad.

Desafíos

Desafíos: 1. Gestión institucional de la 3MU

Los resultados muestran que la gestión institucional vinculada a la 3MU presenta rasgos limitantes que reducen su capacidad para ejercer un rol plenamente desarrollador en el ámbito comunitario. Una evidencia principal está en el número de horas que se les asigna a los docentes para trabajos 3MU, por lo que “dificulta cumplir los objetivos del proyecto”, o “la falta de tiempo institucional obliga a realizar planificación y actividades de campo fuera del horario laboral, comprometiendo la sostenibilidad del trabajo”

Del análisis documental de la normativa interna de la universidad, se concluye que las horas de trabajo para los directores de proyectos es de 4 horas semanales por 16 semanas que dura el periodo académico ordinario (PAO). Lo que resulta exiguo con relación a la gran cantidad de tareas que se demanda hacer. Según docentes en la información analizada, las pocas horas asignadas conlleva al incumplimiento u omisión de objetivos y “afecta el impacto real de los proyectos”. En la Tabla 3 se muestra las horas asignadas para trabajos de 3MU de estudiantes y docentes, información correspondiente a malla curricular y distribución horas docentes. En igual forma, no solo es el escaso número de horas, sino la débil continuidad de docentes en los

proyectos, evidenciándose un alto índice de rotación en cada nuevo PAO. En base a los datos se observó que solo un docente repite funciones en la 3MU, y que los otros tres son derivados a docencia, investigación o gestión. Así mismo, se comprobó que el rol de 3MU dentro de la institución no es prioritario, esto se evidencia en la asignación presupuestaria de los proyectos de investigación, que reciben un 95% más de presupuesto que los proyectos de 3MU. Esta desconexión o escasa priorización es evidente en la composición del presupuesto en los proyectos. Tres de cuatro proyectos (P1, P3, P4) presenta aportes de autogestión de estudiantes y docentes, y uno (P2) con financiación institucional señalada como “insuficiente”. Por tanto, la autogestión es la vía para financiar la ejecución de proyectos. Además, se constata que el área correspondiente que dirige 3MU, responde más a funciones administrativas en relación con los proyectos. No se evidenció convenios de tipo estratégicos, que aporten recursos materiales, económicos, intelectuales al desarrollo de los proyectos de 3MU, son convenios de tipo prestación de servicios. Únicamente un proyecto, presento convenio interinstitucional para la transferencia de conocimiento a los estudiantes.

Estos resultados coinciden con los estudios de Athreye et. al. (2023), Kroll y Schubert (2023), y Petersen y Kruss (2021), quienes señalan que el limitado potencial transformador de las IES en regiones emergentes responde a restricciones estructurales de recursos, capacidades, vínculos ciencia-industria, una sobrecarga de misiones y marcos institucionales débiles. Desde esta perspectiva la gestión institucional presenta limitantes a causa de una visión miope, que no ha equilibrado el valor de sus funciones docencia, investigación y 3MU. Afectando con este desequilibrio su poder transformador interno y externo.

Desafíos: 2. Dinámicas de trabajo en la 3MU

Los resultados de esta categoría evidencian que los docentes prefieren las funciones de docencia sobre las de vinculación, sobre todo porque ofrece condiciones de trabajo más favorables, menor carga percibida de trabajo y comodidad organizativa en actividades. Situación que vuelve a esta función más atractiva por la estabilidad y el manejo cómodo de su ejecución. Respecto a la publicación de artículos, solo uno de los cuatro proyectos ha realizado una publicación con base en su trabajo de 3MU. Estos hallazgos son consistentes con lo que dicen los autores Fitzgerald *et al.* (2012), Gimón y Paunov (2022) y McCool *et al.* (2013), quienes sostienen que el limitado valor institucional hacia la 3MU, subordinada al prestigio académico y la falta de formación doctoral del profesorado, limita el impacto social e investigativo real de las universidades. En este sentido, los limitantes observados ponen el foco en la necesidad de incentivar el desarrollo profesional de los docentes y equilibrar la importancia de todas las funciones sustantivas, con el objetivo de mejorar la efectividad de los procesos de la 3MU.

Table 3. Principales desafíos de la 3MU.

