

11-2014

## **Currículo y emprendimiento : experiencias en perspectiva**

Follow this and additional works at: <https://ciencia.lasalle.edu.co/libros>

---

### **Recommended Citation**

"Currículo y emprendimiento : experiencias en perspectiva" (2014). *Libros en acceso abierto*. 12.  
<https://ciencia.lasalle.edu.co/libros/12>

This Libro is brought to you for free and open access by Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Libros en acceso abierto by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact [ciencia@lasalle.edu.co](mailto:ciencia@lasalle.edu.co).

# CURRÍCULO y EMPRENDIMIENTO

*Experiencias en perspectiva*



**Libardo E. Pérez Díaz**  
Editor

**50** UNIVERSIDAD DE  
AÑOS **LA SALLE**

# **CURRÍCULO Y EMPRENDIMIENTO**

## **Experiencias en perspectiva**

Libardo Enrique Pérez Díaz

*Editor*

UNIVERSIDAD DE  
**LA SALLE**

Vicerrectoría Académica  
Coordinación de Currículo

**2014**

Currículo y emprendimiento : experiencias en perspectiva / autor compilador

Libardo Enrique Pérez Díaz y otros. -- Bogotá : Ediciones Unisalle, 2014.

400 páginas : gráficos ; 16 x 24 cm.

Incluye índice de contenido.

ISBN 978-958-8844-57-2

1. Emprendimiento - Enseñanza 2. Emprendedores universitarios

3. Formación profesional de empresarios 4. Liderazgo empresarial

5. Administración de empresas - Currículo I. Pérez Díaz, Libardo Enrique

II. Varela, Rodrigo III. Coduras Martínez, Alicia IV. Gámez Gutiérrez, Jorge

V. Gómez, Liyis VI. Sanabria Téllez, John Alirio VII. Rodríguez Rivas, Juan

Felipe VIII. Rodríguez Gaitán, Sandra Marcela IX. Amado Mateus, Marelby

X. Loaiza Londoño, Gloria Liliana XI. Rodríguez Ruiz, Juan Carlos

XII. Malagón Castro, Luz Elena XIII. Ramos Piracoca, Juan Pablo XIV. Ortiz

Luis, Alejandro XV. Torres Arteaga, Lyda María XVI. Enríquez Ordóñez,

Carlos Gerardo XVII. Quimbayo, Adriana.

658.11 cd 21 ed.

A1468863

CEP-Banco de la República-Biblioteca Luis Ángel Arango

ISBN: 978-958-8844-57-2

Primera edición: Bogotá D.C., noviembre de 2014

© Derechos reservados, Universidad de La Salle

#### *Edición*

Oficina de Publicaciones

Cra. 5 N.º 59A-44 Edificio Administrativo 3er piso

PBX.: (571) 348 8000 Extensión: 1224

Directo: (571) 348 8047 Fax: (571) 217 0885

publicaciones@lasalle.edu.co

Compilador: Libardo Enrique Pérez Díaz

#### *Dirección*

Carlos Enrique Carvajal Costa, Fsc.

Vicerrector Académico

#### *Dirección editorial*

Guillermo Alberto González Triana

#### *Coordinación editorial*

Marcela Garzón Gualteros

#### *Corrección de estilo*

Alejandro Molina Osorno

#### *Diseño de carátula*

Ediciones Unisalle

#### *Diagramación*

Andrea Julieth Castellanos Leal

#### *Impresión*

CMYK Diseño e Impresos S. A. S.

Queda prohibida la reproducción total o parcial de este libro por cualquier procedimiento, conforme a lo dispuesto por la ley.

Impreso y hecho en Colombia



# Contenido

<b>Presentación</b>	<b>7</b>
 <b>¿Por qué gestión curricular del emprendimiento?</b>	
<b>Gestión del emprendimiento en perspectiva curricular</b> <i>Libardo Pérez Díaz</i>	<b>13</b>
 <b>La voz de los expertos</b>	
<b>Educación empresarial basada en competencias empresariales</b> <i>Rodrigo Varela V.</i>	<b>45</b>
<b>El emprendimiento leído desde la experiencia de la Universidad Nebrija</b> <i>Alicia Coduras Martínez</i>	<b>95</b>
<b>Currículo y emprendimiento</b> <i>Jorge Gámez Gutiérrez</i>	<b>113</b>
<b>Reflexiones en torno al papel de las universidades frente al fomento del emprendimiento</b> <i>Liyis Gómez</i>	<b>139</b>
 <b>Algunas experiencias universitarias</b>	
<b>Formación de emprendedores: estrategia para generar desarrollo humano, integral y sustentable en la sociedad</b> <i>John Alirio Sanabria Téllez</i>	<b>165</b>
<b>Experiencias de un programa técnico profesional con denominación en Emprendimiento y Desarrollo Empresarial</b> <i>Juan Felipe Rodríguez Rivas</i>	<b>207</b>

<b>Contenidos de emprendimiento en el currículo de los programas de pregrado en la Fundación Universitaria Ciencias de la Salud</b>	<b>253</b>
<i>Sandra Marcela Rodríguez Gaitán</i>	
<b>El programa de Tecnología en Asistencia Gerencial y la propuesta curricular sobre emprendimiento</b>	<b>279</b>
<i>Marelby Amado Mateus</i>	
<b>42 años de emprendimiento en la Institución Universitaria Antonio José Camacho: filosofía, tradición y compromiso social</b>	<b>301</b>
<i>Gloria Liliana Loaiza Londoño</i>	
<b>Desarrollo curricular en emprendimiento para el programa de Administración de Empresas de la Universidad Piloto de Colombia</b>	<b>317</b>
<i>Juan Carlos Rodríguez Ruiz</i>	
<b>Una apuesta por el emprendimiento desde el currículo de Administración de Empresas Wde la Universidad Central</b>	<b>337</b>
<i>Luz Elena Malagón Castro</i>	
<i>Juan Pablo Ramos Piracoca</i>	
<i>Luis Alejandro Ortiz</i>	
<b>La transversalidad de las competencias de emprendimiento en la Universidad Mariana</b>	<b>359</b>
<i>Lyda María Torres Arteaga</i>	
<i>Carlos Gerardo Enríquez Ordóñez</i>	
<b>Experiencias y reflexiones didácticas</b>	<b>377</b>
<i>Adriana Quimbayo</i>	
<i>John Alirio Sanabria</i>	
<b>Hacia una síntesis prospectiva</b>	<b>391</b>

# Presentación

El texto que usted tiene en sus manos es uno de los productos de la reflexión y las acciones institucionales que la Universidad de La Salle viene realizando con el fin de cualificar sus procesos de gestión formativa. En este caso, se trata de un texto derivado del *Primer encuentro nacional de gestión curricular para el emprendimiento*, realizado en octubre de 2012. El evento contó con la participación de expertos nacionales e internacionales y ponentes de diversas universidades que, junto a la Universidad de La Salle, decidieron compartir sus experiencias en emprendimiento y generar un escenario de mutuo enriquecimiento.

En cuanto a su estructura, el texto comporta un capítulo inicial con carácter introductorio; un segundo capítulo en el que se conjugan las voces de los expertos convocados; un tercer capítulo que da cuenta de las reflexiones correspondientes a las universidades participantes en el evento citado; una cuarta sección en la cual se analizan los aspectos que se consideraron fundamentales respecto a la concepción, la estructura, la importancia y las lógicas de gestión del emprendimiento en las universidades representadas en el encuentro, y la sección quinta está constituida por una mirada crítica sobre algunos aspectos asumidos como fundamentales en lo que respecta a la gestión curricular del emprendimiento.

El capítulo introductorio alude a una especie de cuestionamiento desencadenante en el sentido de indagar *¿Por qué gestión curricular del emprendimiento?* Así se plantea en principio una postura en la que se intenta dar cuenta de la importancia que tiene la articulación del emprendimiento con la gestión curricular, entendida esta última como la gestión de la formación intencionada

en sí misma. Luego se analizan varias posturas curriculares, seleccionadas de manera arbitraria y deliberada, para intentar elucidar desde ellas algunas posibilidades y obstáculos en la formación del ser emprendedor. De este modo se revisan posturas ligadas a la segmentación curricular; se acude a Stenhouse para analizar y poner en perspectiva la tensión entre el enfoque curricular por objetivos y las posibilidades de la lógica procesual, y finalmente se pone a dialogar la mirada sistémica del currículo con la perspectiva crítica de este.

El segmento correspondiente a los expertos tiene que ver con las miradas presentadas por ellos en cada una de sus intervenciones. De este modo, Varela, según su experiencia en el tema, plantea la necesidad de realizar grandes cambios para estructurar una educación empresarial que permita la formación de líderes con las competencias necesarias para generar empresas competitivas, sostenibles y con altas probabilidades de éxito. Así mismo, indica que estas transformaciones pasan también por generar los liderazgos necesarios para que los emprendedores produzcan los cambios empresariales requeridos en las organizaciones donde trabajan. Llama la atención sobre la necesidad de ajustar los programas de formación según las necesidades y características de los estudiantes, y en correspondencia con los propósitos y los recursos disponibles para el desarrollo de los proyectos de emprendimiento. En este sentido, hace hincapié en que el proceso debe ir más allá de la creación de empresas y permitir el desarrollo de todas las competencias que le son propias a los emprendedores.

Por su parte, Alicia Coduras, directora del proyecto Global Entrepreneurship Monitor (GEM), España, presenta un análisis sobre el emprendimiento, su importancia en las economías, los despliegues investigativos que se han desarrollado desde el GEM, las falencias en los sistemas educacionales en cuanto al espíritu emprendedor y del énfasis que se identificó en la literatura especializada de los ochenta, respecto a si el emprendedor nace y no se hace. La autora destaca la educación y el estímulo empresarial como posibilidades determinantes para el desarrollo del emprendimiento y luego analiza la experiencia de la Universidad Nebrija que se presenta como un caso de interés en atención al propósito del libro.

En otro lugar de reflexión, Jorge Gámez propone un panorama conceptual interesante respecto al emprendimiento, el ser emprendedor, los tipos de emprendedores y sus cualidades. En coherencia con lo anterior, el autor hace un recorrido por diferentes teorías que se han desarrollado sobre el fenómeno del emprendimiento y desde allí va hacia una presentación analítica de nociones como *empresa*, *creatividad* e *innovación*, entendidas como aspectos ligados a las entrañas del emprendimiento.

A partir de otra experiencia universitaria, Liyis Gómez presenta una singular reflexión sobre el papel de las universidades en el fomento del emprendimiento. Plantea una perspectiva del emprendimiento basada en su potencial de enseñabilidad y defiende el emprendimiento empresarial como un lugar propicio que se debe tomar en cuenta en la educación superior. La autora hace una aproximación teórica al tema y caracteriza la actitud emprendedora como una construcción que se produce durante toda la vida. Propone una apuesta educativa que implica la inclusión de los niveles de educación básica primaria, básica secundaria, media y por supuesto a la educación universitaria. En síntesis, ella plantea unas funciones básicas que serían deseables en cuanto a la formación para el emprendimiento y relaciona todos estos aspectos con los ámbitos de desarrollo profesional y la concepción de emprendimiento de la Universidad del Norte, sus desarrollos y sus logros.

Luego de estas disertaciones de los expertos, se encuentran las diferentes perspectivas presentadas por cada una de las universidades participantes. Allí se puede verificar la diversidad de perspectivas conceptuales, de lógicas de gestión y la multiplicidad de expectativas que se derivan de las experiencias compartidas.

Dado que el propósito de esta publicación tiene que ver en gran medida con generar otras posibilidades de reflexión-acción sobre el emprender y sus múltiples aristas, a continuación de las experiencias institucionales Sanabria y Quimbayo exponen una serie de reflexiones derivadas de la lectura que hacen, con fines didácticos, acerca de los espacios, las estrategias, las técnicas y los instrumentos que se ponen en juego como medio de construcción y fortalecimiento de una cultura de emprendimiento. Para estructurar su análisis

se plantean como eje problematizador la pregunta: ¿cómo se materializa el currículo en las prácticas educativas orientadas a fortalecer los procesos intrínsecos y extrínsecos del emprendimiento?

El capítulo final está constituido por un intento de síntesis en el que se expone una mirada en doble perspectiva, de tal modo que, por una parte, se ofrece un análisis crítico sobre los aspectos más sobresalientes que emergen de las posturas institucionales y la de los expertos invitados; y por otra, arriesga una visión prospectiva no solo sobre el deber ser de la gestión curricular para el emprendimiento, sino también sobre los vínculos de este proceso con el desarrollo de investigaciones colegiadas que involucren a diversas instituciones de educación superior y que permitan el fortalecimiento sistemático de una red de acción orientada a superar el esquema tradicional de la formalización de los protocolos legales, en detrimento de las acciones coordinadas, significativas y de impacto en la comunidad.

De este modo, ponemos a su disposición y consideración un texto que tiene la pretensión de contribuir, de alguna manera, con la reflexión-acción acerca de algunos segmentos de realidad vinculados al emprender como cualidad y oportunidad humana de crecimiento, innovación y desarrollo social, centrado en la creatividad, la proactividad y la dignidad humana.

*Libardo Pérez Díaz*  
Jefe Coordinación de Currículo  
Universidad de La Salle

**¿Por qué gestión curricular  
del emprendimiento?**

# Gestión del emprendimiento en perspectiva curricular

*Libardo Pérez Díaz\**

*Participando en la construcción creativa de  
paradigmas, es cuando el individuo y su sociedad  
se empoderan, logrando de ese modo la integración  
en términos de igualdad y no la asimilación en  
términos de subordinación a la sociedad mundial*

Raúl Cuero,

*Cómo ser creativo para triunfar*

## Una manera de ver el emprendimiento

Existen diversas formas de entender la expresión *emprendimiento* y, en consecuencia, múltiples maneras de asumir las agencias relacionadas con la capacidad emprendedora de los seres humanos. No obstante, al pretender un acercamiento con el ánimo de elucidar la importancia de este fenómeno en la formación, y particularmente en la formación que se promueve desde la educación superior, puede resultar útil acudir al origen del término. Al seguirle el rastro, siempre aparece la expresión francesa *entrepreneur* como origen del término *emprendimiento*. Este vocablo francés significa ‘pionero’, y está ligado a

---

\* Jefe de la Coordinación de Currículo de la Universidad de La Salle. Correo electrónico: perez@lasalle.edu.co



una actitud caracterizada fundamentalmente por la proclividad y la convicción de un sujeto, o un grupo de sujetos, hacia a la incertidumbre como opción para descubrir, construir, innovar o transformar una realidad dada o en general prevista. El término se populariza luego en el mundo comúnmente llamado empresarial, es decir, el de aquellas organizaciones que producen o venden bienes o servicios, con fines de lucro o sin ellos, cuya estructura y dinámica da cuenta de unas formalidades asociadas al tamaño, la naturaleza o el contexto de la “empresa”, y que, por lo general, les son comunes a todas estas organizaciones.

En este contexto, el emprendimiento es una expresión que se ha utilizado para nombrar acciones de iniciación y construcción de “empresas”, en muchos casos sin que estas lleguen a un feliz término o sean exitosas. Las razones que soportan estas posturas tienen que ver con la asignación de cierta manifestación innovadora o de riesgo que pareciera hacerse evidente al concebir, proyectar o realizar una de estas realizaciones.

El nombre de Joseph Alois Schumpeter, ilustre economista austriaco y profesor de Harvard, siempre aparece referenciado por la comunidad vinculada a este campo gracias a sus aportes entorno a la construcción y evolución del concepto de *emprendimiento*. Schumpeter lo usó para referirse principalmente a individuos que a partir de sus actividades generaban inestabilidades en los mercados gracias a unas aptitudes, es decir, a unas condiciones entendidas por él como heredadas y poco comunes y, por tanto, concentradas en unas pocas personas. Afirmaba, por ejemplo, que:

La función de los emprendedores es reformar o revolucionar el patrón de producción al explotar una invención, o más comúnmente, una posibilidad técnica no probada, para producir un nuevo producto o uno viejo de una nueva manera; o proveer de una nueva fuente de insumos o un material nuevo; o reorganizar una industria, etc. Este tipo de actividades son las responsables primarias de la prosperidad recurrente que revoluciona el organismo económico y las recesiones recurrentes que se deben al impacto desequilibrado de los nuevos productos o métodos. (1950, p. 48)

Como se puede ver, esta perspectiva liga el emprendimiento con un hecho revolucionario frente a la producción y el mercado; alude al emprender como

la capacidad de generar un nuevo producto, de producir uno viejo con nuevas formas, de modificar o innovar los insumos que se requieren para generar tales productos, o de intervenir la estructura organizativa de la empresa que lo produce. En todo caso, el factor común que aquí se evidencia tiene que ver con una disposición y una actitud de cambio, de cualificación y mejoramiento de lo existente. Se refiere a una condición de la voluntad humana que permite agenciar transformaciones significativas de manera autónoma, y que además, según lo plantea, introduce cambios considerados en el nivel de revolución de la estructura de la economía como fenómeno sistémico. Según esta postura, el emprendimiento no es un asunto simple; no se trata de fugaces destellos de gestión creativa sino de acometer agencias estructuralmente transformadoras.

Otro aspecto destacable en esta mirada tiene que ver con la consideración del emprendimiento como un asunto que no es fácil y tal dificultad, por una parte, se liga de modo congruente con la ruptura producida respecto a lo establecido y rutinario, y, por otra, con la resistencia que en consecuencia se genera frente a la nueva apuesta que se propone. Vemos que se entiende el emprendimiento como una alternativa a la condición mecánica que suelen adquirir los procesos humanos luego de un tiempo de su instauración, y también como un detonante que interpela la fuerte condición de resistencia al cambio que se inscribe en muchos escenarios sociales y en diversas culturas. Según Schumpeter

hacerse cargo de estas cosas nuevas es difícil y constituye una función económica distinta, primero, porque se encuentran fuera de las actividades rutinarias que todos entienden, y en segundo lugar, porque el entorno se resiste de muchas maneras desde un simple rechazo a financiar o comprar una idea nueva, hasta el ataque físico al hombre que intenta producirlo. (1950, p. 60)

Una característica adicional que se destaca en la postura de Schumpeter muestra lo que consideramos como esencia del emprendimiento, esto es, que no basta con crear condiciones de posibilidad, lo fundamental es acometer las realizaciones que determinan cambios significativos en el ámbito o los

ámbitos directa o indirectamente vinculados al área en el cual se emprende. El emprendedor innova y pone en funcionamiento eficiente su innovación o genera las condiciones de posibilidad para que una creación que no proviene de sí produzca los mejores resultados a partir de su realización. Dicho de otra manera, desde la perspectiva de Schumpeter, un emprendedor es quien tiene la capacidad y determinación de poner en marcha un conjunto de acciones que, aun yendo en contra de la corriente, se arriesga a liderar y materializar. En relación con la superación de las resistencias cotidianas y las potencialidades del emprendedor el autor sostiene que:

Para actuar con confianza más allá del rango de sucesos familiares y superar la resistencia se requieren de aptitudes que están presentes solo en una pequeña fracción de la población y que define tanto el tipo emprendedor como la función emprendedora. Esta función no consiste esencialmente en inventar algo o en crear las condiciones en las cuales la empresa puede explotar lo innovador; consiste básicamente en conseguir que las cosas se hagan. (1950, p. 49)

Si bien esta mirada centra las realizaciones del ser emprendedor en asuntos meramente económicos, no es menos cierto que se puede constituir en un referente importante para entender la necesidad y sobre todo para comprender la posibilidad del ser humano en cuanto potencia multidimensional, que se realiza en un devenir histórico permanente.

En correspondencia con este análisis, más allá de entender la “empresa” exclusivamente como una estructura organizacional jerarquizada, compartimentalizada y dotada de un conjunto de funcionalidades que materializan unas personas jerárquicamente dispuestas, nos interesa destacar la noción de empresa como toda agencia humana que se realiza de manera deliberada y con fines claros. Este enfoque pretende hacer especial hincapié en la capacidad que tienen las personas para tomar decisiones y emprender acciones consecuentes con estas. Aludir a la posibilidad de tomar decisiones y establecer su correspondencia con el devenir actuarial de un sujeto o un colectivo implica considerar la importancia de la inteligencia humana en cuanto conciencia de sí y de su entorno físico y cultural.

No somos los únicos animales inteligentes que habitan la Tierra, pero sí está suficientemente documentado que los humanos posemos un tipo particular de inteligencia o, si se prefiere, un nivel evolutivo de la inteligencia que nos permite interpretar, comprender y transformar la realidad gracias a cualidades tan dinámicas como la imaginación, la capacidad de creación y de recreación de mundos posibles. Crear e imaginar más allá del potencial instintivo representa una de las cualidades identitarias y diferenciadoras de la especie humana; sin embargo, e infortunadamente, esta cualidad no siempre se traduce en realizaciones que enaltezcan al *ser humano* frente a los demás humanos, ante los otros seres vivos y respecto a los factores propios de los ecosistemas que se habitan.

Las condiciones de habitabilidad del planeta y las lógicas de interacción de las personas que lo habitamos siempre han demandado esfuerzos orientados hacia la producción de nuevos artefactos culturales; sin embargo, estas creaciones tecnológicas, que no siempre son materiales, muestran cada vez menos congruencia con las necesidades de construir colectivamente, de convivir en armonía, de producir en función de la dignidad humana, de los derechos de los otros animales y de mantener condiciones medioambientales que se traduzcan en soporte vital para las generaciones futuras.

Tomando como base estos presupuestos, puede resultar válida y pertinente la necesidad de avanzar hacia la construcción de una cultura de emprendimiento que, a partir de la generación de nuevos productos materiales o inmateriales, de la innovación en las lógicas y esquemas de producción, de la intervención creativa para reconfigurar estructuras y dinámicas organizacionales, cualifique las relaciones humanas desde los ámbitos de la intimidad y la cotidianidad, hasta llegar a los más encumbrados escenarios macrovinculantes y del ámbito global.

De acuerdo con Briggs y Peat: “El psicólogo británico N. K. Humphrey sostiene que el mayor uso que hacemos los hombres del intelecto creativo no se produce en el arte o en la ciencia, sino en los actos espontáneos del día a día que permiten mantener la cohesión social” (1999, p. 38). En correspondencia con este planteamiento, es preciso destacar que la sociedad de hoy y sus

prospectivas demandan la constitución de mentalidades, disposiciones y actitudes emprendedoras, pero no de cualquier naturaleza. Lo que se requiere son agentes generadores de emprendimientos que al permear la cotidianidad resulten eficaces en la solución de los conflictos que enfrentamos en el día a día, que se configuren como líneas de fuga que trasciendan los dispositivos sociales, y se vuelvan sobre ellos a modo de catalizadores para la recomposición permanente de interacciones humanas basadas en el interés por el otro y por lo otro, como posibilidad privilegiada para la realización de la singularidad propia.

Quizá uno de los mayores retos que debemos estar dispuestos a enfrentar, en lo que a formación del ser emprendedor se refiere, está representado en la posibilidad de generar una nueva lógica del emprendimiento, una lógica no segmentaria que traspase los límites de la diferenciación de los tipos de emprendimiento y se asiente en la categoría de *emprendimiento para la humanidad*. En este caso, la noción de humanidad no alude a la especie como totalidad sino a la condición potencial que posee cada ser humano en particular. Esta noción se basa en la consideración de que no nacemos plenamente humanos sino que nos constituimos como tales en la interacción con los otros y con lo otro, con los semejantes de la especie, pero también con los demás semejantes vivos, e incluso con los factores abióticos que garantizan nuestra existencia en el devenir histórico que nos corresponde según el transcurrir propio de nuestra existencia vital.

El nuevo emprendimiento que se requiere debe estar centrado en el bienestar del otro y trascender el lucro económico. Esto no implica negar la posibilidad de apelar al lucro como una opción de realización; lo que sí debe ser ineludible es condicionarlo a configurarse como un valor secundario y derivado del bienestar de quien se sirve de los productos o bienes generadores de este. Independientemente del campo en el que se realicen las acciones emprendedoras, siempre deben orientarse hacia el bienestar del colectivo directamente afectado y prever que no produzca efectos nocivos en poblaciones indirectamente comprometidas. “Si describimos las empresas actuales como empresas que maximizan beneficios (EMB), el nuevo tipo de empresa podría llamarse *empresa social*. Los empresarios fundarían empresas sociales no

para obtener beneficios para sí mismos, sino para alcanzar objetivos sociales específicos” (Yunus, 2008, p. 42).

A partir de este escenario, y en congruencia con la necesidad de establecer caminos formales orientados a la creación deliberada de condiciones educativas adecuadas para el fomento y el desarrollo del espíritu emprendedor como expresión del desarrollo humano integral, a continuación se plantea el análisis de una serie de aspectos que, directa e indirectamente, tiene que ver con este fenómeno tan importante y que merece ser tomado en cuenta con responsabilidad y no como una simple moda.

### **Necesario superar la *normatitis aguda***

Como quiera que al referirse al emprendimiento estamos frente a una cualidad humana derivada del intelecto, es menester recordar que se trata de un aspecto de la cultura y por tanto de una construcción colectiva que es determinada por los rasgos de la tradición, pero que al mismo tiempo es susceptible de ser modificada a partir de la dinámica propia de las ideas y las acciones que se configuran como mediadoras entre los sujetos y las comunidades.

En correspondencia con lo expresado, vale la pena revisar y someter algunos aspectos de la cultura a un minucioso proceso de criba. Así, por ejemplo, la lógica cultural que pretende resolver los problemas sociales a partir de la emisión de leyes y normas que son entendidas como pócimas mágicas debe ser confrontada con la necesidad de generar condiciones que faciliten la promoción de talentos, de disponer los recursos necesarios y de fomentar nuevas y significativas lógicas relacionales que transformen las ideas y los comportamientos que caracterizan, producen y reproducen la cultura.

Estamos asistiendo a un momento histórico en el que la configuración de una práctica que podríamos denominar *normatitis aguda*, aparece como un elemento central de la cultura. Este se ha constituido en un espejismo que en lugar de resolver los profundos problemas sociales realza la creencia de que las normas *per se* resuelven los problemas.

En Colombia se pueden verificar entre otros varios ejemplos. Así, ante la gravedad de la problemática ambiental que enfrentamos fuimos testigos de la promulgación la Ley 99 de diciembre 22 de 1993, la Ley de Medio Ambiente; frente a los funestos hechos de politiquería y escasez de loables prácticas democráticas en el país, surge el Decreto 1860 de agosto 3 de 1994, reglamentario de la Ley General de Educación y cuyo propósito es reglamentar el gobierno escolar para promover la cultura democrática en las instituciones educativas; ante la crueldad de la violencia contra niñas y niños evidenciamos el despliegue publicitario de la Ley 1098 del 8 de noviembre de 2006, la Ley de Infancia y Adolescencia; y, naturalmente, al descubrir entre 2005 y 2006 que no somos culturalmente emprendedores, los padres de la patria no podían negarse la oportunidad de promulgar la Ley 1014 del 26 de enero de 2006, la aclamada Ley de Emprendimiento.

La realidad descrita puede entenderse como una situación extrema y de carácter local; sin embargo, trasciende las fronteras de los países y se hace evidente en muchos otros escenarios del contexto internacional; es más, pareciera constituir un sello distintivo en las principales realizaciones de los organismos internacionales. No se trata aquí de invalidar la importancia de la legislación como posibilidad de regulación, y mejor aún, como expresión de contratos sociales. Lo que interesa es llamar la atención respecto a que ella por sí sola no produce ningún efecto significativo.

En cuanto a la formación del ser emprendedor en la educación superior, la Ley 1014 se refiere a la posibilidad de realizar algún trabajo de grado sobre planes de negocio como opción para construir la cultura de emprendimiento, como si la cultura fuera un fenómeno tan simple que se puede construir por medio de un desarticulado y normatizado requisito de grado en la educación superior.

Como es bien sabido, las normas quedan y el interés por los temas que fueron objeto de esta va disminuyendo y final pasan al olvido, porque como bien lo anota Arendt, “nada llega con más rapidez y presteza que el olvido” (2007, p. 43). Una alternativa a estas posturas centradas en la norma en sí y en su consideración como principal posibilidad de solución a las problemáticas

sociales se encuentra en la disposición de opciones ontológicas ancladas en la construcción de nuevos elementos culturales, en la reconfiguración de concepciones, imaginarios, creencias y prácticas. Es necesario acometer acciones que toquen y transformen los rasgos de la cultura, que permeen los diferentes escenarios de constitución de los sujetos y de realización de las comunidades.

A partir de esta mirada se puede colegir que la universidad como institución llamada a ser un referente social tiene la obligación de configurarse como un ícono que interpela los demás escenarios sociales a partir del nivel de responsabilidad política que se evidencia en sus realizaciones. No basta, como piensan algunos, con apelar a la abstracción de la docencia, la investigación y la proyección social como expresiones, *per se*, de la responsabilidad política universitaria; se requieren acciones congruentes con estas funciones misionales y un movilizador importante en este propósito debe ser la gestión curricular para la formación emprendedora.

Los cambios continuos y vertiginosos de la sociedad de hoy nos enfrentan con la necesidad de asumir grandes retos, no solo en el día a día, sino además y fundamentalmente nos plantean la necesidad de proyectarnos hacia el mediano y largo plazo, pensando siempre en la necesidad y la posibilidad de innovar, de asumir una actitud de actualización permanente, de ser eficientes en lo que particularmente caracteriza a una empresa educativa, es decir, en la formación, en la realización de procesos orientados al desarrollo humano integral. Esta perspectiva del ser emprendedor debe enriquecer la formación de los estudiantes, permitirles desarrollar conocimientos, habilidades y actitudes que les permitan enfrentar las diversas realidades de manera creativa y con adecuados niveles de proactividad, con máximos niveles de calidad e integridad humana.

## **Formación, emprendimiento y crecimiento humano**

Al entender el emprendimiento como una posibilidad creativa para la generación de nuevos productos materiales o inmateriales, de innovaciones en las



lógicas y esquemas de producción o como gestión creativa para reconfigurar estructuras y dinámicas organizacionales que cualifiquen las interacciones y potencien el bienestar de las personas, resulta pertinente pensar que las actitudes, o mejor aún el espíritu emprendedor, se construye desde la educación, es decir, el ser emprendedor se forma. Esta postura trae consigo la necesidad de comprender lo que significa y lo que implica el complejo proceso de formación entendido por Gadamer cuando afirma que “en la formación uno se apropia por entero aquello en lo cual y a través de lo cual uno se forma” (Gadamer 1992, p. 39). Así, la formación, entendida en su sentido más amplio, representa un devenir creciente que posibilita la expresión del potencial humano propio de cada sujeto, en cuanto arrojado en el mundo de la humanidad. La formación no es un asunto accesorio en la existencia de los seres humanos; por el contrario, como hemos visto en este navegar, es el proceso que permite una plena realización como especie y por medio del cual se puede materializar la potencialidad humana en cuanto crecimiento articulado y armónico de las dimensiones que nos constituyen en el devenir de nuestra esencia histórica.

La formación nos implica a todos como sujetos sociales. No podemos ser humanos sino a partir de nuestros vínculos con los otros humanos, con los otros seres vivos y con los demás factores que, aun siendo inertes, determinan nuestra realización en el mundo. Esto implica que la formación no es solo una expresión fenotípica derivada de nuestros genes; su esencia se materializa mediante un proceso dialéctico en el que un sujeto autónomo se brinda desde sí, para encontrarse, verse y realizarse con los otros, desde los otros y con lo otro.

La formación ocurre en cada espacio y escenario de interacción vital de los sujetos y uno, solo uno, de estos escenarios es la institución educativa. En la educación institucionalizada es donde la formación adquiere su máxima condición de intencionalidad, y para el caso que nos ocupa, es un lugar esencial para el desarrollo progresivo de un espíritu emprendedor que potencie la emergencia de la praxis creativa e innovadora, que permita enfrentar con éxito los desafíos del mundo de hoy y sus proyecciones. Así, una de las cualidades propias del proceso formativo, es decir, del proceso de

humanización, debe constituir la el desarrollo del ser emprendedor, el desarrollar la capacidad de arriesgarse desde la incertidumbre y asir por dentro un propósito para elevarlo al nivel de realización plena. Como dice Bourdieu citando un antiguo proverbio chino “Si quieres entrar en un pentágono y no lo logras por ninguno de los cinco lados, busca el sexto” (Bourdieu y Passeron, 1998, p. 15). He aquí un gran reto curricular.

## **Currículo y emprendimiento**

Debido a que optamos por utilizar el currículo como crisol, como lente filtro para tamizar el fenómeno del emprendimiento, tiene sentido precisar cómo se entiende el currículo y cuál es su importancia en los procesos educativos formalizados y claramente intencionados.

Este crisol curricular del que hemos hablado, entendido en términos de Grundy “no es un concepto, sino una construcción cultural, esto es, no se trata de un concepto abstracto que tenga algún tipo de existencia fuera y previamente a la existencia humana. Más bien es una forma de organizar una serie de prácticas educativas” (Grundy, 1987, p. 14) y desde la perspectiva de Sacristán un cruce de prácticas diversas, sistema constituido por varios subsistemas, implica asumir el emprendimiento en educación superior como un componente inherente al desarrollo formativo de los sujetos y, por tanto, completamente articulado con los procesos desarrollados en la educación básica y la educación media.

Así, en el macrocurrículo, entendido como el componente teleológico desde el cual cobra sentido el horizonte educativo institucional, debe ser explícito que el tipo de ser humano y de sociedad que se pretende ayudar a construir tiene que ver con sujetos y colectivos caracterizados por la expresión cotidiana de actitudes emprendedoras como uno de los medios fundamentales para su realización.

Del mismo modo, en el diseño y el desarrollo del tejido conformado por los proyectos, los programas, los enfoques y las rutas de estudio, es decir, en el nivel mesocurricular, el reto consiste en estructurar y gestionar proyectos

curriculares a partir de lógicas significativas que articulen los propósitos, los saberes y las mediaciones formativas en aras de elaborar y desarrollar perfiles formativos que den cuenta de sujetos gestores de ideas creativas y realizadores arriesgados, sistemáticos y perseverantes de estas ideas.

Desde esta misma lógica, dado que el mayor nivel de concreción del horizonte de sentido de un proyecto educativo se produce en la interacción formal e informal de educadores y educandos, el microcurrículo se configura como la expresión de diversos escenarios en los que acontece la praxis curricular, donde se construyen conocimientos, habilidades y actitudes a partir de múltiples experiencias. Por estas razones, se puede colegir que es precisamente en este ámbito curricular en el que se requieren los mayores esfuerzos colectivos y sinérgicos para estimular y potenciar el desarrollo de un espíritu emprendedor que oriente la gestión progresiva de mejores actitudes emprendedoras.

Lo dicho hasta aquí tiene que ver con que la necesidad de asumir el sistema curricular como un fenómeno complejo implica entender que su máximo nivel de complejidad se expresa en la imbricada red de interconexiones producidas entre todos los factores que determinan la realidad institucional. Por esta razón, repensar el ser emprendedor conlleva repensar el currículo y agenciarlo de tal manera que toda su estructura y sus dinámicas contribuyan explícitamente en la construcción de una cultura emprendedora. Así, es importante revisar algunas posturas teóricas sobre lo curricular para entender de mejor manera por qué en muchos casos la gestión curricular no contribuye con la formación del ser emprendedor.

### **Perspectivas curriculares y gestión para el emprendimiento**

Entendido desde una perspectiva sistémica, el currículo se concibe como una imbricada red de interacciones en la que cada uno de sus componentes influye y determina a todos los demás que le influyen y le determinan. Esto identifica al currículo como un dispositivo complejo en medio del cual los sujetos participantes construyen su proceso formativo según el lugar que ocupen en el sistema, pero indistintamente del rol de estudiante, de

docente o directivo, cada persona se encuentra inmersa en un proceso de formación que, desde la institucionalidad, se complementa con los demás escenarios públicos y privados en los que realiza su proyecto vital.

### ***Es preciso trascender la segmentación curricular***

En el contexto de estas reflexiones, se considera que una de las razones por las cuales el emprendimiento se asume como un aspecto accesorio y aislado del desarrollo curricular sistémico tiene que ver con el auge de enfoques curriculares fragmentarios que presentan al currículo como segmentos desconectados, y que, en algunos casos, llegan al extremo de contradicciones originadas en la parcelación de los componentes del sistema curricular. En este sentido, se revisará la postura de Posner, quien es considerado pionero de los denominados currículos simultáneos o concurrentes.

La obra más difundida de Posner acerca del fenómeno curricular es *Análisis del currículo*, producción en la que el autor hace tres grandes apuestas. La primera tiene que ver con un recorrido por las diferentes formas de entender lo curricular y para esto muestra que el fenómeno curricular se asume de maneras tan diversas que van desde concepciones que lo explican como alcance y secuencia de las prácticas educativas, como programa o programación de estudio, como esquema de contenidos, como agrupación de estándares, como libro de texto y como ruta general de estudio, hasta consideraciones generales que lo asimilan a un conjunto de experiencias planeadas (Posner, 2005, p. 6). Para cada una de estas definiciones el autor plantea un conjunto de implicaciones y responsabilidades distintas.

A partir de esta diversidad de concepciones curriculares, que de hecho se corresponden con las diferentes maneras en que se asume lo curricular en diferentes escenarios educativos, el autor sostiene que “hemos hablado del término currículo como si fuera posible alcanzar su verdadero significado, como si existiera algo que puede considerarse como un currículo. De hecho no tenemos uno sino cinco currículos relacionados: el oficial, el operativo, el oculto, el nulo y el adicional” (Posner, 2005, p. 12). Aquí se plantea lo que él denominó en principio *currículos simultáneos* y que luego renombra como *currículos*

*concurrentes*, tema que constituye el segundo gran asunto que aborda en la citada obra.

Al suponer que en la institución educativa se materializan simultáneamente estos cinco tipos de currículos, plantea que el oficial está constituido por todas aquellas directrices que se generan desde la institucionalidad y que deben ser aplicadas al pie de la letra. En lo que respecta al currículo operativo u operacional indica que se trata de todo aquello que se concreta a partir de lo prescrito por el currículo oficial, es decir, lo que en la institución se logra materializar a partir de las normas, las regulaciones y los lineamientos, entre otros referentes.

Sobre el currículo oculto afirma que se constituye a partir de todas aquellas acciones, procedimientos, ideas e incluso omisiones que sin ser explícitas generan un impacto considerable en el proceso educativo, en esta aparte menciona, por ejemplo, los comportamientos discriminatorios y las ideas sobre la sexualidad que, sin ser explícitos, deliberados o conscientes, producen efectos en la educación de los sujetos estudiantes.

En cuanto al currículo nulo, es la denominación que usa para identificar aquello que debería enseñarse y que no se enseña; se refiere así a varios aspectos como la psicología, las leyes y las danzas, entre otros. Finalmente, se plantea el denominado currículo adicional referido todo aquello que se vive en la escuela por fuera de lo planeado en las asignaturas y que no es oculto; por ejemplo, los eventos deportivos y culturales.

El tercer asunto que trata el autor en el citado texto se refiere a una propuesta sobre cómo analizar el currículo de una institución. En este aparte presenta un amplio conjunto de argumentos entorno a la importancia del análisis curricular, la manera de abordar dicho análisis y la descripción de una serie protocolos basados en preguntas que sugieren la problematización de los diferentes componentes del currículo.

Más allá del cambio de denominación que Posner propone al transitar de currículos simultáneos a currículos concurrentes o del extracurriculo al currículo adicional, el aspecto de fondo es que su postura se asienta en una fragmentación curricular ligada al soslayo de la necesidad de entender el

currículo como un sistema y de suponer que cada uno de los componentes del proceso educativo se encuentra en constante vínculo con todos los demás componentes que conforman el proceso.

Esta fragmentación lleva consigo tensiones tales como la que se evidencia al plantear que el extracurrículo o currículo adicional, siendo uno de los currículos que se consideran simultáneos o concurrentes, está por fuera o es adicional al currículo, es decir, es un tipo de currículo ajeno al currículo. Tal contradicción desaparecería si en lugar de fragmentar el fenómeno curricular, a los que Posner llama currículos simultáneos o concurrentes, se les asumiera como aspectos complementarios de un currículo sistémico. En consecuencia, lo emergente sería un conjunto de ámbitos curriculares complementarios e interactivos, determinados y determinantes entre sí.

Considerar la formación del ser emprendedor desde esta perspectiva curricular implica que la estimulación de actitudes emprendedoras y el desarrollo de un pensamiento creativo e innovador se limitaría solo a ciertos aspectos concernientes a una parte de estos currículos fragmentados. Ubicaría el rol del docente casi exclusivamente en el ámbito del denominado currículo operacional, es decir, en aquellas prácticas que son evidentes y derivadas explícitamente de lo prescrito por el currículo oficial.

Por otro lado, creer que existe un currículo oficial predeterminado por el establecimiento y a partir del cual se define cada una de las acciones de directivos y docentes explica en cierto modo el problema de entender a los agentes educativos como meros operadores curriculares, como sujetos que adoptan una postura pseudotécnica y de aplicación mecánica respecto a los postulados prefabricados por el establecimiento. Esto no se corresponde de ninguna manera con la necesidad de potenciar el ser emprendedor desde las diferentes instancias curriculares, condición esencial para garantizar el desarrollo del espíritu emprendedor como aspecto fundamental de la formación.

### ***De objetivos terminales a una lógica de proceso***

Como lo reconoce el mismo Posner, su planteamiento curricular está afinado, entre otras fuentes, en la teoría de objetivos de Ralp Tyler. Esto significa

que su teoría curricular está influida de modo significativo y tiene un alto contenido de la perspectiva conductual que se desarrolló alrededor de esta clase de objetivos en la segunda mitad del siglo XIX.

Lauren Stenhouse, otro teórico reconocido en el mundo del currículo, ha generado diversos análisis sobre el tema en cada una de sus obras y en una de las más populares en nuestro medio, *Investigación y desarrollo del currículum*, dedica un capítulo completo a una documentada crítica sobre la perspectiva curricular basada en el modelo de objetivos conductuales. Para abordar esta crítica, se apoya en trabajos como el de Popham, que defiende este modelo. Así, Stenhouse reflexiona sobre diez aspectos que en su criterio determinan la inconveniencia de gestionar el currículo a partir de referentes basados en cambios predeterminados de la conducta humana y que, a nuestro modo de ver, resulta de interés para entender mejor el sentido de la gestión curricular del ser emprendedor.

Un primer aspecto presente en la crítica tiene que ver con su desacuerdo frente a la predeterminación de las metas educacionales y la prescripción exacta de lo que el estudiante debe hacer en cada disciplina. Del mismo modo controvierte la idea de la evaluación basada en la entrega de recompensas por el logro de la conducta prevista. En segundo lugar expresa que estas posturas predeterminadas niegan la posibilidad de aprovechar todas las situaciones que van surgiendo en el proceso y que son significativas opciones para enriquecer la dinámica formativa. En este sentido, no existe opción alguna para considerar los aspectos procesuales y emergentes que van transcurriendo como producto de las diversas y complejas interacciones que caracterizan el hecho educativo intencionado, es decir, la novedad y la innovación propias de una actitud emprendedora no tienen cabida.

Otro elemento fundamental en esta crítica se describe en cuanto a la mensurabilidad de los objetivos; esto quiere decir que según el modelo en cuestión los objetivos deben ser medibles de acuerdo con las conductas observables y previamente determinadas. Se cuestiona fundamentalmente la condición de la conducta humana como un hecho previamente objetivado, y cosificado al punto de plantear su medición como si se tratara de una

magnitud física, como si fuera un fragmento de materia que con anterioridad se ha fabricado. Esto niega toda posibilidad de realización continua y de problematización de la realidad como medio de gerencia emprendedora del sí mismo y de proyectos alternativos.

Luego, Stenhouse aborda el problema ocasionado cuando se enseña para el examen. Dado que esta perspectiva de formación está basada en los resultados de los exámenes diseñados a partir de instrumentos estandarizados, este se convierte en uno de los factores más controvertidos del modelo de objetivos, ya que “enseñar para el examen contribuye con todo su potencial a distorsionar el currículo” (Stenhouse, 1991, p. 115). Enseñar para el examen es una acción en la que nunca sería posible impulsar el pensamiento divergente, reflexivo, crítico o innovador, es decir, no se podría potenciar el espíritu emprendedor.

El quinto aspecto que se problematiza tiene que ver con la condición antidemocrática y heterónoma que le es propia al modelo y que está representada en la proyección anticipada del comportamiento del estudiante respecto a una determinada instrucción. Esta condición niega la naturaleza de los sujetos como seres libres y autónomos, con lo cual se cosifica su humanidad y se soslaya la condición de sujeto político que es inherente a la naturaleza no solo de los estudiantes, sino también de los docentes. En contraposición, un proceso curricular orientado hacia la formación del ser emprendedor debe estar sustentado en prácticas democráticas, en el reconocimiento de la diferencia y la singularidad del otro. No se podría llegar a ser emprendedor, al menos desde la postura que se ha defendido, sin generar ambientes de aprendizaje flexibles, controversiales y enriquecidos por la posibilidad de decir y hacer algo nuevo.

En la sexta objeción el autor considera inaceptable la crítica que hace Popham a la imprecisión que, según este último, cometen los profesores al formular objetivos mensurables. Su posición radical la sustenta considerando que la mayoría de los docentes saben qué es lo que deben hacer en el aula y, por tanto, no es congruente considerar que los docentes son imprecisos en la formulación de objetivos terminales. Supone además que en la planeación



del currículo se deben tomar en cuenta las realidades propias de los contextos educativos y que muchos proyectos educativos fracasan por no valorar adecuadamente las dinámicas situadas en las que ocurre la educación.

La séptima objeción tiene que ver con la defensa que Popham hace sobre la importancia de formular objetivos referidos a comportamientos mensurables, incluso en áreas como las artes. Sobre el particular, la crítica sigue el curso de refutar la mensurabilidad como condición de predeterminación conductual, especialmente en áreas tan ligadas a la dimensión lúdica del ser humano. Esta, como se puede observar, es de gran importancia, ya que se liga de modo singular a la naturaleza del ser emprendedor entendida desde el ser creativo, desde el ser humano en tanto *homo ludens*.

Las objeciones octava y novena están referidas a la afirmación en la que Popham sostiene que si los maestros supieran formular adecuadamente los objetivos conductuales, no sería importante y no habría lugar a pensar en aspectos del proceso que estuviesen por fuera de lo que se ha predeterminado en los objetivos. Stenhouse controvierte esta visión determinista de la evaluación de los aprendizajes y de igual modo confronta la concepción de la evaluación docente en función del cumplimiento de los objetivos conductuales y la consecuente negación de las competencias docentes como referentes para su evaluación.

Finalmente, se plantea una objeción referida a los evaluadores externos del currículo. Esta objeción parte de considerar que una buena teoría debe permitir que sea revisada desde afuera y que al anticipar sus posibles efectos pueda a su vez reconfigurarse cuando sea necesario. Lo que en concreto se critica es que el modelo por objetivos no reconoce el valor del autoexamen, evita la autocrítica y, lo que es peor, al negarlos muestra la inaceptable condición de que el modelo es inmejorable. Nada más lejano de una cultura curricular orientada hacia la construcción de mentalidades emprendedoras que se construyen a partir de la consideración y la valoración de la incertidumbre y la incerteza como posibilidades desencadenantes.

Este recorrido permite entender que según el referente educativo que se construya o que se asuma así serán las lógicas de intervención del fenómeno, los roles que cumplirán los sujetos, las metas educativas que se privilegiarán y,

por supuesto, los criterios, las estrategias y los recursos que se utilizarán para evaluar el proceso. A partir de estas objeciones queda claro que un modelo educativo basado en objetivos conductuales no se corresponde con una visión sistémica del currículo, y menos con una construcción cultural en la que todos los participantes se constituyen como protagonistas de un proceso en el que la incertidumbre y el navegar considerando cierto grado de deriva consciente son fundamentales para reconocer las iniciativas emprendedoras. Se requieren ambientes libres y estimulantes de la visión creadora para que emerjan ideas y acciones transformadoras; no es bajo la coerción y la predeterminación conductual que surge el ingenio, la creación y el emprendimiento.

Por otra parte, en cuanto al microcurrículo, la relación pedagógico-didáctica que se establece desde este modelo comporta un vínculo unidireccional que cosifica no solo a los estudiantes, en cuanto a que sus actitudes, aptitudes y comportamientos se definen con anterioridad por parte de sujetos ajenos al proceso, sino que también estandariza a los maestros como máquinas de aplicación de contenidos conductuales, configurándolos como entes autómatas que aplican rígidos protocolos y constatan resultados a partir de dispositivos y artefactos que, además de antidemocráticos, inflexibles y mecánicos, son incongruentes con los procesos de socialización e interacción simbólica que dan cuenta del proceso formativo como construcción creativa y deliberada del ser humano.

En correspondencia con lo expresado, con un alto grado de consecuencia crítica y de coherencia hermenéutica, Stenhouse afirma que “es inútil criticar el modelo de objetivos como estrategia para el diseño del currículo, si no puede hallarse ninguna alternativa adecuada” (Stenhouse, 1991, p. 127). Este es un aspecto crucial cuando se trata del análisis de diferentes perspectivas y concepciones de lo educativo, ya que lo fundamental no es la negación *per se* de un determinado modelo o enfoque; lo que hace trascendental a la crítica como posibilidad hermenéutica es la capacidad de plantear alternativas frente a la realidad que se pone en cuestión; es la responsabilidad de plantear opciones pertinentes y viables que superen la problemática puesta en tela de juicio; es decir, ser crítico implica ser emprendedor.

En coherencia con esta mirada, es importante destacar la alternativa expresada por Stenhouse ante el modelo de organización curricular basado en objetivos conductuales. El planteamiento que hace se sustenta básicamente en asumir que la educación es un garante de libertad e introduce al sujeto en el conocimiento de su cultura. Esta postura muestra el talante procesual y complejo que se le asigna a la educación como potenciadora de la libertad humana. Se da por entendido que una buena educación es aquella que apunta hacia la emancipación de las personas a partir del reconocimiento de su autonomía y de su capacidad de crear mundos posibles.

La libertad, la creatividad y la innovación en el modelo de objetivos conductuales es un factor completamente excluido de los propósitos educacionales. La predeterminación de las conductas que deben ser manifiestas en los aprendices, luego de una determinada instrucción, es una tozuda muestra de esta condición que se podría catalogar de alienante. Del mismo modo lo es la perspectiva de evaluación que se limita a exámenes “objetivos”, cuyo principal propósito es la verificación que se realiza a modo de lista de chequeo y cuyo rasero fundamental está representado en las conductas prefabricadas y en los objetivos terminales.

En cuanto a la propuesta de proceso, se destacan alternativas articuladoras que en lugar de objetivos conductuales preestablecidos parten de estructuras basadas en la construcción de conceptos, en la realización de procedimientos creativos y en la asunción de criterios flexibles para su desarrollo. La construcción de conceptos se ancla en el desarrollo de procesos de pensamiento libre y a diferencia de las definiciones, los conceptos tienen como característica primordial su condición de construcción singular, contextualizada y rigurosamente histórica. Los conceptos tienen una vitalidad que emerge de los niveles y sistemas de comprensión del sujeto que los construye, pero al mismo tiempo son, en cuanto explicación de una realidad o fenómeno, constructos que poseen una temporalidad, una dimensión territorial asociada a una lógica cultural o a la confluencia de múltiples lógicas de una o varias culturas.

Pensar lo educativo desde una mirada procesual, máxime si se plantea como condición en la formación del ser emprendedor, lleva consigo la

posibilidad real de brindar opciones a los aprendices para que ellos puedan elegir y crear. Se debe hacer el máximo esfuerzo para que las elecciones en sí mismas y los objetos de elección o de creación contribuyan con la elaboración de un perfil de sujeto autónomo, comprometido con su desarrollo desde la interacción con los otros y en completa armonía con ellos. Estas elecciones o emprendimientos siempre estarán mediados por los intereses de cada sujeto; en consecuencia, siempre habrá posibilidades que resultarán mucho más gratificantes que otras. No obstante, en todos los casos deben ser interpeladas para que se produzcan en función del bienestar colectivo.

Una educación centrada en procesos propone condiciones para la indagación, potencia los vínculos entre los referentes del conocimiento formal, las condiciones personales y el contexto sociocultural de quien aprende, es decir, facilita la interacción significativa con el conjunto de factores que configuran el entorno. A esta condición procesual también le es inmanente la exposición al éxito o al fracaso como posibilidades de crecimiento, lo cual implica el acierto o el error como cualidades consustanciales del proceso y además son parte integral del atrevimiento y el riesgo que se corre frente a las disyuntivas que ha de enfrentar el estudiante en el marco de la gestión de su aprendizaje. En síntesis, supone el desarrollo de un espíritu emprendedor que se refuerza fortaleciendo el proceso mismo de formación.

### ***El currículo como constructo y constructor de cultura***

Independientemente de las circunstancias, referirse a la cultura siempre genera cierto grado de incertidumbre y de riesgo; esto es así por las diversas acepciones del término y el sinnúmero de perspectivas que se construyen a partir del concepto, y quizá, en mayor grado, por la forma en que se desvirtúa su sentido en distintos ámbitos de la sociedad. No obstante, aludir al currículo sin referirse a la cultura resultaría tan coherente como explicar el fenómeno educativo sin referirse al aprendizaje de los humanos, máxime si se trata de la gestión curricular para el emprendimiento.

Sobre la cultura y en particular sobre el ser culto se han tejido toda clase de imaginarios, percepciones y concepciones en las que se encuentra un

gran espectro de posibilidades variables. Estas van desde extremos como el considerar que no existe ningún ámbito de lo humano que no pertenezca a la cultura, hasta las comprensiones que formulan la existencia de personas cultas y seres incultos, es decir, sin cultura.

En medio de esta realidad, y considerando que la potenciación de la capacidad emprendedora debe ser un componente esencial del currículo en cuanto selección, omisión y construcción consciente e inconsciente de cultura, es importante precisar la mirada desde donde se asume la cultura como fenómeno inherente al currículo e identificar su condición mediadora en la formación del talante emprendedor. En tal sentido, una primera aproximación tiene que ver con la manera en que Harris asume este campo conflictivo al afirmar que:

La cultura alude al cuerpo de tradiciones sociales adquiridas que aparecen de forma rudimentaria entre los mamíferos, especialmente entre los primates. Cuando los antropólogos hablan de una cultura humana normalmente se refieren al estilo de vida total, socialmente adquirido, de un grupo de personas, que incluye los modos pautados y recurrentes de pensar, sentir y actuar. (1981, p. 27)

En esta afirmación el autor deja ver claramente que la cultura es un asunto propio de la especie humana, pero asimismo inquiere que se trata de un fenómeno que no es natural, que se “adquiere”, o quizá es más preciso decir que se construye. Su postura muestra que hay una inclinación a vincular lo cultural con la totalidad de los aspectos que forman parte del *ser humano*, es decir, la cultura no se concibe como un segmento del estilo de vida de las personas; por el contrario, se entiende como la totalidad de los rasgos que, a partir de los acuerdos tácitos o explícitos, determinan la forma de pensar, sentir y actuar de una comunidad.

Respecto a esta mirada no es muy difícil colegir que en cuanto construcción humana el currículo forma parte de los productos, pero también de las posibilidades y de los medios que la humanidad, y en particular que las instituciones sociales, han configurado para transmitir, reconstruir y producir cultura. Pensar en modos recurrentes y pautados de pensar, sentir y actuar

implica el planteamiento de interrogantes como: ¿en qué medida el currículo representa un proceso de elaboración colectiva en las instituciones educativas?, ¿cuán concertados son los determinantes curriculares que orientan un proyecto educativo?, ¿de qué manera se vincula la diversidad del pensar y el actuar en las decisiones curriculares?, ¿cuál es el lugar del sentir en los diseños y realizaciones curriculares? y ¿qué tan consecuentes son los modos de actuar, respecto a lo que se establece comunitariamente?, entre otros. Las respuestas a estas preguntas son en esencia el resultado de lo que se ha construido culturalmente como currículo, y a propósito del interés central de este análisis habría que incluir en cada una de las preguntas anteriores una subpregunta con el fin de indagar cuál es el lugar de la formación del ser emprendedor en cada uno de estos ámbitos curriculares.

La visión de Harris sobre la cultura podría resultar complementaria de una postura que hace hincapié en esta como un complemento de la humanidad biológica; si es que esta existe, ese complemento se evidencia al suponer que “heredada o adquirida, la cultura es una parte separada del ser humano, una posesión. Aunque, ciertamente, una posesión de un tipo peculiar; comparte con la personalidad la cualidad única de ser al mismo tiempo una esencia definitoria y un rasgo existencial descriptivo de las criaturas humanas” (Bauman, 2002, p. 103).

Esta otra mirada presenta la cultura como una apropiación, como una posesión que los humanos toman, pero que a su vez define la existencia humana. Una posesión que se produce gracias a la interacción entre los humanos y de estos con el entorno y que no podría catalogarse como supra- o infraestructura, dado que el tomar posesión, en este caso, forma parte de un complejo proceso en el cual los sujetos que producen la cultura siempre están influidos por las condiciones y determinaciones que ella indica.

Respecto al currículo y al ser emprendedor como producto y productor de cultura, resulta de interés destacar que en la medida en que estos procesos sean más conscientes y deliberados, mayores serán los efectos formativos que de ellos se derivarán. Cuanto más evidentes sean los factores que determinan la selección cultural que en todo currículo aparece como rasgo explícito o

implícito, mayores serán las opciones para que desde la gestión curricular, que incluye el diseño, se configuren estrategias orientadas hacia la autoestructuración de sujetos. Estrategias que permitan la autocomprensión de los aprendices como parte de un sistema social en el que se pueden realizar como sujetos libres, creativos e innovadores.

“El *espíritu empresarial* desempeña un papel básico en todo proceso de desarrollo humano y social” (Varela, 2008, p. 16). Entendidas las construcciones culturales como posesiones que se realizan a lo largo del tiempo, es claro que pueden ser dilapidadas, manipuladas, moldeadas, enmarcadas y, lógicamente, reconstruidas o preformadas de acuerdo con los intereses de quienes detentan el poder y cuentan con el manejo simbólico y material de los mecanismos de dominación. Así, el currículo y las prácticas docentes como componente esencial de este pueden constituirse en un dispositivo de simple respuesta a los intereses dominantes o representar una singular alternativa en el desarrollo del espíritu emprendedor. Por esta razón se requiere el reconocimiento, el análisis y la valoración crítica de la historia y de las condiciones existentes, para emprender las acciones de transformación que desde el presente potenciarán la consolidación de la cultura buscada como opción hacia un mejor ser y un mejor bienestar.

Como ya se dijo, la educación en cuanto cualidad humana se materializa en todos los escenarios en los que se produce la interacción entre humanos o de estos con otros seres vivos, con los fenómenos físico-químicos o los productos culturales. No obstante, la educación que ocurre en la institución educativa debe plantear una clara diferencia puesto que es un fenómeno de emprendimiento formativo claramente intencionado. En correspondencia con lo expresado se entiende que este fragmento de la educación humana tiene lugar a partir de la organización de un sistema educativo que materializa sus intencionalidades, sus estrategias y sus técnicas en un fenómeno dinámico y complejo denominado currículo.

En algunos escenarios educativos, el currículo se sustenta y se desarrolla a partir de una visión instrumental. Al respecto, la formación como medio que potencia el despliegue de todas las potencialidades humanas y como

propósito máximo de la gestión curricular lleva consigo la necesidad de realizar permanentemente un análisis crítico del currículo, en aras de superar la visión mecánica, estandarizada y homogenizante que en muchos casos se asume.

Consecuentes con la perspectiva de Hans-Georg Gadamer sobre la formación, vale la pena interpelar los distintos niveles del currículo para adentrarse en ellos y sacar de sus entrañas las auténticas lógicas e intencionalidades que sustentan su realización como mediador formativo y como promotor de nuevas agencias culturales centradas en el crecimiento de espíritus emancipados y dispuestos a contribuir con el desarrollo social desde su capacidad y acción emprendedora. Leer los ámbitos macro-, meso- y microcurricular, utilizando como lente filtro este concepto de formación, permite establecer los niveles de coherencia existentes entre cada uno de ellos, y respecto a la necesidad de articular el emprendimiento como condición inherente a la formación facilita la interpretación rigurosa y pertinente del papel que este debe desempeñar en el desarrollo curricular.

En lo que tiene que ver con el macrocurrículo, la formación entendida en su dimensión más amplia debe ser el referente fundamental en la construcción del horizonte de sentido del proyecto educacional. El horizonte o marco teleológico del proyecto educativo debe establecerse como resultado de un proceso de discernimiento colectivo sobre las condiciones del contexto contemporáneo, sus determinantes históricos y sus tentativas de futuro, en cuanto a la constitución de un ser humano que agencie el desarrollo de una mejor sociedad.

Para que el análisis del contexto sea mucho más significativo, debe ser complementado con un riguroso ejercicio de síntesis que valore críticamente las lógicas de desarrollo social que caracterizan el entorno, que interpele los escenarios y sujetos de poder que han prevalecido en el devenir histórico y que han determinado los niveles actuales del desarrollo social. En el mismo sentido y a modo de prospectiva, no de futurología, la lectura concienzuda del contexto debe permitir prever el posible impacto que estas condiciones de poder están en capacidad de generar hacia adelante y cómo la formación



de espíritus emprendedores potenciaría la realización de mejores condiciones para el progreso social.

En lo que tiene que ver con el mesocurrículo, esta mirada sobre lo formativo debe constituirse en un crisol capaz de provocar la configuración de una estructura y una lógica de gestión curricular sistémica, coherente con las implicaciones, las expectativas y las proyecciones del horizonte de sentido que demarca la formación como totalidad. Debe garantizar la flexibilidad suficiente para que los procesos que se agencien a este nivel se puedan ajustar a los cambios y a las exigencias propias de cada contexto, en función del desarrollo de la sociedad. La estructuración del espíritu y la actitud emprendedora debe ocupar un lugar fundamental en los diseños y en la gestión mesocurricular, toda vez que en este segmento del currículo se determinan los planes de formación y los mecanismos que caracterizan las prácticas educativas en toda su extensión.

Por lo anterior, el mesocurrículo es un escenario determinante en la formación del ser emprendedor. Es aquí donde se define si se ignora la formación para el emprendimiento, si se asume como un simple requisito de grado, si se plantea como una asignatura más o si de modo alternativo se toma como un eje transversal y fundamental de la formación.

En cuanto al ámbito microcurricular, se sabe que en él tiene lugar el máximo nivel de concreción de las apuestas formativas como procesos auto-estructurantes; es el espacio de materialización concreta de las interacciones pedagógico-didácticas en sus múltiples manifestaciones. Por estas razones se impone una condición de absoluto cuidado y ponderado tratamiento de las mediaciones que allí se ponen juego. Este nivel del currículo, en el que se materializa la relación pedagógico-didáctica, debe ser interpelado respecto a todos los factores que determinan tal relación y asimismo frente a los que de ella se derivan como determinadores. La relación pedagógico-didáctica es el ámbito fundamental desde el cual se potencia o se aliena el desarrollo del ser emprendedor. Más allá de las condiciones del medio, que son importantes, es en la relación entre educadores y educandos en la que existen las mayores posibilidades de encauzar las mejores cualidades formativas.

El microcurrículo es por excelencia el contexto de planeación y ejecución de las acciones mediadoras a partir de las cuales el docente dinamiza la formación de los educandos; es el espacio donde se concretan las relaciones formativas más íntimas, más cercanas. En este bucle curricular se materializan los vínculos intersubjetivos más significativos de las construcciones humanizantes que tienen lugar en toda la espiral de los currícula como fenómenos complejos.

De esta manera, queda en evidencia que, al asumir el currículo como una construcción cultural sistémica, configurada en dispositivo mediador para los procesos de formación intencionada, la empresa orientada a contribuir con el desarrollo del potencial creador de los estudiantes, y su consecuente expresión por medio de acciones emprendedoras que redunden en el mejoramiento de las condiciones de vida y de desarrollo social, no debe ser considerada como apéndice o como una simple condición accesorio en el diseño y la gestión del aparato curricular. Es indispensable alimentar el fuego del espíritu emprendedor desde todos los subsistemas que estructuran y dinamizan el sistema educacional. Se requieren acciones procesuales y sostenidas para la realización creativa de mentalidades que trasciendan las lógicas de la rutina, que asuman la incertidumbre y la innovación como opción privilegiada en la construcción de un desarrollo social centrado en la dignidad y la libertad de todas las personas.

## **En síntesis**

Intentando ser consistente con respecto a las implicaciones de los argumentos esbozados, y desde una convicción anclada en que *no basta declarar que estamos de acuerdo con las causas justas y equitativas, sino que además es menester asumir los riesgos que implica la defensa de los derechos y la equidad, especialmente cuando se trata de defender al otro y a los otros*, es preciso asumir aquí una postura radical, es decir, de raíz, imbricada con lo que viene a ser el núcleo del fenómeno del emprendimiento y sus vínculos con el currículo como mediación formativa. Así, la apuesta es por la asunción del currículo como una construcción permanente y colectiva que debe

caracterizar a la institución educativa como un foro de la cultura, y también por la comprensión del *ser* emprendedor como talante humano desde el que se dispone el sujeto en forma autónoma para encadenar ideas, sentimientos y actitudes creativas, en aras de generar soluciones significativas a favor del bienestar de un colectivo, y que a su vez enriquecen el bienestar y el sentido de lo humano de la persona emprendedora. Es un sistema simbiótico que aprovecha recíprocamente las bondades de los componentes del sistema, tal como lo describe Jeffrey Kluger refiriéndose a las complejidades del bosque indonesio y su capacidad de recuperación gracias a un hongo que enredado en las raíces de los dipterocarpaceos:

No solo retiene en el terreno agua y nutrientes esenciales para los árboles; también aleja a otras especies de hongos dañinos. Más aún, proporciona un lugar seguro donde las semillas de los árboles caen cada año, protegidas de los elementos y de los depredadores que buscan comida. Los árboles, a su vez, proporcionan al hongo los carbohidratos de sus raíces que son su sustento. El resultado es que los árboles crecen con fuerza, los hongos también y los leñadores que saben cómo obtener un beneficio de este acuerdo prosperan (2009, p. 82).

En lo curricular, este enfoque lleva consigo la necesidad de promover sistemáticamente la construcción de conocimientos que por dentro y por fuera del aula permitan entender la importancia de ser creativo, arriesgado, proactivo y perseverante. En consecuencia, es ineludible la construcción de mediaciones que interpelen a los aprendices para que desarrollen habilidades creadoras y lógicas de gestión sistémica, congruentes con las necesidades y problemáticas del entorno. Dicho de otra manera, el microcurrículo debe ser, por antonomasia, el nicho de la emergencia de una sólida cultura del emprendimiento, pero no de cualquier tipo de emprendimiento sino de un tipo particular que pone a la persona como centro y a la sociedad como beneficiaria suprema de las agencias innovadoras.