Categoría	Desafíos visión docente	Desafíos visión estudiante	Desafíos revisión documental	Evidencia
Gestión institucional de la 3MU	Prevalencia función docencia			Docencia. Docencia. 3MU. Docencia.
	Omisión de objetivos debido a escasa asignación de horas 3MU.			Incumplimiento de objetivos. Dependencia de involucración estudiantil. Realización de actividades fuera horario laboral
	Déficit de continuidad docente en proyectos.		Rotación docente	Nuevas asignaciones a otras funciones. Solo 1 de 4 docentes repite 3MU
	Acompañamiento institucional limitado a funciones administrativas,		Convenios 3MU no estratégicos	Receptación solo de informes. Sin seguimiento técnico. No apoyo económico. Convenios como declaración de intenciones.
	Débil priorización institucional y falta de recursos limitantes de del rol desarrollador	Debilidad en competencias de relaciones e intervención en comunidades		Universidad y autoridades locales no priorizan la 3MU. Escasa asignación de recursos. Desconocimiento de metodología de intervención en comunidades
	Dependencia presupuestaria de la autogestión docente y estudiantil.		Presupuesto producto autogestión de docentes y estudiantes.	Presupuestos dependientes de docentes y estudiantes. Supremacía de la Autogestión. Presupuesto institucional insuficiente. Falta de incentivos docentes.
Dinámicas de trabajo en la 3MU	ción docencia preferida por docentes			Comodidad organizativa. Menor carga percibida. Condiciones favorables al desempeño.
	Producción científica limitada a partir de las experiencias de 3MU.		Escasa publicación derivadas.	Ponencias solo de resultados. El proyecto no tiene publicaciones. Se verifica una sola publicación derivada.
Diseño, planificación y ejecución de proyectos de 3MU	Ejecución proyectos sin patrones estándar.			Socialización proyecto con beneficiarios. Grupos de trabajo con estudiantes. Elaboración tareas y cronogramas.
	Limitaciones operativas y comunitarias	Poca implicación comunitaria Dificultad comunicacional y logística con la comunidad		Escasez de tiempo y recursos. Falta de apoyo, puntualidad y disponibilidad de espacios. Desinterés comunitario; Dificultades comunicación técnica. Confianza afectada por delincuencia.
Evaluación, impacto y resultados de los proyectos de 3MU	Cumplimiento parcial de objetivos.		Resultados planificados conseguidos parcialmente	Se evidencia que 1 de 4 proyectos han cumplido todos los objetivos. Se crean 2 de 8 OIT. 80 capacitados de 60 enlista. No se aplicó modelo hospedería.
	Parcial evaluación de impacto.	Impacto comunitario positivo asociado a capacidades locales.		Refuerzo al desarrollo de conocimiento. Impulsa organización comunitaria. Impacto evaluado por encuestas de satisfacción y conocimiento adquirido.
	Escaso tiempo para generar cambios significativos.			Tiempo insuficiente. Productos superficiales. Sin aportes significativos Desarrollo comunitario de corto plazo.
	Contribución limitada y no consolidada al desarrollo turístico local.			Contribución parcial. Aprendizajes útiles, no de largo plazo. Beneficios individuales. Duda del desarrollo turístico local.
	Necesario marco institucional sólido, coordinación multi-actor y compromiso comunitario estable.	Fortalecimiento estratégico y uso de tecnologías.		Marco institucional sólido. Mejorar co-creación. Construir compromiso comunitario. Mejor comunicación. Uso de tecnologías.

Desafíos: 3. Diseño, planificación y ejecución de proyectos de 3MU

En cuanto lo que muestran los resultados, la fase de ejecución presenta importantes limitantes debido a la escasa implicación de la comunidad en las actividades acordadas. Las causas refieren a problemas de comunicación y comprensión del valor de la intervención universitaria, la idiosincrasia o paradigmas sociales, por ejemplo, los docentes señalan la impuntualidad, la excesiva informalidad en el cumplimiento de acuerdos y el desinterés hacia nuevas propuestas. En el análisis, emergió el fenómeno de la desconfianza basada en la inseguridad pública, limitante para acceder a espacios de dialogo constructores de relaciones de trabajo y de prosperidad comunitaria. Los resultados coinciden con los estudios de Luque y Requeiro (2025), Petersen y Kruss (2021), y Pinheiro *et al.* (2015) quienes determinan que, si el conocimiento no es accesible, comprensible y utilizable por los actores comunitarios, la intervención pierde impacto; además, subrayan que la innovación social no es inmediata requiere la creación condiciones territoriales favorables, relaciones adecuadas y finalmente sostienen que la falta de institucionalización sólida de la 3MU limita impactos integrales duraderos. Desde esta perspectiva las limitaciones residen en la inadecuada transferencia del conocimiento, vínculos comunitarios superficiales y una débil institucionalización de la 3MU, lo que compromete el alcance transformador de esta función.