En lo que respecta a la concepción de emprendimiento, esta postura se configura como una interpelación al concepto de emprendimiento social, dado que la sola existencia del concepto debe ser problematizada; esto en

cuanto valida la ocurrencia de otros tipos de emprendimiento que no son sociales, en tanto redundan en el reconocimiento de acciones emprendedoras que no tendrían por qué realizarse en función del desarrollo social, entendido como la evolución en el bienestar y la dignificación humana. Este horizonte de sentido se inscribe también en la necesidad de superar

una presión sobre adaptativa que invita a conformar la enseñanza y la investigación a las solicitudes económicas, técnicas, administrativas del momento, a ajustarse a los últimos métodos, a los últimos ingresos en el mercado, a reducir la educación general, a marginalizar la cultura humanista [...] Siempre en la vida y en la historia, la sobre-adaptación ha sido, no signo de vitalidad, sino anuncio de senectud y muerte por pérdida de la sustancia inventiva y creativa. (Morin, 1997)

Vale la pena destacar que no se trata de una apología al voluntariado y al altruismo como única opción, pero sí es necesario asumir el reto de agenciar el currículo como una totalidad sistémica que potencie la constitución del ser emprendedor en cuanto condición inherente a la formación de un sujeto ético-político que entiende, valora y toma su proyecto de vida en función de la necesidad de crear condiciones propicias para el mejoramiento alternativo de las condiciones de vida de los demás seres humanos, sin olvidar las necesidades vitales de los otros seres vivos y las condiciones físico-químicas que garantizan el equilibrio ecosistémico.

He aquí una exhortación para entender la necesidad y la urgencia de superar la segmentación curricular y el asignaturismo centrado en la constitución de objetivos terminales y reduccionistas de la formación como integralidad. Es hora de tomar las riendas del proceso educativo entendido como un proceso complejo que se formaliza desde una gestión curricular sistémica en la que se articulan todos los ámbitos que influyen y determinan la formación, pero que al mismo tiempo resultan influidos y determinados por esta.

Si queremos ayudar a formar espíritus emprendedores como contribución al desarrollo social del país, es necesario disponer las mediaciones necesarias en todos los ámbitos, subsistemas y factores curriculares, no se trata de la simple creación de una asignatura o del cumplimiento de una

norma inocua; se trata, sí, del emprendimiento sistemático de políticas, procesos, procedimientos que de manera deliberada, explícita e implícita, potencien el desarrollo del espíritu emprendedor. Así, todos los espacios académicos, los proyectos, las metodologías, las didácticas y todas las acciones administrativas deben constituirse en mediaciones que favorezcan la construcción del talante emprendedor. En síntesis, la institución educativa como totalidad sistémica en constante interacción con su entorno debe ser la mejor cátedra de emprendimiento.

## Referencias

- Arendt, H. (1995). *Responsabilidad y juicio*. Barcelona: Paidós Básica.
- Bauman, Z. (2002). *La cultura como praxis*. Barcelona: Paidós.
- Borrero, A. (2002). *Simposio permanente sobre la Universidad. Conferencia XXIX. La corporación o comunidad universitaria. Su desarrollo histórico*. Bogotá: Icfes.
- Bourdieu, P. y Passeron, J. C. (1998). *La reproducción. Elementos para una teoría del sistema de enseñanza*. México: Distribuciones Fontanamara.
- Briggs, J. y Peat, D. (1999). *Las siete leyes del caos*. Barcelona: Grijalbo.
- Cuero, R. (2012). *Cómo ser creativo para triunfar*. Bogotá: Intermedio.
- Gadamer, H. G. (1998). *Verdad y método*. Salamanca: Sígueme.
- Grundy, S. (1987). *Producto o praxis del currículo*. Madrid: Morata.
- Harris, M. (1981). *Teoría sobre la cultura en la era posmoderna*. Barcelona: Crítica.
- Kluger, J. (2009). *Simplejidad*. Barcelona: Ariel.
- Morin, E. (1997). *El método*. Conferencia sobre la complejidad pronunciada en el Congreso de Locarno, 2 de mayo de 1997.
- Posner, G. J. (2005). *Análisis del currículo*. México-Bogotá: McGraw-Hill.
- Sacristán, J. G. (1995). *El currículo, una reflexión sobre la práctica*. Madrid: Morata.
- Schumpeter, J. A. (1950). *Capitalism, socialism and democracy*. Nueva York: Harper y Brothers.
- Stenhouse, L. (1991). *Investigación y desarrollo del currículum*. Madrid: Morata.
- Varela, R. (2008). *Innovación empresarial. Arte y ciencia en la creación de empresas*. Bogotá: Pearson.
- Yunus, M. (2008). *Un mundo sin pobreza*. Barcelona: Paidós.

**La voz de los expertos**

# Educación empresarial basada en competencias empresariales

*Rodrigo Varela V.\**

## Introducción

Los últimos años del siglo XX mostraron una tendencia significativa y favorable hacia la modificación de los patrones educacionales. Una frase acuñada durante el nacimiento del Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial (CDEE) de la Universidad Icesi de Cali, “Eduquemos para el trabajo y no solo para el empleo”, ha sido la filosofía que ha guiado gran parte de la acción, tanto de esa unidad académica, como de muchas otras instituciones latinoamericanas que la han acogido como elemento orientador de sus transformaciones.

Para todos es muy clara la diferencia que existe entre el ámbito económico y social del siglo XXI y el vivido en el periodo 1960-2000. Se sabe que la preparación científico-tecnológica y la capacidad innovadora del ser humano harán la diferencia en la nueva época, que hay rápidos desarrollos en la tecnología dura y blanda, que el conocimiento crece a un ritmo nunca antes visto, que ya no existen mercados cerrados, que los productos, los servicios y aun las empresas tienen ciclos de vida cortos y que la sociedad

---

\* Docente de la Universidad Icesi. Correo electrónico: rvarela@icesi.edu.co

de empleados tradicionales está en sus fases finales. En definitiva, que el entorno de desempeño de los ciudadanos cambió.

Al entrar en el tercer milenio, necesitamos saber que nuestras vidas estarán regidas por la filosofía de aprender y reaprender (aprendizaje continuo), para poder desarrollar una gran variedad de trabajos a lo largo de nuestra vida, para encontrar nichos de mercado para nuestras habilidades y conocimientos, para a partir de ellos crear nuestras propias empresas, nuestros propios trabajos y hacer una contribución positiva al desarrollo de nuestras naciones.

Dentro de este contexto, el sistema educativo debe responder a los requerimientos que la sociedad le va a formular. Por tanto, debe estar listo para desempeñar un papel central en fomentar, promover y crear perspectivas reales de crecimiento y desarrollo. Es claro, y casi incontrovertible, que la capacidad de cada nación para competir en este ambiente globalizado dependerá, en última instancia, por un lado, del número de personas que tengan las competencias propias del espíritu empresarial y, por otro, del número de personas que sean capaces de usarlas, junto con la innovación, para crear nuevas organizaciones, nuevo valor, nuevos empleos, nuevo bienestar a la sociedad y, sobre todo, nuevas satisfacciones personales y profesionales.

La formación y el desarrollo de esas personas es lo que exige el siglo XXI, y el sistema educativo debe ajustarse para poder producir ese cambio cultural en conductas, valores, normas éticas, habilidades y conocimientos. Pero ante esta opción de cambio debemos hacernos muchas preguntas; entre ellas: ¿el foco del proceso educativo se ha ajustado a esas nuevas características?, ¿estamos preparando personas con las competencias empresariales para ser los líderes empresariales de este siglo?, ¿qué ajustes se deben realizar en el sector educativo respecto al diseño curricular y la orientación general a fin de formar en cada país latinoamericano a las personas con la competitividad adecuada para garantizar el desarrollo social y económico de nuestras empresas y de nuestros países?, ¿qué competencias (conocimientos, valores, actitudes, creencias, etcétera) son las que deben proveerse al estudiante en los diversos ciclos de formación?, ¿cómo lograr que los profesores tradicionales



se adapten a los nuevos ideales educativos?, ¿cómo incluir el espíritu empresarial y la cultura empresarial en la gestión de las instituciones educativas?

Este gran cambio exige una educación muy diferente en cuanto al proceso, al contenido, a los objetivos, a las metodologías, a los resultados, a los ambientes de aprendizaje, a los recursos y estrategias, a los sistemas de evaluación y, en resumen, a todo lo que el término *educación* implica. Este cambio consiste en implementar la *educación empresarial* en contraposición a la *educación tradicional* o *empleomanial*, cuyas diferencias básicas se expresan en la tabla 1.

El cambio es gradual y todos debemos acometerlo, pasando tan rápido como nos sea posible a la educación empresarial. Esta, sin duda alguna, es la que nos va a garantizar el desarrollo de un grupo numeroso de líderes empresariales capaces de crear las empresas “gacelas” que el desarrollo nos exige y que les podrán dar un ritmo efectivo de crecimiento a todos nuestros indicadores socioeconómicos.

Esta variación del foco educativo, que infortunadamente todavía no es compartida por la totalidad de las instituciones educativas del continente, es la base para producir los cambios estructurales que la cultura latinoamericana requiere, a fin de enfrentar de manera efectiva los retos del desarrollo y la solución real de las necesidades más apremiantes de sus pueblos.

Conceptualmente, las dudas sobre si el líder empresarial nace o se hace ya están despejadas; tampoco existe ya la discusión sobre si la educación empresarial es una opción para unos pocos o una formación obligatoria para todos los ciudadanos. Sin embargo, se mantienen grandes dudas y diferencias sobre cuál debe ser el proceso educativo que se debe seguir para producir ese ser humano lleno de espíritu empresarial, con las competencias empresariales requeridas para actuar como líder empresarial y para difundir la cultura empresarial.

En educación empresarial no puede cometerse el mismo craso error que en la educación tradicional: trasladar las ideas, métodos, conceptos, teorías y herramientas desarrollados para culturas diferentes a la local, sin analizar la poca aplicabilidad o aceptabilidad de ellas en nuestra cultura, y sin hacer las posibles adecuaciones culturales. La educación empresarial, como cualquier

otra educación, ocurre en un marco cultural específico y un medio ambiente real. Estas condiciones de entrada del sistema establecen las restricciones al formular el proceso educativo y las variables que deben modificarse para lograr los resultados buscados. Recuérdese aquí los estudios de Hofstede, que demuestran que la aplicación de un modelo solo puede ser exitosa si las características culturales del receptor y del emisor coinciden.

**Tabla 1.** Reconversión educativa

Educación tradicional	Educación empresarial
Ejecutivos, funcionarios, burócratas	Líderes empresariales
Organizaciones grandes y adultas	Organizaciones en sus diversas etapas de desarrollo y en sus variados tamaños
Empresas establecidas	Crear empresas
Adeptos y seguidores dependientes	Líderes e innovadores independientes
Buscadores de seguridad	Capaces de correr riesgos moderados
Conocimientos	Competencias empresariales
Empleo	Trabajo
Dependientes	Independientes
Consumidores de empleo	Productores de empleo
	Productores de riqueza
	Productores de satisfacción
	Productores de valor
Parte del problema	Parte de la solución

Fuente: elaboración propia.

La idea básica detrás de una educación empresarial es alcanzar el desarrollo, en el largo plazo, de más y mejores empresarios que los surgidos en el pasado en América Latina, sin el esfuerzo ni el influjo del sistema educativo. Estos nuevos empresarios, beneficiarios de una educación empresarial, sabrán mejor cuándo, cómo, dónde, con quién y con qué empezar sus nuevas empresas; cómo proseguir sus carreras empresariales, y cómo maximizar sus objetivos empresariales y su beneficio personal, con una concepción

de responsabilidad social que permitirá que los miembros de la sociedad reciban participaciones de las habilidades especiales de ellos.

En el mundo vienen sucediendo grandes cambios en la educación empresarial, que abarcan desde la primaria, la secundaria y la universitaria, hasta la continua, tanto en procesos formales como informales, pero además vienen dándose cambios muy importantes en la educación que imparte la familia, los medios de comunicación, los diversos grupos sociales a los cuales pertenecen las personas.

América Latina no puede quedar afuera de este proceso, pues ello implicaría sucumbir y dejar pasar lo que tal vez sea la última posibilidad de desarrollo para estos países. Gabriel García Márquez, Premio Nobel de Literatura, en su proclama denominada *Por un país al alcance de los niños* plantea algunas ideas muy importantes para Colombia, pero que fácilmente pueden asociarse a toda Latinoamérica:

[Nuestros antepasados] no tenían una noción de Estado, ni unidad política entre ellos, pero habían descubierto el prodigio político de vivir como iguales en las diferencias.

[...] Dos dones naturales nos han ayudado a sortear [tantas dificultades y contradicciones]. Uno es el don de la creatividad, expresión superior de la inteligencia humana. El otro es una arrasadora determinación de ascenso personal. Ambos, ayudados por una astucia casi sobrenatural.

[...] Nuestra educación conformista y represiva parece concebida para que los niños se adapten por la fuerza a un país que no fue pensado para ellos, en lugar de poner el país al alcance de ellos para que lo trasformen y engrandezcan. Semejante despropósito restringe la creatividad y la intuición congénitas, y contraría la imaginación, la clarividencia precoz y la sabiduría del corazón.

Creemos que las condiciones están dadas como nunca para el cambio social, y que la educación será su órgano maestro. Una educación desde la cuna hasta la tumba, inconforme y reflexiva, que nos inspire un nuevo modo de pensar y que nos incite a descubrir quiénes somos en una sociedad que se quiera más a sí misma. Que aproveche al máximo nuestra creatividad inagotable y conciba una ética —y tal vez una estética— para nuestro afán desaforado y legítimo de superación personal. Que integre

las ciencias y las artes a la canasta familiar [...]. Que canalice hacia la vida la inmensa energía creadora que durante siglos hemos despilfarrado en la depredación y la violencia, y nos abra al fin la segunda oportunidad sobre la tierra. [Una educación hacia el] país próspero y justo que soñamos: al alcance de los niños. (1996, pp. 24-28)

En ese mismo estudio, en repetidas ocasiones se plantea algo que está plenamente demostrado en la historia del ser humano: el principal recurso de cualquier país es su gente, y el desarrollo, en su concepción más amplia, solo se logra cuando se provee a los ciudadanos una formación y una capacitación adecuadas. Rodolfo Llinás lo expresa así:

Es necesario que Colombia se transforme en un país económico y culturalmente más competitivo y justo, y esto implica incrementar sus niveles de ciencia y tecnología, transformar sus sistemas jurídicos, políticos y económicos, pero ante todo reeducar a su gente.

El proyecto civilizador que estamos proponiendo supone hacer realidad un proyecto estratégico a largo plazo que promueva la cultura y la economía y que fomente la libertad, la igualdad y la prosperidad. (1996, p. 31)

Estos mensajes obligan a pensar en varias cuestiones:

- ¿Cómo asociar educación con desarrollo económico y social?
- ¿Cómo adecuar la educación para que incentive la creatividad, la responsabilidad, la motivación al logro y para encauzar esa astucia de la que habla García Márquez, de tal forma que ese todo armónico permita mejorar claramente las perspectivas futuras?
- ¿Cómo entrar con posibilidad de éxito en este nuevo orden económico mundial y qué papel desempeña la educación en él?

## **Nuevo enfoque educativo para formar empresarios**

Este continente requiere seres humanos capacitados para actuar en forma interdependiente e innovadora, recursivos, con capacidad de logro y realización;

que estén dispuestos a correr riesgos moderados; que identifiquen, creen y distribuyan valor; que creen nuevas fuentes de bienestar y de empleo, y que actúen bajo un marco ético y con un concepto de responsabilidad social intenso. Seres humanos dispuestos a alterar sus empresas cada vez que las condiciones ambientales lo exijan; determinados a definir y a aprovechar todas las nuevas oportunidades que el mercado plantee e interesados en estar en un proceso de capacitación, actualización, aprendizaje y mejoramiento continuo. Esa debe ser la meta del sistema educativo y el reto de los educadores.

Todos sabemos bien que el empresario es la fuerza impulsora de nuevas empresas, de nuevo valor, de nueva riqueza y de nuevos empleos, y que estos últimos solo son estables en la medida en que el empresario sea capaz de proyectar de manera competitiva su organización en el futuro. Por ello, las dos grandes preguntas que la sociedad tiene que responder son:

- ¿Cómo obtener desarrollo económico y generar empleos buenos y estables?
- ¿Cómo promover el espíritu empresarial?

Estas dos preguntas requieren acciones muy específicas, pues el espíritu empresarial, como cualquier otro atributo humano, no florece de manera espontánea. Por el contrario, implica acciones específicas que permitan preparar la tierra, colocar semillas, fertilizar, germinar, brotar, crecer, florecer y cosechar. Se debe recordar que la gente necesita educarse para poder empezar empresas en forma exitosa y que la actitud empresarial de una comunidad depende del volumen de los recursos humanos que hayan sido imbuidos del espíritu empresarial y de las competencias empresariales.

¿Se puede desarrollar el espíritu empresarial o es algo determinado por los genes? Al respecto, existen diversos estudios y opiniones, pero hay evidencia de que el espíritu empresarial puede ser desarrollado y, más aún, puede ser desarrollado a través de un proceso educativo, con el fin de mejorar las posibilidades de conceptualizar e iniciar y desarrollar exitosamente una carrera empresarial. Esta evidencia ha llevado a un gran número de

universidades en varias partes del mundo a introducir en sus programas académicos actividades orientadas al desarrollo del espíritu empresarial, con resultados que comprueban cada día más la validez del supuesto. Así mismo, muchas empresas han acogido el concepto de *intrapreneurship* como estrategia de desarrollo de su personal.

Según Kuratko (2004), en el 2004 existían, en los Estados Unidos, más de 2200 cursos en 1600 universidades orientadas al espíritu empresarial y a la creación de empresas, 44 publicaciones académicas referenciadas y más de 100 centros universitarios dedicados a apoyar los procesos de desarrollo empresarial. El *Libro verde. El espíritu empresarial en Europa* (Comisión de las Comunidades Europeas, 2003) presenta algunos datos adicionales acerca del desarrollo europeo en este tema. América Latina ha empezado el desarrollo y muchas universidades e instituciones ya lo hacen. Al respecto, muchos autores han dedicado importantes esfuerzos al tema de la educación empresarial durante mucho tiempo (Vesper, Stevenson, Kuratko, Solomon, Ronstadt, Kent, Gibb McMullan, Long, Katz, Brockhaus, Bygrave, Levie, Sarasvathy, Varela, Ventakaram), y en esta colección se recogen algunas de las últimas concepciones que se han elaborado sobre estos temas (ver bibliografía adicional).

La educación empresarial debe alinearse con la orientación del espíritu empresarial, el cual está enfocado en la innovación continua. Como bien señaló algún autor, las orientaciones del siglo XXI son *sueñe, cree, explore, invente, sea pionero, imagine*. Kelly (1999) afirma que la riqueza en el nuevo siglo fluye de la innovación y no de la optimización; por tanto, no se hace riqueza perfeccionando lo conocido sino llevando a cabo lo desconocido.

## **Modelo conceptual de desarrollo empresarial basado en competencias**

El Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial de la Universidad Icesi, a través de su práctica, ha considerado los siguientes aspectos como elementos clave de la educación empresarial:

- La *formación de un empresario* es un proceso en el cual intervienen un sinnúmero de variables sociales, culturales, psicológicas y económicas que contribuyen, con un conjunto de conocimientos específicos, a desarrollar una serie de competencias cuyo propósito es lograr que este empresario en formación tenga altas probabilidades de convertirse en un empresario exitoso, capaz de generar valor y desarrollo social a lo largo de su vida.
- Se entiende por *educación empresarial* aquella orientada a la formación de líderes empresariales capaces de crear organizaciones, sean ellas privadas o públicas, con o sin ánimo de lucro, en cualquier sector de la economía, bajo cualquier estructura jurídica o administrativa, con cualquier objetivo y de cualquier tamaño.
- La educación empresarial no se considera un *bien franquiciable*. Por ello, el modelo de una institución en un entorno específico no necesariamente será válido para otras instituciones en otros entornos, pues las características educacionales de cada institución —sus estudiantes, su contexto socioeconómico, su cultura, sus percepciones y todas las variables de desarrollo humano— pueden ser muy diferentes.
- El tema de los *recursos disponibles* para el proceso formativo también será un aspecto fundamental para considerar, pues ciertos modelos que funcionan muy bien debido al volumen y al tipo de recursos asignados pueden ser no reproducibles en otro escenario y llevar al fracaso del modelo.
- Por ello, el diseño de un *modelo operativo* para cada programa educativo no puede consistir en la simple reproducción de las experiencias con otros proyectos, en los cuales los objetivos, los recursos y los participantes han sido diferentes. Es absolutamente necesario que cada institución desarrolle un modelo y unas estrategias formativas y de intervención acordes con su circunstancia.
- Así mismo, se deben considerar *metodologías probadas* para permitir los niveles de desarrollo de las competencias empresariales (personales y de conocimiento) que se buscan en el proceso.

- El desarrollo de todo modelo educativo de formación de empresarios debe tener en cuenta los siguientes componentes:
  - El modelo de transformación, el concepto de espíritu empresarial, las modalidades de trabajo humano y los cambios que se están dando en todos los entornos.
  - El concepto de cultura empresarial, y el papel que desempeña el espíritu empresarial, la innovación y el empresario en los procesos de desarrollo social y económico.
  - El concepto de líder empresarial, visto en todos los posibles escenarios, haciendo una diferenciación completa de él frente a otro tipo de ejercicios profesionales.
  - Los mitos sobre el proceso empresarial y sobre el líder empresarial y la identificación de las características y de las competencias empresariales que debe tener este tipo de líder.
  - El desarrollo de un plan de carrera empresarial.
  - El proceso de transformación personal que debe vivir el líder empresarial, con todas sus relaciones en lo interno y en lo externo, para poder desarrollar su plan de carrera empresarial.
  - El entendimiento de los componentes y de las etapas del proceso empresarial.
  - El desarrollo de las competencias que le permiten identificar múltiples, variadas e inusuales ideas de empresa y transformarlas en oportunidades de empresa.
  - La capacidad de hacer un análisis integral del potencial de su futura empresa a través de la elaboración de su plan de empresa, el cual debe incluir las estrategias que se van a utilizar para el logro de las metas empresariales.
  - La identificación de los diversos actores que pueden apoyar el proceso empresarial y el líder empresarial en todas las etapas de implementación de su empresa.
  - La capacidad de gestionar la consecución de los recursos de todo tipo que la nueva empresa requiera.



- La capacidad de dirigir y ejecutar los procesos de arranque, supervivencia y crecimiento de la empresa.
- La capacidad de mantener la innovación y el espíritu empresarial como ejes impulsores de todos los procesos empresariales.

Para integrar todos los conceptos básicos que se han planteado anteriormente, se debe generar una serie de procesos que involucren acciones de capacitación, de formación y de apoyo para poder llegar al objetivo final de lograr formar un empresario. En el modelo conceptual para un programa de desarrollo empresarial se deben tener las siguientes características:

- La definición de las competencias que se busca desarrollar.
- La definición de los procesos formativos que son necesarios.
- Las etapas de acción y sus metodologías
- Las etapas de evaluación y decisión y sus herramientas
- Los recursos de apoyo
- La retroalimentación

Estas características obviamente deben conformar un continuo y no ser elementos aislados.

- Se define el concepto de *competencias empresariales* como el conjunto de atributos —motivaciones, actitudes, valores, autoconceptos, conocimientos, habilidades— de una persona que se manifiesta en comportamientos definibles, observables y medibles y que están casualmente vinculados con un desempeño superior en la acción empresarial. Para poder definir estas competencias se tomaron dos grandes caminos: primero, las investigaciones y publicaciones que a lo largo de los años se han hecho sobre características, comportamientos, desempeños, atributos, actitudes, aptitudes, valores, habilidades y conocimientos propios del empresario; y segundo, una serie de entrevistas en profundidad con un grupo de empresarios exitosos en Colombia.

Las competencias seleccionadas y sus definiciones aparecen en la tabla 2. Indudablemente, el desarrollo de cada una de estas competencias implica, por un lado, el desarrollo de elementos de tipo personal y, por el otro, el de elementos de tipo conceptual. Es necesario tener una concepción educativa basada en que el logro de estas competencias se da en un proceso de formación que lleva al participante a mostrar un comportamiento y desempeño asociado a los niveles de desarrollo propuestos (Varela y Bedoya, 2006) y que la obtención de cada comportamiento y cada desempeño de un nivel superior debe basarse en el fortalecimiento y en el refuerzo de los comportamientos y desempeños de un nivel inferior. Por tanto, el desarrollo de cada una de las competencias, tanto en su componente personal como en su componente conceptual, debe ser parte de un proceso continuo a lo largo de las diversas etapas del programa.

**Tabla 2.** Competencias empresariales

<b>Visión de carrera empresarial</b>	Es la formulación de un plan de acción con metas de largo plazo y ponerlo en marcha, usando la imaginación.
<b>Sensibilidad social</b>	Es comprender y aplicar la idea de que el progreso y el bienestar se deben construir respetando al ser humano y a la naturaleza; que este debe beneficiar a todos los actores sociales, y que todos debemos cumplir nuestra labor dentro de un marco ético y de un proceso de conciencia social.
<b>Orientación al logro</b>	Es preocuparse por alcanzar estándares de excelencia superiores a los ya existentes.
<b>Autoconfianza</b>	Es el optimismo para salir adelante en sus actividades, ya que supone tener los conocimientos, la capacidad humana y profesional, la actitud y la energía para lograr sus metas.
<b>Amplitud perceptual</b>	Es explorar más allá de su círculo de experiencia y referencia para poder encontrar nuevas oportunidades.
<b>Flexibilidad</b>	Es la disposición a cambiar de enfoque o de manera de concebir la realidad para dar lugar a otras opciones que permitan hacer bien las cosas.
<b>Empatía</b>	Es comprender las emociones, necesidades e intereses de otros y procurar su apropiada conciliación con las nuestras.

<b>Pensamiento conceptual</b>	Es identificar las relaciones que existen entre los diferentes componentes de situaciones complejas que no están directamente relacionadas y construir conceptos o modelos fácilmente aplicables.
<b>Orientación al mercado</b>	Es considerar permanentemente las condiciones del mercado en todas las decisiones que se toman en las actividades empresariales.
<b>Gestión de empresa</b>	Es reunir e integrar de manera creativa los recursos requeridos para iniciar, mantener y crecer la actividad empresarial.
<b>Construcción de redes empresariales</b>	Es establecer, mantener y aprovechar relaciones con personas y entidades, para alcanzar sus objetivos empresariales.
<b>Toma de decisiones</b>	Es analizar las diversas alternativas que tengo para determinar los mejores caminos por seguir, asumiendo la responsabilidad de los resultados logrados.
<b>Orientación a la acción</b>	Entendida como la energía, la fuerza, el coraje y la dedicación para llevar a cabo, por iniciativa propia, las acciones necesarias para hacer realidad las ideas, las propuestas, las oportunidades y los proyectos empresariales.

Fuente: Varela y Bedoya (2006).

Es necesario que en cada etapa del proceso de desarrollo de los futuros empresarios se definan las competencias de conocimiento y las personales y que ellas formen parte de los procesos de evaluación de logros. Para la correcta administración de este proceso es necesario que a cada participante se le realice un proceso de seguimiento detallado, pues cada fase del proceso tendrá como objetivo desarrollar una o varias competencias, para lo cual se requerirá una serie de herramientas concretas que permitan evaluar los logros alcanzados por los participantes en estas áreas, y enmarcarlos dentro de un proceso de carrera empresarial que lo lleve a convertirse en un empresario exitoso.

- Respecto de los *procesos formativos*, es necesario reconocer que la formación y la acción empresarial requieren tanto procesos divergentes como convergentes. Los primeros se caracterizan por estar basados en imaginación, respuestas múltiples, combinación de elementos, conductas analógicas no temporales, decisiones no fundadas en razones y hechos objetivos, uso de la intuición, visión holística y aplicación de

hechos cualitativos; los segundos, en análisis, abstracción, respuestas únicas, lógica, decisiones temporales y fundadas en hechos objetivos, de forma racional y sobre hechos cuantitativos. Esta integración de los procesos convergentes y divergentes de formación, pensamiento y acción debe ser la herramienta básica que permita el desarrollo de las competencias en sus dos componentes: *personales y conceptuales*.

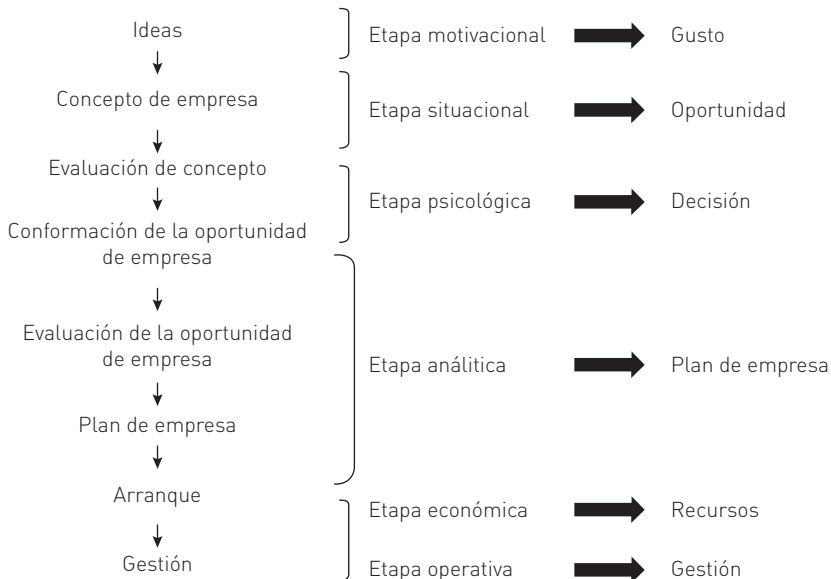
Esta complementariedad y este balance de las acciones convergentes y las divergentes deben llevarse de una forma tal que permita que los empresarios estén cumpliendo en forma permanente el modelo de transformación que el CDEE ha venido utilizando como el centro básico de los procesos de innovación empresarial. Este modelo de formación implica que el empresario desarrolle competencias que le permitan generar cambio en el medio en el cual está inmerso, y que su acción empresarial le permita mejorar continuamente su resultado a partir del análisis del entorno y de los recursos disponibles, para, de esta manera, generar el progreso y el bienestar social y económico que se espera de él. Los procesos formativos deben combinar modalidades educativas. Algunos conocimientos se obtendrán en el aula, otros conocimientos se adquirirán en laboratorios, en centros de desarrollo tecnológico, en incubadoras, en visitas a empresas e instituciones, en procesos de asesoría, consultoría-mentoría, en fin, en muchos y variados e inusuales escenarios de aprendizaje y desarrollo.

- Con el propósito de poder ir conociendo el proceso de logro de competencias, es conveniente dividir el proceso formativo y de acompañamiento en *diversas etapas de acción*, cada una claramente diferenciable, con un producto final y con la posibilidad de brindar mecanismos de evaluación, apropiados al modelo de competencias. Estas etapas deben estar asociadas a las grandes etapas del proceso empresarial y a las etapas básicas del proceso formativo que se ilustran en la figura 1.
- Dada la naturaleza propia del proceso empresarial es necesario involucrar en el modelo una serie de *etapas de evaluación y de decisión* que

permitan, tanto a los participantes, como a los formadores, los asesores y los mentores, definir quiénes avanzan a la etapa siguiente en forma inmediata, quiénes deben hacer un proceso previo de mejoramiento antes de seguir y quiénes no deben continuar en el proceso.

Estas evaluaciones y estas decisiones deben tener mecanismos y criterios claros, basados en las competencias empresariales, tanto en sus componentes personales como en sus componentes de conocimiento estipulados para cada etapa y en unos productos finales que soportan el logro de dichas competencias. Debe ser explícito que el proceso de desarrollo de las competencias es acumulativo, y por lo tanto cada etapa del proceso debe continuar reforzando las competencias alcanzadas en las etapas anteriores y cada proceso de evaluación y decisión debe garantizar que dicho reforzamiento haya ocurrido.

**Figura 1.** Etapas de acción



Fuente: elaboración propia.

- La formación de los empresarios tiene que ir acompañada de una serie de circunstancias que permitan el logro de los objetivos de formación y de desarrollo, y que permitan que el programa logre apoyar a los empresarios hasta que las empresas sean realidades concretas. Algunos de los *recursos* que se requieren en un proceso de desarrollo empresarial tanto en el componente humano son formadores, asesores, consultores, mentores, profesores, *coaches*, tutores; como en el componente de entorno: bancos de ideas, incubadoras, recursos físicos, infraestructura empresarial, recursos financieros, *software*, plan de negocio, trámites, incentivos ambientales, etcétera.
- El desarrollo de la cultura empresarial y el logro de la aparición de empresas, a través de la integración del empresario y los factores situacionales, son fenómenos multivariados con una gran cantidad de variables controlables y no controlables y por ello es fundamental mantener una acción de *retroalimentación continua* que permita integrar los diversos componentes del modelo.

Este proceso permitirá conectar los procesos de desarrollo de las competencias y será fundamental para lograr la integración de los empresarios entre sí con el entorno empresarial en el cual se desenvuelvan.

## El modelo operativo

La figura 2 ilustra detalladamente el modelo operativo que se propone como elemento de base y alrededor del cual cada institución debe hacer sus adecuaciones básicas. El tamaño de los círculos trata de indicar el concepto acumulativo de la formación de un empresario y no la importancia de las etapas, ni su duración, ni los requerimientos de recursos.

Este modelo comprende dos ejes de desarrollo de competencias: por un lado, el eje vertical que representa las competencias de conocimiento (CC), y que deben de llevar al empresario de unas condiciones iniciales que se definirán al inicio del proyecto a un perfil ideal que le permita tener todos los conocimientos y las experiencias técnicas para operar la organización; por el

otro lado, el eje horizontal que nos indica el desarrollo de las competencias personales (CP) en cuanto a habilidades o actitudes que debe desarrollar el empresario para poder liderar adecuadamente el proceso de construcción de su organización. El detalle de las competencias propias a la formación conceptual y a la formación personal deberá ser desarrollado por cada institución de acuerdo con sus características propias y únicas.

Los desarrollos a lo largo de estos ejes se deben entender bajo la noción de un continuo. Cuando en la figura 2 aparece una posición CPj significa que a partir de allí se inicia el desarrollo de una serie particular de competencias y que en las etapas posteriores se realizarán labores de reforzamiento y de complementación de dicho grupo de competencias. Lo mismo ocurre con una posición CCj.

- La primera etapa del proceso es la actividad denominada “Espíritu empresarial, empresario y carrera empresarial”, que busca generar:
  - Una actitud positiva hacia la carrera empresarial, al entender que el espíritu empresarial es un elemento fundamental en los procesos de transformación y de desarrollo económico.
  - Identificar las competencias y recursos que él (ella) tiene y cuáles le faltan para llegar a ser un empresario(a) exitoso(a) y decidir cómo los puede completar.
  - Redefinir sus objetivos empresariales de mediano plazo, la secuencia de acciones y decisiones que debe tomar para llegar a ser un empresario.
  - Entender lo que implica ser empresario, actuar con espíritu empresarial y ser parte de una cultura empresarial.

En esta etapa, el instructor debe utilizar elementos de motivación para lograr que los participantes aprecien los aspectos positivos de la carrera empresarial. Al final de esta etapa, que es fundamentalmente divergente y que debe generar un cambio de actitud en los participantes, debe existir una primera acción de evaluación y decisión, orientada en este caso a definir el perfil de carrera empresarial del estudiante. Él (ella) tiene que

determinar si está resuelto(a) o no a acometer una carrera empresarial, con todo lo que ello implica en cuanto a esfuerzo, dedicación, aprendizaje, tiempo, recursos, etcétera. Esta evaluación personal es el primer gran filtro del proceso, pues es muy probable que muchos jóvenes, al saber lo que implica el proceso empresarial, decidan no acometerlo en este momento de su desarrollo profesional.

Es necesario entender que no todos los estudiantes están resueltos a realizar el trabajo requerido y que aquí se perderá una parte de la población que inicialmente ingresa al proceso, pero que esto es parte del proceso y de su eficiencia. No tiene sentido seguir con alguien que no está decidido a realizar el trabajo que se requiere. Existe la excepción de los programas eminentemente académicos, en los cuales hay obligatoriedad de tomar los cursos y muchos alumnos tendrán que cumplir las obligaciones académicas, porque su currículo así se los exige.

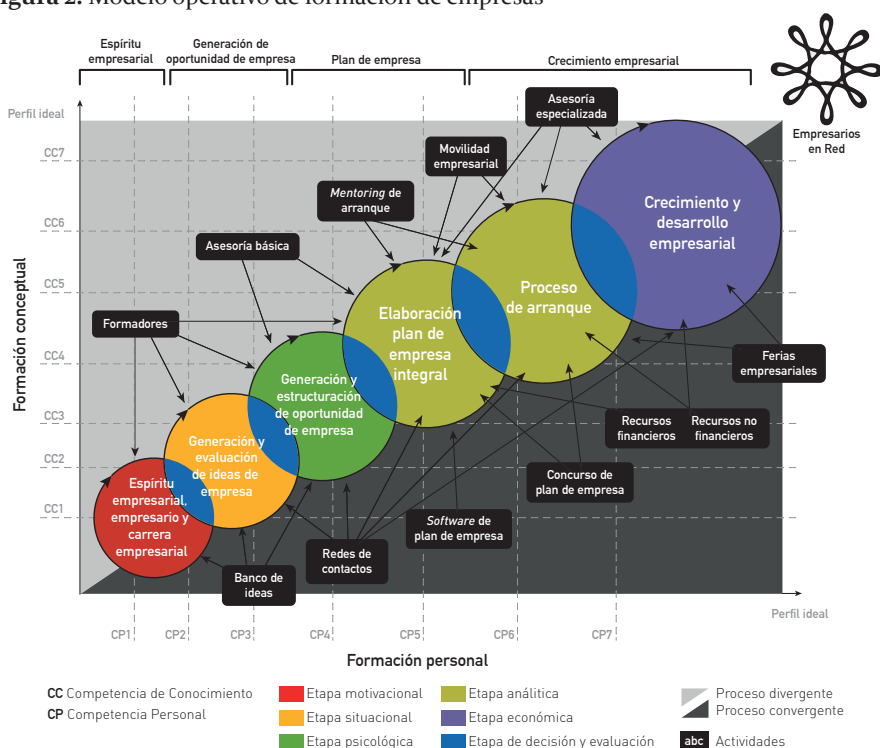
- La segunda etapa, “Generación y evaluación de idea de empresa”, está orientada, fundamentalmente, a la identificación de oportunidades de empresa. Su propósito es, por una parte, brindar a los participantes una serie de técnicas y herramientas que les permitan mejorar sus competencias perceptuales, el uso de sus capacidades creativas, el análisis de tendencias, la lectura de los mercados y otros elementos destinados a identificar las nuevas necesidades, deseos, gustos o problemas que enfrenta un segmento del mercado y que pueden dar origen a una nueva actividad empresarial; por otra, aprender a utilizar mejor sus conocimientos técnicos, su creatividad, su imaginación y su capacidad de innovación en el desarrollo de nuevas oportunidades de empresa que se puedan presentar en el entorno de actuación del futuro empresario. Esta etapa debe permitir que el empresario en formación identifique *muchas, variadas e inusuales ideas de empresa*. Como dice Timmons, donde otros solo ven caos, contradicción, confusiones y peligros, él ve el cambio como algo saludable (Drucker) y como algo que le permitirá generar una corriente de acción a lo largo del corredor empresarial (Ronstadt).



Aunque el objetivo de esta etapa dentro del modelo pareciera estar limitado al objetivo inmediato de encontrar ideas de empresa para continuar el proceso, la realidad es que se busca generar una metodología que le sirva al empresario para que su actitud de identificar ideas de empresa lo acompañe durante toda su carrera empresarial. Esta actitud es una de las que se debe reforzar de manera permanente a lo largo de todo el proceso formativo.

Este proceso basado en pensamiento divergente fortalecerá muchas competencias personales asociadas a la creatividad, la innovación, la orientación al cambio, la visión de futuro, la integración de hechos y circunstancias, el inconformismo positivo, la diversidad y muchas otras indicadas anteriormente.

**Figura 2.** Modelo operativo de formación de empresas



Fuente: Varela y Bedoya (2006).

Esta zona, altamente divergente, se debe cerrar con un proceso que permita evaluar dichas oportunidades de empresa mediante la aplicación de un esquema específico que, como es obvio, será convergente y estará fundado en los componentes básicos de toda empresa, el concepto de empresa, el modelo de empresa, la orientación del empresario y los recursos del grupo empresarial.

- La tercera etapa, “Estructuración y evaluación de la oportunidad de empresa”, se orienta a que los estudiantes estén en condiciones de estructurar una verdadera oportunidad de empresa. Por tanto, deberá brindarles una serie de conceptos y de herramientas que definan el nivel de información requerido, en cada una de las variables, para poder estructurar dicha oportunidad. Esta etapa sigue teniendo un alto proceso divergente, pero empieza a involucrar algunos componentes convergentes para facilitar la adecuación de las distintas variables a las realidades y potencialidades del entorno. De igual modo, esta etapa debe permitir la configuración del equipo empresarial —integrado alrededor de las competencias empresariales que la empresa requiera—, la definición de términos de referencia para el plan de empresa y el diseño de una planificación adecuada para la elaboración de dicho plan.

Toda esta etapa está basada en las teorías de Shapero sobre las etapas de oportunidad y de decisión psicológica, los componentes específicos de toda empresa de Vespers, la asociación con los mercados de Gibbs y las evaluaciones del proyecto y del empresario de Ronstadt. Ya en este nivel, la concepción de deseabilidad de Shapero o la motivación de McClelland deben haberse reforzado sustantivamente y se debe también haber hecho una aproximación sustantiva hacia la concepción de factibilidad de Shapero y de proyecto de Ronstadt.

Al final de esta fase, como siempre, hay un proceso de evaluación y de decisión para seleccionar el número de oportunidades de empresa que pasarán a la fase siguiente. Este proceso debe generar, como producto final, oportunidades de empresa integrales. La selección debe ser muy estricta, pues la fase siguiente utiliza gran cantidad de recursos y

tiene muchos niveles de convergencia. Esto último requiere que los participantes tengan muy claramente definida su oportunidad de empresa y debidamente constituido su equipo empresarial.

- La cuarta etapa, “Elaboración de un plan de empresa integral”, es de nuevo una fase altamente convergente, que tiene como propósito capacitar a los estudiantes en la elaboración detallada de un plan integral de empresa. Sin dudas, aquí el hincapié está en la búsqueda de la información requerida y en el procesamiento de esta para cumplir las exigencias que un plan de empresa formal requiere. Durante esta fase, además de los elementos formativos que se deberán brindar a los participantes y de los procesos investigativos que ellos deberán efectuar, se les deberá facilitar: a) la realización de movilidad empresarial en organizaciones que puedan brindar experiencias enriquecedoras para la futura actividad; b) la asesoría básica que apoyará a las distintas áreas del plan de empresa: mercado, técnica, económico-financiera, administrativa, legal, social, ambiental; c) mentores que ayuden al desarrollo de las competencias propias de la formación personal y de los procesos de apertura de otros elementos de apoyo a los empresarios, y d) un *software* especializado para el proceso de elaboración del plan de empresa.

El trabajo que deben realizar los estudiantes es fundamentalmente analítico, ya que a través de la información recolectada en los diferentes aspectos propios del plan, los participantes estructurarán su empresa, definirán su modelo y sistema de empresa, determinarán las estrategias para cada área funcional, cuantificarán y posicionarán las necesidades de recursos y las formas de consecución de estos, y tendrán un plan de acción específico para el montaje y la gestión de la nueva empresa.

Esta etapa, basada en los componentes de *plan de empresa* y de *percepción de factibilidad* de Shapero, de evaluación cualitativa estratégica y ética de Ronstadt, de *plan de empresa y equipo empresarial* de Timmons y de *idea-mercado* de Gibbs, permite identificar los distintos recursos que la empresa requiere que el líder empresarial acopie y que establezca las estrategias para ello. Igual que en las etapas anteriores,

esta busca generar una serie de competencias de conocimiento y personales (habilidades gerenciales en Gibbs, equipo empresarial en Timmons, área de empresa en Ronstadt) que le serán útiles no solo para la satisfacción de los objetivos inmediatos de esta etapa, sino que le deban servir para repetir el proceso a lo largo de su carrera empresarial.

Al final de esta cuarta etapa ocurre la fase de evaluación del plan de empresa, que tiene en cuenta procesos de sustentación ante potenciales inversionistas y expertos en la temática. De esta evaluación deberán surgir decisiones firmes, bien sea para acometer la quinta fase o para retornar a algunas de las fases anteriores y rehacer el plan. Esta evaluación debe ser muy objetiva no solo en el componente calidad, sino también en el componente grupo empresarial. De esta etapa saldrán los equipos empresariales que participarán en los concursos de plan de empresa y ferias empresariales.

- La quinta etapa, “El proceso de arranque”, es, sobre todo, una fase orientada al arranque efectivo de la empresa. Si bien tendrá algunos elementos de capacitación sobre temas de gestión en la nueva empresa, la gran mayoría de los componentes serán de apoyo, bien sea a través de las asesorías especializadas o de las mentorías. Sin dudas, este proceso es muy convergente, muy pragmático; con él se busca no solo conseguir los recursos y montar la empresa, sino también garantizar la supervivencia de esta en los primeros momentos de acción. Durante la etapa de arranque se requieren competencias para la gestión de la empresa naciente y, claro está, el apoyo de asesores especializados y mentores.

Esta etapa acomete en forma integral el tema *recursos*. Aquí es donde la noción de factibilidad se refuerza y donde salen a relucir competencias como capacidad de enfrentar situaciones riesgosas, autonomía, confianza en sus capacidades, capacidad de utilizar redes empresariales. Es muy probable que en esta fase los participantes utilicen el recurso de las ferias empresariales como elemento básico de comercialización y difusión de su empresa, que usen también todo tipo de facilidades y recursos existentes que faciliten su desarrollo:

incubadoras de empresas, aceleradores, parques científicos, parques tecnológicos.

- La sexta etapa, “Crecimiento y desarrollo empresarial”, está orientada al desarrollo y crecimiento de la empresa. Estará centrada en los procesos de asesorías especializadas y de mentorías, con el fin de conseguir que el grupo empresarial y la empresa alcancen la madurez necesaria para posicionarse firmemente en el mercado y lograr las metas esperadas. En esta etapa se espera que el grupo empresarial haya alcanzado su madurez y que disponga de todas las competencias necesarias para liderar el desarrollo de su empresa. Aquí los conceptos dinámicos de Ronstadt, en cuanto al hecho de estar evaluando el proyecto, la empresa, el entorno y la carrera empresarial, son muy útiles para que el empresario actualice en forma permanente tanto su plan de empresa como las orientaciones de esta. Durante esta etapa, el grupo empresarial ya se habrá integrado al sistema empresarial de su región y formará parte de redes empresariales útiles al desarrollo de la empresa.

Es importante recordar lo que ya se dijo: este debe ser un modelo con retroalimentación permanente entre las distintas fases y con acciones circulares en cada una de ellas. Por ejemplo, es muy probable que en algún momento del desarrollo del plan de empresa sea necesario, incluso, cambiar por completo la oportunidad de empresa y regresar prácticamente a la etapa.

Por otro lado, este modelo tiene un componente de interactividad de los miembros de cada grupo empresarial entre sí, con los miembros de otros grupos empresariales, con los capacitadores, con los empresarios de su sector, con los asesores especializados y generales, con sus mentores y con una serie de organismos de apoyo que al final del proceso permitan tener, más que un cúmulo de empresarios, una red de empresarios integrados al círculo empresarial.

Los procesos de evaluación y decisión, cuyo detalle genérico se explicitó en la sección anterior de las etapas de acción, están identificados por las

zonas de intersección. Estas cinco zonas tienen como finalidad central que tanto los participantes como los formadores, los asesores, los mentores, los inversionistas y el programa en general puedan evaluar el avance de carrera empresarial de cada participante a través del logro de niveles adecuados de las competencias personales y de conocimiento, la elaboración de los productos finales de cada etapa, el compromiso y la dedicación del equipo empresarial, la potencialidad del proyecto y del equipo empresarial.

Para estas evaluaciones y decisiones debe existir, como ya se indicó, un mecanismo y unos criterios muy claros que permitan definir la continuidad o no de un grupo empresarial y de un proyecto en el programa. Estas etapas son los filtros que tendrá el programa para ir dedicando sus recursos a los proyectos y a los equipos empresariales que muestran la mayor probabilidad de éxito. Debe ser muy claro que los participantes y los equipos empresariales que en un momento dado de tiempo no logran aprobar uno de estos procesos de evaluación y decisión, pueden posteriormente volver a presentarse a la evaluación y podrán en caso de que la evaluación sea favorable ser readmitidos en el programa.

El modelo también incluye el efecto de los recursos que se ponen a disposición del programa para lograr su éxito. Estos recursos son de distinto tipo:

1. Los *formadores*, que en cada institución tendrán la responsabilidad de ofrecer los seminarios, talleres y cursos definidos en el programa académico de los estudiantes. Su papel se concreta en las primeras cuatro etapas, pero podrán continuar brindando apoyo en las últimas etapas.
2. Los *asesores generales o básicos*, que tendrán la responsabilidad de apoyar a los grupos empresariales en las etapas de plan de empresa y de proceso de arranque.
3. Los *asesores especializados*, que tendrán la responsabilidad de apoyar a los grupos empresariales en los procesos de arranque y en los procesos de crecimiento y desarrollo.
4. Los *mentores*, que por su experiencia, por su posición y por sus conocimientos pueden desempeñar un papel de mentor, de modelo, de

facilitador en muchas operaciones de las empresas, de conformador del grupo empresarial, de facilitador de recursos, etcétera; pero, sobre todo, darán apoyo en el desarrollo de los componentes personales de las competencias empresariales.

5. La *movilidad empresarial* es un programa especial para que algunos grupos tengan la posibilidad de vivir la experiencia empresarial dentro de otra empresa, bien sea para asimilar componentes tecnológicos o competencias administrativas y gerenciales, o conocimiento del mercado, o para hacer desarrollo de producto-servicio, o cualquier otro elemento de importancia para el éxito del programa.
6. Las diversas formas de las *incubadoras de empresa* brindarán los elementos aplicativos para lograr el inicio de la operación en sí, además del apoyo de mentores y tutores, y de un entorno empresarial donde puedan integrarse y beneficiarse de los conceptos de red empresarial.
7. El *software del plan de empresa* y otros elementos computacionales a los que se pueda tener acceso son elementos fundamentales, en especial en las etapas de desarrollo del plan de empresa, proceso de arranque y proceso de crecimiento y desarrollo, ya que le permitirán al equipo empresarial la realización de proyecciones, simulaciones, análisis de estrategias, etcétera, que le facilitarán la toma de decisiones sobre la empresa.
8. Los *concursos de plan de empresa* brindarán a los equipos empresariales la posibilidad de recibir retroalimentación de jurados expertos en la temática de plan de empresa; les darán visibilidad nacional e internacional; los ayudarán a identificar fuentes de recursos y, sobre todo, a mejorar sus planes de empresa.
9. Las *ferias empresariales* dan la posibilidad de mostrar y comercializar los productos-servicios y de establecer las relaciones empresariales que las empresas requieran.
10. Los *contactos con los organismos de financiación* facilitan en gran medida los procesos de arranque y de crecimiento-desarrollo que las empresas puedan tener.

11. Los *contactos con centros de apoyo no financieros* facilitan diversos elementos del modelo y permiten eliminar posibles restricciones.

## Algunas ideas pedagógicas

En diversos artículos, Varela ha recogido ideas sobre la educación empresarial que, en muchos casos, han sido planteadas por otros autores. Estas ideas se presentan a continuación como elementos adicionales que los formadores, los mentores, los asesores deben tener en cuenta en los procesos de educación empresarial.

- La educación empresarial debe estar centrada en el estudiante, enfocada en la excelencia, integrada a la realidad y dirigida al desarrollo de competencias personales y profesionales y a extender al ser humano en toda su capacidad mental y personal. Su objetivo central es crear una cultura empresarial que promueva la aparición de empresarios capaces de crear empresas competitivas y sostenibles con responsabilidad social.
- La educación empresarial busca contribuir al desarrollo del ser humano mediante el aporte de contenido y conocimientos, formas de pensamiento, cualidades personales y habilidades de adaptación. Se enriquece de lo que se hace en el salón de clase y de lo que se logra fuera de él.
- La educación empresarial debe mantener la idea de que el centro de su acción es la persona en toda su extensión y que luego, como segunda finalidad, está el quehacer. *Educación empresarial* es trabajar sobre actitudes; es ayudar a los educandos a definir su papel, sus acciones; a crear su vida.
- La educación empresarial exige el desarrollo de virtudes humanas. Por ello debe cubrir a toda la sociedad, sin importar tamaño, función, sector, estructura, etcétera. Dar *espíritu empresarial* es dar un “recurso” que potencia la capacidad de realización del ser humano.
- La educación empresarial es un proceso que permite desarrollar una cultura empresarial; potenciar una actitud empresarial que puede



devenir o no en el nacimiento de una empresa con finalidad económica, pero que sí debe proveer un concepto de valores personales que lleve al ser humano a un compromiso innovador y trascendente.

- La educación empresarial es un asunto de actitud, de una actitud diferente que no acepta la existente; que es revolucionaria, por lo creativa y constructiva; que debe proveer a mujeres y hombres con capacidad de liderazgo, capaces de definir una visión posible; hábiles para reunir recursos de todo tipo alrededor de su idea; fuertes y decididos en la puesta en marcha de esa visión.
- La educación empresarial tiene que estar orientada a la solución de problemas, a la ejecución de proyectos, a participar en los diversos aspectos de cada área de conocimiento propia al empresario. Tiene que ser, además, un espacio y un tiempo de alta utilidad.
- La educación empresarial debe darle a cada individuo una preparación general, que le abra su mente a muchas oportunidades; pero, sobre todo, debe darle al individuo una manera particular de ser, de hacer, de comportarse.
- En cuanto a conocimientos, es básico lograr formación en temas como espíritu empresarial, proceso empresarial, técnicas de evaluación de oportunidades, mercadeo de nuevas empresas, comercialización de innovaciones, liderazgo, creatividad e innovación, administración de empresas en crecimiento, planeación financiera para una nueva empresa, plan de empresa, valoración de empresas en crecimiento, estrategia empresarial, mecanismos de apoyo, entre otros.
- Además, es necesario proveer medios que permitan al educando mejorar sus comunicaciones, aprender a aprender, racionalizar, priorizar, planear, decidir, observar, sintetizar, implementar, organizar, controlar, entre otros.
- En cada etapa del proceso empresarial es necesario identificar el factor que puede tener el mayor efecto en el éxito empresarial y sobre él se debe fortalecer el proceso educativo.

- La educación empresarial debe implicar el uso de la información disponible en todos los medios, como elemento básico de todos los procesos empresariales.
- Respecto al ambiente de aprendizaje, es necesario para el profesor ajustarse a los deseos y necesidades de los estudiantes, crear confianza, cambiar el ambiente, confrontar la conformidad con la innovación, generar interacción de grupo y pensamiento divergente, mantener la espontaneidad y el humor, crear el sentido de no predictibilidad, dar lugar al caos y a la confusión.
- En lo referente a recursos y estrategias, se recomienda usar equipos humanos, basarse en proyectos, minimizar la “respuesta correcta”, integrarse a la comunidad, mezclar metodologías, dar retroalimentación con frecuencia, aprender de las fallas.
- La evaluación se debe basar en resultados definidos claramente y debe estar ajustada a las características del proceso educativo que se haya formulado.
- Al comienzo del proceso de formación empresarial se deben proveer al estudiante los elementos básicos que lo motiven a pensar en un cambio de su trayectoria de vida; se debe intentar un desplazamiento que le abra horizontes de trabajo y de desarrollo personal y profesional. Aquí es necesario discutir en detalle los mitos y las realidades de la carrera empresarial; entender la contribución económica, social, política, humana y de desarrollo del proceso y de la acción empresarial; revisar lo correspondiente a algunas de las teorías motivacionales y diferenciar la contribución de cada una de ellas a los distintos factores motivacionales —logro, independencia, autonomía—, y ejecutar algunas acciones hacia el desarrollo de esas motivaciones. Pero, sobre todo, es básico resaltar al empresario como el dinamizador de todos los procesos económicos, sociales, políticos y humanos. Cuando el estudiante esté convencido de que ser empresario es un camino útil, sano, provechoso y benéfico, se habrá logrado su motivación hacia una carrera empresarial.

- El desarrollo de las competencias implica intervenir en el estudiante, en su modo de ser, de hacer, de estar, de percibir, de dar, etcétera. Y, es obvio, esto no se logra con un curso, o un seminario, o un taller. Por ello es necesario un trabajo integral sobre estos componentes, basado en actividades curriculares y extracurriculares que permitan la transformación.
- Trabajar en *espíritu empresarial* es trabajar con personas y para las personas; es inspirar a seres humanos a que busquen su máxima realización; es cambiar sus actitudes frente a sus metas, a la ambigüedad, al riesgo, a la toma de decisiones. Es promover la creatividad, la innovación, la diversidad, la iniciativa, la búsqueda de oportunidades. Es dar técnicas y procedimientos específicos para la acción empresarial. En resumen, es educación integral del ser humano, la mejor educación que cualquier persona pueda dar y pueda recibir.

Las ideas antes enunciadas llevan a pensar que el mayor reto que debe enfrentar la educación empresarial es el cambio de ciertas ortodoxias educativas que han demostrado no ser adecuadas para preparar al estudiante universitario para actuar en el mundo empresarial y que, por ello, es necesario:

- Mantener una permanente exigencia para que el estudiante se capacite en vender sus ideas, en hacer presentaciones, en mejorar su capacidad de persuasión, en el contenido de sus presentaciones, en la forma de hacerlas y en el uso de medios audiovisuales. El ejercicio de venta de su idea al grupo, la defensa de su plan de empresa, la presentación y discusión de artículos y las lecturas son elementos básicos para este proceso.
- Sacar al estudiante de su presencia pasiva en el salón de clase y orientarlo a que tome la iniciativa en la dinámica de la clase y de actividades interuniversitarias. Los ejercicios de cumplir actividades empresariales reales, de encontrar ideas, de buscar empresarios, de investigar, de preparar y realizar presentaciones, de hacer que la clase dependa en una proporción significativa de él y de sus acciones e iniciativas, mejorarán

esta condición. Otra acción importante es darle la responsabilidad por el resultado de sus actos e incentivarle a que se arriesgue a tomar la iniciativa, que sea activo y no reactivo.

- Formar al estudiante en el desarrollo de sus valores éticos, de manera tal que le permitan enfrentarse con el mundo real, con su propio código y no ser víctima de las imposiciones que el sistema le establece. Aquí, más que un análisis tradicional filosófico de la ética o el estudio de un código particular de ética, se requiere recurrir al análisis de situaciones de compromisos empresariales éticos y darle al estudiante la posibilidad de tomar sus posiciones personales. Es básico que el estudiante perciba la importancia de una conducta honesta e íntegra en el mundo empresarial.
- Evitar el paradigma de la educación tradicional, el cual siempre ha buscado que el estudiante trabaje con verdades absolutas, con situaciones de tipo binario, y que su proceso decisorio esté basado en hechos totalmente cuantificables y, en gran medida, determinísticos. Se le debe acostumbrar a tomar decisiones con información incompleta, limitada, ambigua, cualitativa e incierta; y, más difícil aún, entrenarlo en la justificación positiva de esas decisiones. Esta orientación implica reforzar los conocimientos de teoría de decisión, recurrir a simulación, hacer que juegue, que use su intuición, sus sensaciones; hacer que su comportamiento lógico y analítico se conjugue con el conocimiento creativo y de discernimiento. Esta acción se compagina bastante con el proceso de generar actitud de riesgo.
- Múltiples autores han indicado que tanto o más importante que el *saber cómo* es el *saber con quién*; por consiguiente, se debe reforzar en los estudiantes el concepto de red de conocidos, la importancia de las relaciones interpersonales como elementos facilitadores del proceso empresarial. Recurrir a sus redes informales y formales para la búsqueda de ideas, la identificación de empresarios, la consecución de información, el hallazgo de recursos financieros y clientes para sus empresas reales. La realización de empresas en grupo, los ejercicios de integración extracurricular, la elaboración de planes de empresa, etcétera,

son mecanismos de fortalecimiento de dichas relaciones; así mismo, la existencia de grupos universitarios empresariales, clubes de empresarios, redes de empresarios y la realización de ferias, exposiciones y congresos son todos mecanismos de fortalecimiento y expansión de las redes.

- Desde el comienzo del proceso de formación empresarial, se debe desarrollar en el estudiante una estructura de formulación de metas específicas en lo personal, en lo profesional y en lo empresarial, y lograr, junto con el proceso de motivación, un nivel de compromiso y lealtad hacia esas metas. En este aspecto, las visitas de empresarios que cuenten todos los tropiezos que tuvieron y cómo los superaron —básicamente a través de la perseverancia—, el compromiso y la determinación de lograr las metas establecidas, es tal vez la mejor manera de fortalecer estos valores. Los profesores también deben dar ejemplos de perseverancia y de determinación en su proceso formativo y no aflojar la presión en la dinámica académica.
- Uno de los elementos básicos del proceso educativo es generar en el estudiante la confianza de que es capaz, suficiente, hábil, diestro en lo que se le ha enseñado, y que con sus capacidades analíticas, creativas, de relaciones, etcétera, puede enfrentarse con un problema real y encontrarle solución.
- Los profesores con calificación política hacen una pobre contribución a este concepto educativo básico, pues el primero en saber que le están regalando el curso es el estudiante; si bien lo *agradece*, sabe que por ese lado del toro nunca podrá torear con confianza. El estudiante debe estar convencido de que todo lo ha logrado, que no se lo han regalado. Esto reforzará su concepción de centro de control interno y le dará confianza en sí mismo y una noción de suficiencia de sus capacidades. Es necesario distinguir entre centro de control interno y orgullo enfermizo, pues este último es una débil coraza de la incapacidad.
- El problema de mejorar la capacidad de correr riesgos moderados es uno de los más difíciles y uno de los que más distingue a la educación

empresarial de la convencional, en la cual se trata de evitarle al estudiante todo tipo de riesgos, por temor a que de pronto le pase algo negativo; se le insinúa que cancele sus iniciativas, se llega a promover la idea de que si no opina y no interviene es muy prudente, ya que nunca se equivocará. Esa educación que elimina la iniciativa por el temor al fracaso también elimina la posibilidad del éxito. En la educación empresarial hay que buscar que los estudiantes se equivoquen y que no sean paralizados por ello, que aprendan de sus errores y también a enfrentar situaciones de riesgo y a sufrir las consecuencias. Hay que recordar un refrán muy antiguo: “El que no arriesga un huevo, nunca tendrá un pollo”.

- Existen muchas materias en las que se puede promover la actitud al riesgo, pero la probabilidad, la investigación de operaciones, los juegos gerenciales y las simulaciones son, sin dudas, los mejores instructores para este proceso. Los juegos en actividades extracurriculares son otro elemento importante y existen ejercicios para medir y desarrollar la propensión a riesgos moderados. Las técnicas conocidas como *outdoors* tienen, por lo general, ejercicios muy apropiados.
- La mayoría de los jóvenes que llegan a la universidad no solo poseen excelentes condiciones intelectuales —sin dudas, los mejores de las comunidades—, sino que en general son jóvenes sanos, con muy buen nivel energético y muy buena capacidad de trabajo, pero con gran habilidad para hacer el menor esfuerzo posible, pues tienen muchas otras actividades interesantes en adición a las que los profesores les recomiendan. Esto exige del profesorado desarrollar en los estudiantes una capacidad alta de trabajo bajo presión, que los obligue a poner todo su potencial en juego. Los profesores no pueden contentarse con mínimos, hay que lograr máximos; es decir, lograr que los estudiantes en los cursos lo den todo. Todo país que es blando y que no lleva una cultura de intensidad de trabajo (calidad y cantidad) es un país condenado al fracaso. Alemania y Japón son dos ejemplos de antítesis a esa filosofía. La idea educacional de flojera copiada de otros sistemas educativos nos

ha perjudicado sustancialmente, como los ha perjudicado a ellos, y por eso se debe salir de esas teorías absurdas que promueven la flojera, la falta de responsabilidad y de trabajo. Educar es formar y lograr lo máximo. No hay que contentarse con menos; es necesario tener en mente que el ejemplo de trabajo y de cumplimiento, de dedicación y de apego a una finalidad, lo debe dar el profesor.

- Todo proceso educativo que busque formar individuos de futuro y no esclavos de oficios tiene que expandir las capacidades mentales de los sujetos de la formación. No se puede seguir con la idea de la educación tradicional, de trabajar solo sobre el lóbulo izquierdo del cerebro para ciertas personas y sobre el derecho para otras. En este sentido, es absolutamente necesario promover con gran frecuencia que los estudiantes pasen del disco I al disco D y usen sus otros archivos que les dan cualidades muy diferentes. Es necesario que los cursos de investigación, en vez de sistematizar y encasillar al estudiante, se orienten al desarrollo de sus capacidades creativas e innovadoras. Es básico realizar seminarios para concientizar al estudiante de sus bloqueos a la creatividad y orientarlo hacia unos esquemas variados de pensamiento creativo. Aquí, el juego de roles, el teatro, los dibujos, etcétera, pueden ser elementos valiosos en el desarrollo y el entendimiento de dos virtudes importantes: la creatividad y la innovación.
- La realización del plan de empresa debe ser la gran oportunidad para que el estudiante conozca una empresa en particular, en todos sus detalles, en todos sus aspectos, y adquiera experiencias gratuitas de empresarios vinculados con el sector. Esto no se puede hacer en el salón de clase; lo tiene que realizar el estudiante en su contacto con el mundo real y en la búsqueda de datos para su plan de empresa.
- La capacidad de solución de problemas es algo que, se supone, debe dar el proceso educativo; pero, en realidad, el proceso educativo tradicional es limitado en este aspecto, pues parte casi siempre de un problema formulado, con datos y con incógnitas definidas, con relaciones causa-efecto preestablecidas, en muchos casos con modelos matemáticos

apropiados para la situación en análisis. La educación empresarial demanda que se le entreguen al estudiante “enredos” para que él los desmadeje, los acomode, los interprete, los entienda y les busque solución. Si el estudiante aprende esto, se le habrá dado lo mejor y lo más estable que le pueden proporcionar los profesores. Por favor, profesores, no les digan qué proyectos analizar, no les fijen restricciones, no los circunscriban a sus limitaciones. Suéltelos. Déjenlos que se vayan, que busquen, que investiguen, que se frustren, y luego guíenlos hacia la solución, pero no se la den: dejen que ellos la encuentren.