Desafíos: 4. Evaluación, impacto y resultados de los proyectos de 3MU

Los resultados muestran que los objetivos no se cumplen plenamente, debido varios factores: exiguo tiempo asignado a docentes para el trabajo 3MU, insuficiencia presupuestaria y el incumplimiento de compromisos asumidos por dirigencias comunales. Estos resultados coinciden con los estudios de Athreye *et al.* (2023) y Benneworth *et al.* (2016) quienes señalan que, en contextos regionales emergentes, las universidades enfrentan una sobrecarga de misiones y la priorización de docencia sobre investigación y de la 3MU, esto limita el desarrollo efectivo de la tercera misión. De acuerdo con esta mirada, resulta limitante la estructura institucional de la 3MU actual, siendo necesario contar con mayor apoyo de las autoridades e impulsar cambios institucionales multinivel que promuevan y fomenten las actividades 3MU.

De igual manera los docentes sostienen que la comunidad exige proyectos que den resultados palpables a corto plazo y no intervenciones de mero cumplimiento burocrático. Petersen y Kruss (2021) sostienen que la utilidad, y accesibilidad del aporte de la academia a la comunidad es relevantes para no ser percibidas como intervenciones burocráticas sin valor práctico. Lo que en este sentido Luque y Requeiro (2025) plantean señalando que la 3MU será un motor de innovación social cuando produzca soluciones concretas en el territorio. Es necesario mejorar la co-

creación de los proyectos y priorizar las necesidades de interés general de la población.

Otro limitante en la evaluación de impacto de los proyectos, con respecto a los cuestionarios de satisfacción y de conocimiento, estos no permiten evaluar el impacto real de la intervención. Esta práctica coincide con lo señalado por Pinheiro *et al.* (2015), advirtiendo que la carencia de una institucionalización robusta de la 3MU dificulta la evaluación de resultados, así como la consolidación del aprendizaje interno. Evidenciando los limitantes de una política que establezca indicadores de evaluación claros. Y finalmente, la necesidad de crear relaciones menos administrativas y pasar a relaciones interinstitucionales estratégicas que aporten al fomento de los proyectos de 3MU. Este resultado se alinea con las propuestas de Petersen y Kruss (2021) y Kroll y Schubert (2023), quienes destacan la importancia de contar con políticas institucionales claras, unidades coordinadoras y liderazgo estratégico que respalden la 3MU. Este enfoque observa que el limitante radica en un departamento de 3MU incompleto que requiere de un liderazgo estratégico y un rol más coordinador.

Este estudio presenta algunas limitaciones que deben ser consideradas al interpretar sus resultados. Siendo un limitante la posibilidad de generalizaciones puesto que el estudio se circunscribe a unos casos específicos. De igual forma la información empírica se basa en percepciones de actores clave, que pueden tener sesgos, y finalmente los exiguos datos de impacto de largo plazo de los proyectos son limitantes de una imagen mejor caracterizada del aporte social de los proyectos de 3MU. Futuras investigaciones podrían ampliar el alcance comparativo, incorporar enfoques longitudinales y considerar una mayor diversidad de actores, a fin de profundizar la comprensión del rol universitario en el desarrollo comunitario

CONCLUSIONES

El estudio confirma que la 3MU constituye un mecanismo con alto potencial para apoyar el desarrollo turístico local, sobre todo, en territorios rurales como la ruta del Spondylus. Las fortalezas identificadas se concentran en la capacidad transformadora del recurso humano docente y estudiantil, la pertinencia del aprendizaje experiencial y la transferencia efectiva de conocimientos hacia las comunidades; elementos que generan impactos positivos en la organización local, la sostenibilidad y la profesionalización de los actores turísticos.

Sin embargo, el potencial de la 3MU presenta debilidades de tipo estructurales e institucionales entre las que se destacan la escasa prioridad institucional de la vinculación, insuficiente asignación de horas y recursos económicos, técnicos y logísticos para docentes y estudiantes, rotación frecuente de equipos, baja integración entre funciones sustantivas, limitada generación de redes de cooperación y participación

comunitaria irregular. Estos factores reducen la pertinencia e impacto de los proyectos, esto obstaculiza que la 3MU sea una alternativa hacia el desarrollo turístico.

Los resultados sugieren la necesidad de fortalecer el soporte institucional, consolidar alianzas estratégicas, mejorar los procesos de co-creación con la comunidad y avanzar hacia una visión sistémica que articule proyectos de manera complementaria y de largo plazo. Solo bajo estas condiciones la 3MU podrá desplegar plenamente su valor como herramienta de transformación territorial y como estrategia efectiva para dinamizar el desarrollo turístico local.

Para finalizar es importante reconocer que la tendencia social global clama con fuerza creciente por justicia social y equidad de la sociedad, así pues, la 3MU irá tomando mayor preponderancia en las actividades de responsabilidad social de las IES. Por tanto, estudios como este serán cada vez más necesarios en los procesos de identificación de problemáticas que afectan el impacto transformador que tienen las universidades para la sociedad, siendo imperativo incorporar métricas o indicadores adecuados a la estructura estratégica de cada institución.

Financiamiento

Los autores expresan autofinanciamiento para realizar el trabajo.

Conflictos De Intereses

Los autores declaran no tener conflicto de intereses.

Contribuciones de los Autores

En base a la taxonomía CRediT, las contribuciones fueron: Andrés Padilla-Gallegos (60%) contribuyó en visualización, redacción del borrador original, validación, supervisión, recursos y materiales, análisis de datos, conducción de la investigación, curación de datos, metodología y conceptualización. Ángel Rodríguez-Palla (30%) participó en revisión-edición, validación, análisis de datos, curación de datos, metodología y conceptualización. Jakson Rodrigues-Soares (10%) participó en validación, y metodología.

5. REFERENCIAS

Adib, Agar (2024, July). Experiential learning in higher education: Assessing the role of business simulations in shaping student attitudes towards sustainability. *The International Journal of Management*

- Education*, 22(2), 100968. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2024.100968>
- Alcívar Vera, Isidro I.; Andrade Alvarado, Sonia P.; y Marín Gutiérrez, Katherine I. (2020). Eficacia de los proyectos de vinculación con la sociedad de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. *Revista Electrónica Cooperación Universidad Sociedad*, 5(1), 1–10. <https://doi.org/10.33936/recus.v5i1.1991>
- Athreye, Suma; Sengupta, Athreye; y Odetunde, Oladimeji (2023). Academic entrepreneurial engagement with weak institutional support: Roles of motivation, intention and perceptions. *Studies in Higher Education*, 48(5), 683–694. <https://doi.org/10.1080/03075079.2023.2184789>
- Benneworth, Paul; Pinheiro, Rómulo; y Sánchez-Barrioluengo, Mabel (2016). One size does not fit all! New perspectives on the university in the social knowledge economy. *Science and Public Policy*, 43(6), 731-735. <https://doi.org/10.1093/scipol/scw018>
- Brito-Gaona, Luis; Quezada-Abad, César; y Arzola De la Rosa, Lisette (2018). *La universidad y la vinculación con la sociedad: Una condición impostergable*. Editorial UTMACH. ISBN: 978-9942-24-086-6
- CACES, Consejo de Aseguramiento de la Calidad. (2020). Educación Superior y Sociedad. Qué pasa con la vinculación. Quito: Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior.
- Carrión, Andrés; y Carot, José M. (2012). *European indicators and ranking methodology for university third mission* (Informe final). Repositório Aberto da Universidade do Porto. <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/135816/2/489507.pdf>
- Cavicchi, A., Rinaldi, C., Corsi, M., Cavicchi, A., Rinaldi, C., & Corsi, M. (2013). Higher Education Institutions as Managers of Wicked Problems: Place Branding and Rural Development in Marche Region, Italy. Unknown. <https://doi.org/10.22004/AG.ECON.155146>
- Fernández Lamarra, Norberto (Ed.). (2018). *La educación superior universitaria argentina: Situación actual en el contexto regional*. Universidad Nacional de Tres de Febrero. <http://bnm.me.gov.ar/giga1/documentos/E006310.pdf>
- Fitzgerald, H. E.; Bruns, K.; Sonka, S.; Furco, A.; y Swanson, L. (2012). The centrality of engagement in higher education. *Journal of Higher Education Outreach and*