- En cuanto al conocimiento técnico, se debe profundizar en todos los aspectos de la empresa: comerciales, técnicos, administrativos, económicos, financieros, sociales, éticos e intangibles. Aquí un muy buen curso en evaluación de proyectos y otro en plan de empresa son elementos básicos del área de conocimientos. Pero, como ya se anotó, los estudiantes deben entrar en contacto con la realidad del sector económico que hayan escogido para hacer su plan de empresa. Entusiasmarlos y motivarlos para que aprendan haciendo, para que se acerquen a la realidad local y no dependan solo de datos o informes fríos de naturaleza global. Que perciban detalles y particularidades de sus empresas en potencia, que se unten, que sepan y hagan conciencia de en qué se están metiendo; que no crean que evaluar un proyecto es cargar datos en una calculadora financiera, en una hoja electrónica o en un programa de computador especializado.
- Sobre identificación y elaboración de oportunidades de empresa, es necesario desarrollar una dinámica educacional integral que diferencie ideas, o ideas de empresa, de oportunidades empresariales, así como generar un mecanismo de evaluación de cada una de ellas, para permitirle al estudiante desarrollar una dinámica clara de producir verdaderas oportunidades de empresa que sean sujetos de un plan de empresa. El análisis de fuentes de ideas y de oportunidades, el uso de bancos de ideas, de oportunidades y de proyectos y los contactos personales son aspectos que deben cubrirse en esta etapa, la cual requiere la



integración de conocimientos e ideas desarrollados en muchos otros cursos y actividades curriculares.

- Uno de los aspectos que debe aprender todo estudiante de un curso o de una actividad de formación empresarial es la determinación de los requerimientos y de todas las fuentes de recursos financieros, naturales, materiales, humanos, informáticos, etcétera. Aquí los conceptos de proyección de necesidades y conocimientos de las realidades del ambiente en el cual se va a mover el empresario son vitales y exigibles. De igual modo, son importantes la formulación de estrategias y el establecimiento de metas para la empresa particular de cada estudiante. No se trata de que el profesor gaste  $n$  horas de clase para indicar las múltiples líneas de financiación existentes; se busca que el estudiante determine sus necesidades y salga al mundo real, a su entorno, a ver qué puede conseguir y en qué condiciones; se trata de que negocie, de que busque y de que resuelva su problema.
- La zona de clientes con pedidos es la más difícil de lograr, pues aunque los estudiantes hayan tomado varios cursos de mercadeo, investigación de mercados, ventas, estrategias competitivas, etcétera, en general no son capaces de identificar clientes reales, no teóricos. Aquí de nuevo la sugerencia es enviarlos al mundo real, obligarlos a hacer contacto con sus clientes, a percibir en forma directa sus motivaciones, limitaciones, expectativas, entre otras, y a tratar de evaluar sensorialmente, tener acceso a sus clientes potenciales. Esta, de nuevo, es una acción de contacto con la realidad, de aprendizaje activo.
- Es necesario enriquecer el sistema educacional tradicional con el propósito de que, sin abandonar algunos de los valores culturales básicos, se aproxime a los estudiantes, al mundo real, mediante los aspectos que se mencionan a continuación:
- La inclusión de nuevas tecnologías educativas que complementen la labor del profesor: el uso del computador y de Internet como medio educativo, la aplicación de tecnología multimedia, el uso de libros de instrucción programada, la utilización de videos y de simulaciones, el

acceso a las redes internacionales de información, el empleo permanente de las herramientas computacionales, entre otras.

- La inclusión de los estudiantes en la solución de problemas del mundo real, con el propósito de que ganen conocimientos y discernimiento, “que aprendan haciendo”.
- El cambio del esquema de enseñanza-aprendizaje, que genera en el estudiante una acción pasiva de simple receptor, por una educación activa, en la cual tanto el profesor como el estudiante estén siempre en el proceso de *aprender a aprender*. Esta debe ser la meta y el objetivo básico de todo proceso educativo, pues es la única forma de garantizar que el profesional esté en capacidad de adecuarse en forma permanente a sus necesidades futuras.
- La generación en los estudiantes de una disciplina del trabajo intenso, fuerte y de aprendizaje continuo. El currículo debe ser un gimnasio intelectual en el que el estudiante pague porque lo hagan ejercitar al máximo su mente.
- Entusiasmarlos para que encuentren y exploren los aspectos más amplios de un problema, usando para ello metodologías y procesos de análisis que integren y conjuguen diversas disciplinas.
- El acostumarlos a ser capaces de usar datos generados personalmente y a evaluar la bondad de ellos, junto con el manejo de información producida en forma institucional.
- La orientación para que dependan menos de factores externos de información y de la opinión de expertos, y que piensen más por sí mismos y se apropien del conocimiento.
- La preparación para que desarrollen respuestas emocionales a las situaciones de conflicto, entusiasmándoles para que generen decisiones y compromisos de acción en condiciones de incertidumbre y presión.
- La oportunidad de crear vínculos, redes y contactos en el mundo exterior en relación con sus intereses.
- Más oportunidades de que aprendan, flexibilizando el tiempo y la localización del aprendizaje.

- Más ejemplos que les muestren la aplicación exitosa de los conocimientos en la práctica.
- La promoción en ellos del uso de valores, sentimientos y actitudes en la toma de decisiones en adición a la información fría.
- La orientación de sus proyectos en los diferentes cursos, de tal manera que puedan ser de utilidad en la clarificación de sus ideales empresariales y que les ayuden a llegar a la meta de constituir su empresa.
- El análisis de las ventajas y desventajas del trabajo dependiente —como empleado—, y del trabajo independiente —como empresario—.
- La concientización de los conceptos de productividad, excelencia, competitividad, desarrollo y respeto del ser humano como elementos básicos de su acción.
- La oportunidad de entender la interacción de cada curso con su profesión, con el mundo real en que se desenvolverán, con la ciencia, con la tecnología, con el desarrollo socioeconómico, con el mundo político, en fin, con el ambiente circundante.
- Manejo, al menos en lectura, aunque es deseable hasta el entendimiento oral, de un idioma extranjero, pues las tendencias de globalización y modernización así lo exigirán.
- La generación de un excelente dominio de las técnicas de comunicación oral y escrita. Aquí es vital un gran esfuerzo en redacción, manejo de medio audiovisuales y capacitación en presentación y sustentación de ideas.
- La integración permanente a los procesos investigativos, haciendo que estos refuercen los procesos docentes.
- La integración permanente con la vida empresarial a través de visitas, prácticas, internados, semestres de empresas, intercambios, conferencistas y profesores de las empresas y de los gremios.
- Una formación humanística orientada a estudiar los desarrollos científicos, culturales y tecnológicos de una o varias culturas o períodos de desarrollo del ser humano.
- El desarrollo de valores y habilidades como liderazgo, creatividad, innovación, toma de iniciativa, independencia, autodesarrollo, logro, espíritu

empresarial, autoconfianza, relaciones interpersonales, toma de riesgos moderados, capacidad de trabajo en grupo, responsabilidad, honestidad y capacidad crítica.

- El desarrollo de una conciencia ciudadana que lo haga partícipe y responsable de las actividades con que su núcleo social se enfrenta.
- El ejemplo de un nivel ético y de conducta profesional alto.

Entre las orientaciones educativas que les debemos dar, están el enseñarles:

- Que cada situación es sujeto de mejora y que, por tanto, buscar y evaluar oportunidades es algo que debe ser una cualidad indeleble y de permanente aplicación.
- A tener una percepción positiva frente al cambio independiente de su posición o de sus recursos.
- Que el oráculo ya no existe. Que todos, aun los que se consideren expertos, se equivocan. Que la falibilidad del presidente, del gerente, del rector, del decano, del profesor y del jefe es clara y permanente. Por tanto, el éxito profesional no debe estar en decir “sí” y en “aplaudir” todo lo que esas autoridades digan, sino en analizar, cuestionar y proponer ideas nuevas.
- A ser atrevidos, en el sentido de que ante una oportunidad, a juicio de ellos ganadora, se lancen tras ella. Si bien es cierto que deben oír las voces negativas, también deben escuchar las positivas y hacer un balance para decidir si siguen o se paran.
- Que hay muchos caminos al éxito y que este no se mide solo por el cargo que se desempeña. Que hay muchos otros indicadores que los harán sentirse exitosos.
- A ser capaces de ver la posibilidad de éxito con un enfoque de riesgo y de tomar las decisiones y las acciones pertinentes con esa base.
- A seguir todas las etapas del proceso empresarial, pero con la libertad de que en la ejecución se salten muchas, si las circunstancias de la oportunidad así lo exige.

- Que las oportunidades deben ser descubiertas, percibidas y creadas, y que para ello deben mirar todas las fuerzas y tendencias económicas y sociales, los problemas no resueltos, las ineficiencias del mercado, los límites de conocimiento, los gustos y deseos, sus habilidades y satisfactores.
- Que no hay que precipitarse y que cada uno se lanza cuando cree que tiene las estrategias, los productos y los recursos; en resumen, la oportunidad. Que los plazos académicos no aplican a las decisiones trascendentales de su carrera empresarial.
- A usar sus capitales: el *humano*, compuesto por talento, educación, conocimiento, tecnología; el *intelectual*, compuesto por creatividad, entusiasmo, optimismo, espíritu empresarial; el *social*, compuesto por su red de contactos, y el *físico*, compuestos por dinero, infraestructura, equipos, instalaciones.
- A identificar y desarrollar su oportunidad y su empresa a partir de estos capitales, los que posee, y no al revés, pues saldría a buscar lo que no tiene y corre el grave riesgo de no conseguirlo. Por tanto, debe preguntarse *para qué soy bueno y qué tengo o puedo conseguir* de los capitales antes mencionados, y de allí saldrá la oportunidad.
- A crear sus capitales, especialmente el intelectual y el social.
- Que un error es un evento cuyo beneficio no se ha recibido aún, pero que debe ser capitalizado a favor, generando nuevas visiones sobre mercados, tecnología, gente y procesos; es decir, a innovar sin tener el gran temor del error.
- A trabajar en varias oportunidades simultáneamente y descartar e ingresar oportunidades, en su portafolio empresarial, en forma permanente.
- A aprender en todos los ambientes: los formales y los informales, el salón y la calle, el profesor y los amigos.
- A ver las oportunidades en forma integral en lo económico, lo tecnológico, lo cultural, lo social, lo ambiental, lo administrativo, lo legal y lo financiero, y a dejar de mirirlas por funciones, por compartimientos estancos.

- A preguntarse, a indagar, a cuestionar, a validar, a dudar de los establecido, a ser revolucionario, pero, sobre todo, a aprender de estos procesos.
- A acometer sus iniciativas con pasión y persistencia, pero también con la capacidad de resistir las dificultades que de ellas se originen.
- Que para poder competir, el empresario del futuro requiere dirigir al cliente a necesidades no reconocidas; identificar necesidades futuras; construir competencias a medida que se necesitan, y prever los desarrollos a largo plazo en adición a la confianza en sí mismo y en sus ideas específicas; habilidad para balancear su estilo de vida; capacidad de sacrificio, de toma de decisiones riesgosas con información incompleta y de mantener equilibrio personal y económico; nivel energético alto para trabajar duro; capacidad de liderar por ejemplo y de recrear en forma permanente su empresa.
- Que el empresario busca oportunidades que tengan una propuesta de venta única, es decir, que tengan una característica que les dé ventajas claras en el mercado. Recordemos que ser competitivo es la razón de existencia del empresario.
- Que los empresarios son seres muy optimistas, con un gran deseo de logro; esta es la fuerza que los lleva al éxito.
- A ser creativos e innovadores, a salirse un poco de la sistematización, a dar un poco de espacio a la nueva opción, a la nueva teoría, al nuevo esquema. A aceptar que *diferente no es siempre mejor*, pero que *mejor es siempre diferente*.
- A darle muchísima importancia a la conformación tanto del equipo empresarial como del equipo operativo, pues ellos son vitales en el éxito de su empresa.
- Que el espíritu empresarial debe acompañarlos siempre en todas sus actividades; que no es algo que un día se estrena y allí termina su papel; que es algo permanente en su conducta, en sus acciones, en sus decisiones.
- Que el espíritu empresarial, como dice Stevenson, es la búsqueda y el logro de la oportunidad sin preocuparse por los recursos tangibles que

el empresario tiene, pero usando todos sus recursos intangibles, que son los más valiosos y los más difíciles de conseguir: ideas, oportunidades, contactos, información, saberes, etcétera.

- Que hay que identificar las fuentes de los recursos tangibles y los apoyos que el gobierno y el sector privado tienen para los nuevos empresarios.
- Que una oportunidad es un estado futuro deseado diferente a lo actual, que implica cambio pero que es alcanzable y que los recursos tangibles solo llegan a las oportunidades de empresa y no a las ideas no estructuradas.
- A cooperar con otros empresarios y a sentir felicidad por el éxito de los otros. A no tratar de apagar las velas que más alumbran, sino a tratar de llenar el espacio de muchas nuevas luces.
- A reinvertir en la comunidad y a buscar el desarrollo de estas, pues solo así se puede llegar a una sociedad un poco más justa.
- A movilizar los recursos, en el sentido de que no se vuelvan solo activos especulativos, sino que cada día sean capaces de generar más riqueza, más empleo y más bienestar en nuestros países.
- Que el empresario no solo identifica y crea valor, sino que también lo distribuye.
- Que cuando se necesita cerrar una empresa se debe hacer en forma correcta y ética, pues ese proceso sí les permitirá en el futuro volver a empezar y a contar con el apoyo que ello requiere.
- Que las limitaciones de las empresas se rompen más con imaginación que con dinero.
- Que el futuro de nuestros países está en su capacidad de ser líderes empresariales, y que el desarrollo de sus familias y de sus comunidades dependen de su capacidad empresarial, de ese capital humano que les permite generar ideas, desarrollarlas, evaluarlas, analizarlas, volverlas oportunidades y planes de negocio, convertirlas en realidad, obtener los primeros clientes, competir y crecer.

## **Recomendaciones para los profesores universitarios**

Son muchas las tareas que tenemos por delante los profesores, pues infortunadamente, en muchos países, los profesionales que más hemos sufrido el proceso de burocratización somos los profesores. En ese sentido, considero necesarias las siguientes recomendaciones:

- Revisar detalladamente nuestros currículos e involucrar en ellos la opción empresarial como un camino paralelo a la opción empleo, y los temas relacionados con todo tipo de empresa.
- Revisar nuestros métodos de enseñanza y dejar al estudiante algún campo para la innovación, la identificación de oportunidades, la creatividad y la innovación.
- Promover en el estudiante el reconocimiento al papel que desempeña la pequeña y mediana empresa y no dedicar todo nuestro esfuerzo al análisis de industrias monstruosamente grandes, que crean en el estudiante una dependencia y reverencia hacia lo gigantesco y un desdén por lo pequeño y mediano.
- Promover que los trabajos realizados por los estudiantes en los diversos cursos, y muy especialmente en los proyectos de grado, estén orientados a la constitución de una empresa.
- Dar a todas las profesiones una visión aplicada al mundo económico y social. No se trata de introducir un curso de micro o macroeconomía, y mucho menos uno de sociología o política; se trata de que, como profesores, veamos los problemas con un enfoque global y no solo desde los elementos técnicos específicos de nuestra profesión.
- Presentar a los estudiantes, desde el comienzo de su carrera, las posibles orientaciones profesionales disponibles, sin dejar de incluir, claro está, el camino empresarial. Según el caso, colocar al estudiante como gerente de su propia empresa y no ponerlo siempre en el papel de empleado.
- Diseñar programas de capacitación para los propietarios y empleados de estas empresas a fin de que sean mejores empresarios.



- Realizar pasantías de estudiantes y de profesores en dichas pymes para que conozcan la realidad empresarial.
- Formular y ejecutar proyectos de investigación apropiados para conocer las características y dificultades de las pymes y proveer soluciones acordes su realidad.
- Reforzar las virtudes y valores positivos: amor al trabajo, a la independencia, a la producción, a la excelencia, a la innovación, a la creatividad, a la toma de riesgos, a la elasticidad y a la flexibilidad y a las virtudes positivas.
- Investigar la vida y los logros profesionales de los profesionales de la región que son empresarios e invitar a esos colegas a que les presenten a los estudiantes su acción. Este esquema de modelos y puntos de referencia es básico en el proceso de desarrollo del espíritu empresarial, pues crea en el estudiante la noción de que el evento empresarial es factible.
- Promover en el estudiante el deseo de actualizarse siempre en ciencia y tecnología y de buscar en ellas una fuente permanente de ideas.
- Invertir tiempo y esfuerzo durante el proceso educativo para entrenar a los estudiantes en la identificación de oportunidades, en el desarrollo de alternativas operacionales, en nuevas formas de solución de problemas.
- Por tanto, la innovación, la creatividad, la búsqueda de oportunidades y la generación de soluciones deben ser elementos básicos de todo el proceso formativo.
- Traer a clase una perspectiva amplia que le permita al estudiante ver y entender cómo la ciencia, la tecnología y la ingeniería interactúan con la economía, la sociedad, la política y el entorno en general.
- Imbuir a los estudiantes de un espíritu abierto al autoaprendizaje, al uso de todos los medios modernos de información (bases de datos internacionales, Internet, etcétera) y a la aplicación intensa del computador. Esto implica centrar el objetivo de la labor del profesor en enseñar a pensar, a crear soluciones alternativas, a adquirir la información

necesaria, a definir qué es lo que hay que diseñar y no dedicar todo el esfuerzo a realizar cálculos.

- Capacitarse en educación empresarial con el propósito de que, independiente de lo que enseñen, los profesores puedan transmitir los conceptos básicos del proceso empresarial.
- Establecer contactos con el sector empresarial, de tal forma que los profesores tengan una mejor perspectiva de este mundo y la puedan transmitir a los estudiantes.
- Orientar a los estudiantes hacia prácticas, pasantía y trabajos en la pyme, pues allí están sus verdaderas posibilidades.
- Desarrollar tecnologías blandas y duras que ayuden a las pymes a ser competitivas y sostenibles.
- Realizar investigación sobre los temas relacionados con el proceso empresarial, a fin de demostrar, en su región, la falta de validez de los denominados “mitos del proceso empresarial”.
- Estudiar las ventajas y riesgos que el evento empresarial representa en lo personal, profesional, social y económico.
- Dedicar tiempo a la formulación y análisis de posibles empresas y oportunidades que se dan en el país y, a partir de ello, generar ideas, perfiles de proyecto, proyectos y planes de empresa que puedan servir de orientación y guía a futuros empresarios.
- Pedir al estudiante que realice un análisis muy serio de sus metas y perspectivas profesionales; que no se deje involucrar en los cantos de sirena según los cuales todos los problemas del país se resuelven por división, y que adopte una actitud nacionalista para buscar formas de desarrollo económico y social que le permitan al país multiplicar sus oportunidades de salir de sus dificultades.
- Que los estudiantes revisen muy bien su camino profesional. Que aquellos que piensen en el camino empresarial inicien durante su permanencia en la universidad las actividades que les permitan graduarse con su empresa lista para arrancar.

- Buscar que nuestro profesional tenga una apreciación real de su misión y un enfoque humanístico de todas sus acciones, y que entienda su responsabilidad social como agente de cambio global de la sociedad, sin limitar su papel a los aspectos científicos y técnicos.
- Generar programas de asesoría a las pymes con sus profesores y estudiantes.
- Prestar servicios de desarrollo tecnológico a las pymes.
- Desarrollar tecnologías, equipos y procesos adecuados a las características de las pymes y que les brinden competitividad.
- Generar cursos, investigaciones y asesorías sobre el tema de gestión de empresa familiar.
- Adaptar y adecuar nuevas tecnologías (blandas y duras) para implementar en la pyme, y capacitar a los empleados y obreros en el manejo de dichas tecnologías.
- Desarrollar nuevos productos con potencial de mercado basados en el uso de recursos locales.
- Formar asesores y consultores especializados en pyme para complementar las acciones que, tradicionalmente, la universidad ha venido realizando con la gran empresa vieja.

## Referencias

- Comisión de las Comunidades Europeas (2003). *Libro verde. El espíritu empresarial en Europa*. Bruselas: Publicaciones de la DG Empresa.
- García Márquez, G. (1996). Por un país al alcance de los niños. En *Colombia: al filo de la oportunidad*. Bogotá: Presidencia de la República, Colciencias, Tercer Mundo Editores. Recuperado de [http://www.icesi.edu.co/investigaciones\\_publicaciones/images/pdf/colombia\\_filo\\_de\\_la\\_oportunidad.pdf](http://www.icesi.edu.co/investigaciones_publicaciones/images/pdf/colombia_filo_de_la_oportunidad.pdf)
- Kelly, K. (1999). *New rules for the new economy*. Nueva York: Penguin Books.
- Kuratko, D. F. (2004). Entrepreneurship education in the 21st century from legitimization to leadership. USASBE National Conference.

- Llinás, R. (1996). Ciencia, educación y desarrollo: Colombia en el siglo XXII. *Colombia: al filo de la oportunidad*. Bogotá: Presidencia de la República, Colciencias, Tercer Mundo Editores. Recuperado de [http://www.icesi.edu.co/investigaciones\\_publicaciones/images/pdf/colombia\\_filo\\_de\\_la\\_oportunidad.pdf](http://www.icesi.edu.co/investigaciones_publicaciones/images/pdf/colombia_filo_de_la_oportunidad.pdf)
- Varela, R. y Bedoya O. L. (2006). *Desarrollo de empresarios basado en competencias empresariales: el caso Jóvenes con Empresa*, Balas Conference 2006, Lima, Perú, mayo de 2006. Conferencia Internacional “Entrepreneurship in United Europe-Challenges and Opportunities”, Bulgarian Association for Management Development and Entrepreneurship, Bulgaria, septiembre de 2006. Conferencia de CLADEA 2006: “Latin American & European Union, Opportunities and Challenges”, Montpellier, septiembre de 2006.

## Bibliografía adicional

- Charney, A. y Libecap, G. D. (2000). *Impact of entrepreneurship education. Insights: A Kauffman Research Series*. Kansas City: Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership.
- Clark, B. R. (2001). *Creating entrepreneurial universities: Organizational pathways to transformation*, Pergamon Press.
- Department Of Education and Skills (UK) (2003). The future of higher education. *UK Government White Paper*. Dept. of Education Skills.
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. Nueva York: Harper & Row.
- Gartner, W. B. y Vesper, K. H. (1994). Executive forum: Experiments in entrepreneurship education: Successes and failures. *Journal of Business Venturing*, 9, 179-187.
- Gibbs, A. (1987). Enterprise culture: Its meaning and implications for education and training. *Journal of European Industrial Training*, 11(2), 2-38.
- Gibbs, A. (1988). *Stimulating new business development*. Geveve: M.D.P., ILO.
- Gibbs, A. (2004). Creating conducive environments for learning and entrepreneurship: living with; dealing with, creating and enjoying uncertainty and complexity. *14th Annual Int Ent Conference*. Naples.
- Gibbs, A. (2004). Creative destruction, new values, new ways of doing things and new combinations of knowledge: in pursuit of a new Enterprise and Entrepreneurship paradigm for learning. *14th Annual Int Ent Conference*. Naples.

- Gibbs, A. (s. f.). Creating the entrepreneurial university worldwide: Dowe need a wholly different model of entrepreneurship. *UK National Council for Graduate Entrepreneurship*. Londres.
- Gorman, G., Hanlon, D. y King, W. (1997). Some research perspectives on entrepreneurship education, enterprise education, and education for small business management: A ten years literature review. *International Small Business Journal*, 15(3), 56-77.
- Global Entrepreneurship Monitor (1999-2009). *Executive Report*, Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership. Boston-Londres.
- Hagen, S. (2003). A perspective on enterprise policy in UK universities. *British Council Seminar*.
- Hills, G. E. (1988). Variations in university entrepreneurship education: An empirical study of an evolving field. *Journal of Business Venturing*, 3(2), 109-122.
- HM Treasury (2002). "Investing innovation: A strategy for science engineering and technology". s. d.
- Katz, J. A. (2003). The chronology and intellectual trajectory of American entrepreneurship education. *Journal of Business Venturing*, 18(2), 283-300.
- Kent, C. A. (Ed.) (1990). *Entrepreneurship Education*. Nueva York: Quorum Books.
- Kirby, D. A. (2002). *Creating entrepreneurial universities: A consideration*. Guilford: Universidad de Surrey.
- Kuratko, D. F. (2003). Entrepreneurship education: Emerging trends and challenges for the 21st century. *Coleman White Paper Series*.
- McClelland, D. (1961). *The achieving society*. Nueva York: MacMillan.
- McMullen, W. E. y Long, W. A. (1987). Entrepreneurship education in the nineties. *Journal of Business Venturing*, 2(3), 261-275.
- Meyer, G. D. (2001). Major unresolved issues and opportunities in entrepreneurship education. *Coleman White Paper*. USASBE National Conference.
- Ronstadt, R. (1984). *Entrepreneurship text, cases and note*. Dover, MA: Lord Publishing.
- Ronstadt, R. (1985). The educated entrepreneurs: A new era of entrepreneurial education is beginning. *American Journal of Small Business*, 10(1).
- Ronstadt, R. (1987). The educated entrepreneurs: A new era of entrepreneurial education is beginning. *American Journal of Small Business*, 11(4), 37-53.

- Salhman, W. A., Stevenson, H. H., Roberts, M. J., Bhider, A. (1999). *The entrepreneurial venture*. Boston: Harvard Business School Press.
- Shane, S y Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- Shapero, A. (1984). The entrepreneurial event. En C. A. Kent (Ed.), *The environment for entrepreneurship*. Health, DC: Lexington Book.
- Plaschka, G. R. y Welsch, H. P. (1990). Emerging structures in entrepreneurship education: Curricula designs and strategies. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 14(3), 55-71.
- Sexton, D. L. y Upton, N. E. (1987). Evaluation of an innovative approach to teaching entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 25(1), 35-43.
- Solomon, G. T. y Fernald, L. W., Jr. (1991). Trends in small business management and entrepreneurship education in the United States. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15(3), 25-39.
- Solomon, G. T., Weaver, K. M. y Fernald, L.W., Jr. (1994). Pedagogical methods of teaching entrepreneurship: An historical perspective. *Gaming and Simulation*, 25(3), 338-253.
- Solomon, G. T., Duffy, S. y Tarabishy, A. (2002). The state of entrepreneurship education in the United States: A nationwide survey and analysis. *International Journal of Entrepreneurship Education*, 1(1), 65-86.
- Stevenson, H. H. (1988). Babson College Research Conference. Calgary.
- Stevenson, H. H. (2000). Why entrepreneurship has won! *Coleman White Paper*. USASBE National Conference.
- Timmons, J. A. (1999). *New venture creation entrepreneurship for the 21st Century*. Boston: McGraw-Hill.
- Unico-Nubs (2003). Higher Education – Business Interaction Survey. Unico, Nottingham University Business School.
- Varela, R. (1998). Universidad + Educación Empresarial = Líderes Empresariales. *Proceedings 25th ISBC*. São Paulo.
- Varela, R. (1999). El desarrollo del espíritu empresarial en las universidades de Cali II (coautor Jorge Enrique Jiménez). *Memorias del XIII Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial*. Universidad Icesi - Universidad EAN. Bogotá.
- Varela, R. (2001). Entrepreneurial leader's education at the Universidad Icesi. *AACSB 2001 Annual Meeting*. Nueva York.

- Varela, R. (2001). Educación empresarial: el reto del nuevo siglo. *XV Congreso Chileno de Educación en Ingeniería Talca*.
- Varela, R. (2001). La cultura empresarial como estrategia de desarrollo para América Latina. *Creación de empresas - Entrepreneurship - Homenaje al profesor José María Veciana*. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Varela, R. (2001). *Innovación empresarial: arte y ciencia de la creación de nuevas empresas*. Bogotá: Pearson Educación.
- Varela, R. (s. f.). La cultura empresarial como estrategia de desarrollo. *II Congreso Latinoamericano de Creación de Empresas*, Cali.
- Varela, R. y Bedoya, O. L. (2006). Modelo de desarrollo empresarial basado en competencias. *IV Conferencia de Investigación en Entrepreneurship en Latinoamérica*. Cali: Universidad Icesi.
- Ventakaraman, S. (2003). *Entrepreneurship: creating something new and of enduring value with very limited resources*. Nueva York: John Wiley.
- Ventakaraman, S. (2004). Regional transformation through technological entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 19(1), 153-167.
- Vesper K. H. (1990). *New venture strategies*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Vesper K. H. (1993). *Entrepreneurship education*. University of California.
- Vesper K. H. (1999). Unfinished business (entrepreneurship) of the 20th century. *Coleman WhitePaper*, USASBE National Conference.
- Vesper, K. H. y Gartner, W. B. (1997). Measuring progress in entrepreneurship education. *Journal of Business Venturing*, 12(5), 403-421.
- Vesper, K. H. y Gartner, W. B. (1999). *University Entrepreneurship Programs*. Lloyd Greif Center for Entrepreneurial Studies, University of Southern California.
- Vesper, K. H. y McMullen, W. E. (1988). Entrepreneurship: Today courses, tomorrow degrees? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13(1), 7-13.

# El emprendimiento leído desde la experiencia de la Universidad Nebrija

*Alicia Coduras Martínez\**

## Introducción

El emprendimiento es un factor clave para el desarrollo económico y así lo han reconocido las instituciones gubernamentales de todo el mundo. Los estudios elaborados por el observatorio Global Entrepreneurship Monitor (GEM) desde 1999 han proporcionado información exhaustiva sobre el fenómeno emprendedor en torno al cual existía una significativa carencia de datos de corte internacional.

La gran cantidad de resultados e información derivados del observatorio GEM han permitido avanzar en numerosos temas de investigación relacionados con el emprendimiento y el emprendedor. Entre estos resultados, los expertos que proporcionan evaluaciones sobre las condiciones de entorno para emprender han destacado desde el principio la falta o el mal estado de la educación y la formación emprendedora en los sistemas educacionales de todos los tipos de países y, especialmente, la casi nula presencia de estas materias en la etapa escolar.

---

\* Directora de la Cátedra de Fomento del Espíritu Emprendedor y Directora Técnica del Proyecto GEM España, Universidad Nebrija, Madrid, España. Correo electrónico: [acoduras@gemconsortium.org](mailto:acoduras@gemconsortium.org)



Esta carencia se justificaba porque incluso la literatura científica sobre emprendimiento y emprendedores de los años ochenta y principios de los noventa se decantaba más por la idea de que el emprendedor “nace y no se hace”, con lo que no se consideraba necesario ni efectivo diseñar programas de formación capaces de imprimir un carácter emprendedor a las personas.

Sin embargo, más recientemente, a la luz de nuevas investigaciones, de la tradición de esta formación en los Estados Unidos y de múltiples experiencias educacionales pioneras en otros países, esta opinión se ha modificado y se acepta que, al igual que sucede con otras habilidades y características del ser humano, sí que es posible enseñar y desarrollar el espíritu emprendedor a una parte significativa de la población. A raíz de esta nueva forma de pensamiento, en muchos países se está promoviendo la implantación de asignaturas relacionadas con el emprendimiento y el desarrollo del espíritu emprendedor en escuelas, institutos, universidades e incluso entidades como cámaras de comercio, sindicatos y otras.

La importancia de la implantación de educación y formación emprendedora se manifiesta especialmente en los países en vías de desarrollo para mejorar la calidad y las expectativas del emprendimiento, debido a que un elevado porcentaje de este obedece a la falta alternativas de empleo. Sin embargo, al mismo tiempo, se hace más que evidente en los países desarrollados porque el alto nivel de empleo por cuenta ajena ha disminuido mucho las tasas de actividad emprendedora, lo que produce el efecto de falta de espíritu y habilidades emprendedoras en la sociedad. Por consiguiente, si no hay cultura emprendedora ni conciencia del papel que el emprendedor desempeña en la economía, difícilmente se va a desarrollar el emprendimiento cuando se necesite, como actualmente sucede en los países desarrollados afectados por la crisis.

Desde que se ha tomado conciencia de la necesidad de introducir materias relacionadas con el emprendimiento en los sistemas educacionales se ha incrementado significativamente el número de iniciativas encaminadas a paliar este déficit. No obstante, a diferencia de otras enseñanzas en las que, al menos de forma aproximada, existe una organización equiparable entre países y unos contenidos estructurados y reglados en cada uno de ellos,

todo lo que atañe a la formación emprendedora carece de una estructura consensuada, lo que ralentiza tanto su difusión como la percepción y evaluación de los beneficios que pueda estar produciendo. Por consiguiente, una vez identificado el problema, es necesario avanzar y trabajar para consensuar los contenidos y niveles de aplicación de la formación emprendedora para que sea lo más adecuada y efectiva posible.

En este sentido, iniciativas como el Primer Encuentro Nacional de Gestión Curricular para el Emprendimiento convocado por la Universidad de La Salle en Bogotá constituyen una oportunidad y un modelo relevante para el análisis de posibilidades de consenso de programas de educación y formación emprendedora.

### **Algunos antecedentes de la formación en emprendimiento**

El origen de la educación emprendedora se asocia a la iniciativa del profesor Myles Mace, quien en 1947 introdujo una asignatura de libre elección en el máster de Administración de Empresas que se impartía en la Universidad de Harvard, titulada *La gestión de nuevas empresas*. Dicho curso ha permanecido en el programa de estos estudios durante décadas, siendo el germen del extenso programa de gestión de emprendedores.

Los Estados Unidos siempre han estado a la vanguardia de la formación de emprendedores, considerando desde su origen que era necesario distinguir entre las materias tradicionales de administración de empresas y el plus que se necesita para forjar emprendimiento. En este sentido, la educación para ser emprendedor debe usar una metodología que pueda satisfacer las necesidades de un entorno económico cambiante, que realce la complejidad multifuncional de los problemas de negocios, que permita el pensamiento individual y la creatividad, de tal manera que posibilite al alumno proponer nuevas soluciones a los nuevos problemas.

Los estudios y análisis de las experiencias desarrolladas han proporcionado el conocimiento suficiente como para identificar los contenidos básicos de

un currículo de formación del emprendimiento estándar en los cuatro niveles esenciales de escuela primaria, escuela secundaria-formación profesional, universidad y posgrado.

Sin embargo, la implementación de estos contenidos y la forma de hacerlo depende de múltiples variables, como:

- El grado de desarrollo del país y su homogeneidad territorial
- La posibilidad de contar con profesorado y material especializado
- La posibilidad de disponer de financiación para implantar esta formación
- El trasfondo cultural
- El apoyo gubernamental
- La sensibilidad social y empresarial
- El planteamiento de esta oferta formativa en el ámbito privado (competencia entre centros).

Como resultado de los avances en la formación emprendedora, se pueden enunciar los siguientes:

- En la última década se ha progresado de manera muy significativa en la consideración de la formación emprendedora como un apartado que no debería faltar en ningún currículo educativo.
- Una importante conclusión en la que parece haber pleno consenso es que este tipo de formación debe estar presente en todos los niveles educativos y en todas las especialidades del grado superior.
- Las iniciativas de implementación de esta formación son múltiples, dispersas, y sus formas y contenidos se van consensuando a medida que se gana en experiencia.
- Los modelos que se van adoptando dependen en buena medida del grado de desarrollo de las naciones y del estado de su propio sistema educativo.
- Socialmente, todavía se da una escasa percepción del impacto del progreso que se está produciendo, lo que denota una notable falta de información.

En este sentido, la escasez de información general sobre la educación emprendedora se debe a:

- La falta de un observatorio permanente en que se vuelque información sobre desarrollo de programas o asignaturas relacionadas con esta formación en cualquier país.
- La falta generalizada de evaluación de esta formación dada su complejidad y la falta de herramientas consensuadas que permitan, cuando menos, una aproximación a la medición de sus características, recursos pedagógicos utilizados, número de alumnos participantes, valoración subjetiva de la enseñanza, resultados efectivos en número de proyectos creados y empleos generados u otros aspectos por considerar.

Al respecto, Estados Unidos va un paso por delante. Pero allí no está todo resuelto, pues resulta necesaria una mayor reflexión y, posiblemente, la implantación de un proyecto de investigación a escala internacional capaz de iniciar una medición sistemática y comparable sobre esta formación, lo que constituye todo un reto en su estado actual.

No obstante, con independencia del área geográfica a la que nos queramos referir, las iniciativas de educación emprendedora están teniendo una repercusión importante en la economía global. Un ejemplo de este tipo de impacto económico lo proporciona el informe de 2009, “Entrepreneurial Impact, the role of the MIT”, que refleja, sin lugar a dudas, la importancia que para la economía de cualquier país tienen este tipo de iniciativas: se estima que las compañías activas creadas por alumnos del MIT son unas 25.800. Emplean a 3,3 millones de personas y generan unos ingresos de 2 trillones de dólares, lo cual produce el equivalente a la undécima economía del mundo.

## **Concepción del emprendimiento en la Universidad Nebrija**

En Universidad Nebrija el emprendimiento constituye una piedra angular de la filosofía con que se diseña y aplica la enseñanza. La institución considera

el concepto en su vertiente más amplia, es decir, como un modo de enfocar la vida y no solo como el resultado de una preparación y unas acciones que tienen como consecuencia la puesta en marcha de negocios. En la Universidad Nebrija se aspira a formar el espíritu y el carácter emprendedor, de manera que sus estudiantes lo reviertan en la sociedad de forma integral y no parcial, sea cual sea el desarrollo profesional que vayan a tener.

El emprendimiento ha recibido la máxima consideración desde el inicio de la actividad de la Universidad, pues la institución en sí misma es el fruto de un grupo de personas emprendedoras, y las incorporaciones que se llevan a cabo tienen en cuenta la presencia de los valores y el carácter emprendedor dadas las aspiraciones de desarrollo y crecimiento de la Universidad.

## **El papel del emprendimiento en el currículo institucional**

Universidad Nebrija incide en la formación emprendedora desde la etapa preuniversitaria. La principal acción que realiza en este ámbito es la convocatoria del Premio Jóvenes Emprendedores: una iniciativa que impacta en la educación emprendedora de estudiantes de bachillerato y formación profesional de toda España. Próximamente, se celebrará su decimoquinta edición.

El Premio Jóvenes Emprendedores se basa en el cumplimiento de los siguientes objetivos:

- Fomentar la cultura emprendedora y el emprendimiento entre los estudiantes de bachillerato y formación profesional españoles.
- Constituir un foro de relación alrededor del emprendimiento entre la Universidad, los centros educativos, los estudiantes universitarios y las empresas patrocinadoras.
- Despertar el incipiente espíritu emprendedor de los más jóvenes y contribuir a la adquisición de los conocimientos necesarios para la concreción de la idea empresarial en un *business plan*, de forma que tengan una relación más aplicada con el mundo de la economía y de la empresa.

- Desarrollar diversas habilidades de los alumnos: creatividad, liderazgo, trabajo en grupo, capacidad de investigación y síntesis, organización, habilidad en la toma de decisiones y comunicación.
- Motivar y hacer realidad las ideas e ilusiones empresariales de los alumnos participantes. Los participantes en el concurso, sin duda alguna, potencian sus ideas y conocimientos empresariales a través de la sana competitividad.

Desde el punto de vista pedagógico y, por consiguiente, curricular, en cuanto a los contenidos relacionados con el emprendimiento, el seguimiento de las bases del Premio obliga a profesores y alumnos a enfrentarse al aprendizaje de todas las facetas que UNNE entiende que deben formar parte de un *business plan*. Sin embargo, a pesar de la importancia de este apartado, Universidad Nebrija entiende el emprendimiento como un concepto amplio que va más allá de la plasmación y posibilidad práctica de aprender a diseñar y poner en marcha un negocio.

El propósito principal de esta herramienta educativa es fomentar e introducir los valores y carácter emprendedor en los estudiantes preuniversitarios, para que dispongan de mecanismos que les permitan desarrollarlos en su vida, estudios universitarios o carrera profesional.

Estos son otros beneficios derivados del Premio Jóvenes Emprendedores:

- Involucra a profesores de centros de secundaria, impulsando indirectamente la consideración de desarrollo de la educación emprendedora en ellos.
- El certamen de finalistas constituye una auténtica feria de exposición y difusión de los proyectos ante una audiencia especializada, y las presentaciones tienen que enfocarse en el mismo nivel que lo harían ante un conjunto de potenciales inversores.
- Estimula el interés de empresas e instituciones por el potencial emprendedor de los jóvenes, mientras desarrolla y consolida una importante red social de contactos profesionales y educacionales.

- Los premios que se otorgan se corresponden con las facetas más destacadas en la literatura sobre emprendimiento: mejor proyecto, proyecto más innovador, proyecto más responsable socialmente, proyecto más viable, mejor centro educativo y proyecto mejor presentado.

En la etapa universitaria, el programa específico más enfocado a la formación de emprendedores y directivos es el máster en Creación y Dirección de Empresas, que forma parte de la oferta de Nebrija Business School y que se realiza en asociación con prestigiosas universidades latinoamericanas. Es un programa liderado por Nebrija Business School, y organizado por prestigiosas escuelas de negocios españolas e internacionales. Su finalidad es formar a emprendedores y directivos en las competencias y capacidades necesarias para desarrollar exitosamente *planes de negocio* con innovación y creatividad.

Uno de los principales objetivos es formar en la identificación de oportunidades de negocio, con una visión completa de los factores determinantes de su implementación. Para cursarlo solo se admiten veinte candidatos por cada una de las instituciones asociadas: la Universidad EAN, de Colombia, El Centro Internacional de Actualización Profesional (CIAPUCAB), de Venezuela, la Escuela Superior de Economía y Negocios (ESEN), de El Salvador, y la Universidad Autónoma de Guadalajara (UAG), de México. Por otra parte, el máster cuenta con destacadas colaboraciones como las de la Fundación Everis y la Confederación Iberoamericana de Jóvenes Emprendedores (CIJE). La primera aporta al desarrollo de actividades de emprendimiento en Nebrija y en las universidades asociadas, a la selección de proyectos (planes de negocio integral) tras su presentación a un tribunal académico y al *mentoring* de los proyectos seleccionados, que se concreta en la definición de la estrategia comercial, la revisión de la propuesta de valor y la preparación para rondas de inversión. Por su parte, la CIJE aporta su experiencia y una plataforma de canalización de la formación y proyectos.

Los objetivos y los aportes del máster son los siguientes:

- Formar emprendedores y directivos en las competencias y capacidades necesarias para desempeñarse exitosamente.
- Preparar al emprendedor y directivo para saber identificar las oportunidades de negocio y desarrollar la planificación de dichos negocios con innovación y creatividad.
- Mostrar las particularidades propias de la empresa familiar y las herramientas de gestión necesarias para su desarrollo.
- Crear una red internacional de conocimiento y *networking* a través de relaciones con personas clave del empresariado.
- Facilitar el camino hacia el doctorado a aquellos alumnos a los que les interese seguir una carrera académica universitaria.
- Los participantes tienen la oportunidad de ejercitarse en el desarrollo de competencias directivas mediante actividades *outdoor*, *coaching* personalizado y un ejercicio de análisis y de toma de decisiones empresarial (*business game*).
- Nebrija Business School trabaja conjuntamente con empresas y asociaciones de emprendedores, organizando conferencias y contactos que enriquecen el máster con experiencias profesionales contrastadas.

La lista de competencias asociadas a cursar el máster es muy exhaustiva y está formada por un amplio conjunto de capacidades generales y específicas. Entre estas numerosas competencias (que se pueden consultar en el sitio del máster), se destacan las siguientes, estrechamente relacionadas con el espíritu emprendedor:

- Ser capaz de determinar y localizar oportunidades de negocio que le permitan desarrollar su idea, ponerla en marcha y mantenerla en el tiempo, creando empleo y colaborando en el crecimiento del tejido empresarial en su país.
- Ser capaz de tratar situaciones complejas e impredecibles de forma sistemática y creativa, con juicio crítico, con información incompleta, asumiendo riesgos, tomando decisiones y comunicándolas a cualquier tipo de audiencia.



- Ser capaz de aportar valor a la empresa mediante su creatividad y participación.
- Aprovechar las oportunidades que la convivencia con alumnos de otros países le da el MCDE, para proyectar su empresa a otros mercados, en otros países en los que tiene compañeros de estudios que, como él, han diseñado su propio proyecto de empresa.

Además, la Universidad cuenta con la Cátedra de Fomento del Espíritu Emprendedor y Nebrija Emprende, dos espacios que contribuyen a la formación de emprendedores, en la cual ellos encuentran apoyo y mecanismos para progresar en el desarrollo de sus proyectos. Se trata de un espacio abierto a los estudiantes de cualquier disciplina impartida en Universidad Nebrija. La cátedra se ha creado con el ánimo de dar un impulso adicional al espíritu emprendedor en la, cada vez más amplia, oferta formativa y de experiencias de Universidad Nebrija y Nebrija Business School. Entre sus principales objetivos destacan:

- Desarrollar una amplia oferta de iniciativas que ayuden a los emprendedores a hacer realidad sus proyectos empresariales y formarse como empresarios solventes, y así conducirlos hacia el éxito.
- Convertirse en el referente en investigación aplicada y académica sobre el fenómeno emprendedor en España, desarrollando la responsabilidad de elaboración del Informe GEM España a partir de 2012, contando con el apoyo de la Fundación del Pino, así como interactuar y colaborar con la Red GEM España de equipos regionales.
- Incrementar la producción académica de artículos sobre emprendimiento en colaboración con el grupo de investigación Efein.
- Dado que el compromiso por el fomento del espíritu emprendedor es un objetivo compartido con un buen número de instituciones empresariales, académicas, financieras y sociales, la cátedra colabora con todo aquel cuya visión vaya en paralelo o coincida con los principios de esta.

Aunque el carácter de la cátedra es abierto y flexible, y se adecuan en cada momento a la realidad y las necesidades del emprendedor, a continuación se listan algunas de las actividades más relevantes que lleva a cabo:

- Organiza un ciclo anual de conferencias con los temas más actuales y relevantes para el emprendedor, sirviendo a su vez de punto de encuentro para el debate y la reflexión.
- Diseña e imparte programas de fomento del espíritu emprendedor tanto de carácter integrado en los programas Nebrija como abiertos a la comunidad emprendedora.
- Coordina la comunidad de emprendedores Nebrija, creando un punto de Network y colaboración poderoso.
- Impulsa la creación de casos prácticos y documentación de apoyo para la formación y fomento del espíritu emprendedor.
- Encamina su investigación principalmente a la edición de literatura que alimente y guíe el espíritu emprendedor.
- Cuenta entre sus planes con la creación de una incubadora de proyectos que facilite la puesta en marcha de nuevas iniciativas de elevado potencial.

Por su parte, el programa Nebrija Emprende es una iniciativa que se ha puesto en marcha desde junio de 2012 en la Cátedra de Fomento del Espíritu Emprendedor, de la mano del profesor Álvaro Sancho. Su voluntad es la de asesorar y ayudar a todos los que quieran desarrollar proyectos emprendedores. También pretende ser un punto de encuentro para inversores en busca de proyectos en los cuales participar. Dispone de entorno físico y *online* nacional e internacional. Así mismo, es una plataforma que ha nacido con la voluntad y vocación de estimular el debate organizando encuentros-sesiones sobre emprendimiento, actividad que cuenta con el apoyo del Club Nebrija, foro en el que se organizan espacios de discusión sobre cualquier tema que afecte a la sociedad.

Con este paso, Nebrija avanza de manera decidida en la creación de un modelo de formación “donde el espíritu emprendedor ‘toca’ todas y cada una de sus disciplinas de formación convencida de que emprender es una forma de entender la vida más que una materia reservada para unos pocos” (Álvaro Sancho, junio de 2012).

Recientemente implantado, el Premio Mujer Emprendedora constituye otro avance en el fomento del emprendimiento. Este evento se organiza en colaboración con la Asociación de Mujeres Progresistas de Torrelodones, la Fundación Antonio de Nebrija, la Federación de Empresarios de la Comunidad de Madrid Zona Noroeste y la Delegación Noroeste de la Cámara de Comercio de Madrid. El premio está destinado a la mujer y al reconocimiento de su labor empresarial en la zona próxima al Campus de La Berzosa de la Universidad Nebrija. Este premio celebró su primera edición en 2012. Nació en las actuales circunstancias de la economía española ante la necesidad de cultivar y fomentar la cultura empresarial y la creación de empresas en la población de mujeres, mucho menos participativas que los hombres en el conjunto de la actividad emprendedora española.

Como se puede observar, el emprendimiento constituye un elemento inherente a la actividad de la Universidad Nebrija y está presente de forma generalizada en la institución, aunque de forma más intensa en el diseño curricular de los programas desarrollados por Nebrija Business School.

## **Características de los espacios dirigidos hacia la formación en emprendimiento**

La naturaleza de los espacios relacionados con el fomento del emprendimiento en Universidad Nebrija es diversa:

- Espacios docentes físicos y virtuales, especialmente concentrados en Nebrija Business School y en las universidades latinoamericanas asociadas al máster de Creación y Dirección de Empresas. Tiene una duración de diez meses. Se inicia con una fase presencial de un mes

en cada universidad de origen. En el caso de España, la fase presencial se imparte en Madrid, en octubre, los fines de semana. La fase *online* se inicia en septiembre y culmina en junio. La fase presencial en Madrid para todo el colectivo de estudiantes se imparte en las tres primeras semanas de julio.

- Gestión de eventos como los premios, que implican organización, interacción con entidades patrocinadoras, interacción con los participantes, provisión de facilidades de viajes y alojamiento, diseño de ferias y actos de entrega y otras operaciones. Es de duración anual y se convoca en octubre.
- Gestión y realización de eventos como conferencias y foros de encuentro de diversos colectivos interesados e involucrados en el emprendimiento, como los que se desarrollan en Club Nebrija y otros. Se dan durante todo el curso.
- Espacios de investigación, especialmente generados desde la Cátedra de Fomento del Espíritu Emprendedor, responsable técnica del Proyecto GEM España desde 2012 e impulsora de producción académica en torno a la investigación derivada de este proyecto. Se dan durante todo el curso.
- Asistencia a conferencias y *workshops* de investigación relacionados con el fenómeno emprendedor, y participación en eventos como el Día del Emprendedor y otros. Se dan durante todo el curso.

La importancia que se otorga a todas las actividades relacionadas con el emprendimiento es elevada y está presente constantemente en la vida universitaria. Así mismo, además de las anteriores acciones hay que resaltar las que se llevan a cabo continuamente para la dinamizar esta vertiente de la Universidad. Para ello, el director de Nebrija Business School, de la Fundación Nebrija, de la Cátedra de Fomento del Espíritu Emprendedor y el resto de profesores y personal de la institución buscan oportunidades de colaboración con empresas y todo tipo de asociaciones y organismos, así como ofrecer la experiencia Nebrija en formación emprendedora.

## Metodologías usadas en la formación en emprendimiento

Se utilizan múltiples recursos y técnicas como las siguientes:

- Formación presencial en creación, dirección, organización y gestión de empresas
- Método del caso
- Exposición de casos reales de emprendedores y empresarios experimentados
- Formación *online* (campus virtual) a distancia
- Servicios de evaluación y asesoramiento de proyectos
- Prácticas en empresas
- Formación presencial en metodología de la investigación
- *Mentoring, coaching*
- Provisión de información, bibliografía y contenidos para el caso del Premio Jóvenes Emprendedores.

Concretamente, en el caso del máster de Creación y Dirección de Empresas, su innovadora metodología combina sesiones presenciales y sesiones *online*, confiriendo al programa la flexibilidad necesaria para poder compatibilizar la vida personal, profesional y formativa del emprendedor. Las asignaturas se abordan desde una perspectiva múltiple, a través de sesiones presenciales, sesiones *online*, notas técnicas, ejercicios, casos, simulaciones, trabajo en equipo, foros y videoconferencias. El diseño transversal del programa —sobre el eje central del Business Plan— se estructura en hitos específicos, con retroalimentación al alumno, lo que genera un círculo virtuoso de mejora continua.

## Contenidos que se privilegian en la formación para el emprendimiento

Los contenidos que se trabajan en la *etapa preuniversitaria*, es decir, para influir en los participantes en el Premio Jóvenes Emprendedores, se concretan en:

- Adopción de valores y carácter emprendedor
  - Técnicas propias de la elaboración de una idea y desarrollo de un *plan de negocio* integral para esta, que debe cubrir las etapas siguientes:
    - Definición del negocio
    - Explicación de las necesidades que cubre el producto o servicio
    - Determinación de cuál es el público objetivo
    - Estudio del mercado en que se introduciría
    - Plan comercial y de marketing (qué debe hacerse, cómo y cuándo)
    - Área de recursos humanos y organización (determinación del equipo y recursos necesarios, tareas, tipo de perfil de personas que se necesitan)
    - Plan financiero
    - Fondos necesarios para la realización del plan de negocio
    - Capital semilla necesario para la puesta en marcha
    - Fuentes de financiación consideradas y su asequibilidad
    - Conclusiones acerca de la viabilidad del proyecto
    - Además de estas habilidades, se trabajan las siguientes:
1. Capacidad de comunicación oral y escrita
  2. Presentación en público del proyecto
  3. Elaboración de un stand ferial en caso de ser finalista
  4. Trato social y *networking*.

En el ámbito universitario, el máster en Creación y Dirección de Empresas se imparte en dos semestres con los siguientes contenidos:

Primer semestre (de septiembre a enero):

Clases presenciales (8)

- Entorno jurídico y fiscal de la empresa. Nociones críticas para emprendedores (2)
- Contabilidad financiera. Introducción a la gestión financiera (2)

- Ventas en mercados supranacionales y comercio exterior. Creando oportunidades globales (2)
- Creación de empresas, análisis de oportunidades y valoración de proyectos (introducción al plan de negocio) (2)

¡Haz de tu idea una realidad!

Formación a distancia (16)

- Organización de empresas y dirección de RR.HH. De la pequeña a la gran empresa (4)
- Control de gestión y contabilidad de costes (4)
- Dirección estratégica de la empresa I (4)
- Dirección de *marketing* y ventas. Introducción al estudio de mercado y plan de *marketing* (2)
- Sistemas de información para la dirección. Herramientas indispensables para emprender eficientemente (2)

Segundo semestre (de febrero a julio):

Formación a distancia (16)

- Dirección de producción y operaciones I+D+i (4)
- Análisis financiero y fórmulas de financiación para la creación y el crecimiento de la pyme (4)
- Desarrollo de habilidades directivas, liderazgo emprendedor (2)
- Comercio internacional y desarrollo de mercados. Compitiendo globalmente (4)
- Fundamentos de financiación y contabilidad empresarial. Proyectos financieramente saludables (2)

Formación presencial en la Universidad Nebrija (8):

- Habilidades directivas y desarrollo del liderazgo (2)
- *Marketing* internacional y posicionamiento (2)
- Dirección estratégica de la empresa II (2)

- Planes de continuidad de la empresa familiar. Modelos empresariales (2)

Trabajo de fin de máster (8)

Prácticas o metodología de la investigación en ciencias económicas y empresariales (4)

Total del programa: 60 European Credit Transfer System (ECTS)

El programa expuesto ofrece una formación integral cuyo principal objetivo es formar a los emprendedores y a los directivos en las competencias y capacidades necesarias para desarrollar con éxito planes de negocio con innovación y creatividad, sabiendo identificar las oportunidades de negocio, con una visión completa de los factores determinantes en su implementación. El diseño formativo está enfocado en torno a la idea de desarrollar un *business plan* desde su concepción hasta su implementación final. La experiencia de trabajo compartida con alumnos internacionales propicia una enriquecedora experiencia de *networking* global, necesaria para el desarrollo de negocios con visión internacional.

## La evaluación en el proceso

La evaluación de la formación emprendedora es compleja porque no basta con criterios objetivos, sino que también es necesaria una significativa dosis de subjetividad. En este sentido, se considera que una persona puede adquirir los conocimientos teóricos asociados al emprendimiento, pero más importante que estos es el desarrollo y la adquisición del espíritu emprendedor, de su carácter y de las habilidades propias de quien afronta la vida con estos fundamentos. Evaluar este aspecto de la formación emprendedora es la parte más delicada y solo se puede llevar a cabo a través de la interacción con los alumnos, de su observación, sus reacciones, su espíritu proactivo y de la voluntad de mejora continua. Por consiguiente, además de exámenes tradicionales, se valoran trabajos, capacidad de comunicación, presentación de proyectos y actitudes a lo largo del curso. Lo mismo sucede de forma indirecta en la



evaluación de proyectos y equipos presentados a los premios, de manera que la selección final es el fruto de la transmisión del entusiasmo, el interés y la dedicación que se ha puesto en ellos y que trasciende en múltiples detalles que un tribunal plural y con dilatada experiencia sabe captar.

## **A modo de síntesis**

A partir de las reflexiones presentadas, y considerando el contexto de esta publicación, se plantean los siguientes aspectos de interés que, según la perspectiva e iniciativas de cada lector, pueden ser tomadas como elementos de referencia. En tres estos aspectos se destacan los siguientes:

- Es necesario lograr un consenso, cuando menos regional, de los contenidos del currículo de educación emprendedora en los niveles de educación primaria, secundaria y superior. Esto permitiría un importante grado de articulación y además facilitaría la continuidad en la tarea de formar mentalidades emprendedoras.
- El convencimiento de los órganos oficiales e instituciones privadas es vital para poder avanzar en la implantación sistemática y oficial de la gestión y formación del emprendimiento en los sistemas educativos.
- La continuidad y el impacto de la gestión del emprendimiento implica la necesidad de diseñar y aplicar herramientas de medición de su prevalencia, de sus características y de su impacto. El seguimiento riguroso y sistemático a todos los planes y proyectos que tengan que ver con el emprendimiento es lo que puede garantizar que su desarrollo sea progresivo y congruente con los propósitos establecidos.

El logro de estos objetivos puede suponer una profunda transformación para las economías que desean promover el emprendimiento como un recurso clave de la creación de innovación, empleo y riqueza; sin embargo, si no se sientan las bases de una cultura emprendedora, difícilmente podrá desarrollarse en todo su potencial.

# Currículo y emprendimiento

*Jorge Gámez Gutiérrez\**

## Emprender y ser emprendedor

Emprendedor es el adjetivo que se asigna a la persona que tiene iniciativa y decisión para acometer empresas.<sup>1</sup> Un emprendedor no es inventor, ni científico, ni dueño de capital; es un innovador que realiza procesos de cambios sociales y tiene carácter multidimensional. El emprendedor asume un proceso constante de innovación valioso por sí mismo y no por sus resultados (Schumpeter, 1947a; Pereira, 2007; Ecotec, 2007). Los emprendedores son individuos que imaginan y llevan a la práctica nuevas respuestas a los problemas que enfrentan las sociedades a través del tiempo. Están atentos a las oportunidades para descubrir necesidades insatisfechas y seleccionar fórmulas apropiadas para satisfacerlas. Su faceta más conocida es la creación de empresas privadas.

## Tipos de emprendedores

El emprendedor social pretende promover y sostener algunos valores. Busca nuevas oportunidades; sigue procesos de innovación y tiene alto sentido

---

\* Docente de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad de La Salle. Correo electrónico: jgamez@unisalle.edu.co

<sup>1</sup> *Empresa*: Acción o tarea que entraña dificultad y cuya ejecución requiere decisión y esfuerzo || Intento o designio de hacer algo (DRAE).

de responsabilidad en el trabajo social (Moriano, 2005). Es una forma de utilizar las habilidades para resolver problemas sociales. Por su parte, el intraemprendedor es un empleado que se propone convertir ideas en realidad rentable dentro de una organización (empresa privada, empresa del Estado, universidad y ONG, entre otras) (Pinchot, 1985).

El emprendedor público emerge en el sector estatal como agente de cambio que fomenta la innovación institucional. Propone reformas a lo público; intenta trasladar la cultura de empresa al sector estatal; tiene orientación al servicio social; busca la asociación de lo público con la sociedad civil, y pretende cubrir las necesidades insatisfechas de la población (Cámara de Comercio, 2003; Moriano, 2005).

El emprendedor creador de empresa privada lo puede ser por empuje (insatisfecho con su trabajo actual decide iniciar un negocio) o por atracción. Es posible clasificar los emprendedores por vocación (individuos que tienen el impulso de crear empresa) y emprendedores por necesidad (fundan un negocio impulsado por sus circunstancias). Por otro lado, el emprendedor rural —no solo en el sector agrícola— potencia el desarrollo rural nacional. En su desempeño intervienen factores biológicos —el clima, el suelo, la topografía—, factores económicos —los costos, los ingresos y la posibilidad de beneficios—, y factores sociales —la disponibilidad de mano de obra, los ingresos, la nutrición y la vivienda—. En Colombia, los emprendedores rurales tienen mayor campo de acción en el sector primario informal —economía de subsistencia—. Ello ha propiciado propuestas como Utopía, de la Universidad de La Salle (Universidad de La Salle, s. f.).

Por último, el *e-Entrepreneurship* se refiere al emprendedor de la era del conocimiento que crea empresas en Internet, conoce la virtualidad y maneja diferentes consumidores, proveedores y competencia (Manuel, 2006).

### **Sus debilidades**

Los errores más comunes de los emprendedores nacen de suponer que una idea de más dinero se puede convertir en una empresa. Una debilidad es ver solo aspectos positivos de la idea de negocio, mas no diferenciar entre idea,

empresa y producto, no medir sus limitaciones, no diferenciar la amistad de los negocios, y creer que en una empresa caben todos. Esas debilidades se reflejan en dos riesgos: fracasar o subsistir.

El fracaso empresarial depende en parte de la inadecuada personalidad del emprendedor para los negocios; de una formación insuficiente; de los conocimientos y la experiencia del emprendedor y su equipo de trabajo; de hacer previsiones de futuro de las ventas y beneficios erróneas; del desconocimiento del funcionamiento del mercado, y de una débil capacidad para lograr la confianza de los inversores, los clientes, los proveedores y las personas de su empresa (González, 2007; Nueno, 2009; Cañadas, 1996).

La experiencia del Fondo Emprender muestra que los emprendedores colombianos tienen dificultades en la identificación de la idea de negocio y desconocen las técnicas para definir el problema. En cuanto al mercado, se encuentran deficiencias en los estudios del plan de negocio expresados en estimaciones de la demanda y estrategias de mercado —casi siempre son optimistas en exceso—.

### **¿Empresario es sinónimo de gerente?**

Una primera diferencia entre empresario, capitalista y dirigente de empresa se refiere a que el primero es quien compra los medios de producción a un precio, los combina y vende a otro precio no previsible al momento de combinar esos factores. La función de capitalista y dirigente no implica la asunción de mayores riesgos. El empresario es el agente productivo que compra servicios de los demás agentes, los combina en el proceso productivo para generar bienes y servicios que tengan valor superior a la suma de los servicios utilizados, tema que en ese momento no constituía innovación en estricto sentido, y la recuperación de ese capital invertido y un beneficio (Cantillon, 1755; Say, 1821).

Con el transcurso del tiempo la toma de decisiones no es solo responsabilidad del emprendedor: la compleja red de alternativas se distribuye entre el emprendedor, quien toma la iniciativa de crear la empresa, el capitalista, que aporta los medios físicos para llevarla a cabo, y el administrador, que la gestiona. En las empresas pequeñas los tres papeles pueden ser desempeñados

por una persona, mientras que en grandes organizaciones estos roles se distribuyen entre muchos individuos. El desarrollo del capitalismo hizo aparecer las grandes empresas con muchos accionistas y separó los intereses de propietarios y administradores. Por supuesto, la última palabra es de los propietarios, pero los intereses de los administradores y su influencia no son deleznable. La división entre propiedad y gestión de las grandes empresas genera los problemas del riesgo moral y los costos de agencia.

Por otro lado, no todo es positivo en la figura del emprendedor: Kets de Vries (1985) y Carlan *et al.* (2007) muestran los rasgos negativos de los emprendedores, entre los que se encuentra la necesidad de control, los sentimientos de desconfianza, los deseos de aprobación y considerarse víctimas.

## **Algunas teorías sobre emprendimiento**

El análisis de la actividad de los emprendedores y la empresa incluye el contexto cultural, las redes de contratos y el rol de los trabajadores. Las definiciones de emprendedor han partido de las preguntas ¿qué pasa cuando el emprendedor actúa?, ¿por qué actúa? y ¿cómo actúa?

El primer tipo de definición lo han asumido los economistas para mirar los resultados de su acción en el sistema económico y el rol que desempeña en el desarrollo de los mercados. El segundo enfoque lo asumen las ciencias sociales como la psicología y la sociología, estudiando al emprendedor como individuo, el comportamiento humano, su ambiente, metas, valores, y motivaciones. El tercer tipo de definiciones se analiza desde la administración y estudia las características de gestión del emprendedor y cómo apunta a sus logros.

Veciana (2001) amplió los alcances de estos enfoques (tabla 1):

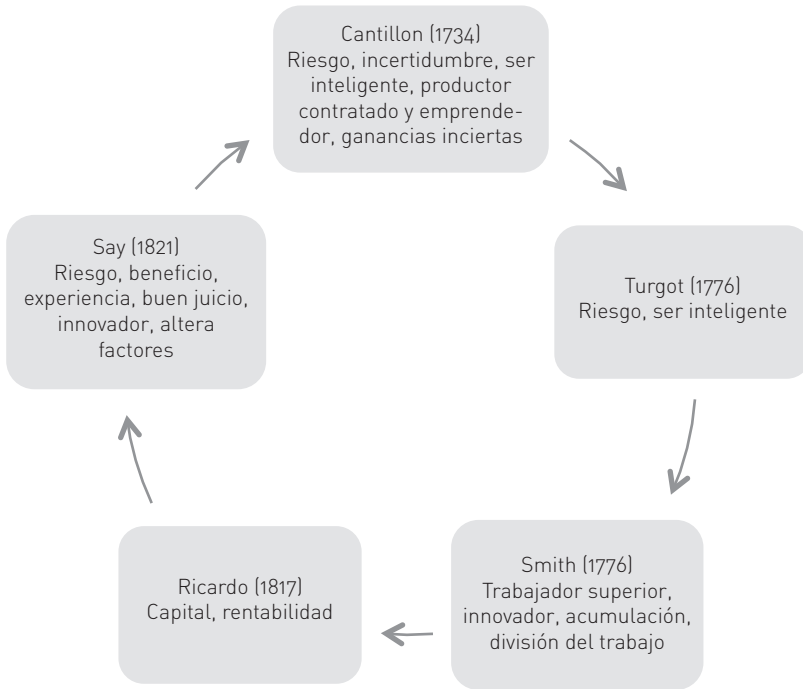
**Tabla 1.** Enfoques teóricos del emprendimiento

<b>Economía</b>	Función empresarial como cuarto factor de producción Teoría del beneficio del empresario Teoría de los costos de producción Teoría de los costos de transacción Teoría del desarrollo económico de Schumpeter
<b>Psicología</b>	Teoría de los rasgos de la personalidad Teoría psicodinámica de la personalidad del empresario Teoría del empresario de Kirzner
<b>Sociología</b>	Teoría de la marginación Teoría del rol Teoría de redes Teoría de la incubadora Teoría evolucionista Teoría del desarrollo económico de Weber Teoría del cambio social Teoría institucional
<b>Administración</b>	Teoría de la eficiencia Teoría del comportamiento del empresario Modelos de proceso de creación de empresa Modelos de generación y desarrollo de nuevos proyectos innovadores <i>Corporate entrepreneurship</i>

Fuente: elaboración propia a partir de Veciana (2001).

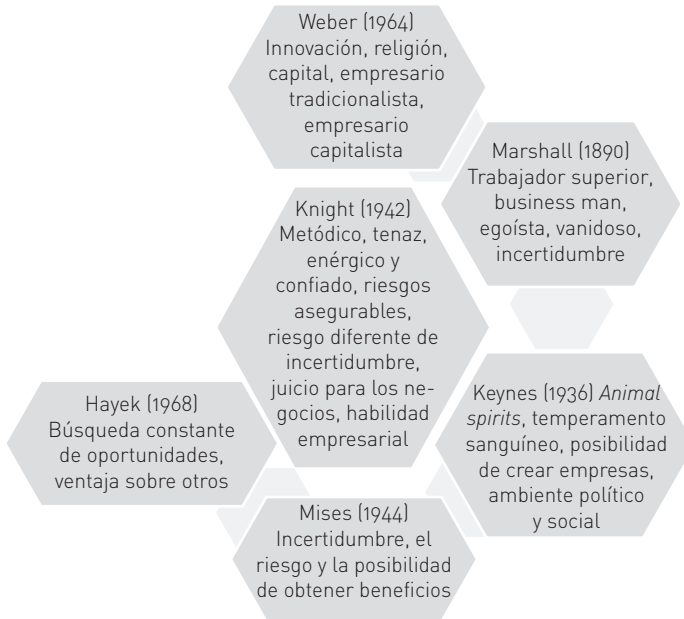
## Emprender según la economía

La teoría económica clásica no estableció un consenso en cuanto al tema del emprendedor (figura 1). Asume que un individuo con ciertas aptitudes afronta la incertidumbre y el riesgo para lograr rentabilidad; por tanto, toma el riesgo. Es un trabajador superior, muy inteligente e innovador, caracterizado por invertir dinero para obtener beneficios y percibir ganancias inciertas, correr riesgos garantizados por el capital que ha acumulado y ha convertido en capacidad productiva, que intenta movilizar en búsqueda de mejores rendimientos a partir de diversas mezclas de los factores de producción.

**Figura 1.** Los clásicos de la economía

Fuente: elaboración propia.

Desde los neoclásicos, emprender puede incluir la habilidad de un individuo que en un ambiente político y social detecta necesidades de un posible consumidor, innova —hace nuevas combinaciones de recursos— a partir de expectativas de largo plazo, que diferencia incertidumbre de riesgo, y provoca cambios en el tejido empresarial y la sociedad (figura 2). Emprendedor es un empresario tradicional o uno capitalista que desde la frugalidad intenta multiplicar su riqueza, un trabajador superior y egoísta, motivado por la ganancia y la vanidad, con impulso espontáneo a la acción o *animal spirits* que no solo crea empresas sino que las puede comprar, que atiende las necesidades del consumidor, y se diferencia de los gestores que cumplen rutinas. Por tanto, sabe diferenciar incertidumbre de riesgo, es metódico, tenaz y enérgico, y en los países desarrollados busca más oportunidades.

**Figura 2.** El emprendedor según los neoclásicos

Fuente: elaboración propia.

### ***Schumpeter: emprender e innovar***

El emprendimiento es factor creativo en el proceso económico porque el emprendedor, en solitario, aporta ideas, percibe y explota oportunidades e innova. El progreso tecnológico y la empresa van ligados, y no pueden separarse (Schumpeter, 1939).

Emprendedor es quien propone un proceso y obtiene resultados, bien sea en el campo privado o en el espacio público. Su función es entonces asunto de voluntad y de comportamiento. La creación de empresa supone la aparición y el desarrollo de nuevas posibilidades en el entorno económico. Por ello el emprendedor es el corazón del proceso de innovación y si la creación de empresa no desemboca en innovación en ella no se ejerce la actividad del emprendedor (Rodríguez y Jiménez, 2005).



La acción del empresario que busca oportunidades, crea fortunas, genera acumulación de riqueza y reorganiza de forma permanente el sistema económico y los estratos de la sociedad impulsa el crecimiento económico. Hay un espíritu nacional que denota diferentes sistemas de ideas, creencias religiosas o no, actitudes corrientes caso ahorro, progreso económico, asunción de riesgos, trabajo físico e intelectual y la igualdad (Schumpeter, 1947b, 1978).

La verdadera función de un emprendedor es la de tomar iniciativas y crear, más que ejercer la gestión o reunir factores de producción para obtener productos. La empresa es la acción de llevar a cabo innovación, y quienes la hacen son empresarios. Así, nadie es empresario durante todo el tiempo y nadie puede ser solo empresario. Muchas empresas nuevas se fundan con una idea y una finalidad definidas; mueren por diversas razones —algunas porque disminuye su capacidad de innovación—. La innovación va asociada con el ascenso de nuevos hombres al liderazgo (Schumpeter, 1939).

El progreso científico tiene gran importancia para Schumpeter, puesto que constituye la naturaleza de la función de emprendedor, facilita el reconocimiento y aplicación de nuevas posibilidades en el campo económico, la fabricación de nuevos productos o nuevas calidades de productos, la introducción de nuevos métodos de producción, el impulso de nuevas formas de organización de la industria, la conquista de nuevos mercados y el acceso a nuevas fuentes de aprovisionamiento (Rodríguez y Jiménez, 2005).

La innovación implica combinar los factores de producción (tierra, capital y trabajo) de una nueva forma, es decir, si una cantidad de producto cuesta menos de lo que costaba sin disminución de los factores, eso es innovación. La innovación no es sinónimo de invento: un emprendedor no es el inventor. Mediante ella se generan nuevas oportunidades de inversión, particularmente en sectores cercanos y con efectos en la economía. Las innovaciones contribuyen de alguna manera en los ciclos económicos por el volumen de personas que se aventuran en negocios, el sector industrial donde ocurren y los intereses de los capitalistas que financian la actividad emprendedora (Schumpeter, 1939, 1947a).

La destrucción creativa supone reformar o revolucionar la estructura de producción explotando un invento o una posibilidad tecnológica que no ha sido probada para producir nuevos artículos (figura 3), o producirlos de una nueva forma, abriendo nuevas fuentes de materias primas con reorganizaciones sucesivas en la industria (Schumpeter, 1946). El freno a la innovación proviene de la resistencia del entorno, la repetición de actos rutinarios y la inhibición para transitar nuevas sendas (Schumpeter, 1939).

**Figura 3.** Características del emprendedor según Schumpeter (1939)



Fuente: elaboración propia.

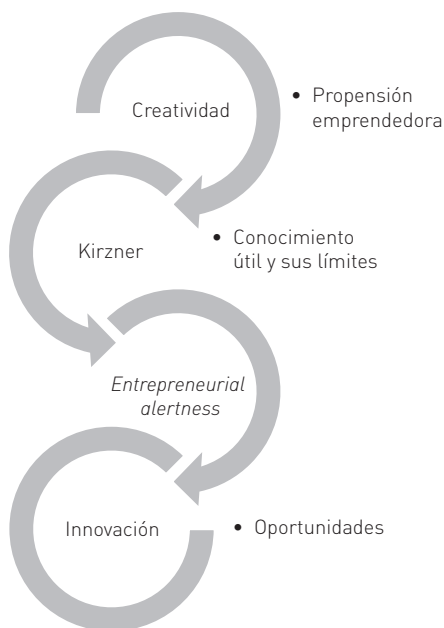
Schumpeter no contempló los mecanismos para descubrir nuevas oportunidades y tampoco estudió las maneras para favorecer la innovación. Un emprendedor toma la iniciativa, crea y da respuesta creativa a los problemas con nuevas prácticas de innovación en nuevos negocios haciendo reorganizaciones permanentes en un sistema económico que tiene fuerza de voluntad y valora el progreso científico. El autor previó los

avances científicos y la innovación a partir de los expertos; sin embargo, el emprendedor no perdió todo el protagonismo.

### ***Kirzner: cómo reconocer oportunidades***

Israel Kirzner complementa a Schumpeter en el sentido de que a partir del conocimiento nuevo se encuentran nuevos usos de ese saber. Este economista describió la propensión de los seres humanos a descubrir el conocimiento útil y sus límites, conocimiento que llamó *propensión emprendedora*. El emprendedor persigue sus fines de manera eficiente, con impulso y perspicacia. En línea con esto, Kirzner acuñó el término *entrepreneurial alertness* para explicar la capacidad de ver dónde faltan bienes o servicios. Esta capacidad aparece cuando el individuo tiene dentro de sí el valor para darles a los recursos lo que otros no pueden darles (figura 4).

**Figura 4.** Emprender según Kirzner



Fuente: elaboración propia.

También diferenció el conocimiento emprendedor y el conocimiento de expertos: los expertos no reconocen el valor del conocimiento o las formas en que se puede convertir en beneficios económicos, como sí lo hace el emprendedor, quien además valora la oportunidad de ese saber para generar rentas. La característica importante de la empresarialidad no es tanto la capacidad de apartarse de la rutina como la de percibir nuevas oportunidades que otros aún no han advertido.

### ***Institucionalismo y emprendimiento***

El resultado de mercados eficientes solo se obtiene cuando las transacciones no tienen costo. El tamaño y las características de una empresa dependen de la tecnología y, en distintos grados, de los costos de transacción. Si las instituciones promueven un ambiente institucional flexible se genera un clima favorable para las inversiones, llevadas adelante por sujetos emprendedores que asumen razonablemente los riesgos derivados de cualquier actividad económica.

Para Hernando de Soto el espíritu empresarial y la vocación de mercado de las personas son idénticos a las del resto del mundo (figura 5). Otorga gran importancia a la ley en los países de Occidente. Por ello la ley debe recoger e integrar las costumbres extralegales de las sociedades a fin de garantizar su devenir pacífico. Sin embargo, la debilidad de las instituciones que faciliten la compra, el alquiler o la venta de los activos elevan los costos de transacción (De Soto, 2000).

En Colombia, Salomón Kalmanovitz (2001) analiza las instituciones sociales, económicas y legales colombianas y su deterioro en el último siglo. Las leyes pueden ayudar a democratizar la vida política de un país, garantizar eficiencia y disminuir la impunidad para hacer que el crimen sea menos rentable y favorecer el cumplimiento de los contratos.

El nuevo institucionalismo económico estudia el rol que asumen las instituciones y la forma como evolucionan para coadyuvar en la formación de empresarios y el potencial empresarial que se pueda desarrollar en una sociedad. Las instituciones eficaces pretenden minimizar los costes de transacción derivados de la búsqueda de información.

**Figura 5.** El emprendimiento para algunos economistas institucionalistas

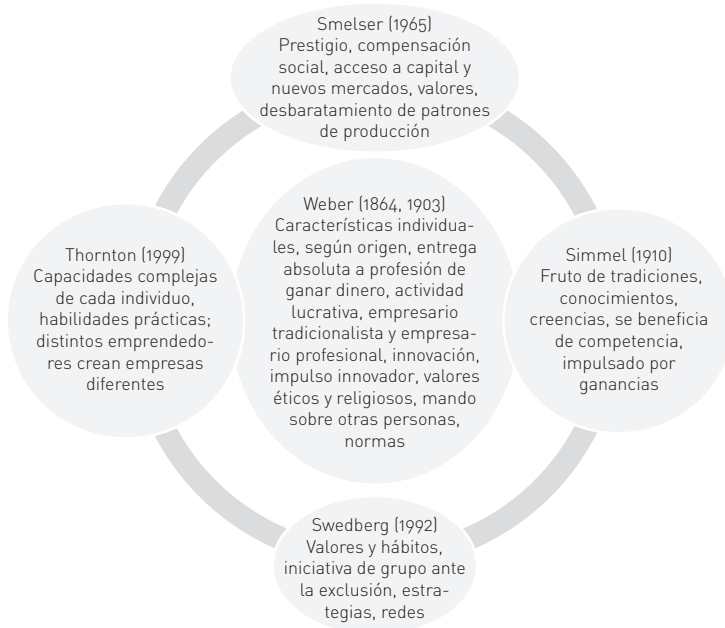
Fuente: elaboración propia.

## Emprender según la sociología

Los sociólogos muestran que la cultura y el contexto son determinantes del emprendimiento y este se puede aprender. Según Weber, los comerciantes y las clases medias fueron los más inclinados a ser empresarios. Este autor también sugirió una relación entre las creencias religiosas y la actividad económica. Por otra parte, el emprendimiento es una decisión individual, pero necesita de los grupos sociales para su realización, porque las oportunidades de éxito se pueden favorecer con el soporte de las redes de apoyo (figura 6). El emprendedor puede ser empresario tradicionalista o capitalista —un multiplicador de su riqueza—, que desbarata y reorganiza los patrones existentes de producción en pos de compensaciones sociales y prestigio. Es, además, un individuo con capacidades complejas, habilidades prácticas y experiencia para explotar las oportunidades.

Las regiones y países se diferencian en las formas de emprender y crear empresa; en particular por la cultura, las leyes, los conocimientos y la forma de valorar la actividad emprendedora. No obstante, hoy se crean nuevas empresas en las organizaciones existentes, empresas de capitales de riesgo y por iniciativa de los empleadores.

**Figura 6.** Los emprendedores según la sociología



Fuente: elaboración propia.

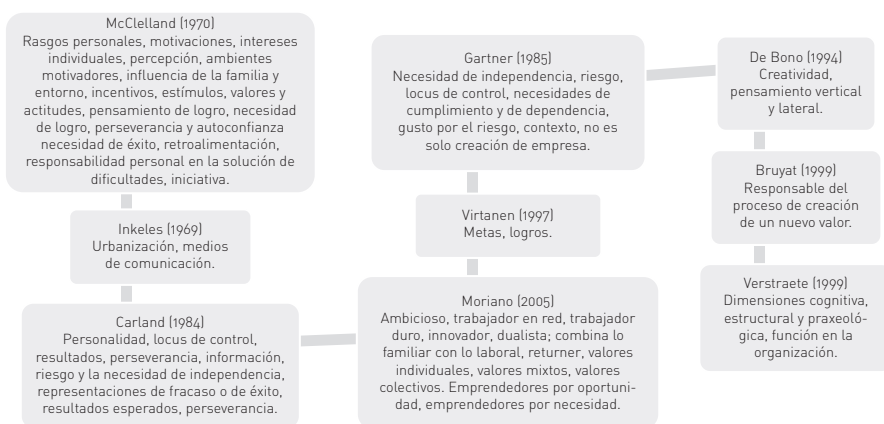
### Los emprendedores según la psicología

Un emprendedor tiene rasgos característicos como la creatividad, el deseo de independencia, la capacidad de liderazgo, el oportunismo, la individualidad, la intuición, la organización, la capacidad de racionalización, la planificación y el profesionalismo. Además tiene aptitudes y motivaciones (figura 7), una interrelación entre necesidad de éxito y estructura de oportunidades, y desempeño diferente según esté en países industrializados o no.

Tiene necesidad de éxito, intereses, estrategias, perspectiva cronológica y formas de percibir a las personas. Se ve influenciado por otras fuerzas modeladoras como la urbanización, los medios de comunicación de masas y la fábrica. El emprendedor necesita independencia, espera resultados y persevera y controla su destino. Se podría caracterizar como emprendedor por convicción y por necesidad (figura 7).

Para McClelland los grados de creación de empresa son diferentes en grupos de personas en condiciones similares y en países industrializados y no industrializados.

**Figura 7.** Caracterización de un emprendedor según la psicología



Fuente: elaboración propia.

Marcin y Cockrum (1984) analizaron las características psicológicas de los emprendedores en distintos países; Rowen y Hisrich (1985) estudiaron el desempeño de las emprendedoras; Smith y Miner (1983) estudiaron la relación entre las características personales de los emprendedores y las empresas que ellos inician, la forma como se adecuan los distintos tipos de emprendedores a lo largo de las diversas etapas de desarrollo de la empresa; mientras que Webster (1977) y Gartner (1985) analizaron las clases de empresas que inician distintos tipos de emprendedores (autores citados por Stevenson y Jarillo, 1990).

No se puede evaluar a una persona para establecer con certeza si será exitosa como emprendedora, aunque en ella se puedan identificar las características y aptitudes de los emprendedores (Pereira, 2007).

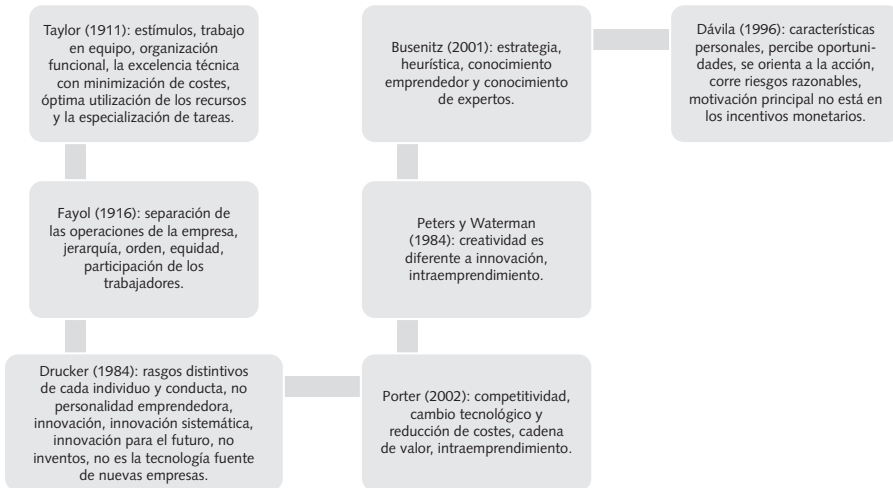
### **Los emprendedores y la gestión según la administración**

Los académicos de la administración definen al emprendedor como creador y gestor de empresa que busca las formas de asegurar su permanencia en el tiempo a través del uso de métodos, prácticas y estilos de toma de decisión (figura 8). Los clásicos se encaminaron por la efectividad, la productividad, la eficiencia y la excelencia, más que por el emprendimiento en sí mismo; es decir, el logro de la eficiencia se sustenta en la división del trabajo y la especialización. Drucker (1984) no creyó en la personalidad emprendedora sino en determinados rasgos de un emprendedor rodeado de redes e instituciones, que asume el rol de innovador, la mayor importancia de la innovación que de la tecnología, la innovación sistemática, el riesgo, el liderazgo, y lo que no debe hacer —ser astuto e innovar para el presente—.

Porter (2002) destaca la innovación, el cambio tecnológico y la reducción de costes a fin de conservar la ventaja competitiva y la importancia del empleado que descubre y explota interrelaciones, lo que hoy se llama *intraemprendimiento*. Por su parte, para Peters y Waterman (1984) la creatividad sin efectos es estéril.

En Colombia, Varela y Bedoya (2006) resaltan varias características del empresario: identificación de una oportunidad; la creatividad e innovación en la puesta en marcha de esa oportunidad; la consecución y asignación de recursos; la participación en el diseño, montaje y operación de la propuesta; la asunción de riesgos en tiempo y prestigio personal; la inversión de tiempo, conocimiento y energía; la búsqueda de recompensas expresadas en beneficios monetarios y satisfacciones personales; la creación de riqueza y generación de empleo, y la actuación con libertad e independencia.



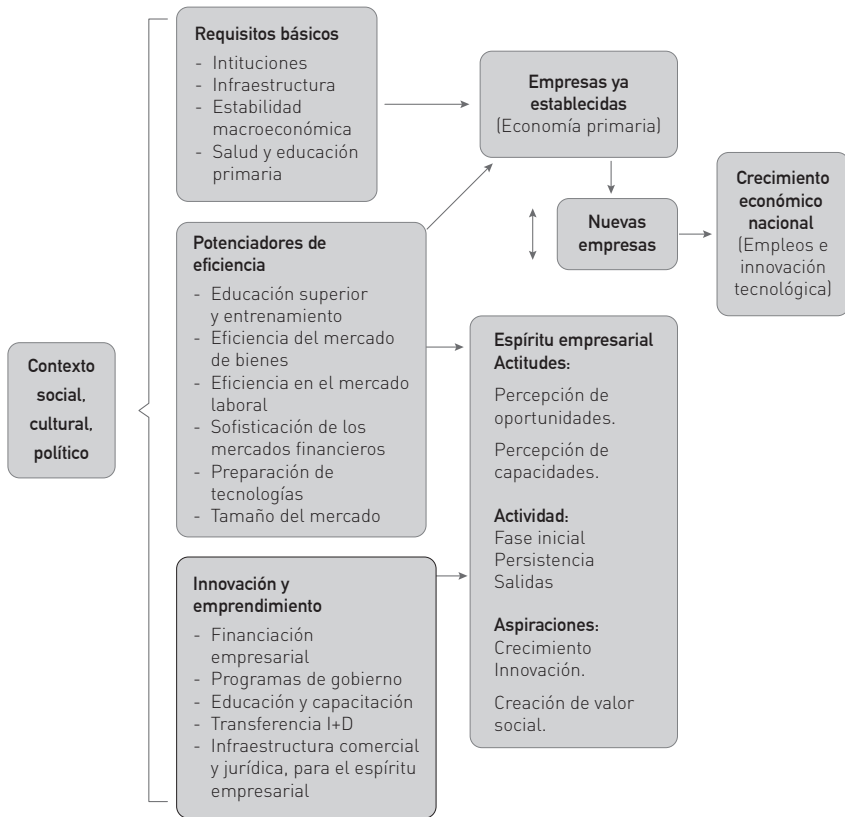
**Figura 8.** Algunas características del emprendedor según la administración

Fuente: elaboración propia.

## Modelos de emprendimiento

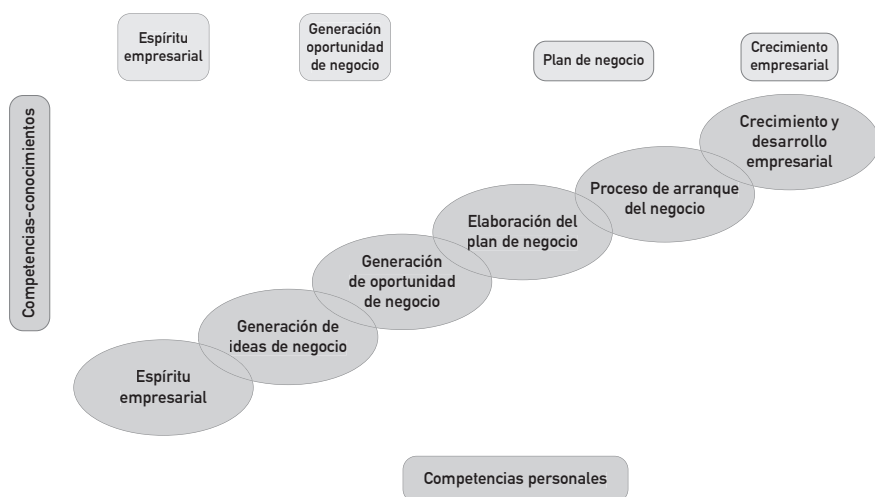
Las teorías expuestas se recogen en diversos modelos. Entre ellos se destaca el modelo de Global Entrepreneurship Monitor (GEM), que mide el espíritu empresarial y la actividad empresarial, no las tasas de creación de empresas (figura 9). Analiza a los emprendedores que crean empresa por oportunidad y por necesidad, los grados de innovación y los rangos de edad de los nuevos empresarios, entre otras mediciones.

El modelo mide a través de un índice la actividad emprendedora (Total Entrepreneurial Activity [TEA]) de más de sesenta países. El profesor Varela propuso un modelo que muestra las competencias personales y los conocimientos del emprendedor, expresados en la creación de empresas y su crecimiento (figura 10). Dentro de sus competencias está la visión de la carrera empresarial, sensibilidad social, orientación al logro, la flexibilidad y la orientación a la acción.

**Figura 9.** Modelo GEM revisado

Fuente: elaboración propia a partir de informes GEM.

Empresario es quien identifica la oportunidad, consigue los recursos, lleva a la práctica la creatividad, invierte recursos y tiempo, actúa con libertad, crea riqueza y genera empleo. Los nuevos modelos incluyen la interacción de los emprendedores en redes, de manera que lo sacan de su aislamiento, complementan sus formas de pensamiento y le ofrecen retos para que aprenda a establecer relaciones de colaboración y confianza, construir para el largo plazo y maximizar sus recursos.

**Figura 10.** Modelo de Varela

Fuente: elaboración propia a partir de Varela (2006).

## Empresa

Una empresa es resultado de actividades complejas que desarrolladas dentro de la comunidad tiene efectos dentro de sí misma y en su entorno; allí radica el grado de valoración de sus creadores, gestores y grupos interesados como los *stakeholders*. La empresa que se ha localizado en un sector específico genera resultados para este, para el tejido empresarial y para la sociedad que en retorno y de manera conjunta afectan a la organización. La empresa se puede concebir como un ser vivo en constante mutación, que se adapta al medio y se transforma para mantenerse (Saiz, 2004).

Debe diferenciarse hacer empresa de hacer negocios: la empresa es una visión de largo plazo en la producción de bienes o servicios; por el contrario, un negocio se refiere al aprovechamiento de una oportunidad para obtener beneficios en el corto plazo. Una sociedad requiere más empresas que hacer negocios por cuanto sus beneficios tienen un mayor componente de bienestar social. Por su parte, el empresario es quien introduce innovación y decide cuándo lo hace y en cuánto tiempo lo hace, con la finalidad de aumentar su

productividad y, hacia fuera, mejorar la competitividad; la innovación puede hacerse en las maquinarias y equipos o en los procesos administrativos. Sumado a lo anterior, según Turriago (2002), las empresas se clasifican en innovadoras en sentido estricto, en sentido amplio, en potencialmente innovadoras y en no innovadoras.

Se puede ser empresario de tres formas: la primera, al iniciar la empresa a través de la franquicia de procesos de producción, distribución, industria o servicios, de la innovación tecnológica y comercial o la asociación. La segunda forma es lograr la participación en una empresa constituida o su compra. La tercera es heredarla, opción deseable en las empresas de familia. Otras formas de crear empresa suponen copiar un concepto de negocio, copiar de un país a otro, adquisición, *spin off*; robar la idea —con toda lo reprochable que es desde el punto de vista ético—, el descubrimiento de una nueva oportunidad y encontrar una nueva forma de producir o entregar un bien o servicio (González, 2007; Curbelo y López, 2007; Nueno, 2009).

La persona que emprende la creación de una empresa imagina su tamaño, establece sus objetivos con la información que tiene, intenta la maximización de beneficios a corto plazo y crea una estructura que haga coincidir el punto más bajo de la curva de costos totales medios con el precio del producto; a largo plazo intenta construir estructuras flexibles a partir de su tamaño, para desplazar su curva de costos de manera que permanezca el mayor tiempo posible con beneficios máximos. El tamaño de la empresa no significa que sea poco rentable: hay empresas gacelas que son pequeñas, ágiles y muy rentables, y empresas dinosaurios, grandes, lentas y menos rentables (Nueno, 2009).

### **Crítica a la empresa**

Marx (1984) asumió la empresa como centro de explotación, forma de apropiación del tiempo y trabajo ajenos, concentración y apropiación de la renta de los obreros. A su juicio, la empresa se concentra solo en la búsqueda de ganancias. Es una forma de acumulación de capital en manos de los empresarios. También la considera como el sitio donde la productividad

del trabajo crece y se suprime todo lo que sea trabajo inútil. En síntesis, la función del capitalista-empresario es una función económica de la nación que le es confiada por la propiedad del capital, y su ganancia es una forma de sueldo.

## La creatividad

La creatividad es pensar algo diferente sobre un asunto cuando se cuenta con la misma información que el resto de personas. El acto creativo es siempre un acto social; por tanto, un individuo creativo debe ser considerado como tal por los demás (Punset, 2006). Es una capacidad originada en la experiencia, la intuición y las expectativas. Se puede concebir, además, como una actividad mental con resultados inciertos (Gámir *et al.* 2007; Ponti y Ferrás, 2008). La creatividad no es un lujo para uso exclusivo de los artistas. Todos los seres humanos pueden tenerla. Una persona creativa se caracteriza por su inteligencia, su conocimiento, su personalidad y su motivación. La creatividad es esencial en la actividad de los emprendedores (tabla 2). Sienten tensiones parecidas los artistas al crear obras y los emprendedores que esperan resultados de sus ideas convertidas en empresas.

**Tabla 2.** Competencias y habilidades de una persona creativa

<b>Psicológicas</b>	Tener la creencia de ser creativo
	Introspección
	Curiosidad mental
	Pensamiento lógico más pensamiento lateral
<b>Comportamientos</b>	Búsqueda regular de ideas
	Actitud transgresora
	Pensamiento ingenuo
<b>Técnicas</b>	Conocimiento de métodos creativos

Fuente: elaboración propia a partir de Ponti y Ferrás (2008).

La creatividad es alterable y puede desarrollarse. Ser creativo es ver las cosas que los demás no ven. La creatividad se compone de pericia, motivación y capacidad de pensamiento creativo que implica riesgos y transforma el trabajo (Amabile, 1999; Harrington, Hoeffherr, y Reid, 2000). Las barreras a la creatividad pueden originarse en la subvaloración personal, la inseguridad, la depresión, el egocentrismo, la agresividad, la ansiedad y la rigidez (Prada, 2002).

## **Innovación**

La puesta en práctica de la creatividad es la innovación y su pérdida incide en la debilidad de la empresa. La innovación se refleja en las nuevas combinaciones de factores productivos que se plasma en un nuevo bien o calidad de bien, un nuevo método de producción, la apertura de un nuevo mercado, la conquista de una nueva fuente de materias primas, y la puesta en marcha de nuevos tipos de organización.

Hay empresas innovadoras en sentido estricto, en sentido amplio, potencialmente innovadoras y no innovadoras. Puede haber innovación gradual o evolutiva, de rompimiento y arquitectura de nuevos modelos de negocio (Harrington, Hoeffherr y Reid, 2000; Turriago, 2002; Valdés, 2006). Las fuentes de innovación de la empresa en marcha están en los cambios demográficos, los cambios de percepción y los nuevos conocimientos, mientras que en una nueva empresa se encuentran en los acontecimientos inesperados, las incongruencias, las necesidades de un proceso y los cambios en los sectores o en un mercado (Drucker, 1999).

La innovación se produce de manera diferente en cada región. Los factores que afectan la innovación incluyen la esperanza de vida que permite inventar e innovar con la posibilidad de obtener recompensas en el largo plazo, la disponibilidad de mano de obra y los salarios, la protección de los derechos de propiedad, la formación técnica y el individualismo que facilita guardar ganancias para sí mismos (Diamond, 2007). La sociedad puede apoyar la innovación a través de centros tecnológicos, parques tecnológicos, centros de empresa e innovación, universidades y oficinas de transferencia (Diamond, 2007).

En síntesis, un emprendedor es aquella persona que organiza y gestiona cualquier idea con iniciativa y riesgo. Es un individuo curioso, observador con fuerte motivación y capacidad de acción. Además de ser creativo, pone en práctica sus ideas a través de la innovación. Cuando soluciona problemas, el emprendedor recupera información de la memoria y hace predicciones sobre su viabilidad, que se convierten en objetos de estudio de las instituciones educativas.

## Referencias

- Amabile, T. (1999). Creatividad e innovación. *Cómo matar la creatividad* (pp. 33-62). Bilbao: Deusto.
- Cámara de Comercio (2003). *Observatorio económico de Bogotá*, 13. Bogotá.
- Cantillon, R. (1755). *Ensayo sobre la naturaleza del comercio en general*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Cañadas, M. (1996). *Cómo crear empresas rentables*. Barcelona: Gestión 2000.
- Carland, J. W., Carland, J., Lockwood, F. S. y Teasley, R. (2007). *An examination of the power of the dark side of entrepreneurship*. Cullowhee, NC: Western Carolina University.
- Curbelo, J. y López, I. (2007). *El arte de emprender*. Madrid: Cátedra Nebrija-BBVA en Formación de Emprendedores, Universidad Antonio de Nebrija.
- De Soto, H. (2000). *El misterio del capital*. Bogotá: Planeta.
- Defensoría del Pueblo de Colombia (2004). *Desplazamiento forzado en Colombia*. Bogotá.
- Diamond, J. (2007). *Armas, gérmenes y acero. Breve historia de la humanidad en los últimos 13.000 años*. Bogotá: Random House Mondadori.
- Drucker, P. (1984). *La innovación y el empresario innovador*. Bogotá: Norma.
- Drucker, P. (1999). *La disciplina de la innovación*. Bilbao: Deusto.
- Ecotec (2007). Design and implementation of the pilot action “ERASMUS for young entrepreneurs”. *Enterprise and industry. Working Paper 2*. Bruselas.
- Gámir, L. et al. (2007). *Innovación y productividad*. Madrid: LID.

- Gartner, W. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *The Academy of Management Review*, 10(4), 696-706.
- Global Entrepreneurship Monitor (GEM). (2006a). *Global report summary*. Londres.
- Global Entrepreneurship Monitor (GEM). (2006b). *Reporte de resultados Colombia*. Bogotá.
- Global Entrepreneurship Monitor (GEM). (2009a). *Executive report*. Bosma, N., Acs, Z., Autio, E., Coduras, A. y Levie, J. Babson College, Universidad del Desarrollo y London Business School.
- Global Entrepreneurship Monitor (GEM). (2009b). *Reporte anual Colombia 2008*. Bogotá.
- González, F. (2007). *Creación de empresas. Guía del emprendedor*. Madrid: Pirámide.
- Harrington, H. J., Hoffherr, G. D. y Reid, R. (2000). *Herramientas para la creatividad. Cómo estimular la creatividad en los individuos y en las organizaciones*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Kalmanovitz, S. (2001). *Las instituciones colombianas en el siglo XX*. Bogotá: Alfaomega y Cambio.
- Kets de Vries, M. F. (1985). The dark side of entrepreneurship. *Harvard Business Review*, 85(6), 160-167.
- Manuel, E. (2006). E-entrepreneurship. *MPRA Paper* 2237, posted 07.
- Marx, C. (1984). *El Capital. Crítica de la economía política* (t. I). México: Fondo de Cultura Económica.
- McClelland, D. y Winter, D. (1970). *Cómo se motiva el éxito económico*. México: Unión Tipográfica Editorial Hispanoamericana.
- Moriano, J. (2005). *El perfil psicosocial del emprendedor*. Madrid: Consejo Económico y Social.
- Nueno, P. (2009). *Emprendiendo hacia el 2020. Una renovada perspectiva global del arte de crear empresas y sus artistas*. Barcelona: Deusto.
- Pereira, F. (2007). La evolución del espíritu empresarial como campo del conocimiento. Hacia una visión sistémica y humanista. *Cuadernos de Administración*, 20(34), 11-37.
- Peters, T. y Waterman, R. (1984). *En busca de la excelencia*. Bogotá: Norma.
- Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring*. Bogotá: Norma.



- Ponti, F. y Ferràs, X. (2008). *Pasión por innovar. Un modelo novedoso que incentiva la creatividad empresarial*. Bogotá: Norma.
- Prada, R. (2002). *Creatividad e innovación empresarial*. Bogotá: Tecnopress.
- Porter, M. (2002). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: CECSA.
- Punset, E. (2006). *El alma está en el cerebro. Radiografía de la máquina de pensar*. Madrid: Santillana.
- Rodríguez, C. y Jiménez, M. (2005). Emprenderismo, acción gubernamental y academia. Revisión de la literatura. *Innovar*, 15(26), 73-89.
- Saiz Álvarez, J. M. (2004). *Claves para un nuevo mercado de trabajo. Una aplicación a la Unión Europea*. Alicante: Club Universitario.
- Say, J. B. (1821). *Letters to Thomas Robert Malthus on Political Economy and Stagnation of Commerce*. Londres.
- Schumpeter, J. (1939). *Ciclos económicos. Análisis teórico, histórico y estadístico del proceso capitalista*. Zaragoza: Prensas Universitarias de Zaragoza.
- Schumpeter, J. (1946). *Capitalismo, socialismo y democracia*. Buenos Aires: Claridad.
- Schumpeter, J. (1947a). The creative response in economic history. *The Journal of Economic History*, 7(2), 149-159.
- Schumpeter, J. (1947b). Theoretical problems: Theoretical problems of economic growth. *The Journal of Economic History*, 7(S1), 1-9.
- Schumpeter, J. (1978). *Teoría del desenvolvimiento económico*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Stevenson, H. y Jarillo, C. (1990). A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, 11(núm. esp.), 17-27.
- Turriago, Á. (2002). *Gerencia de la innovación tecnológica*. Bogotá: Alfaomega y Cambio.
- Universidad de La Salle (s. f.). Portal Utopía. Recuperado de [http://utopia.lasalle.edu.co/wps/portal/utopia/Home/Inicio/!ut/p/a1/o4\\_Sj9CPykssyoxPLMnMzovMAfGjzOIDPHoMPNxNDLz8fX2dDBwNzC1dDSx8DZ19TIEKIoEKD-HAARwNC-sP1o8BK nNodPUzMfQwMLMwN3Qw8\\_UzMAy2DA4wMPM2gC-vBYUZAbYZDpqKglABriN7o!/dl5/d5/L2dBISEvZoFBIS9nQSEh/](http://utopia.lasalle.edu.co/wps/portal/utopia/Home/Inicio/!ut/p/a1/o4_Sj9CPykssyoxPLMnMzovMAfGjzOIDPHoMPNxNDLz8fX2dDBwNzC1dDSx8DZ19TIEKIoEKD-HAARwNC-sP1o8BK nNodPUzMfQwMLMwN3Qw8_UzMAy2DA4wMPM2gC-vBYUZAbYZDpqKglABriN7o!/dl5/d5/L2dBISEvZoFBIS9nQSEh/)
- Valdés, L. (2006). *Innovación. El arte de inventar el futuro*. Bogotá: Norma.

- Varela, R. y Bedoya, O. L. (2006). *Modelo conceptual de desarrollo empresarial basado en competencias*. Cali: Icesi.
- Veciana, J. (2001). Creación de empresas como campo de estudio y salida profesional: Evolución, estado actual y tendencias de desarrollo. *RGE-Revista de Gestão e Economia*, (0), 2-9.
- Weber, M. (1984). *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. Madrid: Sarpe.

# Reflexiones en torno al papel de las universidades frente al fomento del emprendimiento

*Liyis Gómez\**

## Qué entendemos por emprendimiento

En 2012, la Red Universitaria de Emprendimiento (Reune) destacó en Manizales la importancia de propiciar espacios para discutir la formación en emprendimiento en el país. Sin embargo, ¿deben responder las universidades solo por formar a sus estudiantes para ser empresarios? No. El emprendimiento es contextual: está relacionado con las características particulares idiosincráticas de las comunidades y de las localidades. Entonces, el papel de las universidades colombianas está relacionado con esas características y sus momentos específicos de desarrollo.

Jeffrey Timmons<sup>1</sup> dijo en su momento: emprender es una forma de pensar y actuar obsesiva en la búsqueda de oportunidades integrales en cuanto a su abordaje y gestión con el propósito de crear valor. De esta definición debe resaltarse que es una forma de pensar y actuar. En su blog, Fernando Flores (2005) expone una definición pragmática y útil, no solo en creación

---

\* Docente de la Universidad del Norte. Correo electrónico: mgomez@uninorte.edu.co

<sup>1</sup> Jeffrey Timmons fue profesor e investigador de innovación, inversiones de capital de riesgo y finanzas para emprendedores. Escribió con Spinelli el libro *New venture creation: Entrepreneurship for the 21st Century*. Otro de sus libros indispensables es *La mentalidad emprendedora*.

de negocios sino en todos los espacios: emprender es “hacerse cargo de las posibilidades y preocupaciones de otro creando un producto o servicio”. Así nació el concepto de negocios en la base de la pirámide. Por su parte, Prahalad sugiere crear productos de acuerdo con las posibilidades y preocupaciones de otro. Por tanto, emprender —según este tipo de posibilidades y preocupaciones— permite la interpretación del emprendimiento como un comportamiento: es más que hacer empresa, y se expresa en la acción, por lo que hay emprendedores empresarios, corporativos —dentro de las organizaciones— y sociales. Todos ellos son individuos que aprovechan oportunidades o enfrentan los problemas de manera responsable con el medio y con la comunidad —es entonces cuando las universidades cumplen su papel—.

Por último, la importancia del emprendimiento radica en su impacto en la economía a través de los cambios tecnológicos, la creación de riqueza y la generación de empleo. Además, es un agente de cambio social, por cuanto es un instrumento para los países, las comunidades y los individuos que permite contar con sujetos libres y felices que hacen bien lo que corresponde después de haberse hecho cargo de sus problemas.

## **La educación en emprendimiento**

Si una persona no nace emprendedora se convierte y se desarrolla como tal a través de las experiencias de su vida. Entonces, el emprendimiento es un proceso de aprendizaje que se da durante toda la vida: se inicia en el hogar, sigue en la educación primaria, secundaria y superior, y las trasciende. Los beneficios de la educación del emprendimiento en cada nivel dependen de las formas como se trabaje, la calidad y, en lo posible, de que sea un proceso integral. Sin embargo, no es claro cómo se trabaja el tema en el nivel de la básica primaria si solo se considera que el emprendimiento es hacer empresas, tal como se establece en la Ley 1014 de 2006. Entonces, se puede ocasionar una presión nociva para la transformación social de la comunidad educativa que puede desembocar en la deserción escolar.

Por ello la educación primaria debería potenciar la capacidad de control de los seres humanos: los emprendedores son personas capaces de pasar de las ideas a los hechos y de detectar oportunidades en los problemas. Por tanto, no esperan estímulos para actuar, no tienen agentes de control externo y su fuerza es interna. En este sentido, y respecto a los asuntos económicos, la educación también debería formar en el ahorro más que en el manejo de los recursos financieros. Así mismo, debe permitir que el niño explore la búsqueda de oportunidades, la identificación de problemas y saber si puede y necesita hacer algo. Por ejemplo: los niños pueden explorar formas de emprendimiento al conformar un equipo de fútbol, lo que conlleva pasarla bien y ser los campeones del colegio. ¿Cómo hacerlo?: identificar el querer hacerlo, orientar el proceso de conformación del equipo que signifique la consecución de recursos, pensar y actuar. Por el contrario, que un colegio enseñe a montar panaderías a niños que salen de sus casas sin desayunar les muestra cómo a través de esa empresa pueden obtener dinero, lo cual puede ser nocivo para esos pequeños si se les inculca que todos los problemas pueden solucionarse exclusivamente con dinero.

En la educación secundaria las experiencias de emprendimiento se pueden orientar desde lo curricular. Una experiencia me permitió convertir clubes de enriquecimiento en clubes de emprendimiento. Había dos clubes, uno de robótica y otro de música folclórica que requerían definir sus metas, montar un equipo e identificar actividades para buscar los recursos. En ese ambiente se trabajó más en esas metas parciales que terminaron en una exhibición de los trabajos de los estudiantes. Los alumnos no creían que se pudieran crear espacios artísticos desde la educación con apoyo de expertos que no fueran artistas. Por tanto, pudieron acercarse a hacer lo que les gustaba y lograr resultados en los que se vieron involucrados.

En la educación media también se aprende a asumir riesgos y asimilar los fracasos, así como las habilidades que debemos desarrollar, lo que difícilmente se aprende de forma teórica. No obstante, es posible lograr una mejor comprensión del sistema económico y de la creación de empresas como mecanismo de creación de riqueza. Así los nuevos empresarios pueden

entender la responsabilidad social y ser ciudadanos educados. Entonces, los jóvenes pueden adquirir el conocimiento de cómo se produce riqueza y mientras se forman como emprendedores pueden desarrollar competencias que integren el saber, el saber hacer y el ser.<sup>2</sup>

De esta forma, los emprendedores lograrán los conocimientos, las habilidades y las actitudes que les permitan reconocer y aprovechar las oportunidades. Estas son conductas propias del emprendedor que en la vida real es capaz de avanzar en procesos y no ve sus fallas como fracasos; por el contrario, ve procesos de aprendizaje: habilidades que permiten detectar y generar nuevas oportunidades. Israel Kirzner, de la escuela austriaca, habló de la capacidad para estar alerta. Más tarde, Shapero reconoció que no es una alerta automática, si no que esa capacidad depende de los conocimientos que pueden ser adquiridos de manera formal en el sistema educativo o que pueden ser desarrollados a través del hacer.

Emprender supone pasión por lo que se hace y las instituciones educativas buscamos la manera de acercar a los jóvenes a lo que les gusta hacer. En la universidad se trabaja en el conocimiento (por medio de la investigación), mientras que los colegios se concentran en las habilidades y en las actitudes. En el contexto universitario colombiano los estudiantes deben ser bilingües, ya que en el colegio no aprendieron otra lengua; entonces, la educación terciaria debe enseñar las competencias que han debido lograr en la secundaria.

El rol de las universidades colombianas supone incidir en el desarrollo digno de individuos y comunidades. Las universidades forman porque es una de sus funciones, y forman emprendedores, emprendedores empresarios, emprendedores sociales y profesionales. En la Universidad del Norte se empezó con acompañamiento de procesos de incubación —inscripción, selección y evaluaciones—, pero solo enfatizando la idea. Sin embargo, creo que no

---

<sup>2</sup> Las competencias son entendidas como conocimientos técnicos de gestión para llevar a cabo una actividad. Saber hacer se refiere a las habilidades o destrezas que permiten realizar la actividad, y desde el ser supone las actitudes favorables para hacerla.

se invierte en ideas sino en personas emprendedoras. Una de las razones es que si se tienen las capacidades, el deber de la universidad es trabajar con la persona, ayudarla y mostrarle cuál es el concepto de negocio, mejorar la idea y construirla, para que ese individuo dé el primer paso y haga que el riesgo asumido sea menor.

Empezar desde lo pequeño y trabajar denudado hasta cuando el tema de financiación aparezca hace que el emprendedor aborde negocios pequeños y manejables con posibilidades de logro que están a su alcance. Por tanto, la educación superior no debería enfocarse en los procesos de selección de ideas o medir su grado de innovación, sino en llevar a los emprendedores a que las ejecuten. Si se permite el emprendimiento puede ser una forma para hacer investigación aplicada porque permite mostrar resultados tangibles en contexto, aparte de las publicaciones.

En cuanto a la generación de conocimiento, es ideal abordar procesos de reflexión sobre nuestro quehacer. Ello incluye cómo fomentar el emprendimiento en los demás niveles de la educación. En primer lugar, la implementación de la Ley 1014 de 2006 en los colegios sin que el Ministerio de Educación haya fijado derroteros. En segundo lugar, la educación superior forma empresarios, pero debe, además, formar emprendedores e impulsar el emprendimiento. Más allá de la formación, las universidades pueden incursionar en procesos de incubación y aceleración.

En la Universidad del Norte se empezó a trabajar el emprendimiento aprovechando una reforma curricular que se dio en 2005. La institución incluyó dentro de sus competencias básicas la competencia en emprendimiento. En 2009 se creó el Centro de Emprendimiento con la misión de contribuir a la formación y generación de emprendedores y, en especial, de crear empresa. Se trabaja además en investigación y formación —la universidad trabaja en los informes *Doing Business*—, se incursionó en la incubación —cuando una persona va con una idea ambigua y se acompaña hasta que la ponga en marcha; la incubación es un servicio para la comunidad— y se abordó la aceleración —cuando una persona acude con una microempresa y se le ofrece todo el apoyo para impulsarla—.

## Beneficios de la educación en emprendimiento

Entre los beneficios que ofrece la educación en emprendimiento pueden destacarse los siguientes, atendiendo a las características de cada uno de los niveles propios de nuestro sistema educativo.

### Educación básica:

- Mayor disposición para asistir a clases
- Logros académicos más altos
- Menos problemas disciplinarios
- Incremento del sentido de “locus de control”
- Entendimiento del funcionamiento básico de la economía
- Adquirir conocimientos básicos para el manejo de los recursos financieros
- Entender la contribución de los emprendedores a la sociedad
- Explorar los pasos de un nuevo emprendimiento.

### Educación media y bachillerato:

- Mejoramiento de las habilidades académicas
- Experiencia con el emprendimiento a través de la currícula o de programas extracurriculares
- Mayor autoestima y respeto
- Mayor número potencial de estudiantes que conciben ser empresarios como una opción profesional
- Mayor conocimiento del papel de los emprendedores
- Mayor capacidad para asumir el riesgo y aprender del fracaso
- Capacidad para identificar y reconocer oportunidades emprendedoras
- Mayor entendimiento del sistema económico y de la creación de empresas como mecanismos de creación de riqueza y de bienestar social
- Entendimiento del manejo financiero
- Mayor tendencia al trabajo productivo
- Entendimiento del proceso de creación de una empresa
- Contar con consumidores más educados



- Mayores habilidades para la resolución de conflictos y negociación
- Conocimiento de cómo se produce riqueza
- Consciencia de que los grandes emprendedores comienzan por cosas pequeñas
- Adoptar y valorar la generación de ideas.

Educación técnica y universitaria:

- Incidir en el crecimiento económico
- Cubrir una demanda cada vez mayor de estudiantes que buscan crear sus propias empresas
- Desarrollar un entorno económico y social más “sano”, formando emprendedores con alta responsabilidad social
- Reforzar la cultura emprendedora de su comunidad o país.

## **La formación en emprendimiento en la Universidad del Norte**

En el ámbito colombiano existen tres funciones de la formación en emprendimiento: la formación, la investigación y la extensión y la gestión de conocimientos. La primera se encarga de formar emprendedores que actúen, bien sean empresarios, corporativos o sociales. La segunda consiste en darles impulso a las nuevas empresas. La tercera, finalmente, se ocupa de generar doctrina sobre cómo educar para emprender. El propósito general es incidir en el desarrollo digno de los individuos y las comunidades.

Uninorte contribuye a la generación de líderes emprendedores y de empresas con alto impacto económico y social.

Los objetivos de la Universidad son:

- Contribuir al desarrollo de la competencia básica institucional en emprendimiento
- Estimular el espíritu emprendedor y la cultura empresarial con responsabilidad social

- Identificar y desarrollar comportamientos emprendedores
- Apoyar el desarrollo de ideas y proyectos empresariales con gran potencial de crecimiento
- Apoyar procesos de desarrollo empresarial, vinculando la actividad académica e investigativa de la Universidad al contexto productivo
- Contribuir al desarrollo económico y social de la región y del país.

## **Competencias emprendedoras**

En Uninorte el concepto de *competencia* se asume según la postura de McClelland, para quien es una característica personal demostrada a través de comportamientos, relacionada con una determinada actividad profesional. Así mismo, se entiende como la integración del saber, el saber hacer y el ser. En este sentido, el saber se relaciona con los conocimientos técnicos y de gestión necesarios para desempeñar una determinada tarea; el saber hacer, con las habilidades o destrezas adquiridas a través de la práctica y la experiencia; y el ser, con las actitudes favorables para el desempeño de una determinada actividad.

Las competencias emprendedoras que se desarrollan en Uninorte son:

Habilidades:

- Reconocer oportunidades a lo largo de la vida
- Explotar tales oportunidades a través de la generación de nuevas ideas y la búsqueda de recursos
- Poner en marcha y gestionar un proyecto
- Pensar de manera creativa y crítica
- Generar ideas y detectar oportunidades
- Evaluar los riesgos relacionados con el emprender
- Obtener y organizar recursos
- Trabajar en equipo

- Actuar bajo presión
- Liderar
- Habilidades comunicativas.

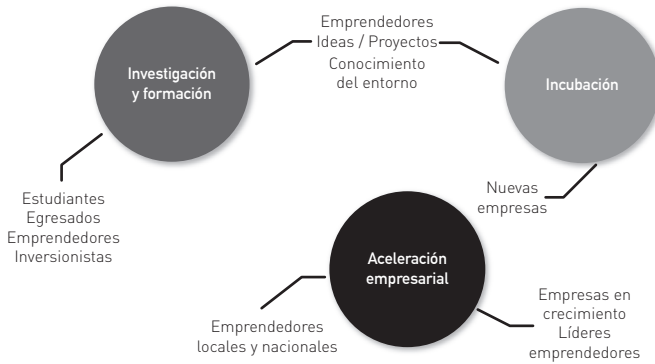
Actitudes:

- Percepción de los aspectos positivo de emprender
- Pasión por lo que se hace
- Necesidad de logros
- Atención a las oportunidades
- Confort con la incertidumbre
- Tolerancia al fracaso
- Responsabilidad
- Confianza en sí mismo
- Flexibilidad.

Conocimientos:

- Funcionamiento básico de la economía y de la libre empresa
- Opciones de carrera de la libre empresa
- Fundamentos básicos financieros y de la economía de mercado.
- Papel de las nuevas empresas en la economía
- Características propias de los diferentes sectores económicos
- Funciones básicas que se desarrollan en una organización, tales como finanzas y búsqueda de recursos financieros
- Mercadeo y comercialización
- Procesos y estrategia
- Regulación (contratos, licencias e impuestos).

En la figura 1 se muestran las actividades y procesos que se realizan en Uninorte en torno al emprendimiento.

**Figura 1.** Actividades y procesos en emprendimiento

Fuente: Uninorte.

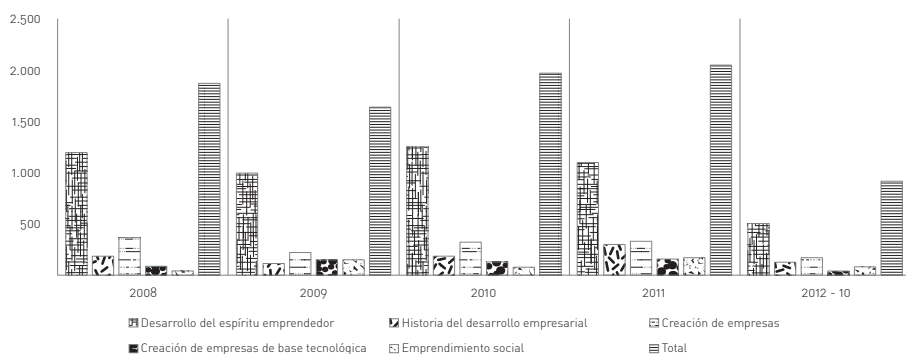
## Investigación y formación

En Uninorte la investigación y la formación son las instancias encargadas de la realización de actividades académicas e investigativas para la apropiación de conocimientos que lleven a la generación de líderes y contextos emprendedores dinámicos. La investigación tiene en cuenta los proyectos, los estudios, la producción intelectual, los congresos y los eventos. Por su parte, la formación implica los cursos de pregrado y posgrado, la educación continuada (cursos y diplomados) y las ferias y los eventos (tabla 1). Los estudiantes atendidos se representan en la figura 2.

**Tabla 1.** Cursos de pregrado y posgrado

Departamento de Finanzas y Organizaciones	Departamento de Economía	Facultad de Ingeniería (Sistemas, Industrial y Mecánica)	Escuela de negocios (posgrado)
Desarrollo de espíritu emprendedor	Emprendimiento social	Creación de empresas con base tecnológica	Emprendimiento e innovación
Historial del desarrollo empresarial			
Creación de empresas			

Fuente: elaboración propia con información de Uninorte.

**Figura 2.** Estudiantes atendidos

Fuente: elaboración propia con información de Uninorte.

### Proyectos y producción intelectual:

#### GEM Colombia:

- Años de participación: 7 (2006-2012)
  - Coordinados: 2 (2006, 2010)
- Publicaciones:
  - Informes globales: 5
  - Informes locales: 3
- GEM mujeres
- GEM jóvenes
- GEM empresas de alto potencial de crecimiento.

#### GEM localidades:

- Años de participación: 2010-2012
- Ciudades participantes: Barranquilla, Bucaramanga, Cartagena, Manizales, Santa Marta y Sincelejo.
- Entidades aliadas:
  - Universidad de Cartagena
  - Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco
  - Comfenalco Cartagena

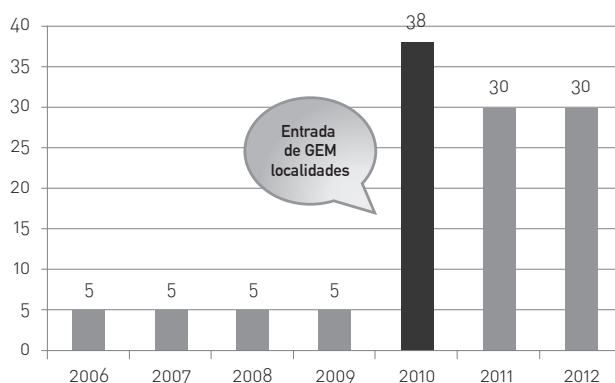
- Corporación Universitaria del Caribe (CECAR)
- Universidad de Magdalena
- Universidad Cooperativa de Colombia, seccional Santa Marta
- EAN
- UNA
- UPB
- Cámara de Comercio – Bucaramanga
- Universidad de Manizales
- Fundación Bavaria.

Doing business en Colombia:

- Año de participación: 2013
- Entidades y Departamentos académicos aliados:
  - Banco Mundial
  - DNP
  - Fundesarrollo
  - Departamento de Economía, Uninorte.

El número de entidades aliadas se ve a continuación, en la figura 3.

**Figura 3.** Número de entidades aliadas

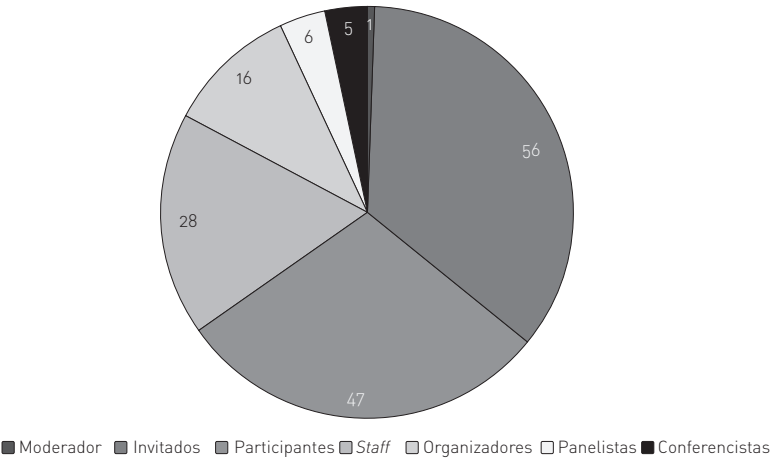


Fuente: elaboración propia con información de Uninorte.

## Congresos y eventos

En la V Global GEM Research Conference de 2011 se presentaron 37 ponencias (figura 4, tabla 2).

**Figura 4.** Distribución de asistentes



Fuente: Global GEM Research Conference.

**Tabla 2.** Nacionalidad de los asistentes

Nacionalidad de los asistentes	Número
Colombia	74
España	6
Estados Unidos	4
Perú	4
Ecuador	2
Venezuela	2
Argentina	2

*Continúa*

Nacionalidad de los asistentes	Número
México	1
Guatemala	1
Inglaterra	1
Corea	1
Panamá	1
República Dominicana	1
Uruguay	1
Irlanda	1
<b>Total</b>	<b>103</b>

Fuente: Global GEM Research Conference.

Por otra parte, se realizó la Roundtable Entrepreneurship Education Latin America (Reela) 2008, congreso anual liderado por Stanford University, que se realiza en cuatro continentes, con el fin de estimular la colaboración en la enseñanza del emprendimiento entre escuelas de negocios, ciencias e ingenierías alrededor del mundo. En el evento hubo cuatro conferencias y cinco paneles (tabla 3).

**Tabla 3.** Nacionalidad de los asistentes

Nacionalidad de los asistentes	Número
Colombia	109
Venezuela	4
Perú	3
Ecuador	2



Nacionalidad de los asistentes	Número
México	2
República Dominicana	2
Chile	1
Costa Rica	1
Estados Unidos	1
Italia	1
<b>Total</b>	<b>126</b>

Fuente: Roundtable Entrepreneurship Education Latin America (Reela) (2008).

## Incubación y aceleración empresarial

La incubación y la aceleración empresarial constituyen la plataforma de acompañamiento a emprendedores para la creación y consolidación de empresas dinámicas e innovadoras competitivas globalmente. La incubación conlleva la concepción de ideas de negocios, la formulación de negocios y la puesta en marcha de empresas. Por su parte, la aceleración empresarial implica el alistamiento empresarial y la búsqueda de recursos (con entidades como el Club de Inversionistas Ángeles del Caribe o el Fondo Acceso).

## Hitos de investigación y formación

A continuación se presentan elementos relevantes en torno a la investigación y la formación:

Investigación:

- Incorporación de Colombia a GEM Mundial en 2006, junto con las universidades Andes, Icesi y Javeriana

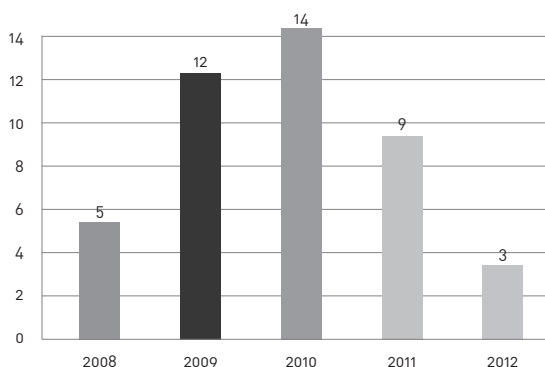
- Gestión de los GEM Bucaramanga, Barranquilla, Cartagena, Manizales, Medellín, Pereira, Santa Marta y Sincelejo en 2009 y 2010.
- Implementación de los GEM Bucaramanga, Barranquilla, Cartagena, Manizales, Pereira, Santa Marta y Sincelejo en 2009 y 2010.
- Host de REE (Roundtable on Entrepreneurship Education) Latin America 2008.
- Host de la V Global GEM Research Conference en 2011.
- Obtener el liderazgo de Doing Business en Colombia.
- Formación:
- Incorporar el emprendimiento como competencia básica institucional
- Institucionalizar cursos curriculares y actividades extracurriculares
- Diseñar e implementar el primer diplomado en Colombia de Formación de Formadores y Tutores en Emprendimiento.
- Diseñar e implementar por primera vez en Colombia la Consultoría Empresarial Junior.

## **Incubación y aceleración empresarial**

### **Concepción de ideas de negocios**

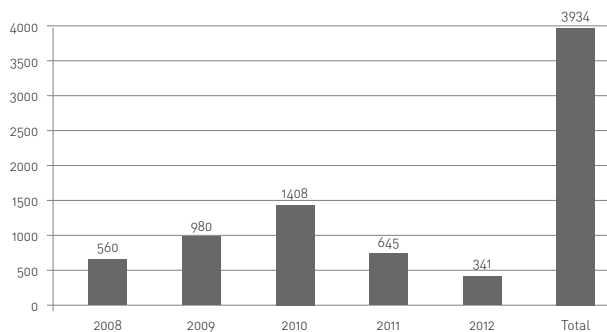
El proceso de concepción de la idea de negocio es el siguiente:

- Se reciben solicitudes permanentes de los estudiantes y egresados uninoerteños para la puesta en marcha de una empresa.
- Se entrega una guía de presentación ante el Comité del Centro, el cual se reúne quincenalmente.
- El Comité del Centro retroalimenta a los emprendedores hasta que tienen claridad de la idea que van a desarrollar.
- Con la idea clara se asigna un tutor para que acompañe a los emprendedores en la formulación del negocio (figura 5).
- El Comité del Centro está integrado por la directora y coordinadores del Centro.

**Figura 5.** Ideas de negocios desarrolladas

Fuente: elaboración propia con información de Uninorte.

A continuación, en la figura 6, se presentan los usuarios atendidos respecto a la concepción de ideas de negocio.

**Figura 6.** Usuarios atendidos

Fuente: elaboración propia con información de Uninorte.

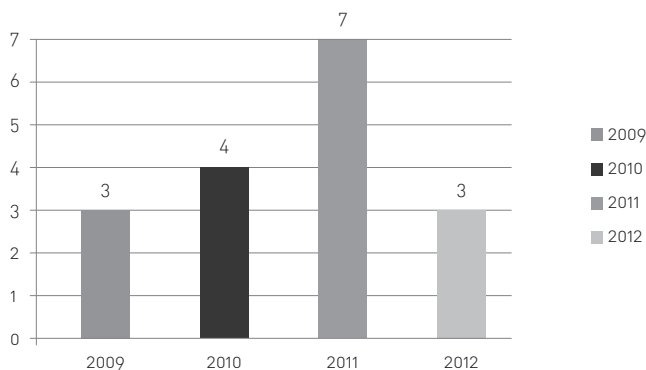
## Formulación de negocios

El siguiente es el proceso de formulación del negocio (figura 7):

- Concebida la idea, los emprendedores son presentados al Comité Ejecutivo del Centro para que retroalimente la idea.

- Retroalimentada la idea por parte del Comité Ejecutivo, se asigna un tutor.
- El tutor acompaña a los emprendedores en la formulación del modelo y plan de negocio.
- Durante este proceso el Comité del Centro controla periódicamente el proceso emprendedor de acuerdo con un plan de trabajo elaborado por los emprendedores y su tutor.
- Dependiendo del perfil del emprendedor se asigna un Consultor Jr. (estudiantes preparados en consultoría empresarial).
- El Comité Ejecutivo está integrado por representantes académicos, de investigación y jurídica de la Universidad, al igual que por empresarios locales y representantes de organizaciones financieras locales o nacionales.