- Engagement*, 16(3), 7–28.
- Gibbons, Michael (1998). *Pertinencia de la educación superior en el siglo XXI*. Asociación de Universidades de la Commonwealth y Banco Mundial. <https://uninavarra.edu.co/wp-content/uploads/2016/06/Pertinencia.pdf>
- Gonçalves, Leonardo; Teixeira, Clarissa; y Piqué, Josep (2022). Ruta N - fostering the innovation ecosystem of Medellín. *Journal of Evolutionary Studies in Business*, 7(2), 133–159.
- González, Giselle; y Schneider, Cecilia (2020). Más allá de la Torre de Marfil: vinculaciones de la universidad y sus territorios. *Revista Iberoamericana De Educación Superior*, 11(31), 24–47. <https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2020.31.704>
- Guimón, José; y Paunov, Caroline (2022). *The policy mix to promote university-industry knowledge transfer: A conceptual framework*. En Azagra-Caro, Joaquin; D'Este, Pablo; y Barberá-Tomás, David (Eds.), *University-industry knowledge interactions* (pp. 67–88). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-90159-7_4
- Henderson, Dylan; Morgan, Kevin; y Delbridge, Rick (2023). Putting missions in their place: Micro-missions and the role of universities in delivering challenge-led innovation. *Regional Studies*. <https://doi.org/10.1080/00343404.2023.2176840>
- Kroll, Henning; y Schubert, Torben (2024). Can University Leaders Effectively Promote Research on Complex Societal Challenges? A Change-Agency Perspective. *High Educ Policy* 37, 348–365 <https://doi.org/10.1057/s41307-023-00307-2>
- Leal Filho, Walter; Amaro, Nelson; Avila, Lucas; Brandli, Luciana; Damke, Luana; Vasconcelos, Claudio; Hernandez-Diaz, Paula; Frankenberger, Fernanda; Fritzen, Bárbara; Velazquez, Luis; y Salvia, Amanda (2021, September). Mapping sustainability initiatives in higher education institutions in Latin America. *Journal of Cleaner Production*, 315, 128093. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.128093>
- Luque, Margarita; y Requeiro, Reinaldo (2025, diciembre). Estrategias universitarias de educación e investigación en la Tercera Misión para el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. *Un Espacio Para la Ciencia*, 8(1), 78–99. <https://doi.org/10.64736/ueplc.2025.v8.n1>
- Luque-Espinoza de los Monteros, M. P., Pupo-Cejas, Y., & Alfonso-Moreira, Y. (2024). Vinculación con la sociedad, extensión universitaria o tercera misión: ¿cuál es la diferencia?. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 7(2), 42–49. <https://doi.org/10.62452/k5wpz720>
- Marques, Pedro; Morgan, Kevin; Healy, Adrian; y Vallance, Paul (2019). Spaces of novelty: Can universities play a catalytic role in less developed regions? *Science and Public Policy*, 46(5), 763–771. <https://doi.org/10.1093/scipol/scz028>
- Matthew, Miles; y Huberman, Allen; y Saldaña Johnny (1994). *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods*, 3a ed., Thousand Oaks, CA, Sage. https://ia903100.us.archive.org/0/items/spradleyanalysisdatakualitatifmodeitnografi/Matthew_Miles%2C_Michael_Hberman%2C_Johnny_Sdana-Qualitative_Data_Analysis_A_Methods_Sourcebook-Sage_%282014%29%5B1%5D.pdf
- McCool, Stephen; Butler, Richard; Buckley, Ralf; Weaver, David; y Wheeler, Brian (2013). Is the concept of sustainability utopian: Ideally perfect but impracticable? *Tourism Recreation Research*, 38(2), 213–242. <https://doi.org/10.1080/02508281.2013.11081746>
- Medina-Bueno, José; Guimón, José; Uyarra, Elvira; y Sánchez-Barrioluengo, Mabel (2024). Universities as catalysts of change in locked-in and vulnerable resource-based regions of the Global South. *Regional Studies*, 58(11), 1951–1964. <https://doi.org/10.1080/00343404.2024.2326172>
- Molas-Gallart, Jordi; Salter, Ammon; Patel, Pari; Scott, Alister; y Duran, Xavier (2002). *Measuring third stream activities: Final report of the Russell Group of Universities*. SPRU Science and Technology Policy Research Unit. https://www.researchgate.net/profile/Jordi-Molas/publication/246796517_Measuring_Third_Stream_Activities/links/54e114760cf2966637916ab3/Measuring-Third-Stream-Activities.pdf
- Nilsen, Trond; Grillitsch, Markus; y Hauge, Atle (2023). Varieties of periphery and local agency in regional development. *Regional Studies*, 57(4), 749–762. <https://doi.org/10.1080/00343404.2022.2106364>
- Nørgård, Rikke; Mor Yishay; y., Bengtsen, Søren (2019). *Networked Learning in, for, and with the World*. In: Littlejohn, A.,