**Figura 7.** Planes de negocios formulados

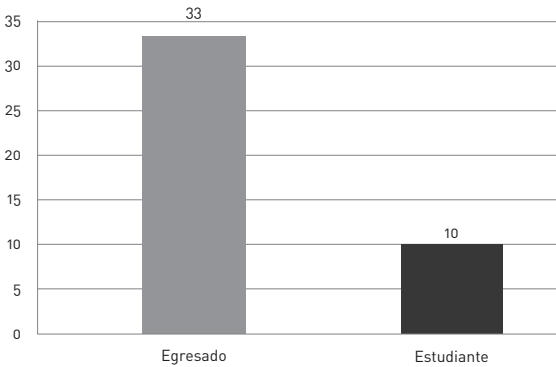


Fuente: elaboración propia con información de Uninorte.

### **Procedencia de los emprendedores que han entrado a incubación (2009-2012)**

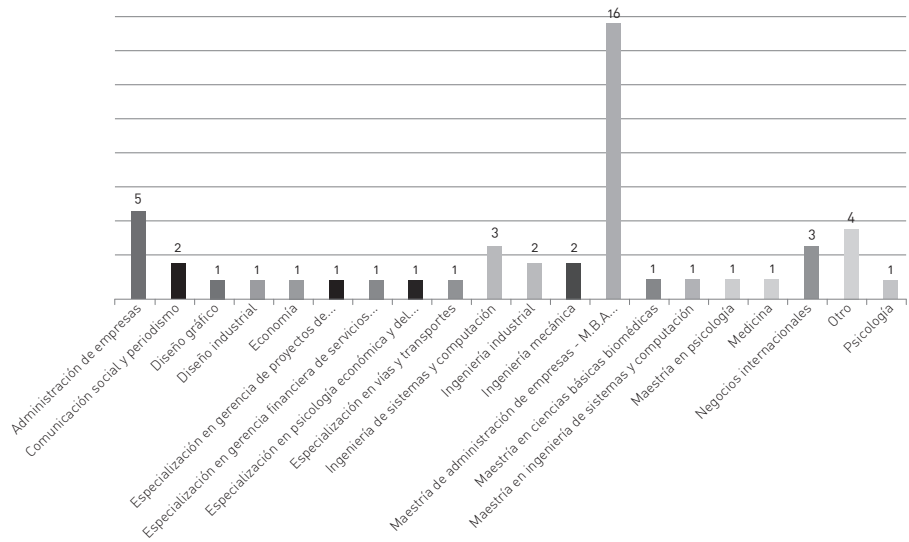
En las figuras 8 y 9 se presentan la procedencia de los emprendedores que han entrado a incubación y el programa correspondiente con tal procedencia.

**Figura 8.** Comunidad uninorteña de procedencia



Fuente: elaboración propia con información de Uninorte.

**Figura 9.** Programa académico de procedencia



Fuente: elaboración propia con información de Uninorte.

## Empresas puestas en marcha

Corresponde al inicio de actividades de la empresa: venta de productos e inscripción en Cámara de Comercio (tabla 4).

**Tabla 4.** Empresas puestas en marcha

Año	2009	2010	2011	2012
Empresas	Dried Tropical Fruits	Alta Cultura	Blazing Soft	Mobolapps
	Isla	Bananitas	Ecoproductos	SPES Technology
	Pingüi	Clínica La Castellana	Orgánicos del Caribe	
	Terra Stevia	Practiblock	Velepack	
	Core	Reccol	Virtual Walking	
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>2</b>

Fuente: elaboración propia con información de Uninorte.

## Alistamiento empresarial

El alistamiento empresarial consiste en:

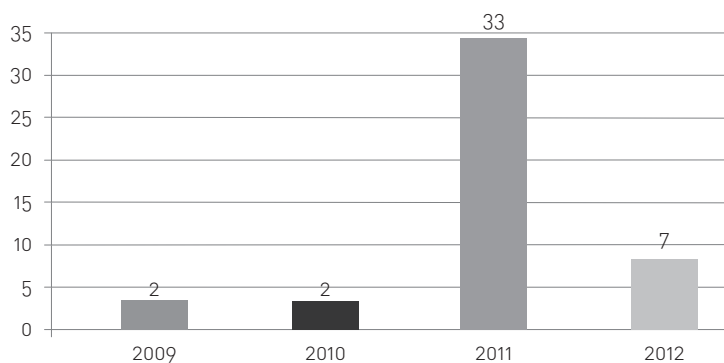
- Servicio prestado a los uninorteños y a la comunidad en general.
- Se reciben solicitudes de empresas con alto potencial de crecimiento (empleo o ingresos).
- Se evalúa la procedencia y disposición del emprendedor.
- Se hace una reunión de acercamiento para aclarar las reglas de juego. Aceptadas estas se inicia el proceso de alistamiento con el apoyo de la Fundación Bavaria y del Fondo Acceso.
- Las empresas son preparadas para la búsqueda de recursos para el desarrollo de desarrollo de prototipos y de crecimiento.

Las empresas preparadas se presentan a continuación, en la tabla 5. En cuanto a las empresas atendidas, se alude a ellas en la figura 10.

**Tabla 5.** Empresas preparadas

Año	2011	2012
Empresas	Mónica Urquijo	Sinmaf
	Emoción Visual	Dulcerna
	GSA Ingeniería	Sistemed
	Prototec	
	Aceros y mallas	
	Mr. Wok	
	Grupo Zambrano	
	Aloe Technology	
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>3</b>

Fuente: elaboración propia con información de Uninorte.

**Figura 10.** Empresas atendidas

Fuente: elaboración propia con información de Uninorte.

## Búsqueda de recursos

Esta se da por medio de (tabla 6):

- Acompañamiento a los emprendedores para la búsqueda de recursos de iniciación-fortalecimiento y de crecimiento.
- Se aplica tanto a fondos gubernamentales (Fondo Emprender, Innpulsa, Colciencias, etcétera) como privados (Venture, Destapa Futuro, Club de Inversionistas Ángeles del Caribe, Fondo Acceso).

**Tabla 6.** Recursos

Empresa	Fondo	MM (\$)
GSA Ingeniería	Cliente, Ciac	400
Omega Controls	Colciencias	298
Fontel	Fondo Acceso	900
Zambrano	Colciencias	281
Prototec	Colciencias	299
Aloe Technology	Colciencias	296
Alergeno	Premio Santander	60
<b>Total</b>		<b>2400</b>

Fuente: elaboración propia con información de Uninorte.

## Hitos de incubación y aceleración empresarial

Estos se dan en dos planos: la incubación y la aceleración empresarial.

Incubación:

- *Primer Premio Santander Emprendimiento, Ciencia e Innovación en 2010 por \$60 MM*



- Apoyo del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo para alistamiento de proyectos por más de \$50 MM
- Apoyo de la *Fundación Bavaria* y del *BID* para alistamiento de proyectos por cerca de \$100 MM
- Vinculación de Grupos de Investigación y Desarrollo para el desarrollo de prototipos.
- Aceleración empresarial:
- Creación del Club de Inversionistas Ángeles del Caribe, con apoyo de la Fundación Bavaria y el BID.
- Firma de alianza con el Fondo Acceso (Fundación Clinton, Carlos Slim y Frank Giustra)
- Obtención de más de \$400 MM para empresa acompañada en rueda de inversión
- Obtención de más de \$900 MM del Fondo Acceso para empresa acompañada
- Obtención de recursos por más de \$1000 MM de Colciencias para *spin-offs* acompañados con participación de Grupos de Investigación y Desarrollo de Uninorte.

## Referencias

Flores, F. (2005). El espíritu emprendedor. Recuperado de <http://www.fernandoflores.cl/search/node/el+esp%C3%ADritu+emprendedor>

# **Algunas experiencias universitarias**

# Formación de emprendedores: estrategia para generar desarrollo humano, integral y sustentable en la sociedad

*John Alirio Sanabria Téllez\**

## Introducción

La Universidad de La Salle, en el cumplimiento de su vocación, tiene un proyecto educativo institucional que se inspira en el modelo educativo católico<sup>1</sup> y en el estilo educativo lasallista. En su misión promueve una educación integral y busca generar conocimiento que aporte a la transformación social y productiva del país (Universidad de La Salle, 2007a). Este aporte ayuda en la construcción de una sociedad justa y en paz. El perfil de los profesionales lasallistas se identifica por su “conocimiento, sus valores, su capacidad de trabajo colegiado, su sensibilidad social y su sentido de pertenencia al país”, características que le permiten buscar “la equidad, la defensa de la vida, la construcción de la nacionalidad y el compromiso con el desarrollo humano integral y sustentable” (Universidad de La Salle, 2007b).

---

\* Administrador de Empresas. Magíster en Ingeniería Industrial. Docente Universidad de La Salle. Correo electrónico: jasanabria@unisalle.edu.co

<sup>1</sup> El pensamiento social de la Iglesia reconoce el carácter ético y moral de las decisiones humanas y se pregunta por la eticidad de todas las formas de conocimiento. Con esta perspectiva la Universidad se compromete a promover el diálogo entre la fe, la ciencia y las culturas.

Con este objetivo, la Universidad incluye siete horizontes de sentido: 1) el pensamiento social de la Iglesia; 2) la reflexión sobre la universidad, la cultura, la ciencia y la tecnología; 3) la reflexión educativa lasallista, que se centra en la relación pedagógica a través del acompañamiento, la formación integral y la enseñanza de los valores cristianos, reconociendo la autonomía del ser humano y su capacidad de participar en forma responsable de su propia formación, comprender su realidad y responder desde su ser y con identidad a los requerimientos de su entorno; 4) el desarrollo humano integral y sostenible, que orienta la acción de la Universidad hacia el respeto y defensa de la dignidad de la persona como centro de desarrollo social, científico y cultural; 5) la democratización del conocimiento; 6) la normatividad y las políticas públicas, y 7) el desarrollo del ser a través de los valores.

En el proceso formativo la Universidad reconoce cinco procesos articuladores: 1) la docencia con pertinencia, que expresa el interés institucional en flexibilizar sus currículos de forma tal que permita la movilidad de estudiantes y profesores, la actualización permanente, la reflexión indagadora y la respuesta a las tendencias del mundo y a los avances de la ciencia; 2) la investigación e innovación con impacto social, en la que maneja dos principios fundamentales: la responsabilidad con la sociedad a través de la reflexión y el aporte a los problemas que la afectan, y la coherencia que la convierte en referente por su vocación de actor social eficaz y la reflexión social constructivista de la investigación, la ciencia y la tecnología; esto lo comparte con los estudiantes a partir de la investigación formativa; 3) la gestión dinámica del conocimiento que promueve la transdisciplinariedad de sus procesos y la inclusión participativa de la comunidad; 4) la formación integral para el desarrollo humano, y 5) el compromiso con una sociedad más democrática y justa, entendiendo allí la responsabilidad de ampliar las oportunidades para la población y potencializando al ciudadano.

Esta presentación de la Universidad de La Salle da origen a la presente investigación, que busca conocer cómo el emprendimiento forma parte de los procesos formativos de la Universidad, los cuales lo reconocen como un motor para el crecimiento económico de la nación y al emprendedor como un agente activo de cambio que promueve este crecimiento (Schumpeter, 1934).

La reflexión que se realiza parte de una serie de premisas que orientan la consulta: 1) se entiende que el perfil emprendedor no se desarrolla con la sumatoria de asignaturas en una estructura curricular de programa; 2) tampoco se logra formar emprendedores con la generación aislada de una ley que comprometa a las universidades y a los colegios en incluir el tema en su proceso formativo (Ley 1014 de 2006), y 3) se reconoce la necesidad de hacer transversales los procesos de aprendizaje que promuevan el emprendimiento y de gestionar estrategias con características y criterios homogéneos que permitan la institucionalidad de la vocación emprendedora en el perfil profesional en formación. Estos criterios pueden ser matizados en el contexto de cada programa y asociados a las características propias de cada disciplina, lo que significa que el programa de formación de cualquier facultad debe permitir que todos los estudiantes puedan construir herramientas y desarrollar una actitud proactiva para gestionar su ser profesional mucho más allá de constituirse o entenderse como un empleado, y convertirse así en un emprendedor.

## ¿Qué es emprendimiento?

Para comprender los procesos formativos y la gestión curricular para el emprendimiento, se debe primero comprender qué es emprendimiento, sus alcances, actores e implicaciones. Diversos autores han planteado la definición de emprendimiento y emprendedor. Schumpeter (1950, citado por Castillo, 1999) reconoce al emprendedor como aquel individuo que con sus acciones genera inestabilidad en el mercado (agente de cambio). La escuela austriaca, con Carl Menger como su representante, entendía que el emprendedor no es un agente de cambio, sino un agente de ajuste, dado que reconoce y mejora las redes comerciales existentes y responde a las tendencias del mercado para estabilizarlo (Castillo, 1999).

Estas dos escuelas lideran el pensamiento en temas de emprendimiento; sin embargo, se realiza un breve recorrido teórico para identificar la evolución del concepto a partir del trabajo de Rodríguez (1999). Cantillón define al emprendedor como “agente que compra los medios de producción a ciertos

precios y los combina en forma ordenada para obtener de allí un nuevo producto”, y también como aquel agente que no posee un retorno seguro, siendo él quien asume los riesgos del mercado; Say afirma que el emprendedor “es un individuo líder, previsor, tomador de riesgos y evaluador de proyectos, y que moviliza recursos desde una zona de bajo rendimiento a una de alta productividad”; Max Weber reconoce el emprendimiento como “capacidad creativa en pos del mejoramiento social”; Friedrich A. von Hayek lo define como una acción en la cual, “mediante los planes subjetivos personales, el empresario introduce el dinamismo en la actividad económica”.

En la Ley 1014 de 2006 se define al emprendedor como “una persona con capacidad de innovar; entendida esta como la capacidad de generar bienes y servicios de una forma creativa, metódica, ética, responsable y efectiva”. También define al emprendimiento como

una manera de pensar y actuar orientada hacia la creación de riqueza [...] centrada en las oportunidades, planteada con visión global y llevada a cabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado, su resultado es la creación de valor que beneficia a la empresa, la economía y la sociedad.

Con respecto a la formación para el emprendimiento-empresarismo, esta ley establece

la formación para el emprendimiento busca el desarrollo de la cultura del emprendimiento con acciones que buscan entre otros la formación en competencias básicas, competencias laborales, competencias ciudadanas y competencias empresariales dentro del sistema educativo formal y no formal y su articulación con el sector productivo.

Por último, la ley determina los planes de negocio como “un documento escrito que define claramente los objetivos de un negocio y describe los métodos que van a emplearse para desarrollarlo y hacerlo realidad”.

De igual forma, se reconocen diversos tipos de emprendedor, algunos de ellos se toman de Sanabria (2011):

- **Empresarial:** identifica oportunidades de negocio en su entorno y plantea propuestas empresariales organizadas encaminadas a generar rentabilidad. Se reconoce como empresario.
- **Empresarial-solidario:** lleva a la persona a trabajar con los individuos de una comunidad y plantea propuestas empresariales para el beneficio colectivo.
- **Laboral:** desarrolla labores en una organización, propone nuevas estrategias, procesos, planes o ideas que permitan un mejoramiento de la organización, pero que no implica la creación de nuevas instituciones. Se reconoce como intraemprendedor.
- **Académico:** mejora su formación con el objeto de profundizar en un campo de conocimiento específico y ampliarlo mediante la aplicación de procesos de investigación y desarrollo. Se reconoce como investigador.
- **Social:** lleva a la persona a identificar necesidades de una comunidad y así modificar las condiciones para satisfacerlas mediante el desarrollo de proyectos y propuestas encaminadas a generar bienestar global para las comunidades, sin buscar un lucro personal.
- **Político:** lleva a la persona a la participación activa en procesos de discusión y generación de política pública y a liderar causas y movimientos políticos.

Para efectos de la investigación, no se toma una definición de emprendimiento; por el contrario, esta se incluye como una variable de análisis para comprender el concepto institucional que se tienen de este. Se entiende además que existen otros tipos de emprendedores según la naturaleza de sus acciones y la naturaleza del programa de estudio o la disciplina a la cual pertenece el emprendedor.

## ¿Qué es currículo?

En la Universidad de La Salle se asume el currículo como una construcción cultural, participativa y colegiada, fundada en la reflexión permanente sobre

las concepciones, prácticas y discursos de todos los agentes educativos, con el fin de hacer más consciente e intencionada la formación integral de los seres humanos y la generación de conocimiento. Para la institución, el sentido transformador del currículo radica en la construcción y la realización permanente en situaciones reales de aprendizaje, en las que interactúan estudiantes, profesores y ciencia para comprender la realidad y convertirla en oportunidad de crecimiento humano, científico y tecnológico.

### **¿Qué es innovación?**

Se entiende como el factor básico de desarrollo en los países avanzados. La innovación consiste en ayudar a prever las necesidades de los mercados y a detectar los nuevos productos, procesos y servicios de mayor calidad, lo cual genera nuevas prestaciones con el menor costo posible. La innovación hace necesaria la reacción ante los cambios que impone el mercado globalizado (Villapalos, 1992).

El *Manual de Oslo* (OECD, Comisión Europea y Eurostat, 2005) es utilizado en el mundo para determinar el concepto y los tipos de innovación. En él se afirma que se logra innovar cuando se brinda algún cambio que agregue valor, que sea pertinente, necesario y valorado por sus beneficiarios. En este sentido, reconoce cuatro tipos de innovación: de producto, en el que se puede crear un nuevo producto o se pueden realizar ajustes a los ya existentes en su presentación, tamaño, forma, materia prima con la que se hace; de proceso, mediante el cual se realizan ajustes en la logística de producción, en las técnicas, en el uso de personal; de *marketing*, a través del cual se desarrollan nuestras estrategias de presentación de un producto, su embalaje, su forma de presentación, sistema de distribución, precio, promociones, presencia en el mercado por diferentes métodos; y el organizacional, en el cual se determinan nuevas formas de desarrollar asociatividad, de manejo de personal y de equipos de trabajo, de compensación, entre otras.

Sin embargo, se pueden identificar otras formas de innovación, como es la social, por medio de la cual se reconocen acciones como las realizadas



por Prahalad (2005) en cuanto a la innovación social, o innovación en la base de la pirámide, que implica procesos innovadores en los que se piensa en los beneficios que se pueden dar a un colectivo, no con una visión exclusiva de negocios, sino con una visión incluyente, que permita la rentabilidad y sostenibilidad de las organizaciones, pero con un compromiso con los habitantes del territorio donde se desarrollen y el reconocimiento a sus diferencias.

El trabajo de campo permitió identificar que algunos de los procesos que realiza la institución están encaminados a la innovación como base o punto de referencia para estimular el emprendimiento, más aún cuando se trabaja el emprendimiento como se conceptualizó como un motor de desarrollo.

## **¿Cómo enseñar a emprender?**

Los procesos de enseñanza en emprendimiento, según el estudio realizado en Chile (Castillo, 1999), deben estar ligados a tres componentes:

1. La facultad de crecer y de crear riqueza, orientada hacia la generación de desequilibrio (escuela de Schumpeter) o de equilibrio (escuela austriaca)
2. La orientación al crecimiento (teoría de Drucker y Stenvenson)
3. La articulación de tres puntos básicos: el mercado, las personas y los recursos (Modelo Timmons)

En el tercer componente se ve un énfasis empresarial, que, como se mencionó, es un tipo de emprendimiento.

## **Procesos de formación en emprendimiento**

Un análisis rápido de programas permite identificar que la mayoría de los procesos de enseñanza se fijan en el desarrollo del emprendedor empresarial, sin promover el desarrollo de otros tipos de emprendedor. La profesora Castillo (1999) realizó un recuento de los procesos de enseñanza para el emprendimiento, que da origen a una propuesta de modelo y que permite identificar

una cronología en la evolución del proceso. Esta cronología se complementa con algunos trabajos realizados en Colombia:

- Presentación de casos exitosos: en 1971, dieciséis universidades de Estados Unidos incluyeron en sus programas de administración el programa de presentación de casos exitosos y lograron motivar a la comunidad, pero no se brindaron herramientas que permitieran reflejar esa motivación en negocios rentables.
- Kellog School of Business: en 1996, la Universidad Northwestern desarrolla este programa para formar emprendedores a partir de la experiencia empresarial, y logra como resultado que el 45 % de estudiantes de primer año demuestren interés, lo cual debe ser reforzado con procesos de formación durante los años siguientes del programa.
- Alianza Universidad Empresa: en 1997, siete universidades de Estados Unidos y la empresa Lenox realizaron reuniones que llevaron a la construcción de una propuesta entre empresarios y profesores. La propuesta implicaba cambiar el modelo de estimular el aprendizaje y los procesos de enseñanza, pasando de preguntar *por qué* a preguntar *para qué*.
- Cursos Price Babson: en 1997, Babson College desarrolla este programa que hace una combinación entre práctica y teoría, entendiendo que la teoría orienta las decisiones y la práctica fortalece el aprendizaje e internaliza el conocimiento.
- Modelo Timmons: en 1998, en Babson College el profesor Timmons desarrolla este modelo de formación en tres pilares básicos: el mercado, las personas y los recursos. Estos pilares se entrelazan entre sí y se tomó como base en la mayoría de los programas de gestión. Considera que los pilares se pueden desarrollar en cualquier persona, que el emprendimiento es adquirible, no debe ser una predisposición.
- Propuesta de modelo para Chile: en 1999, la profesora Castillo desarrolla para la Universidad de Tarapacá y para el Fondo de Desarrollo e Innovación de Corfo la propuesta por medio de la cual se forma a partir

de tres herramientas: plan de empresa, contacto con la realidad y su interpretación y casos empresariales

- Centro de desarrollo del espíritu empresarial (Varela, 2003): en 1998, el profesor Rodrigo Varela desarrolla para la Universidad Icesi un centro de desarrollo al espíritu empresarial, en el que modifica la búsqueda del emprendedor y enfoca la acción a la búsqueda del empresario. Su propuesta incluía cursos obligatorios de creatividad empresarial, cursos electivos de gerencia y administración, seminarios de espíritu empresarial, investigaciones para validar la teoría en temas de creación y cierre de empresas, características de empresarios y formas de educación empresarial, cursos de extensión a la comunidad, muestras empresariales, desarrollo de programas con el gobierno, programas con incubadoras. Su propuesta concientiza y motiva la actividad empresarial; aplica la creatividad y la innovación; desarrolla planes de negocio; orienta hacia mecanismos de financiación; apoya y da soporte a las empresas en las etapas de nacimiento y en su crecimiento. Su propuesta se preocupa por fortalecer mayormente el espíritu empresarial y no las modas gerenciales, como base para el desarrollo de las diferentes etapas del emprendimiento.

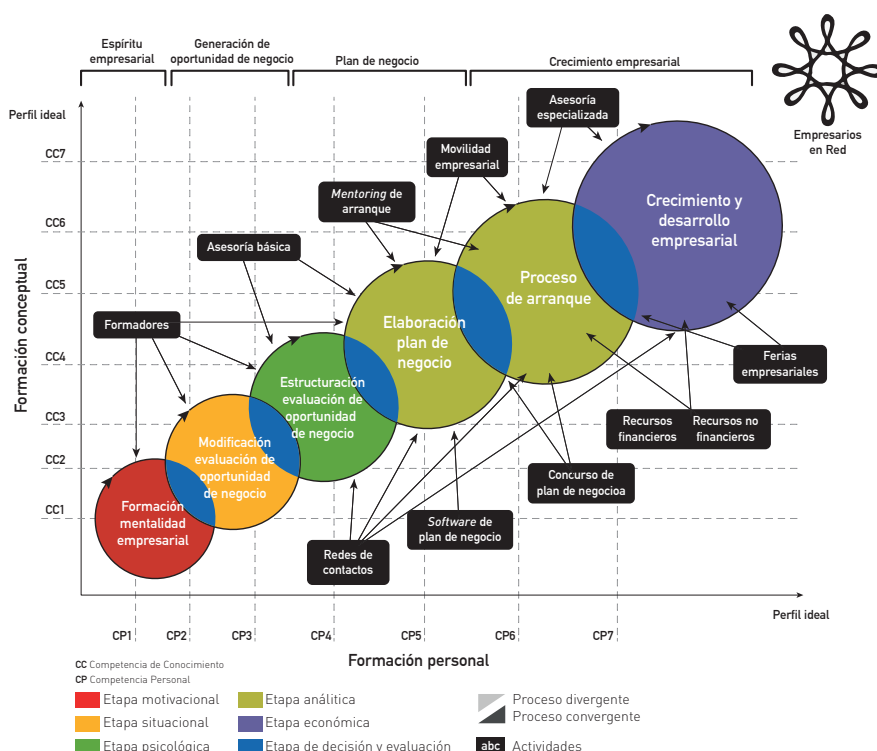
### **Programas universitarios de formación emprendedora**

En Colombia, el modelo que se ha tomado como referencia para estructurar la mayoría de los programas de formación es el propuesto por el profesor Varela, a partir del programa Jóvenes con Empresa, que se desarrolló en la Fundación Corona, con recursos del BID, y que unió a 32 universidades para realizar transferencia metodológica en cuanto a procesos de formación emprendedora. Este programa duró tres años y permitió el desarrollo de más de 450 empresas. El modelo se resume en la figura 1, propuesta por el profesor Varela para el programa.

Es un modelo secuencial que parte del reconocimiento de la persona como emprendedora y del desarrollo del espíritu empresarial; continúa con la identificación de ideas de negocios a partir de la lectura de la realidad

del emprendedor, el desarrollo de un concepto de negocio, una posterior estructuración de planes de negocio y su correspondiente evaluación para la búsqueda de recursos, la puesta en marcha del proyecto y el acompañamiento en su fase inicial hasta llegar al crecimiento empresarial. Para cada fase se generó una serie de acciones colectivas interuniversitarias que promovieron la cultura empresarial en Cali, Medellín y Bogotá.

**Figura 1.** Modelo de formación de empresas



Fuente: Varela y Bedoya (2006).

El modelo corresponde a la propuesta desarrollada en el Centro de Desarrollo del espíritu empresarial de Icesi. Este modelo está basado en el espíritu empresarial, lo cual excluye características por desarrollar que pueden darse en otros tipos de emprendedor.

## ¿Cómo está la Universidad de La Salle?

A partir de la introducción presentada, se hace la investigación en la Universidad de La Salle, con el objetivo de responder seis preguntas orientadoras:

- ¿Cómo se entiende el emprendimiento institucionalmente o qué reflexiones formales se han generado al respecto?
- ¿Cuál es el lugar que, de manera explícita, tiene el emprendimiento en el diseño curricular institucional o de los programas en particular?
- En caso de contar con escenarios, cursos, asignaturas, cátedras u otros espacios formativos dirigidos hacia la formación en emprendimiento, ¿cuál es la naturaleza de estos espacios, los tiempos en que se desarrollan y su importancia en la formación de los técnicos, tecnólogos o profesionales que se forman en la institución?
- ¿Cuáles son las metodologías o didácticas que se usan para la formación en emprendimiento?
- ¿Cuáles son los contenidos que se trabajan en la formación para el emprendimiento?
- ¿Cuáles son las estrategias, los criterios y los instrumentos de evaluación que se aplican para la formación en emprendimiento?

Para ello se diseñó una serie de acciones ordenadas que permiten comprender la realidad institucional y sistematizarla de forma tal que ayude a la lectura rápida de los resultados y su correspondiente análisis. El método de consulta incluyó:

- Revisión cuadernos institucionales
- Consulta en programas de emprendimiento institucional en diferentes países
- Quince entrevistas a directores de programas, secretarios académicos y docentes:
  - Administración agropecuaria: Dra. Paola Suárez el 10 de septiembre de 2012.

- Biología: Dra. Cristina Zapata el 28 de septiembre de 2012.
  - Facultad de Ciencias Administrativas y Contables: Dr. Gerardo Santos el 5 de octubre de 2012.
  - Facultad de Ciencias del Hábitat: arquitecta Liliana Giraldo.
  - Facultad de ingeniería: ingeniero David Flechas el 1 de octubre de 2012.
  - Finanzas y comercio internacional: Dra. Adriana López el 2 de octubre de 2012.
  - Ingeniería Ambiental: ingeniero José Antonio Galindo el 28 de septiembre de 2012.
  - Ingeniería Civil: ingeniero Manuel Antonio Tobito el 5 de octubre de 2012.
  - Laboratorio Instrumental de Alta Complejidad (LIAC): Dra. Elsa Fonseca el 8 de octubre de 2012.
  - Utopía: Dr. Miguel Sosa el 10 de octubre de 2012.
  - Veterinaria: Dr. Juan Fernando Vela el 28 de septiembre de 2012.
  - Vicerrectoría Académica, Coordinación de Currículo: Dr. Libardo Pérez el 5 de octubre de 2012.
  - Vicerrectoría Administrativa: Dr. Ariel Tovar el 8 de octubre de 2012.
  - Vicerrectoría de Investigación y Transferencia: Dr. Alcides Muñoz el 5 de octubre de 2012.
  - Zootecnia: Dra. Ruth Rodríguez el 28 de septiembre de 2012.
- Observación de los procesos desarrollados en los programas de la Universidad.

Los resultados logrados se presentan en los siguientes apartados.

## **Gestión Curricular para el emprendimiento en la Universidad de La Salle**

### **Perspectiva institucional**

Como se presentó en la introducción, la Universidad de La Salle propone en su misión la generación de conocimientos que aporten a la transformación social y productiva del país, y la contribución a la búsqueda de la equidad, lo cual respalda la intención de formación en emprendimiento, que se reconoce como motor de desarrollo. En el Proyecto Educativo Universitario Lasallista (PEUL), se identifica correspondencia en cuanto al seguimiento a los horizontes de sentido. En el plan institucional de desarrollo (2010-2015) se establece como objetivo realizar investigaciones pertinentes, interdisciplinarias y de alto nivel para aportar a la transformación social, política y productiva del país, lo cual orienta la acción institucional al desarrollo de procesos formativos que se reflejan en propuestas reales de intervención y en acciones de implementación para generar el impacto social esperado.

En cuanto al Sistema de Investigación Universitario Lasallista (SIUL), se utiliza el llamado por Gibbons “modo 2 de producción del conocimiento” como referencia al modelo que se basa en un “contexto de aplicación”. Este modo de producción convierte la solución del problema en un imperativo y lleva al cumplimiento de objetivos concretos en busca de la transdisciplinariedad (entendiendo la combinación de disciplinas y de los actores de la comunidad universitaria) de los contenidos y procesos para la generación de conocimientos a partir de la praxis. Este método, o modelo praxiológico, busca que el aprendizaje se genere en la realidad, a partir del hacer y de una reflexión sobre lo que se hace, lo cual facilita el escenario perfecto para desarrollar el espíritu emprendedor de los estudiantes, al hacer realidad sus sueños y permitir que aprendan con la planeación, la implementación y el control de sus resultados; esto implica la multidisciplinariedad, el trabajo en equipo y el reconocimiento del ser emprendedor en un contexto real del cual forma parte el estudiante.

### **Perspectiva académica**

En entrevista realizada a Libardo Pérez,<sup>2</sup> jefe de la Coordinación de Currículo de la Universidad de La Salle, vinculado a la Vicerrectoría Académica y quien forma parte del equipo investigador que propone este estudio, se plantea la necesidad de hacer una discusión sobre procesos de gestión curricular para el emprendimiento como un ejercicio de entrada a la reflexión sobre el proceso de formación del emprendimiento, según el desarrollo curricular en todos los programas y en la institución.

El doctor Pérez entiende el emprendimiento como la “capacidad que tiene cualquier profesional y que debe desplegar para poner todo el saber que ha construido al servicio de una gestión que le permita realizar exitosamente su proyecto de vida en función de la generación de bienestar, suyo y de la gente que está en su contexto”.

En cuanto a cómo se gestiona el emprendimiento, existen tres niveles:

- **Macrocurricular:** proyecto teleológico de la Universidad, referentes institucionales, proyecto educativo, sistema de investigación y enfoque formativo que, como ya se explicó, permite tomar al emprendimiento como una forma de responder a la oferta de valor brindada por la Universidad sobre el impacto social y el desarrollo humano social y sustentable, dado que permite el reconocimiento del ser por sí mismo y en un contexto, y promueve la praxis como estrategia pedagógica, con la correspondiente reflexión para el aprendizaje óptimo.
- **Mesocurricular:** estructura de las unidades académicas en cuanto a Unidad académica, la estructura curricular de cada programa que, como se presentará más adelante, en casi todos los programas incorpora espacios asociados al emprendimiento.
- **Microcurricular:** gestión de los espacios académicos en *syllabus*, que es el documento que resume la gestión de cada espacio académico, la

---

<sup>2</sup> Según entrevista realizada a Libardo Pérez el 5 de octubre de 2012.



intención formativa, las prácticas docentes, bibliografía, sistema de evaluación, competencias para desarrollar y contenidos.

La dinámica institucional ha permitido la creación del comité curricular, en el cual están todos los directores de programa, representante de las vicerrectorías, representante de los estudiantes y de los egresados. Además, cada programa tiene un comité de currículo, y desde cada programa se da la gestión del microcurrículo. Existe también el Consejo Académico, que es a donde llegan todas las propuestas académicas, y luego de esto sube al Consejo Superior, que es el encargado de avalar. Este sistema permite la coordinación entre programas para cumplir la visión formativa institucional y conocer los avances que se den en cada disciplina y las propuestas particulares.

En cuanto a evaluación en el Sistema de Evaluación del Currículo (Libro SEC), se tiene un macroproyecto que tiene dos fines: el primero, definir un modelo de gestión curricular de la Universidad, desde las prácticas de los programas. Con este fin el proyecto opta por la investigación-acción como perspectiva de gestión y de toma de decisiones, para que esté más estructurado el proceso y surja con evidencias y con un orden, como lo plantean los postulados de Shirley Gran y Fals Borda en sus discusiones sobre investigación acción participante. El segundo fin es la pertinencia del currículo. Aquí se realizó un proceso de redimensionado curricular para responder a la necesidad de un currículo mucho más pertinente con la necesidad de desarrollo del país. Cada colectivo (programa y facultad) hizo el análisis contextual para plantear la propuesta. En estas condiciones, las transversales y la praxis investigativa, deben orientar el análisis de las problemáticas identificadas.

### **Concepto institucional de emprendimiento**

El primer elemento de consulta que se trabajó con los entrevistados es la definición de *emprendimiento*. La gran mayoría respondió que es un sinónimo de empresario. Esto refleja una tendencia al tipo de emprendedor que se espera formar y una oportunidad para ampliar este concepto en el imaginario

colectivo, de tal manera que se formen los profesionales emprendedores que aporten al desarrollo humano integral y sustentable en los diferentes enfoques que este implica. Es interesante identificar la diferencia de concepto entre la visión institucional y los programas académicos. En la tabla 1 se resumen los resultados y se identifica cómo en las tres primeras filas, que corresponden a la visión de actores institucionales, es claro el concepto de emprendedor en un sentido amplio, como una persona que tiene actitud de cambio, es propositiva, es inconforme positivo, es propenso a proponer, a crear y a convertir en realidad los sueños. Por el contrario, los programas académicos tienen un concepto de emprendedor como sinónimo de empresario. De doce programas consultados, solo dos tienen un concepto de emprendedor ampliado.

**Tabla 1.** Interpretación del concepto de emprendedor

Programa o dependencia	Emprendedor: persona que crea una empresa, sinónimo de empresario.	Emprendedor: ser humano con actitud de cambio, aquel que identifica situaciones por mejorar, plantea soluciones y las convierte en realidad
Vicerrectoría Académica		X
Vicerrectoría Investigación y Transferencia		X
Laboratorio Instrumental Alta Complejidad	X	
Administración Agropecuaria	X	
Arquitectura	X	
Biología		X
Ingeniería Civil	X	
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables	X	X
Finanzas y Negocios Internacionales	X	
Ingeniería	X	
Ingeniería Ambiental	X	
Ingeniería Civil	X	
Utopía	X	
Veterinaria	X	
Zootecnia	X	

Fuente: elaboración propia.

## **Diseño curricular de los programas**

Para conocer las acciones propias de cada programa se realizó la entrevista a los directores de estos. A continuación, se presenta un resumen de los resultados obtenidos en cada visita y al final se resumen los resultados en una tabla comparativa (tabla 2). Antes de presentar los resultados individuales, se destaca que varios programas expresaron no tener espacios ni actividades pensadas para el emprendimiento, pero al analizar sus procesos internos pueden identificarse acciones que promueven el emprendimiento en la comunidad académica, las cuales se analizarán en cada caso.

### **Facultad de Ciencias Administrativas y Contables (FCAyC) <sup>3</sup>**

Los diferentes espacios académicos que presentan los programas de Administración de Empresas y de Contaduría Pública responden a la vocación emprendedora en su formación, en especial los siguientes:

- Introducción a la Administración, en el cual se realiza la muestra empresarial de estudiantes de primer semestre y es un promotor de la idea de ser empresario desde que se inicia el proceso de formación.
- Emprendimiento, Creatividad e Innovación, en cuarto semestre, área en la que se realiza un ejercicio de lectura de contexto y desarrollo de competencias de creatividad e innovación en el estudiante, que lo lleva a realizar un proceso de plantear conceptos de negocio, con un breve estudio de mercados, de producción, administrativo y financiero, como una prefactibilidad del proyecto.
- Electiva de Emprendimiento, en la que el estudiante desarrolla el plan de negocios con una idea que debe traer al vincularse a la electiva. Se realiza un análisis más profundo de los avances y un estudio financiero riguroso.

---

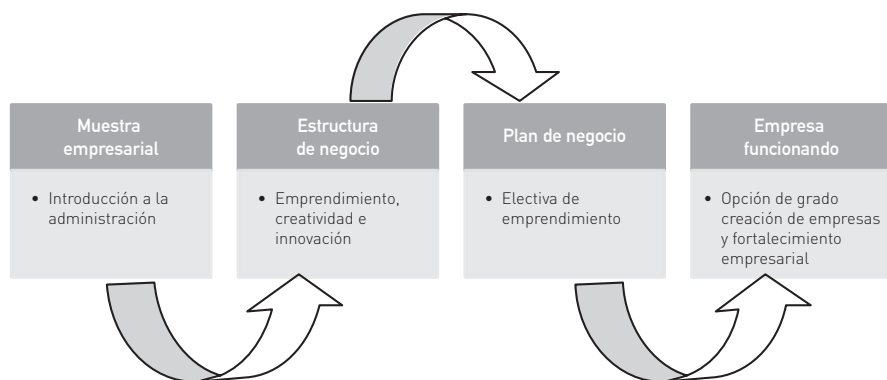
<sup>3</sup> Según entrevista realizada a Gerardo Santos el 5 de octubre de 2012.

- Formulación y Evaluación de Proyectos, área en la cual se brinda la descripción de lo que es un plan de negocios y permite orientar a los estudiantes que deseen presentar sus proyectos como opción de grado.
- Finalmente, la Modalidad de Grado en Creación de Empresas, que existe para aquellos estudiantes que tienen su empresa creada hasta seis meses antes de la presentación o con el aval dado por una institución financiera para apoyar el proyecto emprendedor, y con una opción derivada que se llama Fortalecimiento Empresarial, que busca que el estudiante empresario pueda presentar su unidad de negocios y un plan estratégico de esta. En este caso, el estudiante debe ser dueño del 30 % de las acciones como mínimo.

Adicional a estas actividades, se realizan conferencias con invitados expertos en el tema de emprendimiento, charlas con empresarios y el Simposio de Empresas de Familia. Como ejercicio de conocimiento y promoción de los procesos empresariales, se cuenta con una unidad de emprendimiento que realiza el acompañamiento a los proyectos y es reconocida ante el Fondo Emprender.

El resumen de este proceso se presenta a continuación en la figura 2.

**Figura 2.** Resumen gráfico del proceso de la FCAyC



Fuente: elaboración propia.

### Utopía<sup>4</sup>

En el proyecto de Utopía se da una formación a jóvenes como ingenieros agrónomos. En este programa se incluye la práctica productiva como un espacio donde se organizan diferentes comités, los cuales asumen la responsabilidad de responder por las funciones de producción, control y gestión del proceso productivo y sus resultados. Con respecto a la práctica productiva, se hacen análisis para todos los espacios académicos, como calidad, gestión y comercialización. En el séptimo cuatrimestre deben realizar un proyecto empresarial, el cual es complementado durante dos cuatrimestres posteriores, y en noveno los estudiantes regresan a su lugar de origen para convertir el proyecto en realidad. Un año después de estar en su región, el estudiante debe retornar y presentar los resultados del proceso. En la figura 3 se representa el proceso de Utopía.

**Figura 3.** Representación gráfica del proceso de Utopía



Fuente: elaboración propia.

<sup>4</sup> Según entrevista realizada al profesor Miguel Sosa el 10 de octubre del 2012.

### **Ingeniería Civil<sup>5</sup>**

El programa no tiene espacios académicos enfocados en emprendimiento. Sin embargo, el perfil de los profesores es de consultores, contratistas, interventores o generadores de proyectos de manera independiente, lo que lleva a que en sus espacios puedan analizar los casos de estudio con base en la realidad y en situaciones que ellos mismos han presentado. La motivación se da de forma natural: el ejercicio de cada docente logra dar la orientación y se promueve que el estudiante de este espacio pueda identificar oportunidades de negocio. No existe la modalidad de grado como empresa. En el programa hacen un ejercicio en el curso de Gestión que lleva a que los estudiantes realicen una simulación de un proceso licitatorio y les enseñan cómo realizar análisis de costos en sus proyectos.

### **Finanzas y Comercio Internacional<sup>6</sup>**

En el proceso de formación empresarial del programa se ha incluido la modalidad de grado en emprendimiento. Para ello han establecido a partir del cuarto semestre espacios voluntarios para que los estudiantes puedan definir cuál es su orientación en cuanto a su modalidad de grado. Con este fin crearon el taller de emprendimiento que realiza encuentros presenciales una vez a la semana, como un espacio extracurricular, donde se encuentran los estudiantes interesados con profesores que los orientan en la vocación empresarial. En estos espacios se da un proceso de entrenamiento y asesoría; se brindan los conocimientos mínimos con actividades como la presentación de las cápsulas de emprendimiento de la Cámara de Comercio de Bogotá, conferencias, charlas empresariales, presentación de emprendedores de otros programas, la creación de una red de emprendedores y el seguimiento a los proyectos de grado que tienen que ver con el emprendimiento. El taller trabaja dos enfoques: uno para nuevos participantes que apenas tienen el deseo de ser empresarios, y otro para aquellos que han adelantado parte de su

---

<sup>5</sup> Según entrevista realizada a Manuel Antonio Tobito el 5 de octubre de 2012.

<sup>6</sup> Según entrevista realizada a Adriana López el 5 de octubre de 2012.

proyecto empresarial. Es un requisito la permanencia por un año para optar por la modalidad de grado de emprendimiento.

En la opción de grado mencionada existen dos alternativas: la primera es el fortalecimiento de la empresa donde el estudiante debe demostrar que es propietario; no debe tener más de dos años de antigüedad; debe estar legalmente constituida y tener estados financieros. La otra opción es el planteamiento del plan de negocios, que debe ser viable y tener financiación aprobada (si son recursos propios, es necesario tener una cuenta a nombre de la empresa).

Finalizando el proceso formativo, se cuenta con dos espacios académicos que son el proyecto de grado y el trabajo de grado. Los estudiantes que están en noveno semestre toman estos espacios y deben definir el anteproyecto y el proyecto de grado como tal. El proceso es complementado con un acompañamiento a los profesores responsables para que sean coordinadores del proceso de formulación de los proyectos de grado. Se complementa con las electivas que se planteen en procesos empresariales, incluyendo las que ofrecen las especializaciones. Por último, los proyectos que se presenten deben tener una visión y vocación internacional.

Una visión del proceso que lleva a cabo el programa de Finanzas Internacionales se presenta en la figura 4.

**Figura 4.** Proceso de formación emprendedora programa de Finanzas Internacionales



Fuente: elaboración propia.

## Facultad de Ingeniería<sup>7</sup>

En esta facultad están registrados los programas de Ingeniería Civil, Ambiental y Sanitaria, Eléctrica, en Automatización e Industrial. En el desarrollo de su proceso formativo no presentan espacios dirigidos a la formación en emprendimiento; sin embargo, sus características los convierten en potencial para la generación de emprendedores. Algunos de los elementos que poseen y que pueden ser utilizados en los procesos formativos que se propongan son los treinta laboratorios en las diferentes especialidades.

En cuanto a espacios académicos que puedan aportar al proceso de emprendimiento, se encuentra en el programa de Ingeniería de Alimentos la opción de grado de creación de empresas en el plan de créditos; no obstante, en el redimensionado no se encuentra como modalidad. En el espacio académico de Ingeniería y Contexto los estudiantes tienen acercamientos e invitación de empresarios a contar su historia. Los estudiantes que estén interesados pueden tomar electivas de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, en especial el espacio de Emprendimiento, Creatividad e Innovación o las electivas de emprendimiento.

Además de estos espacios, la Facultad organiza actividades para generar espíritu empresarial en las que desarrollan muestras empresariales en las que los egresados presentan sus empresas como estímulo de desarrollo y creatividad a los estudiantes, en especial en el programa de Automatización, que realizó el Simposio de Automatización, donde diez egresados se presentaron con sus proyectos. De igual forma, los estudiantes presentan los avances de sus proyectos, más dirigido a la innovación que al emprendimiento.

El perfil profesional de los ingenieros se enfoca en la solución de problemas, pero no necesariamente con acciones empresariales. Sin embargo, cuando un estudiante desea recibir apoyo en estas iniciativas son auxiliados por la dirección de los programas y remitidos a docentes que conocen la temática y puedan orientarlos.

---

<sup>7</sup> Según entrevista realizada a David Flechas, Secretario Académico de la Facultad de Ingeniería el 1.º de octubre de 2012.



Se debe resaltar que el término *emprendimiento* lo entienden como un sinónimo de empresario, lo que explica que no reconocen las acciones que hacen como apoyo al emprendimiento, a pesar de ser actividades bien enfocadas.

### **Facultad de Ciencias del Hábitat<sup>8</sup>**

La Facultad no reconoce la presencia de espacios académicos, ni un proceso claro enfocado al emprendimiento en el proceso formativo de los profesionales de su disciplina, ya que se considera que estas iniciativas deben ser institucionales. Han hecho actividades en cuanto a extensión y proyección social con algunos cursos para la comunidad, en temas de administración y gestión de proyectos de producción, en los que trabajan temas técnicos, financieros, administrativos y de procesos de licitación. Estos cursos se dirigen a egresados o a comunidades de base con las que desarrollan los proyectos, pero no a sus estudiantes. Un proyecto de impacto social que manejan es el observatorio urbano, que es un proceso de acompañamiento a los procesos de las comunidades y desarrolla labores para potencializar la productividad de la familia. Este proyecto se realiza entre estudiantes y docentes del programa.

En cuanto a espacios académicos se identifican los siguientes: Administración en séptimo semestre, como un acercamiento a los temas empresariales, lo que permite promover en emprendimiento empresarial. Allí reciben información de presupuesto, programación y administración de la obra, lo cual se debe ver reflejado en el planteamiento de ejercicios de formalización de empresa con los procesos legales requeridos. En octavo semestre se ve el espacio de Gestión, que se enfoca más en el uso de herramientas administrativas. En séptimo semestre ven el espacio de Mercadeo, que también tiene una visión empresarial.

---

<sup>8</sup> Entrevista realizada a la arquitecta Liliana Giraldo, decana de la Facultad y a la arquitecta Jacqueline Calderón, asistente académica de la Facultad.

### **Programa de Veterinaria<sup>9</sup>**

El programa reconoce el potencial que tienen sus egresados para hacer empresa y ser generadores de empleo, dadas las características de la profesión. Tiene una visión de la veterinaria muy disciplinar, pero dentro de la malla redimensionada tienen un espacio académico de Producción Sustentable y Empresa. Entendiendo que la medicina es una disciplina, pero también es un medio para alcanzar un fin que es generar impacto en la sociedad, promueven la formación como parte del proceso, pero no el fin que deben tener los estudiantes. Según esta forma de pensar, la nueva malla curricular va en el contexto de cómo logro generar esto en el tema de empresa, cómo tomo decisiones que afecten el animal, pero también cómo se presentan estos procesos dentro de un sistema. Para ello, el profesional debe tener, además del conocimiento disciplinar, habilidades para la gestión empresarial. El proceso de formación inicia en segundo semestre con la visión agropecuaria y la visión ambiental. Después se trabaja la visión sistémica en tercer semestre. En quinto, se ve organización y procesos. Posteriormente, desarrollo rural. En séptimo y octavo se ven los sistemas de producción aplicados a los sistemas reales (como el sistema de mascotas). En último lugar viene un espacio académico de formulación y evaluación de proyectos, en el que ven la estructura de un plan de negocios, se les menciona el tipo de empresas y por qué es importante tener empresa para proteger el patrimonio familiar. El proyecto empresarial que surge lo pueden presentar como modalidad de grado.

Este proceso se logra con la participación de varios profesores, liderados por el coordinador de núcleo, quienes plantean una metodología de trabajo teórico-práctica, realizan charlas con empresarios y visitas a empresas. El proceso aún no ha dado sus primeros profesionales, pero se espera tener buen resultado en impacto y desarrollo empresarial, siendo conscientes de que aún depende mucho del docente, quien debe ser un profesor con experiencia.

Como complemento al proceso formativo se apoyan en la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB) y tienen la modalidad de grado de prácticas

---

<sup>9</sup> Según entrevista realizada a Juan Fernando Vela el 28 de septiembre del 2012.

rotativas como alternativa para quien desea vincularse laboralmente. Les interesaría tener un modelo integral, con la participación y articulación de las diferentes profesiones. A los egresados se les brinda el apoyo para que puedan consolidar su empresa.

En la figura 5 se representa el modelo de formación emprendedora del programa de Veterinaria.

**Figura 5.** Programa de formación emprendedora en Veterinaria



Fuente: elaboración propia.

### Programa de Zootecnia<sup>10</sup>

El análisis del programa se realiza en dos poblaciones diferentes, los estudiantes del plan de créditos y los del plan redimensionado. En el plan de créditos se manejaba la unión de cuatro espacios académicos con una intencionalidad empresarial: Tecnología de Carne, Tecnología de Leche, Control Tecnológico y Mercadotécnica. Desde allí se trabajaba en torno a un proyecto empresarial integrador y se finalizaba con una feria empresarial, cumpliendo con todos los criterios de trabajo nacional y exigiendo que el proyecto tuviera un componente innovador. Esto permitía procesos formativos para el emprendimiento empresarial, que es el único tipo de emprendedor que se identifica

<sup>10</sup> Según entrevista realizada a Ruth Rodríguez, Directora del programa de Zootecnia el 28 de septiembre de 2012.

en el programa. La debilidad de este proceso está en que la iniciativa fue de los docentes, pero no se incorporó al proceso de formación. En el plan redimensionado, los espacios académicos mencionados desaparecen y con ellos la iniciativa de proyecto integrador.

Actualmente, el proceso formativo incluye en noveno semestre un espacio denominado Gestión de Proyectos, en el cual se ofrecen los procesos de formulación de proyectos empresariales y se presentan algunas convocatorias de financiación,<sup>11</sup> de forma tal que se puedan generar proyectos empresariales. Este espacio está a cargo de un docente economista que labora con el programa de Administración de Empresas Agropecuarias. A partir de las prácticas empresariales, algunos estudiantes desarrollan proyectos sociales en los que tienen que asumir roles de gestión y manejo empresarial. Esto genera un desarrollo como empresario, pero no tiene la continuidad académica requerida, dado que no se reconoce como modalidad de grado.

Extracurricularmente trabajaron con Comvezcol, institución dirigida a egresados, con la formulación y el desarrollo de un curso de emprendimiento. Esta iniciativa permitió que los profesionales tuvieran contacto con expertos del Sena para desarrollar los proyectos empresariales; sin embargo, los resultados no fueron los esperados y no se desarrolló un segundo curso. Se planean seminarios para egresados con temas de casos empresariales, experiencias de gestión y de emprendimiento. Algunos estudiantes han expresado su interés; a ellos se les brinda apoyo en lo disciplinar y se solicita ayuda al programa de Administración de Empresas Agropecuarias, pero no se logra la orientación en los campos de negocio específico, lo que dificulta la generación de confianza y seguridad en el proyecto.

Es de resaltar que en el programa se ha dado resistencia al proceso de emprendimiento, dado que algunos docentes no comparten esta visión, por lo cual, desde la dirección del programa se están organizando acciones que lleven a que los profesores conozcan egresados empresarios e identifiquen sus procesos emprendedores de forma tal que comprendan y apoyen estas

---

<sup>11</sup> Como son las realizadas por el Fondo Empezar y otras iniciativas de emprendimiento.

iniciativas como una oportunidad de generar impacto y como un espacio de desempeño profesional para la comunidad. Se espera que el resultado sea que los profesores propongan electivas en temas como innovación y emprendimiento, que ayuden a potenciar el espíritu emprendedor de la comunidad.

### **Ingeniería Ambiental<sup>12</sup>**

En el programa no existen procesos asociados al emprendimiento; su interés en el tema está dado en la formación disciplinar. Se ha presentado el caso de egresados que crean empresa, pero por iniciativa personal. En los casos que se presenten estudiantes con iniciativas emprendedores, se remite a la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, o a la Cámara de Comercio de Bogotá. Propone crear charlas de emprendimiento en el horario de franja para toda la comunidad.

En cuanto a los programas, existen dos espacios académicos: Ingeniería de Proyectos y Desarrollo, que se da en noveno semestre, y Residuos Sólidos, que se dicta en cuarto semestre. En estas áreas los estudiantes deben simular una licitación, se les brinda puntaje según las notas obtenidas anteriormente y los resultados del proceso.<sup>13</sup> Al final se pondera y se asigna la nota. Los estudiantes pueden tomar la opción como electiva del espacio Emprendimiento, Creatividad e Innovación de Ciencias Administrativas y Contables, pero los estudiantes lo rechazan en ocasiones porque deben llegar a trabajar con estudiantes de cuarto semestre, por lo cual les gustaría una electiva diseñada para el perfil profesional en gestión de proyectos.

### **Administración de Empresas Agropecuarias<sup>14</sup>**

El programa de Administración de Empresas Agropecuarias presenta el emprendimiento como una macrocompetencia que se debe desarrollar, y tiene una vocación definida hacia el emprendimiento en el perfil de los

<sup>12</sup> Según entrevista a José Antonio Galindo realizada el 28 de septiembre de 2012.

<sup>13</sup> Por ejemplo, si llega tarde queda por fuera de licitación y la nota es cero.

<sup>14</sup> Según entrevista realizada a Paola Suárez el 10 de septiembre de 2012.

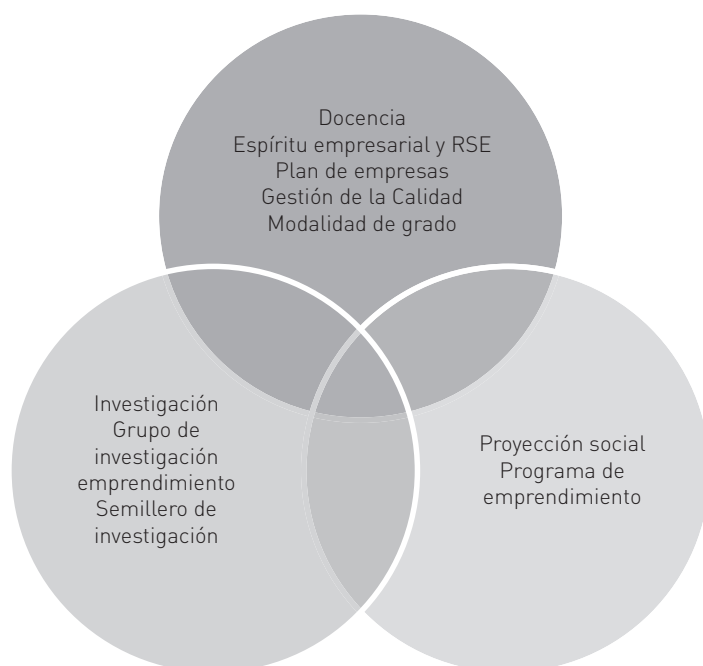
profesionales. Desde hace dos semestres está trabajando el emprendimiento como programa, desarrollando acciones en tres frentes: la investigación, la docencia y la proyección social. En cuanto a la investigación todos los docentes del programa están en el grupo de investigación Gestión e Innovación Agraria, y se suman los procesos de emprendimiento a la línea de innovación. El programa desarrolla proyectos y maneja un semillero de emprendimiento con 19 estudiantes que se vinculan a proyectos en temas como análisis de modelos de negocios para las agroempresas, perfiles de los empresarios en el sector agropecuario, análisis de empresas de base tecnológica en el sector agropecuario y emprendimiento social para el agro.

En la docencia existen dos espacios asociados al emprendimiento: espíritu empresarial y responsabilidad social en primer semestre, aquí se brinda información conceptual de emprendimiento, definiciones de empresarismo, empresario, categorías empresariales, tipos de empresario, entre otros. Básicamente, es cultura emprendedora y responsabilidad social. El resultado del semestre es un proyecto que se da complementariamente con un espacio de producción en el cual ven producción agropecuaria y producción agrícola. En segundo semestre se presentan los espacios académicos Innovación y Fundamentos de Mercado, y desarrollan también un proyecto conjunto entre las dos asignaturas. En sexto semestre se presenta el espacio plan de empresas, en el eje de la praxis investigativa, en el que se brindan las herramientas para formar un plan de empresas y el estudiante debe salir con proyecto empresarial. En séptimo semestre se encuentra el espacio gestión de la calidad como complemento al proceso. El proceso termina con la modalidad de grado de Creación de Empresas, en la cual el aspirante debe asegurar que tiene la financiación confirmada o que la empresa tiene dos años de funcionamiento y que fue creada durante el proceso de formación. Los espacios académicos mencionados tienen cuatro créditos, cuatro horas de clase en bloques de dos horas, uno teórico y uno práctico. El proceso de evaluación lo realiza el comité de programa para todos los proyectos empresariales.

El modelo de gestión del programa trata de evitar que se vean los espacios académicos libres; por ello se creó la propuesta de emprendimiento como

“programa” de forma tal que se potencie la cultura emprendedora con labores de investigación y extensión. El programa es manejado por dos profesores que asesoran todos los proyectos<sup>15</sup> y reconocen el emprendimiento transicional, en el cual se potencia la idea de crear empresa que el joven trae con otros elementos o alternativas de emprendimiento, incluyendo el emprendimiento de base tecnológica. Un docente de este programa acompaña a la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables en la representación ante la Red Reúne. La figura 6 expone el modelo de emprendimiento de este programa.

**Figura 6.** Programa de emprendimiento de Administración de Empresas Agropecuarias



Fuente: elaboración propia.

<sup>15</sup> Al momento de la entrevista se tenían 38 proyectos en curso.

## Biología<sup>16</sup>

El programa de Biología tiene como fin formar un biólogo que trabaje en bioprospectiva por el bien y el desarrollo del país. Se espera un aprovechamiento de la biodiversidad para el aprovechamiento personal, el de la comunidad y el del país en general. Se espera que el biólogo sea consciente de su rol como generador de empresa y de impacto económico.

**Tabla 2.** Resumen de acciones curriculares para el emprendimiento

Programa	Espacios académico (semestre)	Práctica empresarial	Simuladores y otros
Administración de Empresas	Introducción a la administración (1) Emprendimiento, creatividad e innovación (4) Emprendimiento (7-10) (Electiva)	No	Muestra empresarial Prueba de inversionistas Simposio de empresas de familia Conferencias Charlas de expertos Comité de empresarios Panel de empresarios lasallistas
Contaduría Pública			
Utopía	Formulación de proyectos (6) Gestión de proyectos (7)	Práctica productiva (Simulación empresarial por comités).	No
Ingeniería Civil	Gestión (8)	No	Procesos de licitación en las asignaturas
Finanzas y Negocios Internacionales	Espacios de la praxis investigativa (5) Proyecto de grado (8) Trabajo de grado (9) Electivas del tercer núcleo (8-10)	No	Programa de emprendimiento Conferencias Charlas de expertos Presentación de emprendedores Seguimiento a los proyectos de grado de emprendimiento
Ingeniería	Ingeniería en contexto (1) Electivas de la FCAyC	No	30 laboratorios Ferias y muestras empresariales
Arquitectura	Administración (7) (Técnicas) Gestión (8) Mercadeo (7).	No	Realizar el observatorio urbano como excusa de acercamiento a la realidad.

<sup>16</sup> Según entrevista realizada a la Dra. Cristina Zapata el 28 de septiembre de 2012.



Para ello se ha planteado un espacio en séptimo semestre llamado Legislación en Biodiversidad, Bioprospección y Biomedicina; en él se incluyen los temas empresariales, pero no se tiene un proceso de acompañamiento o seguimiento a los resultados, están interesados en recibir propuestas de electivas para el programa en temas como gestión de proyectos empresariales para el programa de Biología.

Acompañamiento	Opción de grado	Articulación
Unidad de emprendimiento reconocida ante Fondo Emprender Representación ante red distrital Reúne.	Creación de empresas Proyecto de fortalecimiento empresarial	Se da una articulación por cada espacio académico. La unidad de emprendimiento orienta los proyectos hacia el perfil del docente experto, pero solo en el curso de emprendimiento.
Por docentes del programa	Requisito de grado un proyecto productivo en funcionamiento	Todos los espacios toman como referencia la práctica productiva como espacio experimental y análisis de casos.
No	No	Los docentes son contratistas independientes y promotores del espíritu empresarial
Permanente por los profesores que orientan el programa de emprendimiento	Emprendimiento (Creación de empresas y Fortalecimiento empresarial para unidades creadas en los dos últimos años)	Los proyectos deben tener vocación internacional. La modalidad de grado exige la permanencia mínima de un año en el taller de emprendimiento
No	En Ingeniería de Alimentos	Trabajan con la FCAYC con sus cursos como electivas
No	No	No

Programa	Espacios académico (semestre)	Práctica empresarial	Simuladores y otros
Veterinaria	Visión agropecuaria, ambiental y sistémica (2). Organización y procesos (5). Desarrollo rural (7). Sistemas de producción (8). Formulación y evaluación de proyectos (9).	Manejan 600 horas donde se vinculan con organizaciones.	Apoyo de la CCB. Presentaciones de empresas y empresarios
Zootecnia	Gestión de proyectos (9)	En algunos casos lideran procesos empresariales	Seminarios empresariales Cursos de emprendimiento con Comvezcol para egresados
Ingeniería Ambiental	Residuos sólidos (4) Ingeniería de proyectos y desarrollo (9)	No	Simulación de licitación en los espacios mencionados
Biología	Legislación en biodiversidad, bioprospección y biomedicina (7)	No	No
Administración Agropecuaria	Espíritu empresarial y responsabilidad social (1) Plan de empresas (6) Gestión de la calidad (7)	Práctica de un proyecto productivo (1)	Práctica y simulación. Incluye la investigación como eje de acción formativo con semilleros en emprendimiento.

Fuente: elaboración propia.

## Servicios adicionales para el emprendimiento

La tabla 3 muestra los servicios de apoyo para el emprendimiento.

**Tabla 3.** Servicios de apoyo administrativo que pueden darse al emprendimiento

Unidad	Servicios
LIAC	Certificación para registro.
VRAD	Uso de centros como campos de práctica y apoyo e los procesos de negociación.
VRIT	Desarrollo de proyectos de investigación con fines productivos y que respondan a las necesidades de la sociedad, con un enfoque de pertinencia, impacto social positiva, pero con rentabilidad. Permiten la creación de semilleros de investigación por parte de los estudiantes que se vinculen a proyectos de profesores.

Fuente: elaboración propia.

Acompañamiento	Opción de grado	Articulación
Los profesores del núcleo brindan acompañamiento a egresados en el proceso.	Proyecto de grado empresarial	No
Con profesores de Administración Agropecuaria	Se pueden dar casos de análisis, pero no es común	No
No	No	Se remiten a la FCAYC o a la CCB
Charlas para generar el perfil de empresario en los biólogos.	No	No
Programa de emprendimiento	Creación de empresas.	Integración de asignaturas para el análisis de las prácticas. Participa en Reúne.

La investigación permitió conocer la visión de estas unidades sobre el tema de emprendimiento, para lo cual se presenta a continuación los resultados de las tres entrevistas.

### **Laboratorio Instrumental de Alta Complejidad<sup>17</sup>**

En la Universidad de La Salle existen espacios como el Laboratorio Instrumental de Alta Complejidad (LIAC) que está inscrito a la Vicerrectoría de Investigación y Transferencia (VRIT). Este es un espacio que permite a través de una labor interdisciplinaria generar conocimiento sobre diferentes productos y profesiones y conocer la estructura y composición de varios elementos. Presta los servicios de tecnología para realizar análisis de biología

<sup>17</sup> Según entrevista realizada a Elsa Fonseca el 8 de octubre de 2012.

molecular, microbiología, biotecnología, química instrumental, análisis de agua, análisis de suelos, análisis físicos, químicos y bacteriológicos. Estos servicios se ofrecen a tres posibles clientes como son:

- Expertos que solicitan el servicio de análisis.
- Empresas particulares que solicitan procesos de investigación contratada como Corpoica, Oliosoya, otras universidades, industrias, entre otros.
- Estudiantes doctorales que tienen un componente experimental.

Estas evaluaciones están certificadas y dan aval para la obtención de registros y certificaciones como el Invima. Tiene además las licencias ante la Secretaría de Salud y el Invima para tratar alimentos y productos de salud.

### **Vicerrectoría Administrativa<sup>18</sup>**

Con sus equipos de trabajo promueven procesos de calidad y mejora permanente, en los que fomentan la generación, por parte del equipo de trabajo, de ideas claras para mejorar el proceso y convertirse en intraemprendedores. Desde la parte administrativa ven los beneficios que puede dar el emprendimiento y los procesos de negociación en cuanto a obtener la propiedad intelectual sobre patentes y registros, y cedería el beneficio comercial a otros de forma tal que paguen unas regalías. Manejan las propiedades de la Universidad como centros de estudios en el que todo se estructura con miras a la calidad del proceso de aprendizaje y que genera unos resultados que no se constituyen como unidad de negocio. Esto convierte al emprendimiento como un potencial de generación de unidades de negocio que puede interesar a la institución.

---

<sup>18</sup> Según entrevista realizada a Ariel Tovar el 8 de octubre de 2012.