- Jaldemark, J., Vrieling-Teunter, E., Nijland, F. (eds) *Networked Professional Learning. Research in Networked Learning*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-18030-0_5
- Núñez Jover, Jorge; y Alcazar Quiñones, Ariamnis (Coords.). (2016). *Universidad y desarrollo local: Contribuciones latinoamericanas*. Unión de Universidades de América Latina y el Caribe; Ministerio de Educación Superior de Cuba; Cátedra Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación de la Universidad de La Habana. https://www.researchgate.net/publication/311300082_University_and_local_development_Latin_American_contributions_University_y_desarrollo_local_contribuciones_latinoamericanas
- Organización Mundial del Turismo [OMT]. (2001). *E-Business for Tourism - Practical Guidelines for Destinations and Businesses*, OMT, Madrid. DOI: <https://doi.org/10.18111/9789284404599>
- Oughton, Christine; Landabaso, Mikel; y Morgan, Kevin (2002). The regional innovation paradox: Innovation policy and industrial policy. *Journal of Technology Transfer*, 27(1), 97–110. <https://doi.org/10.1023/A:1013104805703>
- Petersen, Il-haam; Kruss, Glenda (2021). Universities as change agents in resource-poor local settings: An empirically grounded typology of engagement models. *Technological Forecasting and Social Change*, 167, Article 120693. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120693>
- Petersen, Il-haam; Kruss, Glenda; y van Rheede, Nicole (2022). Strengthening the university third mission through building community capabilities alongside university capabilities. *Science and Public Policy*, 49(6), 890–904. <https://doi.org/10.1093/scipol/scac036>
- Pinheiro, Rómulo; Langa, Patricio; y Pausits, Attila (2015). The institutionalization of universities' third mission: introduction to the special issue. *European Journal of Higher Education*, 5(3), 227–232. <https://doi.org/10.1080/21568235.2015.1044551>
- Rashed, Ghaled; Abubakar, Aliyu; Madani, Osman; y Al-Mamary, Yaser (2025). Enhancing Student Engagement and Motivation for Sustainable Education: The Role of Internship and Institutional Support. *Sustainability*, 17(12), 5291. <https://doi.org/10.3390/su17125291>
- Ribeiro, Luisa; Miranda, Francisca; Themudo, Carmo; Gonçalves, Helena; Bringle, Robert; Rosário, Pedro; y Aramburuzabala, Pilar (2023). Educating for the sustainable development goals through service-learning: University students' perspectives about the competences developed. *Frontiers in Education*, 8, 1144134. <https://doi.org/10.3389/educ.2023.1144134>
- Sánchez-Barrioluengo, Mabel; y Benneworth, Paul (2019). Is the entrepreneurial university also regionally engaged? Analysing the influence of university's structural configuration on third mission performance. *Technological Forecasting and Social Change*, 141, 206–218. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.10.017>
- Simons, Helen (2012). *El estudio de caso: teoría y práctica*. Ediciones Morata.
- Trencher, Gregory; Yarime, Masaru; y Kharrazi, Ali (2013). Co-creating sustainability: Cross-sector university collaborations for driving sustainable urban transformations. *Journal of Cleaner Production*, 50, 40–55. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.11.047>
- Wolcott, Harry (1994). *Transforming Qualitative Data: Description, Analysis and Interpretation*, Londres, Sage. <https://archive.org/details/transformingqual0000wolc/page/n5/mode/2up>
- Yin, Robert K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5th ed.). SAGE Publications

Artículo en normas APA 7ma. Edición.



Artículo de **libre acceso** bajo los términos de la **Licencia Creative Commons Reconocimiento – NoComercial – CompartirIgual 4.0 Internacional**. Se permite que otros remezclen, adapten y construyan a partir de su obra sin fines comerciales, siempre y cuando se otorgue la oportuna autoría y además licencien sus nuevas creaciones bajo los mismos términos.