## Vicerrectoría de Investigación y Transferencia<sup>19</sup>

Trabajan como eje central la investigación aplicada, que resuelva problemas; por ello se entiende que el emprendimiento debe ser transversal. Entiende el emprendimiento como una actitud del ser humano que busca promover gente con un nuevo sentido, con búsqueda de una nueva realidad, de tal forma que facilite que las cosas sucedan. En el desarrollo de sus actividades, buscan que los docentes investigadores adscritos a la VRIT sean innovadores, desarrollen nuevos proyectos con fines útiles, nuevos, que se diferencien y que busquen la competitividad, que no necesariamente son empresas, pueden ser patentes, licencias, regalías, *start up* o *spin off*. Afirmen la necesidad de obtener docentes e investigadores lasallistas con un enfoque emprendedor y vincular acciones con estudiantes semilleros o como coinvestigadores.

Miden los proyectos con resultados, sean buenos o malos, lo importante es hacerlo como un proceso de aprendizaje y facilitar la generación de conocimiento. Identifican algunas alternativas según la VRIT para apoyar la generación de emprendedores, que se puede realizar como un proyecto institucional:

- a. Club de emprendedores
- b. Portal publicitario
- c. Foro de discusión institucional

## Perfil del docente

Algunas de las conclusiones de cada visita permiten identificar el perfil del docente que lidera los procesos de aprendizaje como factor clave en el desarrollo o no de las competencias, para lo cual se resumen los resultados de esta consulta en la tabla 4.

---

<sup>19</sup> Según entrevista realizada al Dr. Alcides Muñoz el 5 de octubre de 2012.

**Tabla 4.** Perfil del docente

Programa	Perfil
FCAyC	Debe tener formación y experiencia como empresario, pero no siempre se confirma.
Utopía	Profesional de ciencias empresariales
Veterinaria	Una persona con experiencia empresarial
Civil	Un contratista o empresario independiente que enseñe con el ejemplo
Finanzas	Personas con conocimiento empresarial
Administración agropecuaria	Personas con conocimiento empresarial

Fuente: elaboración propia.

## Conclusiones

Para comprender las dinámicas observadas en la Universidad de La Salle, se puede identificar como resultado de las entrevistas un concepto institucional que reconoce el emprendimiento como la capacidad que tiene cualquier profesional y que debe desplegar, para poner todo el saber que ha construido al servicio de una gestión que le permita realizar exitosamente su proyecto de vida en función de la generación de bienestar personal y colectivo en su contexto. Esta capacidad no debe ser solo propositiva, debe ser de acción e implementación.

Con respecto a los procesos formativos para el emprendimiento, se reconoce que existen diversas experiencias, según los intereses particulares de cada disciplina. Sin embargo, estas experiencias pueden ser documentadas e integradas de forma tal que se optimicen las iniciativas y las acciones realizadas, para generar más resultados e iniciativas emprendedores y para integrar las oportunidades que cada iniciativa brinda. Documentar las experiencias permite construir un proceso integral que genere inercia y crecimiento colaborativo.

Al observar el efecto del impacto social que genera la Universidad en el país, se reconocen proyectos como Utopía, con un impacto claro y una promesa de valor para el desarrollo a partir de proyectos empresariales. Se reconoce que algunos egresados de la Universidad han creado empresa, el efecto de programas de extensión como los liderados por la Facultad de Ciencias del Hábitat, el programa de Veterinaria, el programa de Administración de Empresas Agropecuarias, la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, entre otros.

Pero aún no existe un registro de los casos que permita medir el impacto real de las iniciativas que propone la institución. Su desarrollo puede aumentar los resultados, potenciar los procesos formativos y apoyar el proceso de visibilización de la institución. Recordando los horizontes de sentido de la Universidad, se hace una apuesta en el desarrollo centrado en la persona, y en la promoción de la dignidad de esta, en la creación y el uso del conocimiento como posibilidad para crear mejores condiciones de vida. Este horizonte permite proponer el reconocimiento del emprendimiento como motor de desarrollo y como ruta para promover este mejoramiento de las condiciones de vida de la comunidad.

Es destacable que en varios programas se maneja el tema de emprendimiento como una actividad de extensión y no como un proceso formativo, lo que permite entender que se reconoce como una necesidad social, dando una oportunidad para promover este espíritu en los profesionales. Ahora, en varios casos no se incluye la formación emprendedora en los espacios académicos, pero se reconoce la importancia del tema y se delega el proceso a iniciativas personales de los docentes que tienen experiencia empresarial o emprendedora. Esto se da porque desde algunos programas centran su atención en el desarrollo de los conocimientos disciplinares, lo cual permite su rápida incorporación en un programa institucional que promueva el espíritu emprendedor. En estos casos la formación emprendedora se deja a responsabilidad de cada estudiante, con un apoyo institucional en la formación humana y en el desarrollo del ser, pero no en la vocación emprendedora para el desarrollo.

En el perfil profesional lasallista se reconoce al profesional emprendedor, pero su implementación en los otros escenarios y en las líneas de orientación aún es limitada. Por ejemplo, se hace referencia a la generación de impacto en las necesidades productivas del país, se realizan investigaciones asociadas al tema, pero muchas de ellas quedan en el proceso de investigación y publicación de resultados; la transferencia al sector productivo no se da en forma inmediata. Es de reconocer que desde la VRIT se están adelantando acciones para mejorar los tiempos de respuesta.

El recorrido por los diversos programas permite visibilizar acciones para pensar en un colectivo dirigido hacia una vocación emprendedora, pero es necesario incluir en estas conclusiones algunas recomendaciones y sugerencias dadas por los docentes y directores entrevistados, entre las cuales se destacan: la necesidad de dar un reconocimiento institucional a la vocación y al cargo de asesor de proyectos emprendedores, y tener validez o reconocimiento a los proyectos que surjan y a las iniciativas emprendedoras de la comunidad en el sistema de evaluación docente; es prioritario realizar un trabajo transversal, que articule las posibilidades e iniciativas de toda la Universidad; la institución debe desarrollar un modelo integral con la participación de varias profesiones y la posibilidad de trabajo colectivo; la propuesta que se va a desarrollar debe permitir contar con asesores expertos en los diferentes temas, pero con un carácter rotativo, de forma tal que se pueda dar una lectura integral a los proyectos, pero que también permita una orientación efectiva y acorde con la disciplina y la realidad de cada sector empresarial, basados en la experiencia de los proyectos y de los asesores, es decir, reconocer que es imposible tener docentes que conozcan de todos los temas; existe la posibilidad de organizar charlas y seminarios de emprendimiento en las denominadas horas de franja, pero deben ser liderados por la Universidad.

## **Recomendaciones**

La Universidad de La Salle tiene un potencial emprendedor por desarrollar. Su calidad disciplinar hace posible contar con buenos estudiantes en



sus programas, los cuales son creativos e inquietos, y permite visibilizar una oportunidad para enfocar estas iniciativas en proyectos emprendedores que promuevan el impacto y el desarrollo humano integral y sustentable, desde las acciones de los graduados y los estudiantes. Para ello se propone a las directivas programar acciones de formación a emprendedores estimular la participación de estos en las convocatorias nacionales de promoción al emprendimiento; generar documentos que ayuden a los emprendedores a convertir en realidad su sueño, pero, en especial, trabajar en colectivo para construir un concepto institucional y así crear programas integrales que ayuden al acompañamiento total de los proyectos de la comunidad.

Para este proceso de construcción se propone el desarrollo de un diplomado en formulación de proyectos emprendedores para los docentes, que permita identificar actores claves del emprendimiento en cada programa académico, realizar diálogos de construcción colectiva para comprender las visiones y aportes particulares y diseñar así un programa de apoyo, complemento y promoción que posteriormente los docentes que tomen el diplomado ayudarán a construir. En este proceso de formación es necesario incluir además de los miembros de la comunidad académica, actores de la sociedad que permitan comprender las oportunidades y las implicaciones que los proyectos deben tener, los criterios de análisis y las vocaciones hacia las cuales deben orientarse para responder así con el programa a las oportunidades y necesidades de la sociedad.

## Referencias

- Castillo, A. H. (1999). *Estado del arte en la enseñanza del emprendimiento*. Santiago de Chile: INTEC Chile. Recuperado de [http://www.xynapsis.com/guia\\_ibague/estado\\_arte\\_emprendimiento.pdf](http://www.xynapsis.com/guia_ibague/estado_arte_emprendimiento.pdf)
- Drucker, P. (1985). *La innovación y el empresario innovador*. Barcelona: Edhasa.
- Gámez, J. (2008). *Los jóvenes emprendedores y la creación de empresa*. Madrid: DEA.
- Ley 1014 de 2006 (26 de enero), del fomento a la cultura del emprendimiento. *Diario Oficial* n.º 46.164.

- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2005). *Manual de Oslo*. Tragsa.
- Prahalad, C. K. (2005). *The fortune at the Bottom of the pyramid*. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing.
- Rodríguez, A. (1999). *Una teoría del emprendedor: ensayo de genealogía conceptual* (Tesis doctoral). Bogotá: IESE.
- Sanabria, J. (2011). *Innovación y creatividad para la generación de proyectos empresariales*. Bogotá: Uniminuto.
- Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Schumpeter, J. (1942). *Capitalismo, socialismo y democracia*. Londres: Folio.
- Timmons, J. A. (1994). *New venture creation entrepreneurship for the 21st Century*. Illinois: Irwin Burr Ridge.
- Timmons, J., Stevenson, H. y Spinelli, S. (1997). Price Babson. Presentaciones en la primera conferencia de Centros de Emprendimiento. Maryland.
- Universidad de La Salle (2007a). *Plan institucional de desarrollo Universidad de La Salle*. Bogotá.
- Universidad de La Salle (2007b). *Proyecto Educativo Universitario Lasallista (PEUL)*. Bogotá: Ediciones Unisalle.
- Universidad de La Salle (2008a). *Sistema de Investigación Universitario Lasallista SIUL*. Institucionales 35. Bogotá: Ediciones Unisalle.
- Universidad de La Salle (2008b). *Enfoque Formativo Lasallista (EFL)*. Bogotá: Ediciones Unisalle.
- Universidad de La Salle (2009a). *Redimensión curricular 2009, Administración de Empresas y Contaduría Pública*. Bogotá: Ediciones Unisalle.
- Universidad de La Salle (2009b). *Plan Institucional de Desarrollo 2010-2015*. Colección Documentos. Bogotá: Ediciones Unisalle.
- Universidad de La Salle (2010). *Facultad de Ciencias Administrativas y Contables. Currículos redimensionados*. Librillo 38. Bogotá: Ediciones Unisalle.
- Varela, R. (1997). *Entrepreneurial education in Latin America. Center for Entrepreneurship Development*. Cali: Icesi.
- Varela, R. (2001). *Innovación empresarial: un nuevo enfoque de desarrollo*. Cali: Icesi.

- Varela, R. (2003). La cultura empresarial como estrategia de desarrollo para América Latina. En J. M. Veciana, *Creación de empresas entrepreneurship*. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Varela, R. y Bedoya. O. L. (2006). Modelo de desarrollo empresarial basado en competencias. *IV Conferencia de Investigación en Entrepreneurship en Latinoamérica*. Cali: Icesi.
- Villapalos, G. (1992). La innovación, un factor clave para la competitividad de las empresas. Documento desarrollado por Innovatec. Confederación Empresarial de Madrid-CEOE. Datagrafic. Dirección General de Investigación. Consejería de Educación de la Comunidad de Madrid.

# Experiencias de un programa técnico profesional con denominación en Emprendimiento y Desarrollo Empresarial

*Juan Felipe Rodríguez Rivas\**

## Introducción

El emprendimiento y el desarrollo empresarial se constituye en una tendencia mundial que busca mejorar las condiciones económicas y laborales de las personas y en una opción de vida que garantiza el desarrollo personal y profesional de las personas, dentro de una economía de mercado que genera oportunidades, especialmente en sociedades abiertas y democráticas.

En este sentido, el Politécnico Internacional, consciente de su labor social, tiene como misión contribuir

a hacer realidad los sueños de la juventud colombiana, comprometida con el futuro laboral de sus egresados, que en ejecución de las funciones pertinentes y flexibles de docencia, investigación y proyección social, forma profesionales competentes, innovadores y emprendedores; capaces de responder a las necesidades del medio productivo y del país.

En la estrategia central del PEI, se establece que el “Politécnico Internacional asume su responsabilidad en la contribución de la formación integral

---

\* Coordinador de Emprendimiento del Politécnico Internacional. Correo electrónico: jrodriguez@politecnicointernacional.edu.co

de los estudiantes, garantizándoles el desarrollo de las competencias necesarias para desenvolverse de manera óptima en el mundo laboral a partir del reconocimiento del entorno en el cual se desenvolverán profesionalmente”.

Como su propio PEI lo indica, la innovación y el emprendimiento forman parte de su quehacer institucional y, por tanto, aplica esta misión a los programas técnicos profesionales que ofrece, no solo en sus diseños curriculares, sino en las funciones misionales de docencia, investigación y proyección social. Esto lleva a la práctica el espíritu emprendedor de sus estudiantes y genera oportunidades para que ellos puedan crear sus propias empresas o innovar en las organizaciones donde laboran o realizan sus prácticas empresariales. Igualmente, en la mayoría de programas técnicos profesionales, tanto del área de la salud como del entretenimiento y hospitalidad, y especialmente en los de orientación empresarial, se considera que los estudiantes puedan desarrollar este espíritu emprendedor, a través de procesos de acompañamiento y asesoría de los docentes del área administrativa.

Precisamente, en la institución se creó la Facultad de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial, que tiene bajo su tutela cinco programas técnicos profesionales: Operación de Negocios y Servicio al Cliente, Comercio y Negocios Internacionales, Contabilidad y finanzas, Gestión Ambiental y Electromedicina, todos en funcionamiento y con su respectivo registro calificado otorgado por el Ministerio de Educación Nacional. En este sentido, el Politécnico Internacional, con el propósito de fortalecer aún más el espíritu innovador y competitivo de sus programas, decide presentar a consideración del Ministerio de Educación Nacional este nuevo programa técnico-profesional en Emprendimiento y Desarrollo Empresarial, que busca ofrecer en el mercado educativo un programa con un valor agregado que garantice dotar a sus estudiantes de las herramientas conceptuales y prácticas para la creación de empresas competitivas, sostenibles y ante todo viables en el mundo empresarial colombiano.

Para la estructuración de este programa se realizó un estudio de mercado que demostró la pertinencia y la necesidad de programas diseñados, no solo para promover el emprendimiento, sino también para suministrar

las herramientas administrativas, comerciales, jurídicas y financieras que garanticen la viabilidad en la creación de nuevas empresas en Colombia, con un potencial exportador. En dicho estudio se consultaron las opiniones de expertos gremiales y académicos con una extensa trayectoria en el emprendimiento en Colombia y el exterior, así como de estudiantes y egresados de diferentes carreras, a quienes se les aplicó una encuesta sobre el tema de la creación de empresas y la oferta de programas de educación superior o de formación para el trabajo relacionados con este tema.

También se analizaron los diferentes programas técnico-profesionales, tecnológicos, profesionales y de formación para el trabajo que se ofrecen actualmente en Colombia, así como programas similares que existen en algunos países, especialmente de América Latina, para identificar las tendencias, los contenidos curriculares, las modalidades y los valores, lo cual permite determinar los aspectos de valor agregado que se incluirán en el nuevo programa. Por otro lado, es importante tener en cuenta que en el perfil de los potenciales estudiantes de un programa de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial no se encontró solamente interés en los egresados de la educación media, sino que aun técnicos, tecnólogos, profesionales y empresarios independientes estarían dispuestos a ingresar en un programa que les permitan crear o fortalecer sus propias empresas.

Diversos estudios han demostrado que a pesar del auge del emprendimiento en Colombia todavía subsisten muchos problemas en la creación de empresas, especialmente en el financiamiento, la comercialización, el manejo administrativo y los aspectos jurídicos y tributarios, que ponen en riesgo la “vida” de las empresas recién creadas o de la consolidación de estas.

A partir de la expedición de la Ley 1014 de 2006 en Colombia, se creó un marco normativo e institucional de apoyo y promoción del emprendimiento, así como de articulación entre el sector educativo y el mundo empresarial, por lo que programas de educación superior de este tipo permiten el adecuado fomento del espíritu empresarial, con rigor académico e investigativo. Por estas razones, el Politécnico Internacional está seguro de que un programa de emprendimiento y desarrollo empresarial bien concebido y diseñado tendrá

unos efectos positivos en la economía del país y generará beneficios sociales en cuanto al mejoramiento de las condiciones de vida de los ciudadanos.

## **Marco teórico**

*Emprendimiento* ha sido un término que se ha utilizado a lo largo de la historia de la humanidad. Viene del latín ‘coger’ o ‘tomar’. En el comienzo fue utilizado en varios países con el significado de lo que en la actualidad llamamos ‘aventurero’. En 1732 se comenzó a utilizar la palabra emprendedor con el significado que hoy la conocemos. En Colombia se empezó a implementar este término en la décadas de los ochenta y los noventa como reacción a la crisis de empleo que se empezó a presentar (Politécnico Internacional, 2011).

Para dar cumplimiento a la creación de empresas, objetivo de las políticas de emprendimiento, se crearon las incubadoras. La primera institución que puso en marcha una incubadora de empresas fue el Sena, donde las personas encuentran una asesoría especializada y acompañamiento en el proceso de la creación de empresas. En la actualidad hay diferentes incubadoras asociadas al Sena, y las estadísticas muestran que al finalizar 2006 se tenían 342 empresas nuevas en Colombia incubadas por esta organización.

Partiendo de la necesidad de masificar el tema en Colombia, se empezaron a crear leyes que apoyan el emprendimiento. Estas leyes cobijan a jóvenes menores de 28 años, personas en situación de desplazamiento, madres cabeza de familia, mujeres mayores de 40 años y a nuevos empleados que devenguen menos de 1,5 salarios mínimos. Así, en la actualidad se cuenta con ángeles inversionistas que ayudan a los emprendedores con capital semilla para que pongan en marcha su negocio, beneficios tributarios libres de impuestos de renta durante los dos primeros años (*El Tiempo*, 2011).

## **Contexto regional**

Sin duda alguna, el tema del emprendimiento ha tenido en las últimas décadas un auge inusitado, especialmente, porque se considera que el espíritu

emprendedor es uno de los motores principales de la innovación, la competitividad y el crecimiento económico de los países. Se ha observado una correlación positiva y sólida entre el fomento del espíritu emprendedor y los resultados económicos en cuanto a crecimiento, supervivencia de empresas, innovación, creación de empleo, cambio tecnológico, incremento de la productividad y exportaciones. Pero este espíritu emprendedor aporta mucho más que eso a nuestra sociedad, puesto que representa un vehículo de desarrollo personal y, cuando se ofrece a todos la oportunidad de crear una empresa propia, independientemente del entorno o ubicación, puede favorecer la cohesión social.

En el contexto colombiano, los espacios laborales y profesionales han tenido un cambio radical debido a que las grandes empresas y la administración pública, que eran tradicionalmente los potenciales empleadores, tuvieron que modificar sus sistemas de contratación, y con las tendencias de la globalización y las crisis mundiales se han reducido sustancialmente las plazas de trabajo, llevando a que las micro y pequeñas empresas (el 93,94 % del total del empresariado, según las estadísticas del DANE de 2008), se constituyan en una opción fundamental de trabajo y subsistencia.

Por su parte, la misión de la educación ha sido siempre ofrecer al individuo y a la sociedad una formación amplia, de calidad y pertinente. En una sociedad caracterizada por el conocimiento, la información y el aprendizaje, la educación debe responder a parámetros de formación más exigentes en las áreas básicas, científicas y humanas. La educación debe proveer de herramientas simbólicas, tecnológicas y técnicas, a la vez que facilitar el desarrollo de nuevas habilidades personales como la capacidad de innovar, encontrar soluciones creativas y adaptarse al cambio.

El ciudadano de la sociedad del conocimiento es un emprendedor que asume el reto de manejar la incertidumbre, evalúa el riesgo y los beneficios, responde positivamente al cambio con nuevas ideas y formas de hacer las cosas. Esta capacidad de emprendimiento se apoya en un conjunto de competencias básicas y generales que se requieren en todos los ámbitos de la vida: académica, personal, ciudadana, laboral, el autoempleo y la creación y gestión de empresas.



En consecuencia, ser emprendedor es actuar con iniciativa y decisión frente a las distintas circunstancias de la vida, mientras que ser empresario es una expresión de la capacidad de emprender puesta al servicio de la creación de una empresa o unidad de trabajo. Por ello, el concepto de emprendedor es más amplio que el de empresario, ya que este último requiere las competencias asociadas al primero más otras de carácter específico.

Para poder analizar la relación existente entre los conceptos de educación y de emprendimiento, es necesario definirlos. Como el término *emprendimiento* ya ha sido definido, solo resta hacer lo propio con el término *educación*. Resulta interesante la definición expresada por las Naciones Unidas, según la cual el concepto de educación incluye toda una gama de medios complementarios por los cuales se trasmite el conocimiento, los valores y las especializaciones, y se modifican los patrones de comportamiento.

Peter Druker dijo que el *entrepreneurship* es una práctica. Es un comportamiento, es decir, una conducta y una actitud. Por eso puede concluirse que existe una estrecha relación entre *espíritu emprendedor* y *educación*. Debido a ello resulta importante la inclusión del tema emprendimiento en la currículo escolar, pero no solo se debe establecer en la educación básica y media, sino que es necesario incorporarlo como opción válida para la educación superior.

En la educación superior es importante la formación de profesionales emprendedores capaces de constituirse en modelo de desarrollo personal y en forjadores de capital social. No obstante, este es un reto bastante ambicioso, porque formar emprendedores implica contribuir para que la comunidad supere los obstáculos y las limitaciones impuestas por la cultura de la corrupción, el rentismo, el narcotráfico, el clientelismo y las pirámides, que han caracterizado a la sociedad colombiana de los últimos años.

A partir de estas consideraciones, les corresponde a las instituciones de educación superior evolucionar hacia la formación de profesionales capaces no solo de crear riqueza incremental, sino también de aportar, mediante su trabajo cotidiano, a la construcción de una nueva sociedad libre de los anteriores vicios, en la que sus ciudadanos puedan encontrar oportunidades para su plena realización personal dentro de un marco de participación y justicia social, es

decir, una sociedad en la que predominen los profesionales con mentalidad emprendedora y socialmente responsable.

En Colombia, durante los últimos años, se ha creado una estructura normativa e institucional para el apoyo y el impulso del emprendimiento, especialmente a partir de la expedición de la Ley 1014 de 2006, por medio de la cual se definen estrategias para la articulación entre el sector productivo y el sistema educativo. Precisamente señala la norma que “La formación para el emprendimiento busca el desarrollo de la cultura del emprendimiento con acciones que buscan entre otros la formación en competencias básicas, competencias laborales, competencias ciudadanas y competencias empresariales dentro del sistema educativo formal y no formal y su articulación con el sector productivo” (Ley 1014 de 2006).

Agrega la norma que “las universidades públicas y privadas y los centros de formación técnica y tecnológica oficialmente reconocidos, podrán establecer sin perjuicio de su régimen de autonomía, la alternativa del desarrollo de planes de negocios de conformidad con los principios establecidos en esta ley, en reemplazo de los trabajos de grado” (Ley 1014 de 2006).

Con anterioridad a esta norma, con la Ley 789 de 2002 se había creado el Fondo Emprender, como una cuenta independiente adscrita al Servicio Nacional de Aprendizaje, Sena, con el objetivo de financiar iniciativas empresariales de aprendices, asociaciones de aprendices, practicantes universitarios o profesionales. A partir de estas políticas, en Colombia se han creado durante los últimos tres años 636.665 empresas, de las cuales 625.361 son micro, 9408 pequeñas, 1477 medianas y 419 son grandes. De lo anterior es posible concluir que el 99,9 % de la totalidad de empresas creadas en el país durante los años 2006, 2007 y 2008 pertenecen a lo que la Ley 905 de 2004 denomina *mipymes*. Estas cifras evidencian que un porcentaje muy elevado del sector empresarial del país se encuentra en estado de micro-, pequeña y mediana empresa, y que en consecuencia deben diseñarse políticas que permitan el fortalecimiento empresarial.

Sin embargo, muchas de estas empresas han desaparecido o se encuentran en el sector de la informalidad, lo que requiere un esfuerzo mucho mayor

en la medida de garantizar que la creación de empresas sea sostenible en el tiempo y permita consolidar un aparato productivo competitivo y altamente eficiente. La promoción de la cultura del emprendimiento requiere un trabajo articulado entre diferentes actores, especialmente de las personas y entidades vinculadas al sector académico, cuya responsabilidad institucional es fomentar acciones relacionadas con la formación y la generación de capacidad. Para este propósito, las instituciones de educación superior (IES) han establecido espacios como unidades, oficinas o centros de emprendimiento, vinculados al entorno académico y al quehacer institucional.

## **Contexto institucional**

Actualmente, el Politécnico Internacional está muy metido en el ámbito del emprendimiento. Cuenta con una carrera técnico-profesional en emprendimiento y desarrollo empresarial, y además de lo anterior, con una incubadora de empresas (perteneciente a la asociación Reune), que busca ayudar en el proceso de creación de empresas a los estudiantes que tengan una idea de negocio.

La carrera técnico profesional en emprendimiento y desarrollo empresarial tiene como objetivo que sus egresados tengan la capacidad de pasar del campo de la ideas al de la realidad, mediante la creación de micro, pequeñas o medianas empresas, que sean rentables. Es importante que el estudiante esté dispuesto asumir riesgos y nuevos retos, desarrollando su espíritu empresarial. Además de esto, se busca que el estudiante identifique las oportunidades de negocio que hay en su entorno y que le ofrezca un producto o servicio al cliente diferenciador, presentando planes de negocio viables tanto comercial como financieramente.

El valor diferenciador que tiene la carrera es el espíritu emprendedor que busca promover dentro de los estudiantes, la transferencia de información con el Tecnológico de Monterrey, y que los planes de negocio no se queden en un documento sino que se vuelvan realidad. Al finalizar la carrera como requisito, el emprendedor tiene que tener como mínimo su propia microempresa. Los

contenidos curriculares del programa Técnico Profesional en Emprendimiento y Desarrollo Empresarial consideran las últimas corrientes y tendencias en Colombia y en el mundo, en relación con la creación de empresas y las acciones y estrategias para el diseño, la puesta en funcionamiento, la ejecución y la consolidación de las organizaciones empresariales.

El estudiante durante todo su recorrido curricular en ocho periodos académicos trimestrales no solo adquirirá las herramientas para lograr un exitoso proceso de creación de empresa, sino que contará con espacios pedagógicos y didácticos que le permitirán poner en marcha sus proyectos y resolver los problemas que surjan en este con el acompañamiento permanente de docentes y tutores. El programa académico Técnico Profesional en Emprendimiento y Desarrollo Empresarial, que propone ofertar el Politécnico Internacional como institución de educación superior de carácter académico técnico profesional, está acorde con las políticas institucionales establecidas para los programas académicos de pregrado a este nivel de formación. Presenta una estructura curricular flexible que garantiza una articulación de los contenidos, las estrategias pedagógicas y didácticas, los contextos de aprendizaje para el desarrollo de las habilidades y competencias esperadas.

Por tal motivo, encontramos una estrecha interrelación entre los contenidos curriculares, los objetivos del programa propuesto y su denominación, al establecer como propósito fundamental resolver las necesidades cambiantes de la sociedad actual en distintos niveles culturales, sociológicos, económicos y políticos, conjuntamente con las expectativas e intereses de los estudiantes. El propósito principal del programa es la formación técnico-profesional de las personas que cuenten con un espíritu empresarial y de emprendimiento y que estén dispuestas e interesadas en formarse con las nuevas metodologías, técnicas y herramientas diseñadas para la creación y la consolidación de empresas sostenibles y exitosas.

Por tanto, para el diseño curricular del programa se incluyeron las recomendaciones y opiniones de docentes e investigadores expertos en el tema del emprendimiento y la creación de empresas en Colombia, de dirigentes y líderes gremiales nacionales y de propios empresarios que enfrentan

diariamente el reto de consolidar sus organizaciones (Estudio de Mercado). También se tuvieron en cuenta las preferencias en las prioridades del grupo de encuestados interesados en el programa académico de técnico profesional en emprendimiento y desarrollo empresarial, sobre los contenidos que debería contener.

En este sentido, los interesados y potenciales candidatos al programa, que adicionalmente expresaron que tomarían la decisión preferiblemente por los contenidos, señalaron como temas más importantes los aspectos legales y la financiación, seguido del tema de la administración en general, la gestión comercial y, finalmente, el manejo del recurso humano. Para los docentes, investigadores, expertos, dirigentes gremiales y funcionarios del Gobierno nacional, la importancia en el orden de los contenidos cambia y le dan un mayor peso al tema de la gestión comercial, aunque comparten la importancia de la financiación, seguida por la administración, el manejo del talento humano y, por último, los aspectos legales.

Sobre las áreas de formación, los expertos, los docentes, los investigadores y los directivos de los gremios de la producción señalaron en las entrevistas semiestructuradas la importancia de la interdisciplinariedad en el diseño curricular y destacaron las siguientes áreas como fundamentales para el programa. En cuanto a los contenidos del programa específicos que se deben incluir en el diseño curricular se recomendaron los siguientes temas: gestión, liderazgo, tecnología, actitud mental para el emprendimiento, habilidades personales para crear empresa, reconocimiento de las oportunidades de cambio, formación empresarial, desarrollo e investigación para las ideas innovadoras, formulación de planes de negocio sostenibles, formación que corresponda al entorno real del mercado, que los proyectos cuenten con seguimiento permanente de los docentes, el monitoreo, predominio de la práctica, formación en mecanismos de financiación, apoyo permanente a los proyectos adelantados por los estudiantes, Inteligencia financiera, relaciones públicas, *marketing* y ventas, comercialización, logística, jurídica-impuestos, conocimientos financiero y contables, manejo del recurso humano, ética profesional, capacidad de asumir riesgos,

fortalecimiento de la introspección personal, desarrollo de competencias, indicadores de gestión y métodos y organización.

## Perfil de ingreso

De acuerdo con el estudio de mercado y con indagaciones en el sector productivo, se determinó como perfil de ingreso al programa estudiantes de décimo y once, bachilleres, pequeños y medianos empresarios, empresarios informales, estudiantes de otros programas del Politécnico Internacional (doble titulación), egresados de programas técnicos, tecnológicos y profesionales interesados en crear o consolidar empresas.

**Tabla 1.** Resumen del programa

<b>Institución</b>	Politécnico Internacional
<b>Institución acreditada</b>	
<b>Nombre del programa</b>	Programa Técnico Profesional en Emprendimiento y Desarrollo Empresarial
<b>Título</b>	Técnico Profesional en Emprendimiento y Desarrollo Empresarial
<b>Ubicación</b>	Bogotá
<b>Extensión</b>	Nacional
<b>Nivel</b>	Técnico-profesional
<b>Metodología</b>	Presencial
<b>Área del conocimiento principal</b>	Administración y afines
<b>Área del conocimiento secundaria</b>	Administración
<b>Norma Interna de creación</b>	Acta de consejo directivo
<b>Número de la norma</b>	10-09
<b>Fecha de la norma</b>	23 de octubre de 2009
<b>Instancia que expide la norma</b>	Consejo Directivo

*Continúa*

<b>Institución</b>	Politécnico Internacional
<b>Duración del programa</b>	Dos años
<b>Periodicidad de la admisión</b>	Trimestral
<b>Dirección</b>	Calle 73 # 10-45
<b>Teléfono</b>	3130013
<b>Fax</b>	3130013
<b>Apartado Aéreo</b>	
<b>E-mail</b>	mrojas@politecnicointernacional.edu.co
<b>Fecha de inicio del programa</b>	II Semestre de 2010
<b>Número de créditos académicos</b>	80 créditos
<b>Número de estudiantes en el primer periodo</b>	50 estudiantes
<b>El programa está adscrito a</b>	Facultad de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial
<b>Desarrollado por convenio</b>	
<b>Otros convenios</b>	Asociación Nacional de Comercio Exterior, Analdex, Servicio Nacional de Aprendizaje, Sena, Fondo Emprender

Fuente: elaboración propia.

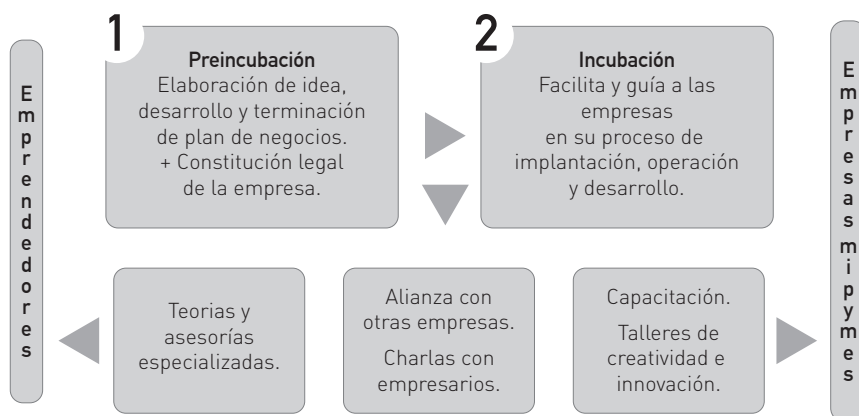
La incubadora de empresas está utilizando un programa muy efectivo implementado en el Tecnológico de Monterrey, adquirido en 2010. En este año y en 2011 se dedicó al aprendizaje de todo lo que tiene que ver con emprendimiento e innovación. En enero de 2012 la incubadora empezó a funcionar de forma gratuita, teniendo hasta el momento 23 proyectos preincubados.

En el proceso de preincubación, dentro de la incubadora de empresas se dictan cuatro talleres:

- Identificación oportunidad de negocio
- Factibilidad comercial
- Factibilidad financiera
- Plan de negocio

Cada taller dura un ciclo, es decir, tres meses, en los cuales se tienen que alcanzar unos objetivos específicos, que son evaluados por un comité de empresarios al finalizar el ciclo. Estos talleres son dictados una vez a la semana y tienen una duración de tres horas. Aparte de los talleres que se dictan, cada emprendedor cuenta con un tutor, el cual los guía en todo el proceso hasta que constituyan la empresa.

**Figura 1.** Incubadora de empresas



Fuente: Tecnológico de Monterrey.

La Universidad tiene como mayoría estudiantes de estratos socioeconómicos bajos, haciendo que este proceso sea lento y con muchos obstáculos, debido a las barreras que se tienen en la sociedad sobre la creación de nuevas empresas. Para manejar estos inconvenientes, la Universidad ha implementado diferentes cursos, charlas, concursos y espacio físico que han ayudado a disminuir la brecha que hay entre ser emprendedor o empleado, lo cual ha generado un gran impacto en los estudiantes.

Por la razón expuesta anteriormente, para el Tecnológico de Monterrey y para el Politécnico Internacional el concepto de *emprendimiento e innovación* es diferente, como se muestra en el siguiente cuadro comparativo (tabla 2).



**Tabla 2.** Concepto de emprendimiento e innovación para el Politécnico Internacional y el Tecnológico de Monterrey

Emprendimiento	
Politécnico Internacional	Tecnológico de Monterrey
La creación y desarrollo de una microempresa que le permita al emprendedor tener ingresos propios superiores a los tres (3) SMLV y generar empleo en el término de dos (2) años	Pasar del campo de las ideas de negocio al campo de la realidad, creando nuevas empresas con innovación tecnológica que fortalezca el tejido productivo, genere riqueza con impacto nacional e internacional
Tipos de emprendimientos	
Politécnico Internacional	Tecnológico de Monterrey
Por necesidad 75 % Por oportunidad 25 %	Por oportunidad 50 % De alto impacto (tecnología) 50 %
Innovación	
Politécnico Internacional	Tecnológico de Monterrey
Factores diferenciadores en productos, ventas, cadenas de distribución, producción, precio, etcétera, partiendo de algo ya existente en el mercado	Procesos empresariales que integren tecnología y procesos industriales, creando nuevos productos, procesos, servicios, y apuntándole a una aplicación exitosa y pionera en el mercado

Fuente: elaboración propia a partir de información del Politécnico Internacional y del Tecnológico de Monterrey.

La justificación para cambiar el marco conceptual de la carrera es tener en cuenta las características de los estudiantes en nuestro contexto. Así, en 2012, 131 egresados del Politécnico Internacional se consideran trabajadores independientes sobre un total de 1.800 egresados. Esto supone un 7 % de tasa de emprendimiento, muy por debajo del 20,8 % que tiene Bogotá como tasa emprendedora. Por esta razón, es necesario crear una *cultura emprendedora* en la Institución que permita a más estudiantes, egresados y docentes crear empresas que solucionen problemas reales de su contexto.

En este sentido, las experiencias al diseñar curricularmente el programa T. P. en Emprendimiento y Desarrollo Empresarial son:

1. Se analiza el perfil del Programa Licenciado en Creación y Desarrollo de Empresas del Tecnológico de Monterrey (según convenio firmado).
2. Se valida este perfil mediante entrevistas no estructuradas con grandes y reconocidos emprendedores en Colombia.
3. Se rediseña el perfil del egresado para el Politécnico Internacional teniendo en cuenta las características de la población usuaria y el tiempo de duración del programa (dos años): “El egresado tendrá la capacidad de pasar del campo de las ideas de negocio al campo de la realidad creando y desarrollando micro, pequeñas o medianas empresas rentables. Para ello, detectará oportunidades de negocio en su entorno, evaluará riesgos, asumirá retos para crear empresas, es decir, desarrollará un espíritu empresarial”.
4. Se establecen las metas por periodos académicos para garantizar principios curriculares de integración entre las asignaturas por periodo y secuencialidad la buscar mayores niveles de complejidad de las competencias emprendedoras (tabla 3).

**Tabla 3.** Metas de los estudiantes por periodo

Periodo	Meta del estudiante
1	Diseñar un modelo de negocio flexible basado en un producto o servicio creativo con estructura de costos, coherente con su plan de vida como emprendedor.
2	Modelo de negocio flexible con factibilidad técnica, estructura de costos, estructura organizativa y segmento de mercado estudiado.
3	Modelo de negocio flexible con productos o servicios probados y analizados en un mercado. Planeación financiera básica.
4	Modelo de negocio flexible con factibilidad comercial, investigación de mercados y presupuesto de inversión.
5	Modelo de negocio flexible con factibilidad financiera y definición de la estrategia global de la Empresa.
6	Plan de negocio y empresa constituida.
7	Incremento en ventas de la empresa y generación de rentabilidad.
8	Empresa posicionada en un mercado.

Fuente: elaboración propia a partir de información del Politécnico Internacional y del Tecnológico de Monterrey.

5. Se diseñan los *syllabus* de las asignaturas del primer periodo académico, partiendo de una matriz de evaluación que integra los desempeños de los estudiantes.

- Politécnico Internacional Facultad de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial Técnico Profesional en Emprendimiento y Desarrollo Empresarial, página institucional syllabus, versión 2 de julio de 2012.

En la tabla 4 se muestra el plan la asignatura de Administración e innovación de modelo de negocios

**Tabla 4.** Administración e innovación de modelo de negocios

Asignatura	Administración e innovación de modelo de negocios
Ciclo	I
Código	
Créditos	3
Intensidad horaria	4,5 horas semanales / 45 horas al ciclo
Prerrequisitos	Ninguno
Correquisitos	Ninguno
Perfil de entrada del estudiante	Estudiante con una idea de negocio
Perfil de salida del estudiante	El estudiante está en capacidad de diseñar un modelo de negocio flexible partiendo de un producto o servicio que genere aceptación en un mercado específico
Profesor que diseña	Willinton Javier Ortiz A.

Fuente: elaboración propia a partir de información del Politécnico Internacional.

- Descripción general del curso. En este curso, el estudiante diseñará un modelo de negocios flexible basado en cuatro bloques que describen desde la propuesta de valor basado el producto o servicio hasta la

definición de la estructura de costos, pasando por las actividades y los recursos clave. La característica principal en el diseño del modelo de negocio es la flexibilidad, es decir, que puede cambiar en la medida en que el producto o servicio que lo integra logra aceptación en el mercado.

– Objetivos. La tabla 5 presenta los objetivos del curso.

**Tabla 5.** Objetivos del curso

Objetivos	Indicadores de desempeño	Conocimientos asociados / contenidos	Insumos requeridos
<ul style="list-style-type: none"> <li>El estudiante comprende que crear un producto o servicio probado en un mercado le permite diseñar un modelo de negocio flexible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crea un producto o servicio con propuestas de valor creativas</li> <li>Determina el punto de equilibrio de su Modelo de Negocios</li> <li>Presenta y sustenta su Modelo de Negocios flexible de acuerdo con la aceptación del producto o servicio en un mercado específico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modelo de Negocio Canvas</li> <li>Propuestas de valor</li> <li>Recursos clave</li> <li>Actividades clave</li> <li>Estructura de costos</li> </ul>	

Fuente: elaboración propia a partir de información del Politécnico Internacional.

– Propuesta de cronograma. En la siguiente tabla se expone la propuesta de cronograma del curso.

**Tabla 6.** Propuesta de cronograma del curso

Sesión	Contenidos/temáticas	Preguntas orientadoras	Lecturas para la próxima clase	Tareas/entregas
1	Presentación syllabus-Metodología por proyectos	¿Cómo la metodología por proyectos me permite aprender?		
2	Identificación de un problema	¿Cómo identificar un problema en un mercado?		

*Continúa*

Sesión	Contenidos/ temáticas	Preguntas orientadoras	Lecturas para la próxima clase	Tareas/ entregas
3	Identificación de un problema	¿Cuáles son las variables que determinan el problema del mercado?		
4	Solución obvia	¿Un problema tiene una solución?		
5	Fluidez en la generación de ideas	¿Cuáles son las soluciones propuestas para el problema de mercado estudiado?		
6	La idea creativa	¿Cuáles son las soluciones más creativas?		
7	Características del producto o servicio	¿Cómo convertir en un producto o servicio las soluciones creativas?		
8	Ventajas y desventajas del producto o servicio	¿Cuáles son las ventajas competitivas del producto o servicio propuesto?		
9	Producto o servicio	¿Por qué mi producto o servicio representa una oportunidad de negocio?		
10	Técnicas de experimentación	¿Cuál es la técnica de experimentación más adecuada para mi producto o servicio?		
11	Prueba del mercado	¿Cuáles son las respuestas de las personas que conocieron mi producto o servicio?		
12	Idea de negocio	¿Por qué mi producto o servicio representa una oportunidad de negocio?	Osterwalder-Pigneur (2010), "Business Model Generation", capítulo 1, Canvas.	Presentación de resultados de la primera prueba de mercado
13	Estructura del modelo de negocio Canvas	¿Qué es un modelo de negocios?		

Sesión	Contenidos/ temáticas	Preguntas orientadoras	Lecturas para la próxima clase	Tareas/ entregas
14	Propuesta de valor	¿Qué valor les damos a los clientes? ¿Qué problemas les ayudamos a solucionar a los clientes?		Presentar su idea de negocio al comité GRIN de la incubadora de empresas
15	Propuesta de valor	¿Qué necesidades de los clientes estamos satisfaciendo? ¿Qué tipo de productos o servicios estamos ofreciendo?	Osterwalder-Pigneur (2010), "Business Model Generation", capítulo 1, Canvas, páginas 32 a 39.	
16	Recursos claves del modelo de negocio	¿Qué recursos físicos y humanos requiere mi modelo de negocio?		
17	Recursos claves del modelo de negocio	¿Cuál es el valor de los recursos clave de mi modelo de negocio? ¿Qué inversión necesito para operar mi modelo de negocio?		
18	Actividades clave del modelo de negocio	¿Qué actividades clave requiere la operación de mi modelo de negocio?	Osterwalder-Pigneur (2010), "Business Model Generation", capítulo 1, Canvas.	
19	Técnicas de experimentación	¿Cuál es la técnica de experimentación más adecuada para mi producto o servicio?		
20	Prueba del mercado	¿Cuáles son las respuestas de las personas que conocieron mi producto o servicio?		
21	Prueba del mercado	¿En qué ha cambiado mi modelo de negocio?		
22	Modelo OADI	¿Cómo puedo hacer diferente mi modelo de negocio?		

Continúa

Sesión	Contenidos/ temáticas	Preguntas orientadoras	Lecturas para la próxima clase	Tareas/ entregas
23	Modelo OADI	¿Qué distinciones hacen los demás de mi modelo de negocio? ¿Qué tan flexible es mi modelo de negocio basado en el producto o servicio creado?		
24	Presentación del modelo de negocio	¿Cuál es mi modelo de negocio?	Osterwalder-Pigneur (2010), "Business Model Generation", capítulo 1, Canvas.	Primera presentación del modelo de negocios
25	Costos del modelo de negocios	¿Cuál es el costo total unitario del producto o servicio en mi modelo de negocio?		
26	Costos del modelo de negocios	¿Cuál es el costo total de mi modelo de negocios?		
27	Costos del modelo de negocios	¿Cuál es el punto de equilibrio de mi operación?		
28	Presentación del modelo de negocio	¿Qué debo mejorar de mi plan de negocio?		Sustentación final del modelo de negocio flexible
29	Presentación del modelo de negocio	¿Qué debo mejorar de mi plan de negocio?		Sustentación final del Modelo de Negocio flexible
30	Presentación del modelo de negocio	¿Qué debo mejorar de mi plan de negocio?		Sustentación final del Modelo de Negocio flexible

Fuente: elaboración propia a partir de información del Politécnico Internacional.

- Evaluación final. Describa brevemente la actividad que desarrollará para evaluar el logro de los objetivos del curso. Así mismo, incluya la guía, formato o documento que entregará a los estudiantes para la realización de este.
- Matriz de evaluación. A continuación se muestra la matriz de evaluación del curso (tabla 7) y los puntos de equivalencia (tabla 8).



**Tabla 7.** Matriz de evaluación del curso

Politécnico Internacional Facultad de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial Técnico Profesional en Emprendimiento y Desarrollo Empresarial Matriz de Evaluación Final	
Asignatura: Administración e Innovación de Modelo de Negocios	
Profesor que diseña: Willinton Javier Ortiz A.	
Perfil de salida del estudiante: El estudiante está en capacidad de diseñar un modelo de negocio flexible, partiendo de un producto o servicio que genere aceptación en un mercado específico.	
Nombre del estudiante	
Objetivos	
El modelo presenta diferentes propuestas de valor a través de un producto o servicio creativo	Criterio máximo
	El modelo proporciona uno o más valores que solucionan un problema o satisface una necesidad de una población a través de un producto o servicio innovador.
El modelo propone actividades clave que definen la estrategia global de negocios	Criterio máximo
	Las actividades clave están definidas, proporcionan valor a la población y definen la estrategia global del modelo de negocios.
El modelo propone recursos clave que definen la estrategia global de negocios	Criterio máximo
	Los recursos clave están definidos, proporcionan valor al modelo, son económicos para la estructura de costos y presentan información cuantitativa sobre la inversión necesaria.
El modelo contiene una estructura de costos viable	Criterio máximo
	La estructura de costos es clara, coherente con la propuesta de cada uno de los bloques del modelo de negocio, es viable y presenta su punto de equilibrio.
El modelo de negocios ha sido diseñado aplicando el modelo OADI como evidencia del aprendizaje individual	Criterio máximo
	El MN es presentado como un proceso OADI, evidenciando en el emprendedor un dominio de acción más amplio, la superación de unos obstáculos de aprendizaje, la declaración de ignorancia en temas específicos y, por ende, un modelo mental más amplio.
El modelo de negocio presenta soluciones creativas e innovadoras a problemas específicos	Criterio máximo
	Plantea un problema claro que genera un número elevado de alternativas de solución (fluidez), proporcionando diferentes enfoques de generación de ideas (flexibilidad); redefine y reorganiza los modelos de solución (recursividad) y propone una o más soluciones únicas (originalidad).

Nombre del evaluador		
Puntaje		
Puntaje máximo	Puntos	Observaciones
20		
Puntaje máximo	Puntos	Observaciones
15		
Puntaje máximo	Puntos	Observaciones
15		
Puntaje máximo	Puntos	Observaciones
20		
Puntaje máximo	Puntos	Observaciones
10		
Puntaje máximo	Puntos	Observaciones
10		

Nombre del estudiante	
El modelo de negocio ha sido diseñado con el uso de sistemas de información	Criterio máximo
	El modelo de negocios incluye fuentes de información procedentes de una investigación web, donde compara precios, características y competencia existente en el mercado. Además cuenta con herramientas informáticas que potencian su negocio.
El modelo de negocio es presentado con el uso adecuado del lenguaje	Criterio máximo
	Utiliza ayuda audiovisual o elementos de apoyo coherente y cohesivo; usa un vocabulario apropiado para la audiencia; da razones claras y precisas para justificar el porqué es necesario la información de su proyecto o presentación, y se evidencia una postura corporal natural, segura; acompaña su mensaje con gestos y movimientos de las manos.

Fuente: elaboración propia a partir de información del Politécnico Internacional.

**Tabla 8.** Equivalencia

Puntos	100-90	89-80	79-60	59-40	39-20	19-0
Nota	5,0	4,0	3,0	2,0	1,0	0,0

Fuente: elaboración propia a partir de información del Politécnico Internacional.

- Politécnico Internacional Facultad de Emprendimiento Técnico Profesional en Emprendimiento. Página docente

En la tabla 9 se muestra el plan el laboratorio empresarial II.

**Tabla 9.** Laboratorio empresarial II

Asignatura	Laboratorio empresarial II
Ciclo	III
Código	
Créditos	3
Intensidad horaria	4,5 horas semanales / 45 horas al ciclo

Nombre del evaluador		
Puntaje máximo	Puntos	Observaciones
5		
Puntaje máximo	Puntos	Observaciones
5		

Asignatura	Laboratorio empresarial II
Prerrequisitos	Laboratorio Empresarial I
Correquisitos	
Perfil de entrada del estudiante	El estudiante está en capacidad de implementar herramientas tecnológicas para hacer un modelo de negocios más innovador
Perfil de salida del estudiante	El estudiante está en capacidad de diseñar y crear un producto o servicio innovador con gran aceptación en un mercado específico
Profesor que diseña	Diego Nivia

Fuente: elaboración propia a partir de información del Politécnico Internacional.

- Descripción del curso. En este curso el producto o servicio que se concibe dentro del modelo de negocio se convierte en realidad. El proceso empieza por una etapa de diseño en la cual se integra la creatividad, la innovación y los procesos operativos con tecnología. Luego, el producto o servicio se crea para poder venderlo a un mercado específico y analizar la experiencia del usuario con este.
- Objetivos. En la siguiente tabla se exponen los objetivos del curso.

**Tabla 10.** Objetivos del curso

Objetivos	Indicadores	Contenidos asociados
El estudiante comprende que un producto o servicio innovador le permite tener mayor competitividad en el mercado	1.1. Diseña un prototipo de producto o mapa de proceso de prestación del servicio que solucione un problema del mercado. 1.2. Realiza el costeo de producción del bien u operación del servicio. 1.3. Produce el artículo o presta el servicio integrando todos los elementos que lo componen para venderlo en un mercado específico. 1.4. Prueba el nivel de aceptación del usuario del producto y servicio creado.	1. Lenguaje de los productos y servicios 2. Creatividad y diseño de productos 3. Diseño de procesos de servicio 4. Costos de producción 5. Comportamiento del consumidor 6. Estadística descriptiva

Fuente: elaboración propia a partir de información del Politécnico Internacional.

- Metodología. Durante el desarrollo del curso, el docente junto con los estudiantes trabajarán a partir de la pedagogía por proyectos, metodología que permite generar una serie de experiencias dentro y fuera del aula de clase, con el fin de conseguir la comprensión, la

**Tabla 11.** Planeación de sesiones del curso

Sesión	Indicadores	Preguntas orientadoras	Contenidos
1	1.1.	¿Qué se va a aprender en este curso? ¿De qué se trata este Ciclo? ¿Qué tiene que ver con Laboratorio Empresarial I? ¿Cómo puede contribuir este curso a mi modelo de negocio?	Introducción al curso y al Ciclo III
2	1.1.	¿Cuáles fueron los resultados de la primera experiencia como emprendedores? ¿Qué aciertos/ errores hubo y cómo se pueden corregir? ¿Cuál fue mi aprendizaje con dicha experiencia? ¿Cómo puedo mejorar lo realizado en el Ciclo II?	Retomar lo visto en Laboratorio Empresarial II

consecución y el alcance de los diferentes desempeños (bien sean de contenido o de habilidades), a través de la formación de un estudiante partícipe y autónomo en su propio proceso, y que se caracterice por planear, implementar y evaluar un proyecto con aplicación real.

En este orden de ideas, todas y cada una de las actividades que componen la asignatura no solo responden a las directrices y premisas epistemológicas de la metodología, sino que también llevan al estudiante a la creación, la innovación o la producción de un material tangible, el cual es construido y revisado constantemente. Este hecho permite posicionar esta experiencia de aprendizaje como proceso dinámico que se construye, se evalúa, se retroalimenta y se reconstruye en una constante interacción entre el estudiante, el docente y los demás agentes sociales que formen parte de la realidad inmediata del estudiante. De esta manera, lo realmente importante en cada una de las clases será la construcción de conocimiento y los desempeños, materializados en productos, teniendo en cuenta las necesidades de cada uno de los estudiantes en la realización de su propio proyecto.

- Planeación de sesiones. En la tabla 11 se muestra la planeación de sesiones del curso.

Actividades	Lecturas para la próxima sesión	Tareas/entregas
Tanto los alumnos como el profesor se presentan. Cada alumno hace un resumen de su MN y el profesor explica el objetivo del curso y del Ciclo. Posteriormente se lleva a cabo una lectura del syllabus y se aclaran dudas		
Los alumnos deben retomar lo último realizado en el Ciclo II: La primera experiencia como Emprendedores. Para ello deben presentar brevemente su exposición final y dar a conocer los aciertos y fallas de dicha experiencia	Porter, Michael E. (1985). Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance. New York: The Free Press.	Presentación de la primera experiencia realizada en el Ciclo II en la clase Laboratorio Empresarial I

Sesión	Indicadores	Preguntas orientadoras	Contenidos
3	1.1.	¿Cómo puedo implementar mi primera experiencia a una mayor escala? ¿Cómo puedo aprovechar las economías de escala? ¿En qué riesgos puedo incurrir en la producción de mayor escala?	Diseño del prototipo realizado a mayor escala
4	1.1.	¿Cuál es el valor agregado que le voy a ofrecer al consumidor? ¿Es viable mi modelo de negocio a mayor escala?	Diseño de producto innovador y rentable, acorde con el mercado y con los costos
5	1.2.	¿Cuánto me va costar implementar mi modelo de negocio a mayor escala? ¿De dónde voy a obtener los recursos para la implementación?	Diseño de estructura de costos y plan de financiación
6	1.2.	¿Cómo voy a promocionar mis productos en esta ocasión? ¿Quién va a ser mi consumidor final? ¿Cuál es el tamaño de mi mercado en términos monetarios? ¿Qué estrategia de ventas voy a utilizar?	Diseño plan de marketing
7	1.1.	¿Cuál es el diseño final de mi modelo de negocio implementado a mayor escala? ¿Qué rentabilidad tiene dicha implementación? ¿Qué planes de contingencia tengo en caso de que lo planeado no salga como se esperaba?	Examen 1
8	1.1.	¿Cuál es mi industria? ¿Qué tamaño tiene la industria? ¿Cuáles son los protagonistas? ¿Cuál es el poder de las fuerzas de la industria?	Análisis de la industria

Actividades	Lecturas para la próxima sesión	Tareas/entregas
Los estudiantes con la asesoría del profesor, y teniendo en cuenta las teorías de Economía de Escala deben elaborar un planteamiento de producción de bien o servicio a mayor Escala		Diseño del planteamiento para implementación de modelo de negocio a gran escala
Teniendo como base el planteamiento de producción a mayor escala, se debe diseñar un portafolio de productos innovadores acorde con el MN. Posteriormente, se debe terminar la viabilidad del planteamiento del modelo a mayor escala con el portafolio de productos definido	Mattar, Fauze Najib. (2003). Gerencia de productos. São Paulo: Editora Atlas.	Diseño del portafolio de productos determinado para la producción a gran escala
Una vez definido el diseño, se debe elaborar un planteamiento de los posibles costos que se va a incurrir en la implementación de dicho diseño. Con ello se deben buscar fuentes de financiación para cubrir los costos y lograr llevar a cabo el proyecto		Hoja de cálculo en Excel mencionando claramente los costos que se van a incurrir en la implementación del MN a gran escala
Ya teniendo los costos claros, se debe realizar un planteamiento sobre las ventas, que incluye estrategia de precios, canales de promoción y distribución y análisis del mercado objetivo. Con ello se debe llegar a un estimado monetario en ventas que sostenga los costos propuestos	1. Kotler, Philip. (2000). Administración de marketing. Prentice Hall. 2. Stanton, Etzel, Walker. (2007). Fundamentos de Marketing. México, McGraw-Hill, capítulo 8.	Informe de plan de mercadeo que se va a aplicar en la implementación del MN a gran escala, que incluya el <i>mix</i> de marketing
Los alumnos deben presentar su propuesta de implementación del MN a gran escala. Así mismo, mostrar la rentabilidad que parte del pronóstico de ventas y la proyección de la estructura de costos. Junto a ello, los recursos necesarios para llevar a cabo la propuesta, que deben incluir la fuente de financiación escogida y el monto requerido		Presentación corporativa en Prezi
A partir de la comprensión de las teorías de análisis de la industria, se debe hacer un estudio profundo del sector donde se encuentra cada MN. Así mismo, analizar el espacio que hay en el mercado y el potencial que tiene para competir y explotar mercado	Porter, Michael E. (1996). Estrategia competitiva: técnicas para análisis de la industria y de la competencia, Campus.	Informe escrito que muestre un análisis de la industria a partir de las cinco fuerzas de Porter



Sesión	Indicadores	Preguntas orientadoras	Contenidos
9	1.1.	¿Dónde voy a implementar mi producción a gran escala? ¿Quiénes van a ser mis primeros clientes? ¿Cuál es mi competencia directa?	Análisis del mercado objetivo
10	1.3.	¿Qué producto voy a dar para probar? ¿Cómo pruebo mi producto en el mercado?	Testeo del producto en el mercado
11	1.4.	¿Cómo fueron las pruebas del producto? ¿Qué opiniones tuvieron los primeros clientes? ¿Qué limitaciones tuve al llevar a cabo dicha prueba?	Análisis de los resultados
12	1.2.	¿Cómo puedo tomar lo analizado en estas pruebas para mejorar mi modelo de negocio? ¿Voy por el camino correcto?	Correcciones al modelo de negocio
13	1.3.	¿Estoy listo para comenzar a montar mi modelo de negocio a gran escala? ¿Qué necesito para ello? ¿Tengo los recursos suficientes? ¿Cómo, dónde y cuándo puedo llevar a cabo la implementación?	Implementación Modelo de Negocio a gran escala Parte I
14	1.3.		Implementación Modelo de Negocio a gran escala Parte II
15	1.3.	¿Cuál es mi industria? ¿Cómo está compuesto mi mercado objetivo? ¿Qué aprendí de dicho mercado con las pruebas realizadas de mi producto?	Examen 2

Actividades	Lecturas para la próxima sesión	Tareas/entregas
Una vez hecho el análisis a la industria, se debe llevar a cabo un estudio al mercado objetivo, donde se busca realizar la implementación del MN a gran escala. Esto incluye (una observación minuciosa, encuestas, etc.) estudiar el lugar, los posibles clientes, la competencia del sector, entre otros	Stanton, Etzel, Walker. (2007). Fundamentos de Marketing, México, McGraw-Hill, capítulo 9.	Informe escrito que contenga el análisis del mercado objetivo por explotar en la implementación del MN a gran escala
Teniendo claro el terreno donde se va a comenzar a operar y los jugadores que se encuentran en él, se deben llevar a cabo algunas pruebas de lo que está planteado realizar. Estas pruebas pueden ser desde encuestas a los posibles clientes hasta muestras de los productos para retroalimentación de los usuarios	Stanton, Etzel, Walker. (2007). Fundamentos de Marketing, México, McGraw-Hill, capítulo 10.	Informe escrito de propuesta para probar el producto o servicio en el mercado. Así mismo, presentar las pruebas que van a ser usadas en el ejercicio
Una vez hechas las pruebas, se debe realizar un análisis cuyo objetivo sea la mejora del modelo de negocio.		
Teniendo en cuenta el resultado del análisis hecho en la clase anterior, se deben implementar las correcciones y apuntar cada vez más a un modelo de negocio totalmente innovador, flexible, rentable y viable	Ghemawat, Peter F. (1991, Nov./Dec.). Creating Competitive Advantage. <i>Harvard Business Review</i> , 69(6), 69-79.	
Una vez hechas las correcciones al MN, se debe comenzar con la implementación de lo planteado. Para ello, junto con el acompañamiento de la universidad, el alumno llevará a cabo la producción a gran escala de su producto o servicio		
Se debe continuar con la implementación del MN a gran escala. Para ello ya debe haber una producción realizada del producto o servicio. Se espera que con ello las ventas comiencen a dar sus frutos y se pueda hacer una comparación con lo elaborado y lo presupuestado		
Cada alumno debe presentar el análisis de la industria y del mercado objetivo. Así mismo, el procedimiento de las pruebas realizadas y sus resultados. Finalmente, un análisis de lo llevado a cabo para la implementación del MN a gran escala y la comparación con lo proyectado en las clases anteriores		Presentación corporativa en Prezi

Sesión	Indicadores	Preguntas orientadoras	Contenidos
16	1.4.	¿Qué satisfacción tuvo el cliente con mi propuesta de valor? ¿Qué sugerencias y recomendaciones puedo implementar en mi MN?	Evaluación de la satisfacción consumidor final
17	1.2.	¿Qué puedo aprender de la experiencia del emprendedor conferencista? ¿Qué puedo aplicar en mi MN?	Conferencia Emprendedor
18	1.4.	¿Qué rentabilidad obtuve en la implementación de mi MN a mayor escala? ¿Qué pros y contras tuve en dicha implementación? ¿Qué puedo mejorar?	Análisis de los resultados finales
19	1.3.	¿Qué tan flexible es mi modelo de negocio? ¿Cómo puedo proyectar mi MN a una sostenibilidad de largo plazo?	Examen final

Fuente: elaboración propia a partir de información del Politécnico Internacional.

- Evaluación del curso. A continuación se presenta el proceso de evaluación del curso (tabla 12).

**Tabla 12.** Evaluación del curso

Corte	Semana	Entrega	Porcentaje
1	3	Los estudiantes deben presentar su propuesta de implementación del modelo de negocio a gran escala. Así mismo, mostrar la rentabilidad que parte del pronóstico de ventas y la proyección de la estructura de costos. Junto a ello, los recursos necesarios para llevar a cabo la propuesta, que deben incluir la fuente de financiación escogida y el monto requerido	20

Actividades	Lecturas para la próxima sesión	Tareas/entregas
Posteriormente se debe llevar a cabo un estudio de la satisfacción de los clientes en cuanto a la propuesta de valor y el producto o servicio ofrecido. Así mismo, implementar las recomendaciones y sugerencias pertinentes al MN		Encuestas o metodologías que serán aplicadas al cliente para determinar el nivel de satisfacción de la experiencia
Un conferencista invitado por el profesor asistirá con el fin de contar su experiencia como emprendedor, haciendo hincapié en los primeros pasos y el alcance que ha tenido la empresa montada. Posteriormente, se debe dar el espacio para un foro de lo hablado y preguntas o inquietudes de los alumnos		
Una vez llevada a cabo la implementación del MN a gran escala, se debe hacer un análisis final de lo elaborado. Entre este análisis se debe determinar la rentabilidad de lo implementado, la proyección de ventas y costos y las mejoras que pueden haber en próximas ocasiones		
Se debe presentar todo lo elaborado a lo largo del Ciclo. Esto incluye los análisis realizados de la industria y del mercado, el proceso para implementar el MN a gran escala y el resultado obtenido con esta implementación		Presentación corporativa en Prezi

Corte	Semana	Entrega	Porcentaje
2	7	Cada estudiante debe presentar el análisis de la industria y del mercado objetivo. Así mismo, el procedimiento de las pruebas realizadas y sus resultados. Finalmente, un análisis de lo realizado para la implementación del MN a gran escala y la comparación con lo proyectado en las clases anteriores.	30
3	9	Presentación final. Se debe presentar todo lo elaborado a lo largo del Ciclo. Esto incluye los análisis realizados de la industria y del mercado, el proceso para implementar el MN a gran escala y el resultado obtenido con esta implementación.	50

Fuente: elaboración propia a partir de información del Politécnico Internacional.

- Evaluación final. Teniendo en cuenta que la metodología del curso es la pedagogía por proyectos, es indispensable hacer hincapié en una evaluación final que corresponda a la presentación del proyecto y del producto tangible desarrollado por cada uno de los estudiantes. De esta manera, para este curso, la evaluación se presenta con el siguiente formato:

1. Estructura
    - 1.1. ¿Qué?
    - 1.2. ¿Quién?
    - 1.3. ¿Cuándo?
  2. Preguntas clave que inspiren, motiven a la investigación y relacionadas con el mundo real.
  3. Documentos: informe escrito final.
  4. Presentación de producto: presentación del informe final a todos los docentes del ciclo.
- Matriz de evaluación. A continuación, en la tabla 13 se presenta la versión final.

**Tabla 13.** Matriz de evaluación final estudiantes III Ciclo de emprendimiento

<b>Nombre:</b>			
<b>Proyecto:</b> El estudiante debe presentar un informe escrito justificando la flexibilidad de su modelo de negocios. Debe partir de unas decisiones financieras derivadas del análisis de los estados financieros generados de la producción, operación y venta a mayor escala de un producto o servicio innovador en un segmento de mercado estudiado.			
Materia	Criterio	Desempeño del estudiante	Porcentaje
Laboratorio E II	Producir u operar a mayor escala	El estudiante tendrá que producir su bien o servicio a gran escala, aprovechando la reducción de costos gracias a las economías de escala. Junto con ello, debe presentar un informe escrito haciendo el respectivo diseño y análisis de la propuesta de implementación, y los resultados obtenidos una vez puesto en marcha el plan.	

<b>Materia</b>	<b>Criterio</b>	<b>Desempeño del estudiante</b>	<b>Porcentaje</b>
Introducción a la estadística	Analizar un mercado específico	El estudiante deberá construir un informe de contenido probabilístico y estadístico que le permita tomar decisiones con respecto a su mercado y segmento objetivo. Se evaluará tanto la construcción matemática como el análisis e inferencia de los datos arrojados por los modelos, estos últimos vistos y explicados a lo largo del curso.	
Laboratorio E II	Vender a mayor escala	El estudiante deberá vender su portafolio de productos en reiteradas ocasiones. Para ello deberá aplicar nuevas estrategias de ventas y la debida planeación del mix de mercadeo. Una vez hechos los diferentes ejercicios de venta, debe elaborar un informe escrito en el que plasme lo propuesto, lo implementado y el análisis de los resultados obtenidos, haciendo hincapié en las oportunidades de mejora.	
Contabilidad básica	Llevar la contabilidad	El estudiante deberá presentar estados financieros iniciales del proceso y finales, que reflejen la flexibilidad de su modelo de negocios.	
Información financiera	Analizar la información financiera	El estudiante deberá tomar decisiones operativas y financieras partiendo del análisis de los estados financieros; este análisis se dará mediante razones y modelos financieros simples e información relevante para el desempeño de su modelo de negocios.	
Información financiera	Tomar decisiones frente al MNF	El estudiante deberá construir un informe de contenido analítico, en el que él como emprendedor explote capacidades estratégicas que demuestren una correcta asimilación de la información brindada por la parte financiera técnica, con miras a tomar decisiones con base en ello, en su modelo de negocios.	

Fuente: elaboración propia a partir de información del Politécnico Internacional.

- Politécnico Internacional Facultad de Emprendimiento Técnico Profesional en Emprendimiento. Página docente.

En la tabla 14 se presenta el plan para la asignatura Laboratorio empresarial III.

**Tabla 14.** Laboratorio empresarial III

<b>Asignatura: Laboratorio empresarial III</b>	
<b>Ciclo</b>	IV
<b>Código</b>	
<b>Créditos</b>	3
<b>Intensidad horaria</b>	4,5 horas semanales/45 horas al ciclo
<b>Prerrequisitos</b>	Laboratorio Empresarial II
<b>Correquisitos</b>	Investigación de Mercados
<b>Perfil de entrada del estudiante</b>	El estudiante está en capacidad de diseñar y crear un producto o servicio innovador con gran aceptación en un mercado específico.
<b>Perfil de salida del estudiante</b>	El estudiante está en capacidad de diseñar e implementar estrategias comerciales para asegurar la venta del producto o servicio.
<b>Profesor que diseña</b>	Diego Nivia

Fuente: elaboración propia a partir de información del Politécnico Internacional.

- Descripción del curso. En este curso, y luego de crear el producto o servicio, se implementan estrategias comerciales en un mercado específico, para asegurar la venta de este. El proceso empieza aplicando una investigación de mercados basada en herramientas estadísticas con el objeto de definir la población objetivo, luego de una segmentación. Después se diseñan estrategias de mercadeo y ventas, para satisfacer las necesidades del mercado escogido a través del producto o servicio.
- Objetivos. A continuación se presentan los objetivos del curso (tabla 15).

**Tabla 15.** Objetivos del curso

Objetivos	Indicadores	Contenidos asociados
1. El estudiante comprende que la investigación de mercados le permite Definir estrategias comerciales para asegurar la venta del producto o servicio.	1.1. Realiza una investigación de mercados para validar la factibilidad comercial del producto o servicio 1.2. Diseña estrategias comerciales respecto a la presentación del producto o prestación del servicio, su precio, la publicidad de posicionamiento y los canales de comercialización aplicables al mercado escogido. 1.3. Incrementa las ventas de su producto o servicio al aplicar las estrategias comerciales diseñadas.	1. Estadística descriptiva 2. Investigación de mercados 3. Toma de decisiones 4. Mercadeo estratégico 5. Estrategias de ventas.

Fuente: elaboración propia a partir de información del Politécnico Internacional.

– Metodología. Durante el desarrollo del curso el docente junto con los estudiantes trabajarán a partir de la pedagogía por proyectos, metodología que permite generar una serie de experiencias dentro y fuera del aula de clase con el fin de conseguir la comprensión, la consecución y el alcance de los diferentes desempeños (bien sean de contenido o de habilidades), a través de la formación de un estudiante partícipe y autónomo en su propio proceso y que se caracterice por planear, implementar y evaluar un proyecto con aplicación real.

En este sentido, todas las actividades que componen la asignatura no solo responden a las directrices y premisas epistemológicas de la metodología, sino que también llevan al estudiante a la creación, la innovación o la producción de un material tangible, el cual es construido y revisado constantemente. Este hecho permite posicionar esta experiencia de aprendizaje como proceso dinámico que se construye, se evalúa, se retroalimenta y se reconstruye con una constante interacción entre el estudiante, el docente y los demás agentes sociales que formen parte de la realidad inmediata del estudiante. De esta manera, lo realmente importante en cada una de las clases será



la construcción de conocimiento y los desempeños, materializados en productos, teniendo en cuenta las necesidades de cada uno de los estudiantes en la realización de su propio proyecto.

**Tabla 16.** Planeación de sesiones

Sesión	Indicadores	Preguntas orientadoras	Actividades
1	1.1.	¿Qué voy a ver en este curso? ¿Cuál es el objetivo del ciclo?	
2	1.1.	¿En qué país estoy viviendo macroeconómicamente? ¿Qué tendencias tiene Colombia? ¿Cómo esto beneficia mi empresa?	Investigación en fuentes propuestas sobre datos macroeconómicos de Colombia
3	1.1.	¿En qué sector estoy involucrado? ¿Cuáles son sus principales protagonistas? ¿Cuál es el pasado, el presente y el futuro del sector?	Investigación especializada en el sector, haciendo hincapié en la historia, protagonistas y tendencias
4	1.1.	¿Quiénes son mis principales competidores? ¿Qué los ha llevado a ser exitosos? ¿Qué puedo aprender de ellos y cómo me voy a diferenciar?	Investigación y análisis de principales competidores del mercado según metodología de Benchmarking
5	1.1.	¿Cuál es el objetivo principal y los objetivos secundarios de la investigación? ¿Qué voy a resolver con ella?	Definir problema de la investigación a partir de lo visto en la clase Inv. de mercados
6	1.2.	¿Qué herramientas puedo utilizar para llegar a definir mi mercado potencial? ¿Cómo las utilizo?	Diseño de herramientas de la investigación a partir de lo visto en la clase Inv. de mercados
7	1.2.	¿Cómo puedo utilizar la información obtenida en las investigaciones a mi favor? ¿Cómo voy a atacar mi mercado potencial? ¿Qué estrategia de entrada voy a tener para lograr un rápido posicionamiento?	Diseño de prueba piloto y metodología de la investigación a partir de lo visto en la clase Inv. de mercados

- Planeación de sesiones. En la siguiente tabla se presenta la planeación de sesiones.

Contenidos	Lecturas para la próxima sesión	Tareas/entregas
Introducción al curso y al ciclo	Syllabus Laboratorio Empresarial III	
Investigación de datos macroeconómicos	DANE. [En línea]: <a href="http://www.dane.gov.co">www.dane.gov.co</a> . Banco de la República. [en línea]: <a href="http://www.banrep.gov.co">www.banrep.gov.co</a> .	Presentación sobre datos macroeconómicos de Colombia
Investigación de datos microeconómicos (sector)	Bases de datos del Politécnico. Proquest, Ebsco Host. Páginas gremiales y medios de comunicación masiva.	Presentación que analice enteramente el sector, incluyendo demanda y oferta. Énfasis numérico e histórico
Cuadro comparativo de la competencia directa e indirecta- Benchmarking. Modelo de negocio de la competencia		Informe de Investigación a Competencia (Benchmarking), según las metodologías para ella
Definición del problema, de los objetivos de investigación y de las necesidades de información		Entrega de informe que contenga el problema por resolver, junto con los objetivos y necesidades de información
Diseño de las herramientas que voy a utilizar en la investigación		Encuestas, entrevistas y metodologías de Focus group que se llevarán a cabo
Diseño de la prueba piloto y metodología de aplicación		Informe que contenga el diseño de la prueba piloto y la metodología que será aplicada

Sesión	Indicadores	Preguntas orientadoras	Actividades
8	1.1.	¿Qué resultados obtuve a partir de la investigación realizada? ¿Cuáles me sirven? ¿Cómo puedo mejorar la investigación?	Análisis de resultados a partir de lo visto en la clase Inv. de mercados y Estadística
9	1.1.	¿Qué datos relevantes presento de la investigación? ¿Cuáles son los pros y contras? ¿Qué limitaciones tuve al realizarla?	Presentación corporativa en PPT o Prezi
10	1.2.	¿Qué correcciones puedo llevar a cabo para la próxima investigación? ¿Qué información adicional me hizo falta consultar?	Corrección de errores vistos en la prueba piloto para mayor efectividad en la investigación
11	1.2.	¿Dónde, cómo y cuándo aplico la nueva investigación? ¿Qué soporte necesito para hacerla efectiva?	Ejecutar la nueva investigación con las correcciones realizadas a mayor escala (dependiendo del tamaño de la muestra)
12	1.1.	¿Qué información obtuve a partir de la aplicación de las fuentes primarias? ¿Suple mis necesidades de información? ¿Cómo utilizo esa información para el bien de mi empresa?	Analizar los resultados obtenidos con herramientas que brinda la inv. de mercados y la estadística
13	1.1.	¿Quiénes van a comprar mi producto o servicio? ¿Qué características principales tienen estos futuros clientes? ¿Cuánto vale mi mercado potencial?	Definición de mercado objetivo (análisis profundo)
14	1.2.	¿Cómo presento los resultados obtenidos en la investigación? ¿Qué herramientas me facilitan la investigación y cómo las utilizo?	Presentación corporativa en PPT o Prezi
15	1.3.	¿Cuánto dinero puedo generar en un periodo X con mi negocio? ¿Qué proyecciones en el corto, mediano y largo plazo tengo en ingresos? ¿Es rentable mi negocio?	Análisis numérico de la factibilidad del negocio a partir de herramientas vistas en materias relacionadas con finanzas (ej. rentabilidad, inversión, presupuesto, etc.)
16	1.3.	¿Qué producto voy a ofrecer?	Diseño de las estrategias comerciales para el producto/servicio

Contenidos	Lecturas para la próxima sesión	Tareas/entregas
Análisis de resultados de la prueba piloto obtenida		
Presentación de los Resultados de la investigación realizada		Presentación en PPT o Prezi
Rediseño de la investigación para aplicación en masa		Informe que mencione los baches de la investigación pasada y el rediseño de dicha investigación
Aplicación de la investigación a gran escala		
Análisis de resultados obtenidos en la investigación		
Define el mercado potencial, mercado meta y el segmento de mercado (nicho)		Presentación sobre definición y datos exactos del mercado potencial (segmento de mercado) el cual va a ser abordado por el producto
Presentación de los resultados de la investigación realizada		Presentación de PPT o Prezi
Análisis de factibilidad comercial del producto o servicio		Hoja en Excel que contenga el análisis numérico de la factibilidad del negocio
Diseño de las estrategias comerciales para el producto/servicio		Informe sobre el diseño de las estrategias comerciales para el producto/servicio

Sesión	Indicadores	Preguntas orientadoras	Actividades
17	1.3.	¿Cómo voy a introducir mi producto al mercado?	Diseño de la estrategia comercial para el precio, pago e introducción al mercado
18	1.3.	¿Por medio de qué canales voy a distribuir mi producto?	Diseño de la estrategia comercial para los canales, puntos de venta, fuerza de venta
19	1.3.	¿Cómo voy a promover las ventas de mi producto?	Diseño de las estrategias de promoción, publicidad y redes de comunicación.
20	1.3.	¿Cuáles son mis estrategias comerciales para atacar mi mercado potencial? ¿Cómo, cuándo y dónde tengo pensado aplicarlas? ¿Cuánto me va a costar?	Presentación corporativa en PPT o Prezi

Fuente: elaboración propia a partir de información del Politécnico Internacional.

– Evaluación del curso. La tabla 17 presenta el proceso de evaluación del curso.

**Tabla 17.** Evaluación del curso

Semana	Entrega	Porcentaje
4	Presentación que muestre datos macro y micro del sector y resultados obtenidos a partir de la prueba piloto de la presentación.	30
7	Presentación que defina claramente el Mercado Potencial a partir de los resultados obtenidos en la investigación.	30
10	Presentación que muestre claramente las estrategias comerciales que se llevarán a cabo para atacar el Mercado Potencial definido y Presentación de la factibilidad del negocio a partir de este.	40

Fuente: elaboración propia a partir de información del Politécnico Internacional.

Contenidos	Lecturas para la próxima sesión	Tareas/entregas
Diseño de la estrategia comercial para el precio, pago e introducción al mercado		Informe sobre el diseño de las estrategias comerciales para el precio, pago e introducción al mercado
Diseño de la estrategia comercial para los canales, puntos de venta, fuerza de venta		Informe sobre el diseño de las estrategias comerciales respecto a los canales, puntos de venta y fuerza de venta
Diseño de las estrategias de promoción, publicidad y redes de comunicación		Informe sobre el diseño de las estrategias comerciales respecto a la promoción, publicidad y redes de comunicación
Presentación final de las estrategias comerciales a partir de la factibilidad del negocio		Presentación en PPT o Prezi

– Evaluación final. Teniendo en cuenta que la metodología del curso es la pedagogía por proyectos, es indispensable hacer hincapié en una evaluación final que corresponda a la presentación del proyecto y del producto tangible desarrollado por cada uno de los estudiantes. De esta manera, para este curso, la evaluación se presenta con el siguiente formato:

1. Estructura

- 1.1. ¿Qué? Presentación corporativa que indique claramente cuáles son las estrategias comerciales que serán aplicadas al mercado potencial definido. Así mismo, la factibilidad del negocio que realce la rentabilidad y la proyección de ingresos.
- 1.2. ¿Quién? Cada alumno hace la presentación de su negocio.
- 1.3. ¿Cuándo? El último día de clases

2. Preguntas clave

- 2.1. ¿Es mi negocio rentable?
- 2.2. ¿Es mi negocio factible?
- 2.3. ¿Cuál es mi *mercado potencial*?
  - a. ¿Hay gente interesada en mi producto?
  - b. ¿Cuánta?
  - c. ¿Cuáles son sus principales características?
- 2.4. ¿Cuánto vale mi mercado potencial?
- 2.5. ¿Con cuáles estrategias comerciales con las que voy a atacar en mi mercado potencial?
3. Documentos: informe escrito final.
4. Presentación de producto: presentación del informe final a todos los docentes del ciclo.
  - Matriz de evaluación. En la tabla 18 se muestra la matriz de evaluación.

**Tabla 18.** Propuesta de matriz de evaluación conjunta emprendimiento Ciclo IV

<b>Descripción de la evaluación</b>	El estudiante lleva a cabo una presentación en la que demuestra la factibilidad comercial de su proyecto empresarial, teniendo en cuenta la siguiente serie de criterios:
<b>Materia</b>	<b>Criterio de evaluación</b>
<b>Laboratorio Empresarial II</b>	Diseña una estrategia comercial que permite demostrar la factibilidad del proyecto empresarial.
<b>Investigación de mercados</b>	Realiza la investigación de mercado argumentada, que le permite diseñar una estrategia comercial; la justifica cualitativa y cuantitativamente, teniendo en cuenta diferentes herramientas de recolección y análisis de información.
<b>Análisis financiero</b>	Analiza la información financiera de su modelo de negocios, obtenida mediante distintas herramientas vistas en clases anteriores, lo que le permite tomar decisiones concretas sobre su proyecto empresarial.
<b>Costos y presupuestos</b>	Proyecta las operaciones financieras de su proyecto empresarial a un año.
<b>Inglés I</b>	Hace una presentación personal y de su proyecto empresarial teniendo en cuenta los diferentes criterios de <i>speaking</i> en lengua extranjera.

Fuente: elaboración propia a partir de información del Politécnico Internacional.

5. Durante la primera cohorte se verifica el grado en el que los estudiantes emprendedores alcanzan los desempeños auténticos y esperados mediante un acompañamiento pedagógico a los docentes involucrados.
6. Se rediseñan los *syllabus* con base en la información que se obtuvo para nuevas cohortes.

## Referencias

- El Tiempo* (17 de febrero de 2011). Lista la ley que busca darles empleo a jóvenes menores de 28 años. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-8871760>
- Global Entrepreneurship Monitor (GEM). (2010). Global Entrepreneurship Monitor en Colombia. Recuperado de [http://www.gemcolombia.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2&Itemid=103](http://www.gemcolombia.org/index.php?option=com_content&view=article&id=2&Itemid=103)
- Ley 789 de 2002 (27 de diciembre), por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo de Trabajo. *Diario Oficial* n.º 45.046.
- Ley 905 de 2004 (2 de agosto), por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones. *Diario Oficial* n.º 45.628.
- Ley 1014 de 2006 (26 de enero), del fomento a la cultura del emprendimiento. *Diario Oficial* n.º 46.164.
- Politécnico Internacional (2011). *Contexto del emprendimiento y la incubación de empresas en Colombia*. Bogotá.
- Superintendencia de Industria y Comercio (2008). *Registro Único Empresarial*. Bogotá.



# Contenidos de emprendimiento en el currículo de los programas de pregrado en la Fundación Universitaria Ciencias de la Salud

*Sandra Marcela Rodríguez Gaitán\**

## Introducción

El enfoque de este texto se centra en la comparación analítica de las competencias emprendedoras y las definidas en algunas asignaturas de los currículos de los programas de la Fundación Universitaria Ciencias de la Salud (FUCS), de manera que permita identificar la orientación de las asignaturas hacia el emprendimiento y ajustar, tanto en contenidos como en metodologías, la formación brindada actualmente.

El documento se estructura así: en la primera parte se presenta el enfoque del emprendimiento en el sector de servicios de salud dentro los contextos regional e institucional, así como también el marco teórico base; en segundo lugar, se desarrolla el análisis de algunas asignaturas de los programas actuales de la Fundación Universitaria Ciencias de la Salud que involucran elementos definidos para el emprendimiento y las características

---

\* Enfermera Universidad Nacional. Especialista en Aseguramiento de la Calidad. Docente del Programa de Administración de Empresas. Coordinadora del Centro de Emprendimiento Crear y Creer. Facultad de Ciencias Sociales, Administrativas y Económicas, FUCS. Correo electrónico: smrodriguez1@fucsalud.edu.co

del espíritu emprendedor; en último lugar, se plantean acciones para realizar tanto en enfoque como en contenidos y metodologías, para que sean analizadas en los comités curriculares de los programas académicos de la Universidad, con el fin de abordar el emprendimiento de manera integral, sistemática y continua.

## **Contexto regional**

Durante los últimos veinte años se han presentado los cambios más significativos en el sector salud, comenzando con la descentralización administrativa y fiscal, y posteriormente con la promulgación de la Ley 100 de 1993 y las normas complementarias, las cuales han generado dificultades por la inexperiencia en el modelo de salud, la aplicación del modelo sin que existan las condiciones económicas y sociales, la escasa o ninguna formación del personal de salud en temas administrativos y las dificultades creadas por los cambios en las formas de contratación y relacionamiento entre actores.

Ante este panorama, el emprendimiento se consolida como una opción que les permite a los profesionales de la salud tomar decisiones, asumir liderazgo y participar de manera activa en la formulación de políticas, con una conciencia de país hacia la transformación de los entornos que permite involucrar redes, desarrollar nuevas formas de trabajo interdisciplinario e involucrarse con el sector productivo. Pero esta opción no debe ser vista en la Universidad como la definición de planes de negocio, sino enfocada en el fomento y la transformación de la cultura, en la formación de competencias hacia el emprendimiento, y en la adquisición de habilidades gerenciales, de comunicación, de identificación de oportunidades y de análisis del entorno para la toma de decisiones.

Por otra parte, y en concordancia con el Global Entrepreneurship Monitor (GEM), se observan resultados en el mundo en los que se expone que los profesionales médicos y del área de la salud generan más emprendimientos que otros profesionales, incluso que los administradores de empresas, sin tener formación suficiente para ello. Este hecho motiva aún más a trabajar

en la formación para el emprendimiento del recurso humano en el sector de la salud, en la suma de talentos que se reúnen en los programas de la FUCS.

## **Contexto institucional**

La FUCS cuenta actualmente con las carreras tecnológicas de Atención Prehospitalaria y Citohistología, y las carreras profesionales de Administración de Empresas, Enfermería, Instrumentación Quirúrgica, Psicología con Énfasis Clínico y Medicina. Tiene opciones de formación en más de cuarenta posgrados en especialidades para Medicina, Enfermería y Administración, además de múltiples cursos de educación continuada para profesionales de la salud y de otras disciplinas.

La historia de la Fundación Universitaria de Ciencias de la Salud está íntimamente ligada al nacimiento de la Sociedad de Cirugía de Bogotá y del Hospital de San José, pioneros y emprendedores en la creación y en la consolidación de proyectos en salud y educación. En 1902 se reúne un grupo de diez médicos fundadores de la Sociedad de Cirugía de Bogotá, quienes se proponen construir un hospital moderno en el que se apoyen las labores asistenciales y docentes. El 22 de julio de 1925 se abren las puertas del Hospital de San José para contribuir con el perfeccionamiento de la medicina y de la cirugía en Colombia. Luego, en 1937, se da la apertura de la Escuela de Enfermería Universitaria. En 1951 nació la escuela de Instrumentación Quirúrgica. Entre 1965 y 1977 el Hospital fue lugar de prácticas de Medicina y Enfermería de prestantes universidades, como la Pontificia Universidad Javeriana y la Universidad del Rosario.

En 1976 la Sociedad creó la Corporación Escuela de Ciencias de la Salud, que en 1994 cambió su razón social por la de Fundación Universitaria de Ciencias de la Salud (FUCS). En 1977 inició su programa la Facultad de Enfermería. En 1993 inició la Facultad de Citohistología y en 1997 el Icfes expidió la licencia de funcionamiento de la Facultad de Medicina. En 2005 la Fundación Universitaria de Ciencias de la Salud adquirió el antiguo Hospital Infantil Lorencita Villegas de Santos para sus programas de

pregrado y posgrado, como una fortaleza más para el desarrollo de la actividad docencia-servicio. En 2010 se creó la Facultad de Ciencias Sociales, Administrativas y Económicas, ofreciendo los pregrados de Administración de Empresas y Psicología.

Por su historia, los programas de la Fundación Universitaria Ciencias de la Salud están enmarcados en el sector salud. Al definir la necesidad de crear un centro de emprendimiento en el Plan Estratégico de Desarrollo (PED) 2011-2015, la Universidad inicia el camino que otras universidades ya han recorrido. Lo anterior permite la creación del Centro de Emprendimiento Crear y Creer, cuyo enfoque es la creatividad y la innovación como pilar para la generación de ideas y proyectos de desarrollo en salud. La FUCS empieza entonces a fortalecer las relaciones con el entorno, a establecer redes y a evaluar el impacto de sus actividades de extensión que incluyen promoción, prevención, tratamiento y rehabilitación desde las diferentes facultades, de manera que se proyecte un ejercicio que impacte en las comunidades que interviene.

En el documento del marco de creación del centro de emprendimiento de la FUCS se define emprendimiento como “la actitud hacia la vida que potencializa en el individuo su capacidad para enfrentar los retos del entorno y gestionar soluciones efectivas para superarlos generando proyectos de impacto social y económico perdurables en el tiempo” (FUCS, 2012a). En el plan de acción de Crear y Creer se proyecta el desarrollo de actividades de sensibilización a toda la comunidad, entre ellas la realización de talleres y conversatorios y el evento de emprendimiento programado para noviembre de 2012. Para los próximos años se proyectan acciones de formación, desarrollo de proyectos, investigación y consolidación.

Aunque el origen y el desarrollo de la Sociedad de Cirugía de Bogotá muestran un ejercicio de emprendimiento de más de un siglo, no hay evidencia documental que demuestre reflexiones al respecto, quizá debido al quehacer de los mismos profesionales de la salud. Este documento realiza una exploración inicial de lo que existe en la FUCS, donde se identifican elementos clave para la acción y el cambio en el currículo, empezando por las competencias en algunas materias de corte administrativo.

## Perfil de la población estudiantil

Actualmente, la Fundación Universitaria Ciencias de la Salud cuenta con una población aproximada de 2000 estudiantes en pregrado con un ingreso semestral de 300 alumnos. Los perfiles definidos varían considerablemente entre las diferentes carreras.

En Medicina, los estudiantes provienen de diversas regiones del país y cuentan con altas calificaciones en las pruebas de Estado y con formación en instituciones educativas que fomentan la lectura y el bilingüismo. Pertenecen a núcleos familiares estables con recursos económicos adecuados. En Psicología encontramos estudiantes recién graduados y algunos de ellos llevan tiempo sin ingresar a un aula de clase, o con una carrera técnica o tecnológica. Sus edades oscilan entre 17 y 25 años. En Administración los estudiantes se encuentran la mayoría trabajando en empresas del sector salud, con edades entre 23 y 30 años, y estratos 2 y 3. En Enfermería se cuenta con estudiantes recién egresados o con carreras tecnológicas. En Citohistología se identifican estudiantes de diferentes áreas del país, de estrato económico 1, 2 y 3, y en promedio sus edades oscilan entre 18 y 30 años. En Instrumentación Quirúrgica el perfil es de estudiantes entre los 16 y los 18 años, aunque también se encuentran estudiantes mayores de 25 en primer semestre, y principalmente se ubican en estrato 2, 3 y 4, y algunos tienen formación previa como técnico en auxiliar de enfermería.

## Marco teórico

Dentro del marco teórico se desarrollan los siguientes aspectos: emprendimiento universitario, enseñanza del emprendimiento y competencias para el emprendimiento. De acuerdo con lo planteado por Fernando Pereira (2003),

lo que realmente diferencia al emprendedor es un proceso de desarrollo caracterizado por la innovación constante. En otras palabras, para diferenciar el concepto de emprendedor de otros conceptos, es necesario centrarse en el

proceso de desarrollo y no en los resultados de la acción. Lo que permite caracterizarlo como tal no es el resultado de la acción del emprendedor, concretada en la creación de una empresa o en una gran acumulación de capital. El real aspecto diferenciador del emprendedor es la innovación constante. (Pereira, 2003, p. 12)

Esa innovación nace de la creatividad como origen, con un enfoque que nos permite observar la manera de producir el conocimiento. Según el Dr. Raúl Cuero (2012)

en las sociedades en desarrollo por lo general el conocimiento es símbolo de estatus, se percibe la educación como un objetivo último y no como un medio que hace parte del proceso de desarrollo; el coeficiente de inteligencia y las destrezas manuales o técnicas son vistas como los máximos aspectos de desarrollo del individuo y no como unas herramientas importantes, entre otras, que sirven para llegar al objetivo último que es la creatividad. Se olvidan de que podemos tocar un instrumento con el máximo de destreza técnica y nunca escribir una composición musical, o podemos tener gran información y nunca ser capaces de escribir un párrafo coherente que comunique soluciones a problemas. (Cuero, 2012)

Este planteamiento nos genera dos reflexiones: la primera, partir de la creatividad como la base para desarrollar ciencia y tecnología en nuestro país; la segunda, la responsabilidad de los docentes en la generación de espacios diarios que faciliten la creación de conocimiento y no solo la transmisión de información. “Las sociedades son reconocidas por su historia, pero se legitiman por la creatividad de sus miembros o la contribución que ellos realicen a la existencia de la sociedad humana” (Cuero, 2012).

Es por esto que el fomento de la cultura del emprendimiento basado en la creatividad genera espacios para la transformación del pensamiento, la opción de repensar los escenarios, despertar el potencial hacia el análisis del entorno y la capacidad para crear del estudiante. Dentro del debate que se plantea actualmente sobre la razón de ser del emprendimiento universitario y su aprendizaje, es importante tener en cuenta la contribución de las universidades al desarrollo científico y tecnológico que debe incluir, entre otros

elementos, los siguientes: la activa participación en los organismos que formulan y ejecutan políticas científicas y tecnológicas nacionales, protegiendo la autonomía universitaria y la libertad académica; el estudio interdisciplinario de la realidad nacional como base para el diseño prospectivo de alternativas de civilización, y de desarrollo científico y tecnológico, teniendo como meta la superación de la dependencia científico-tecnológica actual; el fortalecimiento de la investigación y la extensión a través de la asignación de mayores recursos, como núcleo fundamental de los estudios de posgrado (Tünnermann, 2003).

De acuerdo con Tünnermann, “el enfoque de la extensión universitaria debería tener presente la posibilidad de que su praxis permita configurar proyectos alternativos inspirados en la solidaridad y la inclusión de sectores marginados” (Tünnermann, 2003). La proyección social debería convertirse en la expresión de la integración creativa universidad-sociedad. El fortalecimiento del espíritu emprendedor y la formación en habilidades y competencias para el emprendimiento implican un reto para la educación, lo que se verá reflejado en los egresados que instituyan proyectos de emprendimiento académico, social o empresarial.

## **Enseñando emprendimiento (enfoque del currículo)**

Es importante reconocer la importancia de desarrollar competencias y habilidades a través de múltiples actividades en el contexto universitario, en diferentes periodos y no solo a través de una cátedra en un momento específico de la formación. Es necesario entonces trabajar en el cómo se enseña y cómo se aprende el emprendimiento en el mundo actual.

Según Tünnermann (2003), en el currículo las tendencias innovadoras tienen la mejor expresión. En él se integran espacios diversos, con metodologías y herramientas nuevas que permiten al estudiante desarrollar todo su potencial. La educación estimula en los individuos el sentido de autonomía, independencia y autoestima; los alerta sobre la elección de carreras alternativas y amplía el horizonte de los estudiantes, dotándolos de más herramientas para percibir las oportunidades.

Entonces, de acuerdo con Yvelice, el emprendedor debe ser observador de las contradicciones de la realidad, que se convierten en oportunidades para el emprendimiento en negocio. Así, la suma de talentos de diferentes disciplinas enriquece los espacios de creación actuales y la participación o involucramiento en el sector productivo como ejercicio de aplicación práctico facilita el conocimiento del entorno. Por último, la toma de decisiones es la condición inicial que impacta lo que aprendemos y cómo actuamos sobre la base de nuestro aprendizaje.

El enfoque del currículo también plantea la integración de habilidades que se adquieren a través de la práctica, como lo es el de la expresión corporal. “No basta tener una buena idea, es necesario saber expresarla, y esta expresión ha de ser holística, de manera que integre la expresión corporal, oral, escrita, plástica, manual y simbólica” (Torres, 2012). Es por ello que dentro de las materias analizadas se incluyen las de comunicación oral y escrita.

## **Competencias para el emprendimiento**

Pensar en emprendimiento es pensar en desarrollar competencias en los estudiantes que les permitan actuar en la vida real con fortaleza y seguridad, con capacidad de saber hacer algo como individuos de una sociedad, que resuelvan creativamente los problemas, preparados para enfrentar los retos que les exige el mundo moderno y ante todo involucrarlos con su entorno. En la sociedad del conocimiento, “el poder no es solo tenerlo, sino crearlo” (Cuero, 2012).

El enfoque del Centro de Emprendimiento Crear y Creer de la FUCS está basado en la creatividad como un proceso de búsqueda de lo desconocido. Es ante todo un espacio para experiencias creativas donde la comunidad académica puede participar para desarrollar sus competencias hacia el emprendimiento. “Solo la creatividad de los miembros de la sociedad permite que el conocimiento sea efectivo y satisfaga las necesidades de supervivencia [...] La creatividad es el estímulo de la ética, la moral, la paz individual y social” (Cuero, 2012).



Existen varios planteamientos sobre las competencias y habilidades para el emprendimiento. Para el presente análisis se concentraron en dos propuestas: los rasgos del emprendedor con éxito de Donald Lombardi y los comportamientos y habilidades empresariales de John Orlando Crissien, los cuales incluyen: adaptabilidad-flexibilidad, capacidad de asumir riesgos, asertividad, autonomía, convivir con la incertidumbre, creatividad, identificación y búsqueda de oportunidades, liderazgo, manejo de conflictos, negociar exitosamente, persuadir e influenciar a otros, presentar ideas con seguridad y confianza, resolución de problemas creativamente, toma de decisiones-de-terminación, trabajo en equipo.

## **Descripción de la experiencia**

El emprendimiento es un aspecto incluido en el Plan Estratégico de Desarrollo (PED) de la FUCS, como una de las metas por lograr para 2015. Sin embargo, su presencia en el diseño curricular o en el Proyecto Educativo Institucional no es tan evidente en las carreras de la salud. Con la creación del programa de Administración, la Universidad plantea la inclusión de elementos para el emprendimiento; no obstante, en la revisión que se presenta a continuación, las competencias definidas para los programas se consideran insuficientes para dar por sentado que hay un enfoque hacia el emprendimiento.

La estructura curricular se trabajó en dos dimensiones: macro y micro. En la dimensión macro se determinan las asignaturas que posibilitan el ejercicio del emprendimiento por su asociación a la teoría administrativa en carreras de la salud (tabla 1). En la dimensión micro se establece la comparación a partir del objetivo, las competencias y el método, los cuales precisan los elementos que caracterizan el proceso formativo y tienen incluidos elementos y prácticas que facilitan la adquisición de habilidades y competencias para el emprendimiento, tanto en los núcleos de formación profesional como en el componente electivo; lo anterior, sin que sea explícito el enfoque hacia el emprendimiento en estas.

**Tabla 1.** Relación de asignaturas por programa académico pregrado

Programa	Asignaturas	Semestre	Núcleo
Administración de Empresas	Fundamentos de administración	I semestre	Formación profesional
	Expresión oral, escrita y métodos de estudio	I semestre	Formación profesional
	Negociación y manejo de conflictos	V semestre	Formación profesional
	Gestión de proyectos	VIII semestre	Formación profesional
	Comercio Internacional de Servicios Médicos		Electivo
Tecnología Atención Prehospitalaria	No se identifica una materia que relacione temas o competencias en emprendimiento		
Tecnología Citohistología	No se identifica una materia que relacione temas o competencias en emprendimiento		
Enfermería	Expresión oral y escrita	I semestre	Formación profesional
	Administración del cuidado de enfermería	VII semestre	Formación profesional
	Preparación para la vida profesional	VIII semestre	Formación profesional
Instrumentación Quirúrgica	Comunicación oral y escrita	I semestre	Formación profesional
	Administración general	IV semestre	Formación profesional
	Mercadeo	VII semestre	Formación profesional
Medicina	Administración y gerencia en salud	IX semestre	Formación profesional
Psicología	Expresión oral, escrita y métodos de estudio	I semestre	Formación profesional
	Fundamentos de administración	II semestre	Formación profesional

Fuente: elaboración propia.

Posteriormente, se analiza la información del contenido programático de cada asignatura, con el fin de identificar los objetivos, las competencias, los temas y las metodologías establecidas, comparándolas con el enfoque y la formación de un perfil emprendedor. Por último, se plantean conclusiones que proyectan una propuesta de ajuste de los currículos en el enfoque hacia el emprendimiento, para el desarrollo de habilidades y competencias. Esta reflexión se convierte en insumo para el plan de acción del centro de emprendimiento, dado que los actuales espacios son reducidos dentro de las asignaturas revisadas, y no existen espacios alternativos para trabajar en emprendimiento actualmente.

## **Resultados obtenidos**

A continuación se relacionan los objetivos, competencias y temas-métodos utilizados en los diferentes programas de la FUCS (tablas 2 a 6).

**Tabla 2.** Relación de objetivos, competencias, métodos y asignaturas de la carrera de Administración de Empresas

Asignatura	Objetivos
Fundamentos de administración	<p>Conocer el alcance de la Administración de Empresas, de manera que los estudiantes puedan describir sus objetos de estudio, áreas problemáticas, campos de aplicación y procesos en el contexto de las organizaciones, al igual que proyectarse en cuanto a su desempeño profesional, ocupacional, laboral y personal.</p> <p>Desarrollar la participación y la iniciativa en los estudiantes.</p>
Expresión oral, escrita y métodos de estudio	<p>Construir competencias para el conocimiento y utilización de las técnicas de expresión oral y escrita en los estudiantes.</p>
Negociación y manejo de conflictos	<p>Orientar el proceso de desarrollo individual de los participantes, ayudándolos a reconocer las características de su personalidad y estilo de negociación, reafirmando sus fortalezas y corrigiendo sus debilidades.</p>
	<p>Perfeccionar estrategias personales e interpersonales necesarias para negociar, en forma integradora, resolviendo en forma inteligente, las disyuntivas entre competencia y cooperación cuando de resolver conflictos se trate.</p>
Gestión de proyectos	<p>Conocer y aplicar las técnicas y fundamentos necesarios para la formulación, evaluación y desarrollo de proyectos en las organizaciones.</p>
Comercio Internacional de Servicios Médicos	<p>Perfeccionar, enriquecer y actualizar los conocimientos gerenciales de los estudiantes con el fin de preparar emprendedores competitivos enfocados en crear nuevas empresas rentables y diferenciadoras.</p> <p>Crear un sustento estratégico a las ideas de negocio propuestas mediante la construcción de planes de negocio que formalicen los planteamientos de empresa y permitan, eventualmente, acceder a recursos financieros.</p> <p>Sensibilizar a los asistentes en las exigencias propias del proceso de emprendimiento y creación de empresas.</p>

Fuente: elaboración propia.

Competencias/ habilidades		Temas/métodos
		<p>Audiovisual y retroalimentación:</p> <p>Emprendimiento</p> <p>Taller: Liderazgo,</p> <p>Solución de conflictos</p> <p>Cualidades del dirigente</p> <p>La gerencia de empresas</p>
No se identifican relacionadas con el tema.		<p>Taller: Técnicas de expresión oral: debate, exposición, conferencia, simposio, foro, cine foro</p> <p>Taller: Técnicas de expresión escrita: ensayo, artículo, reseña, mapa conceptual, resumen...</p>
	Capacidad de comunicarse. Reconoce la importancia de comunicarse adecuadamente en forma oral y escrita, tanto en su lengua materna como en una segunda lengua.	<p>Taller: Praxis y entrenamiento habilidades gerenciales negociación eficaz</p> <p>Taller: Comunicación asertiva</p> <p>Técnicas efectivas de asertividad</p> <p>Praxis y entrenamiento habilidades gerenciales.</p>
		<p>Taller: Procesos de gestión aplicables y cumplimiento de objetivos mediante el trabajo en equipo.</p> <p>Elaboración de presupuestos de arranque y de mantenimiento</p>
<p>Potencializar su perfil emprendedor.</p> <p>Perfeccionamiento de su pensamiento estratégico y empresarial.</p> <p>Estructurar la habilidad de trabajar en equipo y gestionar el talento humano.</p> <p>Habilidad de interconectar la academia con la realidad de su futura empresa.</p> <p>Potencializar la visión empresarial como contraste a la alternativa laboral.</p>		<p>Taller: Presentación planes de negocio</p> <p>Revisión de casos empresariales de emprendedores</p>

**Tabla 3.** Relación de objetivos, competencias y métodos asignaturas de la carrera de Enfermería

Asignatura	Objetivos
Administración del cuidado de enfermería	Identificar los componentes de la organización, las características, las herramientas y su utilidad en la administración del cuidado de enfermería.
Preparación para la vida profesional	<p>Reconocer los aspectos necesarios que se deben tener en cuenta en el proceso de comunicación.</p> <p>Aplicar estrategias adecuadas de solución de problemas en el desarrollo del ejercicio profesional de enfermería.</p> <p>Seleccionar y aplicar estrategias modernas para el abordaje de las opciones laborales.</p> <p>Reconocer la importancia de la internacionalización de la profesión en el mundo globalizado.</p>

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 4.** Relación de objetivos, competencias y métodos asignaturas de la carrera de Instrumentación Quirúrgica

Asignatura	Objetivos
Administración general	Desarrollar la participación y la iniciativa en los estudiantes.
Administración hospitalaria	<p>Promover el desarrollo de habilidades que le permitan al estudiante estar en la capacidad de desempeñar con eficiencia la dirección de los servicios de salud de las organizaciones hospitalarias.</p> <p>Aplicar los conceptos teóricos para ser llevados a la práctica, en la toma de decisiones, solución de situaciones, diseño y evaluación de estrategias.</p>

Competencias/ habilidades	Temas/métodos
<p>Liderar y orientar un equipo de trabajo.</p> <p>Concentración, atención, solución de problemas.</p> <p>Capacidad de adaptación, trabajo en equipo, resolución de conflictos, liderazgo, negociación.</p> <p>Capacidad de gestionar recursos e información empresariales o para el emprendimiento, el liderazgo y la creación de proyectos.</p> <p>Iniciativa para la adaptación al cambio.</p>	<p>Taller: Análisis DOFA</p> <p>Planes e instrumentos financieros</p> <p>Taller organización:</p> <p>Asignación de actividades, recursos y materiales.</p> <p>Cálculo de personal</p> <p>Evaluación de puestos de trabajo.</p> <p>Dirección:</p> <p>Toma de decisiones</p> <p>Liderazgo</p> <p><i>Coaching</i></p>
<p>Definir la problemática de comunicación que genera conflictos en los grupos de trabajo y desarrollar programas de mejoramiento.</p> <p>Seleccionar y aplicar las estrategias adecuadas para abordar las opciones laborales en enfermería.</p> <p>Integrar equipos de trabajo.</p>	<p>Liderazgo en enfermería comunitaria</p> <p>Comunicación asertiva</p> <p>Estrategias de solución de problemas</p> <p>Taller elaboración y presentación de proyecto de oferta de servicios de enfermería.</p>

Competencias/ habilidades	Temas/métodos
<p>Asumir una actitud crítica abordando hechos de manera objetiva, para generar opiniones argumentadas.</p>	<p>Taller liderazgo y manejo de conflictos</p> <p>Exposición participativa: Planeación estratégica</p> <p>Lectura: Planeación financiera</p>
<p>Proponer un modelo para la elaboración de un plan de acción de administración hospitalaria.</p>	<p>Taller práctico, audiovisual: Direccionamiento estratégico</p> <p>Clase magistral, audiovisual, mesa redonda: Manejo y gestión financiera-costos-presupuestos</p>

Asignatura	Objetivos
Mercadeo	Proveer al estudiante de herramientas comerciales para la formulación de estrategias de mercadeo y negociación en el ámbito de la salud.

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 5.** Relación de objetivos, competencias y métodos asignaturas de la carrera de Medicina

Asignatura	Objetivos	Competencias/ habilidades	Temas/métodos
Adminis- tración y gerencia en salud	Contar con las habili- dades necesarias que le permitan asumir funcio- nes administrativas, di- rectivas o de coordinación en diferentes ámbitos del nivel primario o básico de atención, que permitan el desarrollo coordinado de los programas de aten- ción a la comunidad y al medio ambiente, el sos- tenimiento y el desarrollo de la infraestructura administrativa y el logro de metas previamente establecidas.	Reconocer los elementos del entorno. Propiciar la participación de la comunidad en las diferentes etapas del proceso de atención en salud. Facilitar la comunicación eficiente entre el equipo de salud y la comunidad. Elaborar y ejecutar el proyecto anual de presupuesto. Fomentar el trabajo inter- disciplinario y la coordi- nación intersectorial.	Elaboración de proyectos, funda- mentos básicos del sistema contable, presupuestos. Taller de constitu- ción de empresas. Competencia y liderazgo en el mercado.

Fuente: elaboración propia.



Competencias/ habilidades	Temas/métodos
<p>Identificar el rol como profesional de Instrumentación quirúrgica en la cadena de valor de las organizaciones médico-quirúrgicas.</p> <p>Identificar los puntos clave para una campaña de comunicación en salud.</p>	<p>Conferencia: definición de negocio y matriz DOFA</p> <p>Conferencia y estudio de caso: Planeación y desarrollo de producto.</p> <p>Taller, video, conferencia <i>coaching</i> y liderazgo.</p>

**Tabla 6.** Relación de objetivos, competencias y métodos asignaturas de la carrera de Psicología

Asignatura	Objetivos	Competencias/ habilidades	Actividades/ temas
Fundamentos de administración	<p>Conocer el alcance de la Administración de Empresas, de manera que los estudiantes puedan describir sus objetos de estudio, áreas problemáticas, campos de aplicación y procesos en el contexto de las organizaciones, al igual que proyectarse en cuanto a su desempeño profesional, ocupacional, laboral y personal.</p> <p>Desarrollar la participación y la iniciativa en los estudiantes.</p>		<p>Audiovisual y retroalimentación:</p> <p>Emprendimiento</p> <p>Taller: Liderazgo</p> <p>Solución de conflictos</p> <p>Cualidades del dirigente</p> <p>La gerencia de empresas</p>
Expresión oral, escrita y métodos de estudio	<p>Construir competencias para el conocimiento y utilización de las técnicas de expresión oral y escrita en los estudiantes.</p>		<p>Taller: Técnicas de expresión oral: debate, exposición, conferencia, simposio, foro, cine foro.</p> <p>Taller: Técnicas de expresión escrita: ensayo, artículo, reseña, mapa conceptual.</p>

Fuente: elaboración propia

**Tabla 7.** Comparación habilidades y competencias del emprendedor con las asignaturas analizadas

Programa	Asignatura	Habilidades y competencias del emprendedor					
		Adaptabilidad/ flexibilidad	Asumir riesgos	Asertividad	Autonomía	Convivir con la incertidumbre	Comunicación asertiva
Adminis- tración de Empresas	Fundamentos de administración						
	Expresión oral, escrita y métodos de estudio						
	Negociación y manejo de conflictos						x
	Gestión de proyectos						
	Comercio internacional de servicios médicos						
Enfermería	Expresión oral y escrita						
	Administración del cuidado de enfermería						
	Preparación para la vida profesional						
Instru- mentación Quirúrgica	Comunicación oral y escrita						
	Administración general						
	Administración hospitalaria						
	Mercadeo						
Medicina	Administración y gerencia en salud						
Psicología	Expresión oral, escrita y métodos de estudio						
	Fundamentos de administración						

Fuente: elaboración propia y fundamentada en la propuesta de rasgos del emprendedor de Donald Lombardi, citado por Luis Puchol, y en la tabla de vínculos de comportamientos y habilidades empresariales de John Orlando Crissien.

Habilidades y competencias del emprendedor									
Creatividad	Identificación/ búsqueda de oportunidades	Liderazgo	Manejo de conflictos	Negociar exitosamente	Persuadir e influnciar a otros	Presentar con seguridad y confianza	Resolución de problemas creativamente	Toma de decisiones/ determinación	Trabajo en equipo
		X	X						
						X			
			X	X			X		
									X
						X			
		X	X					X	X
		X							
		X				X			
		X	X						
			X						
		X							
		X							
						X			
		X	X						

En la tabla 7 se identifica que existe concentración de las competencias en liderazgo y manejo de conflictos en las asignaturas revisadas. No se identifica el énfasis en las asignaturas en cuanto a habilidades y competencias tales como adaptabilidad, asumir riesgos, asertividad, autonomía, convivir con la incertidumbre, creatividad o búsqueda de oportunidades. En este análisis es importante aclarar que no hay evidencia de que se incluyan en los objetivos y en las competencias de los contenidos curriculares las habilidades señaladas.

## Conclusiones

1. La Sociedad de Cirugía de Bogotá es una organización emprendedora, conoce el servicio de salud y el mercado y tiene dos hospitales reconocidos, el Hospital de San José y el Hospital Infantil Universitario de San José. Para la FUCS es una oportunidad valiosa fomentar el emprendimiento dentro de sus programas generando proyectos de alto impacto social y económico, resultado de la investigación y de la proyección social.
2. A través del análisis de la información se identifica la relación de los contenidos de las asignaturas con elementos para el desarrollo de habilidades y competencias en emprendimiento en los programas académicos de la FUCS.
3. Las asignaturas Preparación para la Vida Profesional en Enfermería, Fundamentos de Administración en Psicología y Administración y Administración y Gerencia en Salud, en Medicina incluyen dentro de sus contenidos la palabra emprendimiento y formación de empresa. Su enfoque se centra en la formación de empresa, mas no en la cultura del emprendimiento. Entre las actividades realizadas se desarrollan talleres de aplicación práctica.
4. Dentro de las metodologías utilizadas en las asignaturas revisadas se encuentran los talleres, estudio de casos y video foros, las cuales se consideran herramientas para el desarrollo de las competencias, y están alineadas al tema que se trabaja, en especial el administrativo. Para la FUCS, y en especial para el centro de emprendimiento, se considera un reto colaborar

con los docentes en este aspecto, con el fin de unificar los enfoques y sistematizar las experiencias de estas clases.

5. Solo existe una materia de componente electivo que se refiere específicamente a la creación de empresa y formulación de plan de negocio que se ofrece para las carreras de Psicología y Administración.
6. Existen asignaturas en los diferentes programas que incluyen los temas de liderazgo, manejo de conflictos y comunicación y trabajo en equipo, las cuales se consideran competencias clave para el emprendimiento.
7. No se evidencia de forma clara que en las asignaturas analizadas se incluya la formación en competencias y habilidades del emprendedor, como: adaptabilidad-flexibilidad, asumir riesgos, asertividad, autonomía, convivir con la incertidumbre, comunicación asertiva, creatividad, identificación-búsqueda de oportunidades y persuasión.
8. La formación para toma de decisiones se identifica claramente en las asignaturas de Administración del Cuidado de Enfermería y Administración Hospitalaria.
9. La asignatura de Comunicación Oral y Escrita se incluye en todos los programas, excepto en el de Medicina, Citohistología y Atención Pre-hospitalaria; sin embargo, no se evidencia el enfoque de comunicación de ideas de negocio.
10. No se evidencia el enfoque de manejo financiero de recursos, elaboración y control de presupuestos, excepto en Administración Hospitalaria en Instrumentación y en Administración y Gerencia en Salud en Medicina. En el programa de Administración de Empresas se encuentran dos asignaturas que manejan el concepto de forma amplia: Administración y Gestión Financiera y Gestión de Proyectos.
11. En ninguna de las asignaturas del núcleo de formación básica de los programas evaluados se encuentra la formulación de planes de negocio.

En las carreras tecnológicas de la FUCS no hay evidencia de desarrollo de asignaturas que permitan desarrollar el enfoque, las habilidades y las competencias hacia el emprendimiento.

## Acciones para seguir

De acuerdo con los hallazgos se plantean acciones que proyectan la realización de un trabajo en conjunto con los comités curriculares de los programas de la FUCS. Estas son:

- Integrar las actividades del Centro de Emprendimiento con las acciones de los comités curriculares y de investigación.
- Motivar a los integrantes de los comités curriculares para que la formación del emprendimiento no sea vista como una actividad específica para los administradores de empresas, sino una posibilidad para cualquier profesional.
- Capacitar a los docentes de las asignaturas analizadas, con el fin de homologar el ejercicio de formación en competencias específicas hacia el emprendimiento, en relación con las competencias para desarrollar y las herramientas metodológicas.
- Precisar en los contenidos de las asignaturas las competencias específicas hacia el emprendimiento.
- Revisar otras asignaturas adicionales que puedan incluir competencias específicas hacia el emprendimiento.
- Establecer metodologías como el aprendizaje basado en proyectos, en el que los estudiantes planifican, ejecutan y evalúan proyectos, o el aprendizaje basado en problemas, que estimulan la creatividad, la búsqueda de soluciones y la resolución de problemas, con asesoría de un mentor.
- Establecer reuniones periódicas con los coordinadores de los comités de investigación que permitan identificar proyectos *spin off*, y desarrollar eventos científicos, resultado de proyectos de investigación.
- Extender el análisis de las competencias en emprendimiento a los programas de posgrado.
- Dentro de los contenidos analizados en las asignaturas, se identifica la necesidad de ampliar los conceptos frente al manejo de recursos económicos y presupuesto en las carreras de la FUCS, dado que si bien es

cierto no es la razón de ser de las carreras de salud, los profesionales de la salud, y en especial los médicos en su ejercicio profesional, terminan administrando servicios de salud e IPS, incluso son gerentes de su propia empresa sin tener formación sólida al respecto.

- Las estrategias, los criterios y los instrumentos de evaluación que se aplican para la formación en emprendimiento no se identifican claramente. Se propone desarrollar estrategias conjuntas con los comités curriculares de manera que los docentes puedan evaluar la adquisición de conocimientos y el desarrollo de competencias a través de evidencias de participación en proyectos de investigación y empresa, diseño y elaboración de objetos virtuales de aprendizaje, publicación de experiencias, eventos empresariales, entre otros.
- La comunicación es un aspecto clave que debe incluirse en la formación de los estudiantes en las carreras de salud, dado que como profesionales se enfrentan a un mercado que les exige conocer y manejar los medios, gestionar la información, obtener los resultados comunicando ideas al grupo de trabajo y presentando propuestas a las partes interesadas para la mejora continua, así como habilidades de persuasión y relacionamiento para el logro de los resultados terapéuticos con los pacientes, las familias y las comunidades.
- Definir y establecer metodologías concretas que faciliten la adquisición de habilidades y competencias para el emprendimiento, así como sistematizar las experiencias de las asignaturas de manera que quede evidencia.
- Desarrollar proyectos emprendedores estudiantiles en todos los programas, dentro de las asignaturas analizadas, incluyendo la opción de grado de formación de empresa.
- Realizar actividades como *networking* y reuniones con los grupos de emprendedores de las diferentes carreras junto con empresarios.

Teniendo en cuenta que no existe actualmente una asignatura en el pregrado que maneje el tema específico de emprendimiento, los docentes

de las asignaturas evaluadas tienen preparación específica en su disciplina. La asignatura del componente electivo, ofrecida para administración y psicología (globalización y creación de empresa), es dictada por un docente administrador de empresas. La formación disciplinar orienta el desarrollo del tema administrativo desde su punto de vista, complementado con la experiencia y los estudios de posgraduación. Por lo anterior, se considera dentro del plan de acción para implementar en el centro de emprendimiento Crear y Creer el fortalecimiento de las competencias de los docentes.

## Referencias

- Crissien J. (2011). Enseñando Entrepreneurship-creación de empresas-Estrategias pedagógicas para despertar el espíritu emprendedor. *Revista EAN Pedagogías en Emprendimiento*, (71), 100-125.
- Cuero, R. (2012). *Cómo ser creativo para triunfar*. Bogotá: Intermedio.
- Fundación Universitaria de Ciencias de la Salud (FUCS). (s. f.). *Plan de estudios programas*. Recuperado de <http://www.fucsalud.edu.co/index.php/es/carreras-profesionales>
- Fundación Universitaria de Ciencias de la Salud (FUCS). (2009). *Documento maestro Administración de Empresas*. Bogotá: FUCS.
- Fundación Universitaria de Ciencias de la Salud (FUCS). (2011). *Plan estratégico de Desarrollo PED 2011-2015*. Bogotá: FUCS.
- Fundación Universitaria de Ciencias de la Salud (FUCS). (2012a). *Documento estructural Centro de Emprendimiento Crear y Creer*. Bogotá: FUCS.
- Fundación Universitaria de Ciencias de la Salud (FUCS). (2012b). *Syllabus asignaturas: Expresión oral, escrita y métodos de estudio, Fundamentos de administración, Negociación y manejo de conflictos, Gestión de proyectos, Comercio Internacional de Servicios Médicos, Administración del cuidado de enfermería, Preparación para la vida profesional, Administración General, Mercadeo, Administración y gerencia en salud, Dirección de procesos organizacionales*. Bogotá: FUCS.
- García, G. et al. (2009). *Introducción al empresarismo*. Bogotá: EAN.



- Global Entrepreneurship Monitor (GEM). (2011). *Informe GEM España, 2011*. Recuperado de <http://www.gemconsortium.org/docs/download/2262>
- Ley 100 de 1993 (23 de diciembre), por la cual se crea el sistema social integral y se dictan otras disposiciones. *Diario Oficial* n.º 41.148.
- Pereira, F. (2003). Reflexión sobre algunas características del espíritu emprendedor colombiano. *Revista Economía, Gestión y Desarrollo*, (1), 9-26.
- Pereira, F. y Osorio, F. (2011). Hacia un modelo de educación para el emprendimiento: una mirada desde la teoría social/cognitiva. *Cuadernos de Administración*, 24(43), 13-33.
- Puchol, L. (2011). *El libro del emprendedor*. Madrid: Díaz de Santos.
- Torres, L. (2012). *Creatividad, estímulos para su desarrollo*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Tünnermann, C. (2003). *La universidad ante los retos del siglo XXI*. Mérida, México: Universidad Autónoma de Yucatán.
- Unesco (1998). *Declaración mundial sobre la educación superior en el siglo XXI: visión y acción*. París: Unesco.
- Yvelice, S. (2012). Estrategia curricular para la formación de la competencia de emprendimiento en negocio en redes universitarias. *Revista de Medios y Educación*, (41), 149-161. Recuperado de <http://acdc.sav.us.es/pixelbit/images/stories/p41/11.pdf>
- Zahra, S. (2011). Entrepreneurship's Next Act. *Academy of management perspectives*, 25, 67-83.

# El programa de Tecnología en Asistencia Gerencial y la propuesta curricular sobre emprendimiento

*Marelby Amado Mateus\**

## Introducción

En el marco de la evaluación curricular del programa de Tecnología en Asistencia Gerencial de la Facultad de Administración y Economía de la Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca, se llevó a cabo un análisis sobre los cambios sociales, culturales, tecnológicos y económicos de los grandes sectores de la economía, la globalización, los factores que han influido e influenciado el crecimiento de las nuevas empresas y los desafíos a los que se enfrentan.

En este sentido, también se revisaron los resultados de estudios tan importantes como el Global Entrepreneurship Monitor (GEM) y las políticas públicas diseñadas para impulsar y apoyar las iniciativas empresariales. Partiendo de esta reflexión, se desarrollaron durante el primer semestre de 2012 tres investigaciones que permitieron conocer las características emprendedoras de los estudiantes de Tecnología en Asistencia Gerencial, desarrollar un programa de sensibilización en emprendimiento y revisar modelos pedagógicos de enseñanza del emprendimiento.

---

\* Docente de Facultad Administración y Economía, Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca.  
Correo electrónico: amarelby@gmail.com

La anterior contextualización analítica permitió llegar a la conclusión de que es necesario actualizar el currículo del programa de la Tecnología en Asistencia Gerencial en temas de emprendimiento e *intraemprendimiento*, para que los estudiantes adquieran competencias necesarias que les permitan enfrentarse a mercados laborales tan competitivos y convertirse en agentes y gestores de cambios e innovación en una organización o, si lo prefieren, llegar, por qué no, a crear su propia empresa.

## **Contextualización institucional**

La Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca es una institución de orden nacional creada en 1945 con la Ley 48 del 17 de diciembre de ese mismo año. Se crea con el objeto de profesionalizar a la mujer colombiana por medio de la formación superior en Letras, Servicio Social, Laboratorio Clínico, Dibujo Arquitectónico, Secretariado Comercial y Cerámica. A lo largo de su existencia, la Universidad ha realizado cambios importantes que responden a las políticas gubernamentales, a las necesidades de transformación social y a las exigencias del quehacer moderno, en el marco de los valores humanos, patrios y ciudadanos.

Actualmente, la Universidad cuenta con las siguientes facultades: Facultad de Ciencias de la Salud, Ciencias Sociales, Derecho, Ingeniería y Arquitectura y la Facultad de Administración y Economía, esta última con los programas de Administración de Empresas Comerciales, Economía y Tecnología en Asistencia Gerencial.

En lo referente a la gestión del emprendimiento institucional, la Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca, desde la oficina de Proyección Social, cuenta con un proyecto de emprendimiento que provee servicios informativos y de apoyo en la gestión que cada uno de los programas realiza alrededor de este tema, y según sea su necesidad. Cabe aclarar que el emprendimiento no es una política institucional. Sin embargo, está en construcción el documento maestro que contiene la propuesta del modelo de emprendimiento para la Universidad de acuerdo con el diagnóstico realizado y la naturaleza de cada

uno de los programas para que sea contemplado dentro del proyecto educativo institucional.

El programa de Administración de Empresas Comerciales de la Facultad de Administración y Economía cuenta con la línea de emprendimiento gestionada desde consultorio empresarial que tiene dentro de sus objetivos los siguientes:

- Fortalecer la cultura de la *empresarialidad* como responsabilidad de todos y como opción de cambio en nuestro entorno social.
- Brindar la oportunidad a los estudiantes y a la comunidad de intercambiar opiniones, reflexionar, desarrollar actitudes positivas, a fin de optimar soluciones a problemas de ingresos, generando su propio empleo y a la vez participar en la construcción del futuro de nuestro país.
- Ser protagonistas del crecimiento y del desarrollo local, regional y nacional.

Adicionalmente, el programa de Administración de Empresas Comerciales les permite realizar su plan de negocio como proyecto de grado y exhibir sus propuestas en una muestra empresarial que en 2012 realizó su decimo-cuarta versión, la cual ha sido de gran impacto en la comunidad estudiantil. La muestra se lleva a cabo como jornada específica una vez al año, en septiembre, y se considera como una alternativa de trabajo para los estudiantes, la cual cuenta con la participación activa de inversionistas potenciales, instituciones gubernamentales e invitados especializados que retroalimentan y evalúan las ideas y planes de negocio.

De igual forma, en otros programas, como Arquitectura, también se adelantan proyectos de emprendimiento. Todo esto sirve de insumo y de referentes para la construcción de la propuesta del modelo antes mencionado que busca dentro de sus objetivos principales agrupar todos los programas para potencializar las mejores prácticas de cada uno de ellos, y convertirlas en actividades institucionales de tal forma que generen mayor impacto en toda la comunidad universitaria, egresados, inversionistas y comunidad en general.

Sin embargo, mientras este proyecto llega a feliz término, cada programa realiza sus esfuerzos por incluir el emprendimiento en sus currículos, como es el caso del programa de Tecnología en Asistencia Gerencial, para el cual se presenta la siguiente propuesta.

### **Programa: Tecnología en Asistencia Gerencial (presencial)**

La Facultad de Administración y Economía fue creada hacia 1993, y uno de sus programas es la Tecnología en Asistencia Gerencial, objeto de este estudio. A continuación su descripción:

- **Propósito:** formar tecnólogos universitarios capaces de brindar asistencia y cumplir funciones eficientes en oficinas y empresas, con competencias lingüísticas en español e inglés y en las nuevas tecnologías para ejercer, con calidad y excelencia, su labor en el siglo XXI. Todo apoyado en una formación por valores, aprendizaje significativo y enseñanza problémica.
- **Misión:** la misión que impulsa su trabajo es la de formar tecnólogos con amplios conocimientos en contabilidad, administración, legislación, idiomas y tecnologías de la información y la comunicación, haciendo hincapié en el desarrollo de las competencias comunicativas, la responsabilidad social y el espíritu investigativo, necesarios para fortalecer la toma de decisiones en las organizaciones.
- **Visión:** ser un programa líder en la formación de tecnólogos que coadyuven, con excelente desempeño ético y profesional, en el crecimiento del sector empresarial. Todo ello dentro de un marco de constante revisión de los cambios, avances y necesidades del país.

En la tabla 1 se presenta la estructura curricular del programa.

Actualmente, el programa no cuenta con un currículo que vincule el emprendimiento como componente en los campos de formación. Sin embargo,

está en marcha una propuesta de reestructuración de las opciones de grado, que considera la opción de presentar proyectos de emprendimiento.

**Tabla 1.** Estructura curricular del programa

<b>Campos de formación</b>	<b>Número de créditos</b>	<b>Porcentaje</b>
Formación Tecnológica	69	67
Fundamentación Disciplinar	23	22
Desarrollo Personal y Social	4	4
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>93</b>
Electivas	7	7

Fuente: tomado del Proyecto Educativo del Programa Tecnología en Asistencia Gerencial.

## Contextualización de la propuesta curricular de emprendimiento

Esta propuesta nace a partir de los resultados de tres investigaciones que fueron realizadas por estudiantes de sexto semestre del programa de Tecnología en Asistencia Gerencial, y asesoradas por la Coordinación de Prácticas y la tutoría del Semillero de Investigación Sefirot. A continuación, en la tabla 2 se mostrará la síntesis de cada investigación y los aportes que brindaron sus resultados.

**Tabla 2.** Síntesis de las investigaciones

Investigación	Objetivo	Población	Resultados	Planteamiento
Características y disposición de los estudiantes del Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca frente al emprendimiento.	Realizar un comparativo de las características y disposición de los estudiantes de la Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca frente al emprendimiento.	Estudiantes de Bacteriología y Laboratorio Clínico, Trabajo Social, Turismo y Tecnología en Asistencia Gerencial.	Los estudiantes de Tecnología en Asistencia Gerencial mostraron que tienen competencias emprendedoras.	Se toman dichos resultados para fundamentar la propuesta.
“Pa’ adelante como elefante” una propuesta innovadora de sensibilización para el emprendimiento del programa Asistencia Gerencial.	Crear una propuesta innovadora de sensibilización para el emprendimiento del programa Asistencia Gerencial.	Estudiantes del programa Asistencia Gerencial.	Programa de sensibilización en emprendimiento adaptado a las características institucionales y del programa.	Se acoge el programa de sensibilización para el planteamiento de la propuesta.
Propuesta modelo pedagógico de emprendimiento para el programa de Tecnología en Asistencia Gerencial.	Revisar modelos pedagógicos de la enseñanza del emprendimiento y proponer un modelo básico.	Revisión de los siguientes modelos: Bogotá Emprende, Fondo Emprender del Sena y Escuela de Administración de Negocios (EAN).	Propuesta de modelo pedagógico de emprendimiento que potenciará las competencias profesionales y laborales del estudiante.	Se retomaron algunas temáticas y metodologías que se propusieron en el modelo.

Fuente: elaboración propia.

## Marco conceptual

Los siguientes autores permitieron la construcción teórica de la propuesta que se espera sea la respuesta a un perfil profesional que las empresas, la sociedad y el país están requiriendo:

- *Modelo conceptual de desarrollo empresarial basado en competencias* del Dr. Rodrigo Varela y la Dra. Olga Lucía Bedoya (2006). De este modelo se tomaron conceptos sobre las competencias del espíritu empresarial, el proceso empresarial con sus etapas y los componentes de todo negocio.
- *Modelo intraemprendedor para la innovación* del autor Manuel Alfonso Garzón Castrillón (2005). De este modelo se retomaron los conceptos del capítulo 1: Características individuales del *intraemprendedor*.
- *Creatividad e innovación para el desarrollo empresarial* de Héctor Horacio Murcia Cabra (2011). De este libro se tomaron como referencia los conceptos del capítulo 3, “Técnicas básicas de desarrollo empresarial vinculadas a procesos de creación de empresas”, y del capítulo 6, “Una metodología para el fortalecimiento e innovación empresarial y organizacional”.
- *Manual de formación emprendedora* del Centro de Desarrollo Empresarial de la Universidad Pontificia Bolivariana (2006), del que se toman las técnicas específicas para el desarrollo de competencias emprendedoras.
- Ciudad E (2011). *Programa de Fortalecimiento al sistema de emprendimiento de Medellín: Guía del Docente*, de este documento se revisaron las metodologías, los contenidos y las temáticas.
- Ciudad E, Certi, Comfama, Universidad Federal de Santa Catarina y Alcaldía de Medellín. (2010). *Misión Florianópolis 2010: Ciudad Modelo para la innovación y el Desarrollo*. De este documento se tomaron los aprendizajes del modelo de emprendimiento utilizado en Brasil.
- *Pasión por emprender* de Andy Freire (2005), del cual se toman conceptos del capítulo 5, “Crear un plan de negocios exitoso”.
- *Factores sociocognitivos en el desarrollo de la iniciativa emprendedora en la educación superior universitaria*, resultado de la investigación de Ana Lanero Carrizo (2011). De este referente se toma el capítulo 2, “¿Cómo fomentar la iniciativa emprendedora desde la Universidad?”



- *Emprendimientos sociales sostenibles* del Centro de Competencia para Emprendedores Sociales Ashoka - McKinsey & Company Inc. (2004). De este referente se revisa el capítulo 2, “Planes de negocio”.

## **Desarrollo de la propuesta**

El desarrollo inicia con los resultados de la primera investigación mencionada en la tabla anterior, en la que se encontró que los estudiantes de Tecnología en Asistencia Gerencial presentan características emprendedoras, entre ellas iniciativa, facilidad para comunicarse de manera asertiva, orientación al logro, esfuerzo personal o fuerza vital, planificación, eficiencia y productividad, visión de futuro, capacidad de persuasión e inteligencia social y confianza en sí mismos. Los estudiantes opinaron en su gran mayoría que les parece importante implementar un seminario o programa que desarrolle competencias emprendedoras.

Dados estos hallazgos y el interés de los estudiantes de implementar un seminario o componente de emprendimiento, sumado a la evidente necesidad de profesionales capacitados que puedan competir en un mundo cambiante de economías globalizadas, la misma Ley 1014 de 2006 de fomento a la cultura emprendedora y respondiendo al dinamismo y crecimiento de la actividad emprendedora tanto en Colombia como en el mundo, se propone implementar un modelo enfocado en el desarrollo de competencias *intraemprendedoras*.

## **Cambios propuestos en la fundamentación del programa**

Posterior a la revisión de la investigación mencionada, fue necesario revisar la descripción y las características del programa de Tecnología en Asistencia Gerencial para que fuera coherente desde su misma denominación, propósito, misión, visión, perfil y objetivos, esto dentro del marco de evaluación curricular en el que actualmente se encuentra el programa. Después de esta revisión y análisis se plantean las siguientes modificaciones:

- Cambiar la *denominación* del programa a “Tecnología en Gestión Empresarial”, ya que este nombre permite que el perfil no se encasille en la mera “asistencia” y se identifique solo como “personal de apoyo”.
- Modificar el *propósito* de la siguiente manera: “Formar tecnólogos universitarios capaces de comprender el entorno organizacional, gestionar y/o apoyar procesos de innovación mediante el desarrollo de competencias y el uso de herramientas tales como: comunicación efectiva en inglés y español, la creatividad y las tecnologías de la información en un marco de calidad y excelencia”.
- Se propone añadir a la misión como una competencia básica el *intraemprendimiento*, entendido como “aquellos individuos que por sus particulares conductas y actitudes cumplen un papel fundamental en el cambio de las organizaciones, hacia ambientes creativos, con una estructura descentralizada y de rápida capacidad de respuesta a los cambios del entorno y a su configuración”.
- Incluir en la *visión* las competencias *intraemprendedoras*, de tal forma que se convierta en una promesa y un compromiso en la formación de sus estudiantes.
- Completar el *perfil profesional* con los siguientes aspectos: 1) crear y llevar a cabo emprendimientos dentro y fuera de una organización, empleando siempre un enfoque social y 2) gestión de la innovación.
- Adicionar el siguiente *objetivo*: “Desarrollar competencias intraemprendedoras que fomenten la creación de ideas y proyectos emprendedores e innovadores con enfoque de servicio y un componente social”.

### **Tipología de emprendimiento**

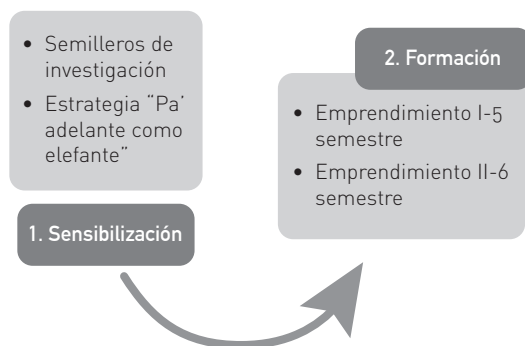
Teniendo en cuenta el contexto institucional, la población a la cual va dirigido y los modelos internacionales como el de Florianópolis Brasil, el cual señala que “el emprendimiento tiene que asumirse como una estrategia de transformación social basada en el desarrollo, la inclusión y la equidad social” (Ciudad E *et al.*, 2010), se propone un enfoque social, con el objetivo de formar profesionales con herramientas y competencias específicas que les

permitan gestionar proyectos sociales con viabilidad económica o crear sus propias iniciativas de empresa con alto impacto social, los también llamados *negocios inclusivos*.

### Etapas del modelo propuesto

El modelo propuesto contará con dos etapas, la de sensibilización y la de formación (figura 1):

**Figura 1.** Etapas del modelo



Fuente: elaboración propia.

Etapa de sensibilización: esta etapa está compuesta por las siguientes estrategias:

#### A. *Semillero de investigación. Nivel II*

Esta estrategia se propone, teniendo en cuenta la necesidad de articular los semilleros de investigación en la generación de ideas innovadoras y como lo menciona Ciudad E (2010) en su *Misión Florianópolis*, “transformar las investigaciones de las universidades en pro de que sean aplicables en negocios”. En este sentido, el modelo de emprendimiento chileno de la pasantía realizada por la Universidad Eafit, reitera la importancia de la investigación

y afirma que “tener ligada la investigación a los proyectos de emprendedores es ideal, ya que asegura el futuro proyectos innovadores”.

- *Objetivo:* generar en los estudiantes una mentalidad emprendedora e ir institucionalizando la cultura del emprendimiento.
- *Temáticas:* ambientación e inducción al emprendimiento, espíritu emprendedor, competencias intraemprendedoras, técnicas de creatividad e innovación y talleres de generación de idea de negocio.
- *Estrategias de aprendizaje:* análisis de casos, análisis de películas, técnicas creativas, salidas pedagógicas, apoyo de Bogotá Emprende “Cápsulas de conocimiento: Entrénate para emprender”, taller de ideas de negocio.

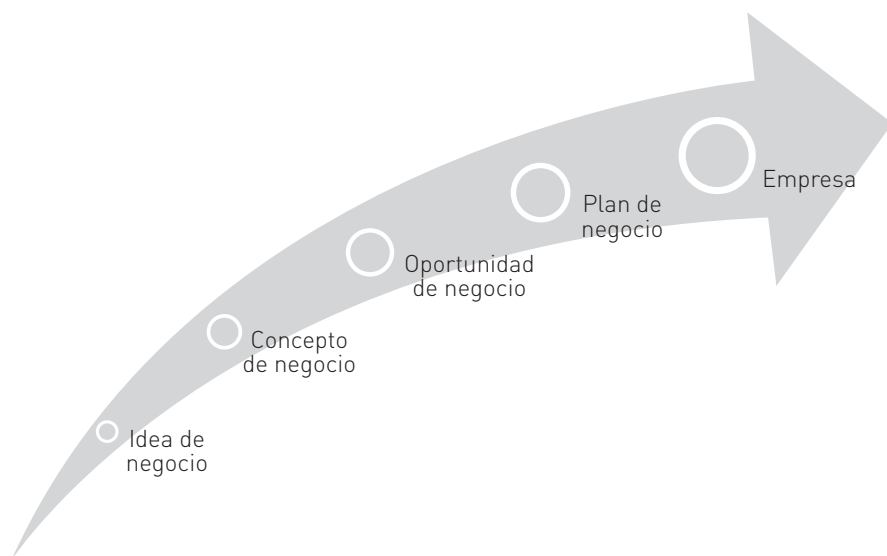
#### B. Estrategia “Pa’ adelante como el elefante”

Esta estrategia es producto de la segunda investigación mencionada en la tabla 1. De este se tomará el modelo resultante. Es importante aclarar que dicho modelo se identifica en un contexto cultural propio de una realidad del entorno nacional y regional, y que califica una situación que debe ser superada desde la perspectiva idiosincrática, lo cual genera mayor apropiación del modelo. Está compuesto por una descripción de la marca o distintivo que se quiere dar, el desarrollo del objetivo y de los mensajes clave y las estrategias de comunicación por fases:

- *Personalidad de la marca.* “Pa’ adelante como el elefante” será una marca dinámica, incluyente, divertida, inteligente, retadora y en permanente evolución y crecimiento.
  - Quiero que la gente crea que esta es la oportunidad de lograr sus sueños mediante el emprendimiento.
  - Quiero que la gente note que se trata de una oferta innovadora y diferente en la que se asume de manera responsable el reto de formar (y descubrir) líderes emprendedores.

- Quiero que la gente sienta que se puede confiar en este proyecto para asumir esta importante misión.
  - Objetivos de comunicación: mostrar los retos y beneficios de ser un emprendedor en la actualidad.
- 
- *Desarrollo del objetivo.* Concepto de posicionamiento: “Pa’ adelante como el elefante”. En tono: directo, sencillo, comprometido, divertido, personalizado. Tema de la campaña: ¡Que no te quede grande!
  - Desarrollo de mensajes clave
    - Directivos y docentes de La Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca: ¡Que no te quede grande! Ofrecer lo mejor a los que sueñan en grande.
    - Estudiantes de Asistencia Gerencial: ¡Que no te quede grande! ser tan grande como lo que sueñan.

**Figura 2.** Etapa de formación de la empresa



Fuente: elaboración propia.

- Estrategias de comunicación por fases:
  - Fase 1. Despliegue. Tiene como objetivo elaborar productos y contenidos necesarios para empezar a informar y contactar los estudiantes. Los productos son el nuevo nombre y logo para las campañas; *brochure* dirigidos a los estudiantes y diseño y envío de correos.
  - Fase 2: Lanzamiento. Su objetivo es desarrollar el concepto inicial (tema de campaña) para todos los públicos (docente, directivos y estudiantes). Sus productos son: guías dirigidas a cada público, plataforma web (implementación de las TIC), pósteres informativos, estrategia y gestión de medios, piezas para pauta en medios (clave: internet, radio, prensa).
  - Fase 3: Personalización. Su objetivo es realizar la convocatoria o campaña para los estudiantes de Tecnología en Asistencia Gerencial, apoyados en estrategias tales como: conferencias, charlas, seminarios, talleres, entre otros, para lograr la sensibilización de manera efectiva la etapa de formación:

El proceso inicia desde la concepción de la idea de negocio o iniciativa empresarial, hasta convertirla en una empresa o proyecto de desarrollo. Pero para llegar a esto, se requiere todo un modelo fundamentado en la formación por competencias.

- *Competencias intraempresariales*. Se toma como referente teórico las competencias señaladas en el documento “Guía del docente”, que es producto de la investigación del *Programa de fortalecimiento al sistema de emprendimiento de Medellín* (Ciudad E, 2011), y que a su vez toma como referentes la teoría general de competencias de David McClelland, Claude Levy Leboyer, Marta Alles, Rodrigo Varela, Jeffrey Timmons, entre otras. Esta propuesta acoge las siguientes competencias como básicas y transversales a la formación de los estudiantes de Tecnología en Asistencia Gerencial (tabla 3):

**Tabla 3.** Competencias intraemprededoras

<b>Amplitud perceptual</b>	Es la capacidad de ver más allá del círculo de experiencia o entorno inmediato, cambiando de perspectiva cuando es necesario para poder encontrar nuevas oportunidades, ideas, información o recursos.
<b>Creatividad e innovación</b>	Es la capacidad de realizar una búsqueda sistemática de oportunidades y soluciones de problemas a través de maneras diferentes de pensar y de actuar, que suelen materializarse en productos y servicios nuevos que satisfacen las necesidades de un público objetivo.
<b>Inteligencia social</b>	Es la capacidad de establecer y mantener relaciones con personas de los diferentes grupos de interés, siendo proactivo en la construcción y participación de redes sociales, generando contactos que contribuyen al desarrollo de las personas y de los proyectos.
<b>Orientación al logro</b>	Es la capacidad de desarrollar acciones tendientes a alcanzar el resultado esperado, aprovechando la retroalimentación para mejorar el desempeño, a través de la búsqueda persistente de la calidad y la excelencia permitiendo la proyección exitosa de la persona.
<b>Pensamiento sistémico</b>	Es la capacidad de percibir el mundo como totalidades y estructuras para su análisis, comprensión y accionar. Consiste en pensar en los elementos como parte de un todo, identificando las relaciones entre estos, con el fin de crear organizaciones dinámicas, cambiantes y adaptables a las condiciones que presenta el medio.

Fuente: Ciudad E (2011).

- **Metodologías.** El modelo se desarrolla sobre una base constructivista de aprender haciendo e incluye tres metodologías básicas que son definidas por Ciudad E, así:
  - El aprendizaje basado en problemas (ABP): es una estrategia de enseñanza-aprendizaje en la que tanto la adquisición del conocimiento como el desarrollo de las habilidades y actitudes resulta importante. Para propiciar el aprendizaje, se estimula el trabajo autónomo del emprendedor, tanto en investigación como en las tareas necesarias para el desarrollo del emprendimiento, procurando brindar herramientas adecuadas para la toma de decisiones.
  - El aprendizaje orientado a proyectos (AOP): busca enfrentar a los alumnos a situaciones que los lleven a rescatar, comprender y aplicar

aquello que aprenden como una herramienta para resolver problemas o proponer mejoras en las comunidades en las que se desenvuelven.

- El aprendizaje basado en casos (ABC): consiste en proporcionar una serie de casos que representan situaciones problemáticas diversas de la vida real para que se estudien y analicen. De esta manera, se pretende entrenar a los alumnos emprendedores en la generación de soluciones.

## **Propuesta curricular**

Tomando como base el planteamiento anterior, los resultados de la tercera investigación realizada, los resultados del análisis de los modelos nacionales como el de Ciudad E y el Icesi y los modelos internacionales como el modelo chileno de la Duocuc, que forma a sus alumnos para el trabajo de manera dependiente (*intraemprendimiento*) o independiente (*emprendimiento*), se proponen dos cursos desarrollados de la siguiente manera.

### **Curso 1: Emprendimiento I (V semestre)**

Objetivo general: incentivar el desarrollo de competencias intraemprendedoras que permitan al estudiante liderar procesos de generación de ideas de negocios innovadoras y proyectos de alto impacto social. Este componente abarca desde la formulación de la idea, el concepto de negocio y mediante la inteligencia de mercados convertir esa idea en una oportunidad de negocio.

Objetivos específicos:

- Integrar la capacidad investigativa con la capacidad de innovación para crear iniciativas y proyectos emprendedores.
- Brindar herramientas útiles para el afinamiento del concepto de negocio, soportado en la identificación de elementos clave de éxito.
- Proporcionar técnicas y herramientas para la realización de una inteligencia de mercado que le permita al alumno identificar oportunidades



y amenazas en el emprendimiento, posibilitando la definición de estrategias de mercado.

En la tabla 4 se presentan las estrategias, instrumentos y criterios de evaluación del curso.

**Tabla 4.** Estrategias de aprendizaje, instrumentos y criterios de evaluación

Temáticas	Estrategias de aprendizaje	Instrumentos y criterios de evaluación
Conceptos de emprendimiento e intraemprendimiento	Presentación audiovisual de las competencias emprendedoras y los conceptos básicos. Juego ¿Quién quiere ser emprendedor? Análisis de casos de emprendedores e intraemprendedores	Juego: participación en las actividades desarrolladas y asignación de mayor nota al ganador el concurso. Matriz de análisis: analiza el caso emprendedor desde las competencias, evidenciando los aprendizajes, problemas y errores encontrados.
Antecedentes empresariales en Colombia	Presentación magistral de la historia de la industria, los sectores y las actividades comerciales en contexto global Análisis de una lectura sobre el desarrollo de la industria textil Investigación sobre emprendedores por región	Taller: analiza las variables que fueron necesarias para desarrollar la industria textil y asigna valores porcentuales de participación. Exposición: realiza una presentación en la que muestra el recorrido histórico de un emprendedor y reconoce los factores de éxito, desde un análisis crítico.
Tipologías de emprendimientos	Presentación magistral de las tipologías Análisis de videos de emprendimiento de diferentes tipos	Taller: identifica el tipo de emprendimiento en cada video y justifica correctamente la respuesta.
Matriz DOFA personal	Presentación magistral de la metodología de análisis DOFA Análisis de video: caso intraemprendedor Construcción del DOFA personal	Taller: identifica las competencias del intraemprendedor y las que reconoce como propias a las que asigna un valor. Trabajo: construcción de DOFA y evidencia estrategias de mejora.

Temáticas	Estrategias de aprendizaje	Instrumentos y criterios de evaluación
Innovación y creatividad	Presentación del concepto de innovación, tipología y gestión. Salida pedagógica-Bogotá Emprende-Tecnoparque Ejercicios para el desarrollo de la creatividad	Foro: socialización de lo observado en la salida pedagógica e identificación de las tipologías de innovación. Lectura: resumen de lectura del libro <i>Los siete movimientos de la innovación</i> . Taller: por grupos desarrollan dos diferentes ejercicios con componente lógico, matemático o de ideas encadenadas.
Idea de negocio	Técnicas para generar ideas de negocio	Taller: presentación de ideas de negocio producto del desarrollo de dos técnicas, agrupación por sector, calificación y elección del grupo de ideas.
Concepto de negocio	Metodología de preguntas para desarrollar el concepto de negocio Presentación de caso analizado a luz de las preguntas Aplicación de inventario personal versus la idea de negocio	Trabajo: desarrollo de las preguntas y definición de concepto de negocio. Aplicación de la tabla inventario personal vs. idea, en la que reconoce los recursos, los describe y los evalúa grupalmente.
Oportunidad de negocio	Herramientas de inteligencia de mercado aplicada Presentación de casos prácticos	Trabajo: realiza la inteligencia sobre el mercado y la industria, en la que identifica la atractividad del mercado y los beneficios para el mercado objetivo, así como la atractividad de la industria y la ventaja competitiva sostenible. Investigación: analiza el sector al que pertenece la idea de negocio.

Fuente: elaboración propia.

## Curso 2: Emprendimiento II (VI semestre)

Objetivo general: generar proyectos emprendedores de alto impacto económico y social, con un componente innovador. Este componente abarca la formulación del plan de negocio.

## Objetivos específicos:

- Proporcionar las herramientas para la realización de la investigación de mercados con el fin de determinar las características del mercado y proponer estrategias comerciales dentro de un plan de mercado.
- Describir los elementos constitutivos del área técnica y financiera con el fin de llevar a cabo análisis de factibilidad.
- Orientar al estudiante en la conformación estratégica de su equipo de trabajo, incluyendo aspectos de estructura organizacional y consideraciones de tipo legal.
- Brindar herramientas para el desarrollo del plan de implementación y la organización final de su trabajo.

La tabla 5 muestra las estrategias, los instrumentos y los criterios de evaluación de este curso.

**Tabla 5.** Estrategias de aprendizaje, instrumentos y criterios de evaluación

Temáticas	Estrategias de aprendizaje	Instrumentos y criterios de evaluación
Consideraciones de mercado	Presentación magistral de la metodología de investigación de mercado. Presentación magistral de la metodología para determinar las estrategias comerciales del plan de mercadeo.	Trabajo: desarrollar la metodología de investigación de mercados para hallar viabilidad de mercado. Trabajo: desarrollar la metodología y diseñar un plan de mercadeo. Exposición: dar a conocer los resultados y las conclusiones de la investigación y las estrategias propuestas.
Consideraciones técnicas	Construcción de un listado de materias primas y equipos necesarios para desarrollar el proyecto, de acuerdo con una guía.	Trabajo: desarrollar el listado de materias primas y equipos, identificando el proceso productivo en forma de diagrama.
Consideraciones financieras	Explicación práctica de herramientas financieras para el análisis de factibilidad Presentación de las fuentes de financiación - Invitación "Destapa Futuro" - "Fondo Emprender".	Trabajo: desarrollar un análisis financiero que contenga costos, presupuestos de ventas, de producción, de gastos, flujo de caja, estado de resultados y la tasa interna de retorno. Mencionar y argumentar la elección de las fuentes de financiación a las que acudirán.

Temáticas	Estrategias de aprendizaje	Instrumentos y criterios de evaluación
Consideraciones organizacionales y legales	Presentar estrategias para confirmación de equipos de trabajo. Análisis de casos, estructuras y estrategias organizacionales. Exposición tipos de sociedades.	Taller: definición de roles en el equipo de trabajo y justificación. Trabajo: análisis de la estructura y estrategia organizacional de Google. Exposición: propuesta de estructura, estrategia organizacional y tipo societario para la idea de negocio.
Plan de implementación	Clase magistral sobre los principales elementos del plan de implementación. Invitación de empresario - charla caso real.	Trabajo: desarrollo del plan de implementación. Panel de preguntas: participación en la actividad. Trabajo final: entregar el trabajo final con el modelo de negocio y todas las consideraciones. Aspectos de la exposición.

Fuente: elaboración propia.

Para este último curso se propone participar en buenas prácticas como la Muestra Empresarial del programa de Administración de Empresas Comerciales, en el que los estudiantes pueden presentar sus proyectos y participar también en otras convocatorias como las de Capital de Semilla del Fondo Emprender, Destapa Futuro, entre otras.

## Perfil docente

En este aspecto se precisa que actualmente no existe un perfil formal preestablecido en los docentes que orientan las asignaturas de emprendimiento, pero cada uno de ellos tiene experiencia en la orientación de cátedras de emprendimiento. Sin embargo, se propone realizar capacitaciones a los docentes en formación de formadores en temas de emprendimiento para los casos en que los actuales docentes no hayan recibido tal formación y actualización en temáticas de *coaching* e innovación.

## Conclusión

El desarrollo de este documento permitió llegar a varias conclusiones. La primera fue evidenciar la pertinencia de la propuesta de emprendimiento desde un enfoque social, ya que contribuye a cumplir con la misión de la Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca y con lo contemplado en su Proyecto Educativo Universitario que propone la formación integral de su comunidad basada en valores humanísticos, respondiendo así a las necesidades de formación de las instituciones públicas (con una población estudiantil perteneciente a los estratos 2 y 3 en su mayoría), como también a la tendencia de los emprendimientos de instituciones del mismo enfoque formativo.

La segunda establece que aunque el currículo del programa de Tecnología en Asistencia Gerencial tiene grandes fortalezas gracias a la constante actualización de sus componentes, producto de los procesos de autoevaluación curricular, la inclusión de las dos etapas propuestas, sensibilización y formación en emprendimiento, con sus correspondientes estrategias, permitirá que los estudiantes adquieran desde la tecnología herramientas contemporáneas y competencias *intraemprendedoras* que los impulsen hacia nuevos escenarios y les permitan crecer tanto personal como profesionalmente dentro de las organizaciones y, por ende, ser gestores de cambios en la sociedad en donde se encuentran, permitiendo al programa ser copartícipe en el crecimiento y la competitividad empresarial.

La tercera: se espera que el modelo como estructura curricular se ajuste a los nuevos modelos gerenciales y administrativos, para que tanto los empresarios como los accionistas y los gerentes cuenten con asistentes igualmente modernos, atentos a los cambios y dispuestos a aprovechar las oportunidades, dándoles la seguridad de contar con un segundo a bordo, con competencias del siglo XXI, que conoce las labores de la organización, sin anidarse en los campos meramente operativos, sino que también contribuyan a la toma de decisiones y revisión analítica en los niveles superiores de la compañía.

Por último, se es consciente de que son muchos los referentes teóricos, las metodologías y las temáticas que existen en la actualidad sobre el tema de emprendimiento; no obstante, esta es una primera aproximación para la

inclusión del componente de emprendimiento en el programa de Tecnología en Asistencia Gerencial, que se espera sea una realidad.

## Referencias

- Centro de Competencia para Emprendedores Sociales Ashoka - McKinsey & Company Inc. (2004). *Emprendimientos sociales sostenibles*. Sao Paulo: Fundação Peiropolis.
- Centro de Desarrollo Empresarial (2006). *Manual de Formación Emprendedora*. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana.
- Ciudad E (2011). *Programa de fortalecimiento al sistema de emprendimiento de Medellín: Guía del Docente*. Manuscrito inédito.
- Ciudad E, Certi, Comfama, Universidad Federal de Santa Catarina y Alcaldía de Medellín (2010). *Misión Florianópolis 2010: Ciudad modelo para la innovación y el desarrollo*. Medellín. Recuperado de [www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/ciudade/Documents/mision/informe\\_mision.pdf](http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/ciudade/Documents/mision/informe_mision.pdf)
- Freire, A. (2005). *Pasión por emprender: de la idea a la cruda realidad*. Bogotá: Norma.
- Garzón Castrillón, M. A. (2005). *Modelo intraemprendedor para la Innovación*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Giraldo, D. P. y Estraga, S. (2011). Pasantía en el Departamento Universitario Obrero Campesino de la Universidad Católica de Chile. Medellín. Recuperado de [www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/ciudade/Documents/pasantias\\_internacionales/Duoc.pdf](http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/ciudade/Documents/pasantias_internacionales/Duoc.pdf)
- Lanero, A. (2011). *Factores sociocognitivos en el desarrollo de la iniciativa emprendedora en la educación superior universitaria*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Mesa Cano, J. H. (2011). Programa de Pasantía Chile. Universidad Eafit. Recuperado de [www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/ciudade/Documents/pasantias\\_internacionales/Duoc\\_Chile.pdf](http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/ciudade/Documents/pasantias_internacionales/Duoc_Chile.pdf)
- Murcia, H. H. (2011). *Creatividad e innovación para el desarrollo empresarial*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca (2010). *Proyecto Educativo Tecnología en Asistencia Gerencial Presencial* (pp. 8-25). Bogotá.

Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca (s. f.). *Proyecto Educativo Universitario (PEU)* (pp. 25-26). Bogotá.

Varela, R. y Bedoya, O. (2006). Modelo conceptual de desarrollo empresarial basado en competencias. *Estudios Gerenciales*, 22(100).

# 42 años de emprendimiento en la Institución Universitaria Antonio José Camacho: filosofía, tradición y compromiso social

*Gloria Liliana Loaiza Londoño\**

## **Introducción**

El emprendimiento para la Institución Universitaria Antonio José Camacho (UNIAJC) ha formado parte, desde 1997, cuando se creó la oficina de Fomento Empresarial, de los objetivos misionales de la institución. A partir de ese mismo año se motivó a la comunidad universitaria de la UNIAJC a participar en acciones tendientes a fomentar la cultura empresarial y del emprendimiento con actividades tanto en los contenidos de los diferentes programas de todas las facultades, como en actividades extracurriculares.

Se institucionalizó la realización anual de la Muestra Empresarial de la UNIAJC en noviembre como el evento camachista destacado en el marco de la semana global del emprendimiento. En dicho evento participaron emprendedores de la institución, egresados con proyectos exitosos e invitados de diferentes sectores económicos con *stands* que contenían sus propuestas, así como charlas de emprendedores exitosos, las cuales fueron

---

\* Tecnóloga en Administración de Empresas de la UNIAJC, estudiante de último semestre de Administración de Empresas de la UNIAJC. Asistente Centro de Desarrollo Tecnológico e Innovación. Docente del programa de articulación con la educación media UNIAJC. Cofundadora Fundabien de Cali. Correo electrónico: glondono@admon.uniajc.edu.co



las actividades más relevantes de la muestra. Esta actividad ha permitido año a año acrecentar la motivación de los emprendedores de la institución a poner en marcha sus ideas de negocio y aprovechar así las oportunidades que en el ámbito nacional e internacional se pueden presentar en diferentes convocatorias. Así fue como la Muestra Empresarial se convirtió poco a poco en una actividad institucional. En la actualidad es el evento más representativo del emprendimiento en la UNIAJC.

Con el fin de alinear las actividades del programa de Emprendimiento de la institución a los lineamientos nacionales consignados en la Ley 1014 de 2006, se inicia el diseño y la implantación de una estrategia que permita el éxito de los emprendedores de la UNIAJC. Así, la Oficina de Emprendimiento creada hace trece años se transformó en el Centro de Desarrollo Tecnológico e Innovación Empresarial (CDTE) (UNIAJC, 2010), y posteriormente modificado de nuevo como el Centro de Desarrollo Tecnológico e Innovación (CDT+I) (UNIAJC, 2012); según los nuevos lineamientos, se hace entrega del programa de Emprendimiento de forma oficial a la Facultad de Ciencias Empresariales y desde allí se continúa con el proceso.

## Marco teórico

El emprendimiento es tan antiguo como la humanidad y a lo largo de la historia los aportes de diversos teóricos lo han destacado como un concepto propio de la creación de nuevas organizaciones, y está presente activamente en la actualización constante de las empresas ya existentes. “Emprendimiento significa tener confianza en sí mismo para construir mucho a partir de casi nada. Es el impulso que lleva a realizar acciones de cambio, mejoramiento, riesgo, pasión y entrega ante cualquier actividad que genere desarrollo y construcción de capital social” (Villamar y Rodríguez, 2009).

El término *emprendedor* tiene origen en el término francés *entrepreneur*, que significa “pionero” y hace referencia a aquellos aventureros que toman riesgos sin saber con certeza lo que van a encontrar al final del camino. En la actualidad, el término se utiliza para identificar a aquel que inicia una

empresa o a empresarios innovadores. Richard Cantillon, en el siglo XVIII, introdujo en la literatura económica el término *emprendimiento* (Castillo, 1999). Posteriormente, en 1911 Joseph Schumpeter utilizó la frase “destrucción creativa” para referirse al desequilibrio que causan los empresarios innovadores en sus procesos emprendedores y se refirió al emprendedor como un individuo dinámico que está fuera de los contextos preestablecidos (Drucker, 1983).

Rodrigo Varela, pionero de estudios e investigaciones en torno al emprendimiento en Latinoamérica, afirma que la educación empresarial debe darse en un marco cultural específico y en un medio ambiente real. Asegura también que a pesar de la mentalidad cambiante en el marco educativo de “educar para el trabajo y no solo para el empleo”, todavía existe una resistencia a esta concepción, y aunque ya no hay dudas sobre el proceso de acrecentar el espíritu empresarial, sí las hay sobre la manera de realizar el proceso educativo para conseguir este fin. El esquema que propone Varela habla de tres elementos centrales: las características del empresario, el proceso empresarial y los esquemas educacionales (Varela, 2011).

En su propuesta para educar empresarios emprendedores, Varela propone “generar en las personas características, actitudes, habilidades y atributos, conocimientos, destrezas, valores, creencias e ideas especiales que los diferencien de los demás”. Si se logran identificar estas especificaciones se podrá concertar el punto de partida apropiado para establecer los cimientos del diseño educacional propicio para el entorno que se espera intervenir (Varela, 2011).

## **Colombia: el Valle del Cauca de cara al emprendimiento**

Colombia es reconocida entre los diez países más activos en la dinámica emprendedora. Cerca de 5,5 millones de colombianos realizan nuevas iniciativas empresariales, 2,6 millones están creando empresa y 2,9 millones son propietarios de empresas jóvenes. Desafortunadamente, esto va acompañando de un gran número de variables que hacen que también en el país exista una de las tasas de mortalidad empresarial más representativa (GEM, 2011).

En la década de los noventa se inició la promoción del emprendimiento y se crearon organizaciones y programas que facilitarían la creación de empresa en el país. En 2006 nació la Ley 1014, “Fomento a la Cultura del emprendimiento”, direccionada desde el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Esta ley obliga al Gobierno nacional a actuar responsablemente en la aplicación y gestión de esta política. El compromiso se da desde todos los actores nacionales (públicos y privados) y la academia, los cuales se articulan para proporcionar las condiciones necesarias de acompañamiento a los emprendedores e incorporar a los procesos desarrollo de ciencia, tecnología e innovación (Ley 1014 de 2006).

Al proceso iniciado con la ley, desde el Mincomercio se han involucrado y se están realizando acompañamientos de los ministerios de Educación, Protección Social, además de instituciones nacionales e internacionales como Colciencias, Sena y Bancoldex. Igualmente, la academia realiza aportes constantes, sumados a entidades sin ánimo de lucro que participan activamente en las actividades y el sector privado que se ha convertido en un aliado estratégico de suma importancia. En la Ley se concibieron las “Redes Regionales para el Emprendimiento”, lo que ha permitido que a la fecha estén operando 25 redes en todo el territorio nacional, las cuales ejercen un rol dinamizador en el proceso.

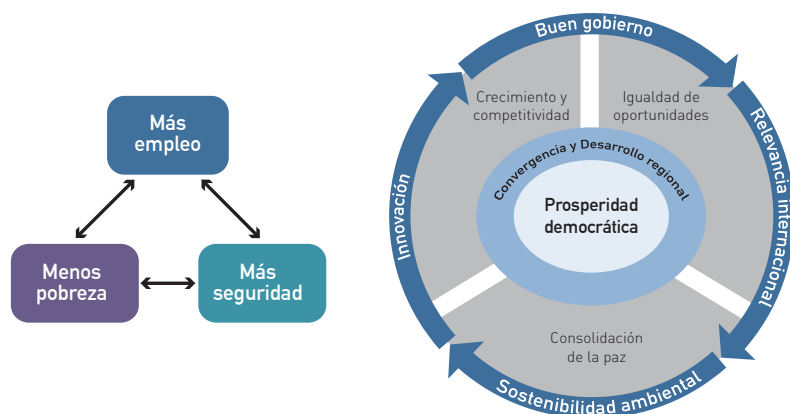
Las convocatorias para emprendedores se han convertido en una de las actividades que incentivan y apoyan a los emprendedores colombianos. Estas son tan diversas como tipos de emprendedores existentes; por tanto, brindan posibilidades para cualquier tipo de iniciativa desde el arte y la cultura, pasando por las comunicaciones y el medio ambiente. Para todos los sectores económicos hay posibilidades.

Dentro de lo planteado en el *Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014. Prosperidad para todos* (DPN, 2010) el Gobierno da prioridad al impacto social que se puede generar mediante la generación de empleo, la educación y la igualdad. Para ello se plantearon los pilares sobre los cuales se construirá el desarrollo nacional. En este plan se considera como uno de sus pilares “el crecimiento sostenible y competitividad” como el elemento vital de “la innovación”, para lo cual se requiere que los sectores productivos del país

crezcan en la cultura de innovación y emprendimiento, la participación activa del Estado, las empresas, las entidades de educación en todas sus esferas y la sociedad se requieren para obtener los resultados proyectados (figura 1).

El emprendimiento empresarial se reconoce como uno de los lineamientos estratégicos para la promoción de la innovación como medio para alcanzar la prosperidad. Estas estrategias deben estar planteadas teniendo en cuenta la pertinencia y la calidad en la educación para el emprendimiento y la innovación, y la motivación mediante programas y becas para acceder a formación académica en todos los niveles de la educación superior. Igualmente, se describe la importancia del trabajo de red para la integración regional en redes de competitividad, emprendimiento e innovación. Por último, se realiza la reforma en los planteamientos de capital semilla y población objetivo para la asignación de recursos para financiar emprendimientos.

**Figura 1.** Pilares del Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014



Fuente: DNP (2010).

El Valle del Cauca viene realizando un trabajo importante de red en busca del desarrollo del emprendimiento en Cali y en el departamento. La conformación de la Red Regional de Emprendimiento constituida por representantes del sector público, privado y académico representa la unidad por

la búsqueda regional del desarrollo y el fortalecimiento del emprendimiento regional. Al plantear los objetivos de la Red Regional de Emprendimiento del Valle del Cauca se plantearon aspectos como la financiación, la difusión, el emprendimiento como cultura y la formalización empresarial.

Se debe tener en cuenta que aunque el trabajo de la RRE es de suma importancia por su magnitud y por las organizaciones que participan en ella, esta no es la única iniciativa para recalcar. En el Valle del Cauca, el tejido que se viene gestando en pro del desarrollo de la cultura del emprendimiento tiene por demás matices como el proyecto de industrias culturales que se desarrolla en la capital del departamento, considerado en la actualidad como un proyecto para seguir por otras ciudades de Latinoamérica.

La academia tiene también un papel activo en la construcción de la cultura emprendedora de Cali y el Valle del Cauca. Además de la participación en trabajo de red, las instituciones de educación superior (IES) constituyen desde sus *campus* un fuerte trabajo enfocado hacia el emprendimiento a partir de unidades académicas desarrolladas específicamente para este fin.

### **La Institución Universitaria Antonio José Camacho, emprendedora por excelencia**

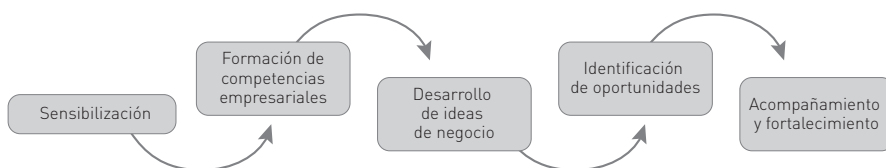
A lo largo de la historia institucional, la UNIAJC ha consagrado como política la excelencia académica, y esta va enfocada a aportar al crecimiento, al desarrollo y a la identidad de Santiago de Cali, su área rural, y al departamento del Valle del Cauca. Este enfoque va ligado al compromiso con el fomento de la creatividad y la generación de una filosofía de credibilidad en las capacidades para desarrollar ciencia y tecnología que aporten en la dinámica de crecimiento económico de la región, traducido en el crecimiento empresarial y en la generación de nuevas empresas. Igualmente, en la misión de la UNIAJC se reconoce su carácter municipal, como una IES que forma para la vida y el trabajo. Así, un camachista es formado autónomamente para el trabajo, responsablemente para el empleo y suficientemente creativo para la innovación y el autoempleo.

Uno de los parámetros del Modelo Pedagógico Institucional establece que un miembro de la comunidad universitaria desarrolla a lo largo de su proceso de formación competencias para el trabajo, capacidad de asumir retos, habilidad para trabajar en equipo, con espíritu empresarial, capacidad para construir empresas y de gestionarlas. Estos parámetros considerados en el Plan Estratégico Institucional (UNIAJC, 2012) establecen objetivos para su cumplimiento, como la transversalidad de las asignaturas del programa de emprendimiento (Iniciativa Empresarial y Desarrollo Empresarial), la formación constante de los docentes y la vinculación de nuevos docentes con la formación pertinente, el acompañamiento a estudiantes y egresados que asuman retos empresariales en la creación de empresas con un alto componente de compromiso profesional y social que busquen generar impacto en la región. Un esquema del proceso emprendedor de la Institución se presenta en la figura 2.

La política de emprendimiento de la UNIAJC tiene como principales objetivos:

La formación en el pensamiento empresarial y la generación de cultura emprendedora en la comunidad académica, al igual que el procedimiento para la presentación de proyectos y los criterios de acompañamiento que permitan materializar esa cultura emprendedora en la asesoría, el diagnóstico de la viabilidad para creación de empresas, innovadoras y sostenibles, así como la capacitación y consultoría a empresas formales. (FCE, 2012).

**Figura 2.** El proceso emprendedor en la UNIAJC



Fuente: elaboración propia.

El establecimiento de las políticas de emprendimiento en la UNIAJC ha tenido en cuenta, como todos los lineamientos institucionales, la singularidad

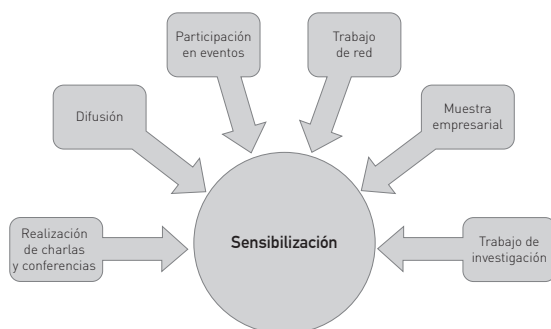
de los estudiantes de la institución, jóvenes de estratos 1, 2 y 3, con familias cuya capacidad económica es escasa y para quienes las expectativas universitarias van de pocas a ninguna; quienes ven en un proyecto emprendedor, cuando se origina en condiciones ajenas al entorno universitario, la solución a sus necesidades económicas inmediatas y no la oportunidad de afianzar sus metas que llevan a visualizar en el horizonte de tiempo, cuando desde la academia adquieren la visión de lo que sus capacidades y tesón pueden conseguir si se guían de la manera apropiada.

Todas estas razones y el proceso de transformación del programa de emprendimiento de la UNIAJC han permitido concebir cinco fases del proceso emprendedor que va desde el ingreso a la Universidad hasta la vida profesional de nuestros egresados:

1. **Sensibilización:** actividades diversas aportan al fortalecimiento de una cultura emprendedora con la motivación para generación de innovaciones que propicien empresas sostenibles. En estas actividades participarán los docentes adscritos al programa y miembros de la comunidad universitaria comprometidos con el proceso.

Las actividades se planean por periodos anuales y semestrales de las cuales se generan informes con los resultados, y se interpretan frente a las metas propuestas (figura 3).

**Figura 3.** Actividades de emprendimiento



Fuente: elaboración propia.

- Charlas y conferencias por empresarios exitosos de diferentes sectores económicos, los cuales compartirán sus experiencias emprendedoras.
  - Difusión de actividades, eventos, convocatorias, noticias de interés aprovechando a Radio UNIAJC como herramienta multiplicadora de información para motivar la participación y la presentación de iniciativas empresariales.
  - Trabajo de investigación enfocado en el emprendimiento, mediante el cual desde grupos de semilleros liderados por docentes del programa buscan identificar oportunidades y generar ideas de negocio.
  - La muestra empresarial que durante catorce años consecutivos se ha constituido en la actividad institucional del emprendimiento en la cual los estudiantes, los egresados y los empresarios comparten con la comunidad académica sus iniciativas y proyectos.
  - La atención permanente de eventos, seminarios, talleres, conferencias, locales, regionales, nacionales e internacionales relevantes al emprendimiento con el propósito de motivar y apoyar la participación de docentes, estudiantes y egresados de la institución.
  - La participación constante en el trabajo de la Red Regional de Emprendimiento del Valle del Cauca permite obtener aportan al fortalecimiento en la región de la cultura emprendedora y obtener información actualizada constantemente de los lineamientos nacionales; de esta manera se dinamiza la participación en la dinámica emprendedora de la región.
2. Desarrollo de competencias empresariales: generar una cultura emprendedora conlleva la realización de acciones tendientes a formar y capacitar en el fortalecimiento de competencias emprendedoras y empresariales. Semestralmente se aplica un plan de formación curricular y extracurricular que se desarrolla de manera transversal en todas las áreas de formación abordadas en la institución.

Institucionalmente, la forma y el proyecto de emprendimiento son concebidos como uno de los pilares y un eje de formación transversal. De esta manera, las acciones ejercidas en el desarrollo de las competencias



emprendedoras sobrepasan las fronteras de un aula de estudio, y no solo están dedicados los docentes a las áreas específicas de emprendimiento, sino que se amplía la visión hacia las demás áreas y espacios de formación. Todo esto permite que concebir una cultura y una filosofía hacia el emprendimiento tenga un lugar prioritario en los procesos de formación en el ámbito institucional (figura 4).

**Figura 4.** Competencias



Fuente: elaboración propia.

- Dentro de los planes de estudio de todos los programas académicos, se desarrollan tres ejes temáticos incluidos en las asignaturas denominadas Iniciativa Empresarial y Desarrollo Empresarial; estos son los fundamentos empresariales, el planteamiento de idea y plan de negocio y la gestión empresarial.
  - Para programas en convenio que no incluyen dentro de sus contenidos los temas de emprendimiento, se aplican talleres y seminarios de espíritu empresarial en espacios destinados a materias electivas; igualmente, se planean a futuro dentro de la educación continuada actividades de formación en emprendimiento y desarrollo empresarial.
3. Identificación de oportunidades: la atención constante de publicación por diferentes medios de convocatorias y la posibilidad de acompañar empresas en su planeación o mejora constante representan una actividad

importante en el fortalecimiento del emprendimiento institucional (figura 5).

**Figura 5.** Identificación de oportunidades



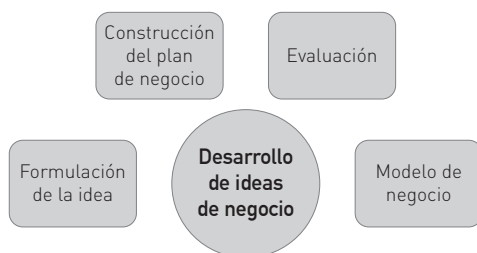
Fuente: elaboración propia.

- Constantemente, un universo de organizaciones locales, regionales, nacionales e internacionales, de orden público, privado y mixto, y sin ánimo de lucro, lanza oportunidades de apoyo para emprendedores por diversos medios; se buscan aquellas a las cuales pueden aplicar los emprendedores institucionales y se validan como oportunidades.
- Como paso siguiente, se socializa en modalidad de convocatorias internas ante toda la comunidad; se identifican los interesados o se incentiva a aquellos emprendedores ya identificados para que participen con sus iniciativas.
- Las iniciativas presentadas se filtran de manera tal que con una evaluación ajustada a los requerimientos de la organización que convoca se obtiene como resultado los proyectos seleccionados para participar.
- Para finalizar, se organiza un equipo multidisciplinario constituido por los emprendedores como actores principales y los aportes de expertos

conformados por docentes y especialistas de la institución o externos, para preparar el proyecto seleccionado en la fase anterior y dejar a punto para la competencia.

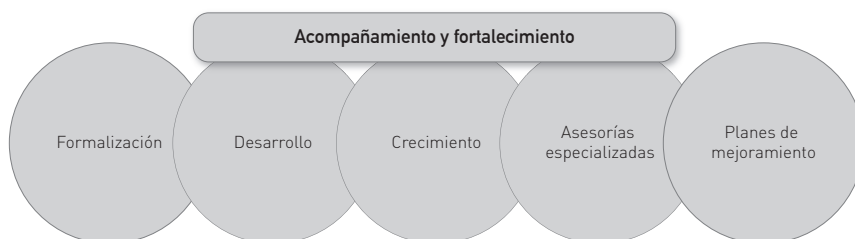
4. Desarrollo de ideas de negocio: los emprendedores que presentan su iniciativa son acompañados mediante asesorías especializadas (figura 6).

**Figura 6.** Desarrollo de ideas de negocio



Fuente: elaboración propia.

- El trabajo interdisciplinario es protagonista en esta fase, dado que los asesores guían al emprendedor para la formulación de la idea, y el planteamiento del modelo de negocio se aterriza acorde con el contexto del entorno.
  - Para finalizar la cuarta fase, se realizan los análisis necesarios para determinar su factibilidad y viabilidad, en caso de ser necesario se recomiendan modificaciones hasta que la iniciativa quede a punto para poner en marcha la idea.
5. Acompañamiento y fortalecimiento: esta quinta y última fase del proceso busca la implantación de la idea y consolidación empresarial (figura 7):

**Figura 7.** Acompañamiento y fortalecimiento

Fuente: elaboración propia.

- Luego de la construcción del modelo de negocio y su implantación, se incentiva al emprendedor a formalizar su iniciativa, llevándolo a la reflexión objetiva de los beneficios de liderar una organización legalmente constituida.
- La estructura y el plan inicial deben tener una proyección que permita al emprendedor ser un actor activo del desarrollo regional. Esto se logra con el acompañamiento del desarrollo de su empresa, asesorándolo en la construcción de planes de desarrollo organizacional, la creación de nuevas unidades de negocio, y brindándole asesorías especializadas en áreas específicas según sus necesidades (mercadeo, finanzas, contable, TIC, comunicación organizacional, calidad, logística, planeación estratégica, comercio exterior, entre otros).

### **Alianzas y participaciones, un motor para dinamizar el emprendimiento en la Institución Universitaria Antonio José Camacho**

Las iniciativas emprendedoras involucran la toma de decisiones y el hecho de asumir con coraje los riesgos que implican iniciar una idea de negocio. Por tanto, desde el inicio, el programa de emprendimiento tomó en cuenta oportunidades para participar en eventos que brindan posibilidades para fortalecer el programa, así como acercar el sueño de modelos de negocio a realidades concretas.

La institución Universitaria Antonio José Camacho ha sido, a través de su historia, un actor constante en las actividades emprendedoras como la asistencia a diferentes versiones del Congreso Latinoamericano de Espíritu Empresarial, que organiza la Universidad Icesi. También ha tenido participación activa en la construcción de La Red Regional de Emprendimiento del Valle del Cauca. Es igualmente motivo de orgullo institucional la Certificación de Excelencia otorgada por parte de la OEA, el Fondo de Cooperación Solidaria Construyendo Desarrollo Integral en las Américas y la Young Américas Business Trust al Centro de Desarrollo Tecnológico e Innovación Empresarial en 2011 como Centro de Acompañamiento para el Desarrollo Empresarial “Nex Links”. Además ha tenido convenios con organizaciones como Bancoldex, Sena, Colombia Aprende, solo por mencionar algunas. Sumado a lo anterior, los emprendedores de la UNIAJC han participado con sus proyectos en convocatorias como Fomipyme, Ventures, Fondo Emprender, Destapa Futuro, Tic Américas y Desafío Sebrae.

## Casos de éxito

Al finalizar 2011 se pueden mencionar algunos casos de emprendimientos que han sido acompañados por la UNIAJC y se han convertido en empresas exitosas que aportan al crecimiento de la economía regional (tabla 1).

**Tabla 1.** Casos exitosos de emprendimiento

Nombre del proyecto	Descripción	Justificación
Innoword S. A. S.	Prestación de servicios: Diseño y desarrollo de software. Soporte en aplicaciones o componentes de cómputo.	Este trabajo se presentó bajo la modalidad de “Emprendedor Universitario”. Recibió asesorías y acompañamiento en fortalecimiento de la idea y el proceso de formalización del negocio.
Docuserv S. A. S.	Asesoría en la gestión documental de acuerdo con la normatividad vigente.	La oportunidad que se brinda a la sociedad de una empresa que contribuya al manejo eficiente de la información que reposa en los archivos de la organización. Es de tener en cuenta que la oferta de este servicio especializado es muy escasa, y en la actualidad, debido a la exigencia de la ley general de archivos 594/2000, presenta una demanda alta.

Nombre del proyecto	Descripción	Justificación
Five Style	Servicios de creación, fortalecimiento e imagen corporativa de empresas.	Este proyecto resulta del acompañamiento que se brinda a los estudiantes en el desarrollo del programa de emprendimiento. Es el resultado de la participación en la muestra empresarial de un grupo de estudiantes. Pretende brindar una serie de servicios integrales para las organizaciones.
Ludoteca Dar Sonrisas	Servicios de actividades lúdicas bajo el concepto de “Turismo agropecuario”, para el municipio de El Darién.	Proyecto “Innovación y Creatividad Empresarial”. Ofrece un espacio lúdico para los niños de la región (El Darién), en el cual se pueda aprovechar: El turismo agropecuario con énfasis en juegos extremos.

Fuente: elaboración propia.

## Consideraciones finales

Para los miembros de la comunidad de la UNIAJC es claro que deben existir bases institucionales apropiadas, y para establecerlas es clave conocer las condiciones de partida para definir la estrategia. El compromiso institucional es con la comunidad universitaria, la sociedad y el sector privado; por tanto, siendo consecuentes con la historia de la UNIAJC, el estilo educativo debe ser en su esencia emprendedor y sus planes deben ser fundamentalmente emprendedores.

Las estrategias se obligan a ser flexibles, pero sistemáticas, especialmente en sus modelos de aprendizaje y de evaluación, para así forjar la vocación emprendedora e intervenir en aquellos grupos de la institución con menor propensión al emprendimiento, de manera tal que promover el emprendimiento y fortalecer las competencias empresariales sea propicio para enlazar el entorno académico y el mundo empresarial.

El camino recorrido ha sido largo, pero se debe estar atento a las exigencias globales para dar el siguiente paso. El compromiso es ocuparse fuertemente en busca de ampliar el espacio de oportunidades para que los emprendedores de la UNIAJC puedan emprender. Esto conlleva promover el desarrollo de redes emprendedoras que generen ambientes apropiados para el surgimiento

de equipos emprendedores interdisciplinarios, los cuales puedan desarrollar empresas jóvenes y dinámicas con el acompañamiento institucional.

Para que esto sea posible en los lineamientos establecidos en el Plan Estratégico Institucional de la UNIAJC 2012-2019, se estableció como uno de sus *macroproyectos* el fortalecimiento del programa de emprendimiento, y en los planes de acción establecidos se considera importante propiciar el emprendimiento de manera transversal en todas las actividades.

## Referencias

- Castillo, A. (1999). *Estado del arte en la enseñanza del emprendimiento. Programa Emprendedores como creadores de riqueza y desarrollo personal*. INTEC Chile.
- Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2010). *Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014. Prosperidad para todos*. Bogotá.
- Global Entrepreneurship Monitor (GEM). (2011). *Reporte GEM 2010-2011*. Cali.
- Ley 1014 de 2006 (26 de enero), del fomento a la cultura del emprendimiento. *Diario Oficial* n.º 46164.
- Institución Universitaria Antonio José Camacho (UNIAJC). (2010). *Acuerdo 014*. Cali: UNIAJC.
- Institución Universitaria Antonio José Camacho (UNIAJC). (2012). *Plan Estratégico Institucional 2012-2019. PEI UNIAJC 2012-2019*. Cali: UNIAJC.
- Institución Universitaria Antonio José Camacho (UNIAJC). (2012). *Política de Emprendimiento*. Cali: UNIAJC.
- Institución Universitaria Antonio José Camacho (UNIAJC). (2012). *Resolución 053*. Cali: UNIAJC.
- Varela, R. (2011). *Desarrollo, Innovación y Cultura Empresarial* (vol. II). Cali: CDEE-Icesi.
- Villamar, Y. y Rodríguez, Y. (2009). *Guía del emprendedor*. Cali: UNIAJC.

# Desarrollo curricular en emprendimiento para el programa de Administración de Empresas de la Universidad Piloto de Colombia

*Juan Carlos Rodríguez Ruiz\**

## Introducción

La Universidad Piloto de Colombia ha desarrollado el sistema de microcurrículo por ciclos, lo cual ha permitido que las diferentes facultades y los programas adscritos a ellas cuenten con un esquema académico institucional. De esta manera han logrado unificar todos los criterios educativos de la institución. En síntesis, el programa de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Sociales y Empresariales ha desarrollado un modelo de gestión académica en correspondencia con esta premisa y con la inclusión del factor de emprendimiento en el perfil de egreso de sus estudiantes, incluyendo el método de transferencia del conocimiento por didácticas, que genera en los alumnos competencias específicas y transversales.

Mediante estas didácticas se ha determinado el emprendimiento como un factor que puede implementarse en todas las materias del área profesional,

---

\* Especialista en finanzas y magistrante en Mercadeo. Coordinador de Práctica Empresarial, programa Administración de Empresas, Universidad Piloto de Colombia. Correo electrónico: [juan-rodriguez@unipiloto.edu.co](mailto:juan-rodriguez@unipiloto.edu.co)



principalmente por la inclusión de actividades sustentadas en el saber y el saber hacer del administrador de empresas egresado. Para que esto suceda se implementa el sistema del método por ciclos en la transferencia del conocimiento, lo cual permite clasificar didácticas y agrupar materias de acuerdo con el semestre cursado, para que los estudiantes adquieran, además de las competencias de un emprendedor, los procesos vivenciales particulares de individuos con estas características, proceso que está fundamentado en el propósito emprendedor. Lo anterior se respalda en el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y en el Proyecto Educativo del Programa (PEP).

Este documento recoge las experiencias de un estudio desarrollado por Sánchez Soto y Flores Paredes en 2004, sobre la influencia de una metodología activa en el proceso de enseñanza-aprendizaje en la transferencia del conocimiento, proceso sustentado en la inclusión de didácticas y apropiación de temáticas aplicadas al programa de Administración de Empresas

## **Desarrollo**

Para hablar de emprendimiento en el programa de Administración de Empresas de la Universidad Piloto de Colombia, se debe tener en cuenta el esquema académico que se ha desarrollado en la Universidad, el cual se da dentro de un contexto histórico, global y disciplinar, que ha formado los derroteros académicos del programa. Así mismo, se debe identificar la visión académica del emprendimiento institucional, ya que la misma Universidad es el resultado de un proceso emprendedor exitoso. Por tanto, se abordarán, primero, aspectos que permitan entender y determinar la pertinencia de la gestión curricular y su impacto en el desarrollo del emprendimiento y, segundo, la gestión académica que contribuye a articular el propósito del saber, del saber hacer, del saber actuar y del saber pensar del administrador de empresas de la Universidad Piloto de Colombia.

Por lo anterior, es pertinente hacer una referencia histórica que lleve a entender parte de la construcción de la filosofía de la Piloto y su proceso de formación en cuanto al espíritu emprendedor, puesto que es una de las

pocas universidades en el mundo que fue creada por estudiantes y para estudiantes, y se puede catalogar como un proceso emprendedor exitoso. En consecuencia, es importante establecer en el documento la proposición académica que ha determinado el accionar curricular de la institución, lo cual permite explicar el emprendimiento como parte de una filosofía institucional fuertemente vinculada a la institución desde su origen.

Los inicios de la Universidad se remontan a 1962, cuando era presidente de la república el Dr. Guillermo de León Valencia, candidato recién electo del Frente Nacional, quien en su momento enfrentaba y representaba la alternancia de las candidaturas de los partidos Conservador y Liberal. Así mismo, dos años antes de ese suceso se declaraba ilegal la candidatura del general Gustavo Rojas Pinilla mediante un juicio político, que se vio envuelto por varios altercados civiles y políticos y que terminó con la continuidad del exilio del general hasta el mismo año en que la Universidad fue fundada. Este escenario indicaba un espacio poco propicio para crear cualquier institución, máxime si era de carácter académico o político, por sus connotaciones de interés comunitario. Pero en ese infausto contexto se dieron a la tarea unos cuantos estudiantes de una Universidad de Bogotá de crear una nueva universidad, movidos por una insatisfacción académica y con un propósito emprendedor claramente definido: mejorar su desarrollo académico.

Vale la pena resaltar que cincuenta años después de este proceso, uno de los hijos del actual presidente fundador de la Universidad Piloto de Colombia, Dr. Óscar Mauricio Cifuentes, ejerza como decano del programa de Administración de Empresas en la Universidad, y movilice todo el accionar posible para formar administradores de empresas con altos valores profesionales académicos y humanos, quienes se deben caracterizar por ser críticos, con una visión social y con capacidad de ser emprendedores.

En este escenario, la concepción de emprendimiento para la Universidad Piloto de Colombia se muestra como un propósito institucional, el cual se fundamenta desde el PEI, tomando como factor primordial para esta intención la identidad institucional y los perfiles de los docentes, quienes deben ser profesionales de forma integral. En ese sentido y puntualizando en

la correlación existente con el emprendimiento, el PEI plantea lo siguiente: “El profesor de la Universidad Piloto de Colombia es [...] hábil para motivar e impulsar el conocimiento, la investigación el reconocimiento de la realidad social, la práctica laboral y la creación de empresas” (Universidad Piloto de Colombia, 2002, p. 12).

De esta manera, la creación de empresas es un factor dinamizador para todos los estudiantes de la Universidad Piloto de Colombia, y, en consecuencia, con mayor relevancia para los estudiantes de Administración de Empresas de esta Universidad, no solo por ser una disciplina con alta pertinencia a la hora de crear empresas, sino porque el mismo modelo curricular del programa tiene por objetivo crearlas. Desde esta perspectiva se puede evidenciar que el emprendimiento está presente a partir de la construcción pedagógica en la fundamentación epistemológica del programa de Administración de Empresas de la Universidad Piloto de Colombia, en el cual se establece que el estudio de la Administración de Empresas es una ciencia social aplicada, que basa su actuar en la ciencia de la acción, de acuerdo con Blas Lara en su obra *La decisión: un problema contemporáneo* (Universidad Piloto de Colombia, 2004, p. 15).

Por tanto, la acción en la construcción del conocimiento para el administrador de empresas se convierte en el desarrollo de una visión más contemporánea, entendiendo que la generación del conocimiento, con sustento epistemológico, coadyuva a generar profesionales capaces para responder ante altas demandas y acordes con las exigencias del mercado, socialmente responsables y con una dinámica para generar mecanismos de acción que permitan consolidar nuevos mercados y, por ende, proyectos empresariales. En este sentido, la creación de empresas está inevitablemente involucrada como núcleo concluyente de la actividad del administrador de empresas y de su desarrollo profesional, lo cual concuerda de forma directa con la disposición de generar una transversalidad de emprendimiento en todas las materias del área de profesionalización del programa de Administración de Empresas.

Este programa está estructurado en tres áreas fundamentales: básicas, profesionales y complementarias, las cuales permiten incorporar diferentes

temáticas y didácticas que acercan los principios del saber en cada una de esas materias. Por tanto, la Universidad Piloto de Colombia entiende que el emprendimiento es una herramienta de gestión que le permite desde lo curricular plantear diferentes propósitos en la construcción de nuevo conocimiento e implementación de este, pues para el programa de Administración de Empresas el emprendedor es un ser influyente en la sociedad, que consigue mediante los desarrollos del saber hacer fortalecer sus capacidades y las de los demás en los propósitos empresariales en que se involucra. Así, el factor práctico es el dinamizador del quehacer profesional como connotación de acción y determinación de actividades encaminadas a la interiorización por cada estudiante del espíritu creativo y emprendedor que busca el programa de Administración de Empresas.

De esta manera, el programa de Administración de Empresas, en su afán de propender a una escolarización del emprendimiento como un factor curricular dentro del desempeño académico de sus estudiantes, ha desarrollado grupos de investigación con líneas temáticas al respecto, involucrando a semilleros y estudiantes en la construcción de unos ejes temáticos, que, sin llegar a ser investigación pura, han propuesto núcleos polémicos para la observación del emprendimiento desde la institución, lo que ha permitido que los trabajos de grado se puedan enfocar en temáticas diversas del emprendimiento, como por ejemplo asumir los planes de negocio como trabajo de grado. Pues si bien un plan de negocio recoge todo lo necesario para la creación de una empresa, con mayor razón debe reflejar la aplicación de conceptos aprendidos y desarrollados en el trasegar académico de los estudiantes; con esto se quiere decir que los estudiantes de Administración de Empresas son idóneos para crear o formalizar empresa, pero que hasta la fecha no se ha logrado consolidar un número importante de estudiantes que tomen la opción de grado para el desarrollo de sus actividades futuras. Por tanto, desde lo curricular, se generan esfuerzos para hacer transversal el conocimiento del emprendimiento desde la investigación formativa como parte del eje temático de las materias, y para ello se determina el siguiente proceso de transversalidad del conocimiento.

## Sustento teórico

Sánchez y Flores (2004) describen una metodología activa, basada en actividades de aprendizaje con diferentes técnicas, entre las cuales se encuentran el estimular la creatividad, la resolución de problemas y los trabajos de pequeñas investigaciones en el aula, utilizadas como actividades de aprendizaje en el proceso de enseñar y aprender, en una asignatura de física general.

Sin embargo, en esta misma investigación, los autores sostienen que la metodología de las actividades de aprendizaje se pueden desarrollar en cualquier materia, y, por tanto, en lo referente a emprendimiento, ya que una de las propuestas del programa de Administración es crear aplicación del conocimiento en cada una de las materias del área profesional como método evaluativo y práctico que propendan a fomentar el aprendizaje de la propia materia y, en un sentido más profundo, lograr que esas actividades conduzcan a estimular el aprendizaje que se requiere como bastión en la cultura del emprendimiento. Entonces, se propone fomentar el saber con los contenidos dictados por el docente, el saber hacer con los procedimientos en talleres aplicados a la práctica y el saber ser con los estímulos que conllevaría culminar un proceso emprendedor desde los inicios de sus meterías. De esta manera, se pretende aplicar didácticas que impliquen actividades en las cuales se puedan evidenciar los conocimientos previos que cada estudiante ha adquirido a fin de culminar una tarea con éxito.

Esta metodología, sostienen Sánchez y Flores, “debe configurar un sistema metodológico interactivo propio, un estilo sociocomunicativo, establecer una cultura plenamente universitaria y vivencias del saber como un modo creador de conocimiento y de transformación profesional” (2004, p. 120). Por eso la aplicación de didácticas como el juego de roles y la simulación de escenarios posibles en la conformación de un proyecto empresarial permite que los estudiantes de Administración de Empresas puedan aplicar el conocimiento de forma vivencial y encuentren las características de una aplicación clara de los conocimientos, consiguiendo con ello que cada alumno que determine un rol y una actividad en busca de lograr objetivos grupales e individuales no solo genere espacios apropiados de evaluación, sino que

además vincule sus conocimientos a un proyecto personal que le permita procesar su conocimiento de lo abstracto a lo concreto para encontrar un sentido claro y puntual para aplicarlo en un proyecto empresarial. Por tanto, la posibilidad de generar una transversalidad en el aprendizaje del saber, saber ser y saber hacer se convierte en un derrotero de gestión con la posibilidad de aplicarlo en el factor de emprendimiento como un estímulo de acción que propenda a que los estudiantes encuentren que el emprendimiento es un medio, proceso y resultado de un propósito de vida que les permitirá alcanzar objetivos claros medibles y alcanzables, y por supuesto dándoles la posibilidad de acercarse a un medio real y concreto.

## **Emprendimiento en el programa de Administración de Empresas**

Teniendo en cuenta la metodología mencionada y para estar en concordancia con los nuevos lineamientos del Gobierno, el programa de Administración de Empresas tiene como referentes primordiales y principales la Ley de Fomento a la Cultura del Emprendimiento (Ley 1014 de 2006), que enuncia la promoción que debe existir en todas las entidades educativas formales y no formales con el sistema productivo para estimular la eficiencia y la calidad de los servicios de capacitación; la Ley Mipyme (Ley 590 de 2000), que incluye estímulos para los empresarios que quieren crear nuevas empresas con el beneficio de reducción del pago de parafiscales (SENA, ICBF y cajas de compensación) en los tres primeros años de funcionamiento de la empresa (artículo 43); y la Política Nacional (Conpes 3484) para la transformación productiva de las micro, pequeñas y medianas empresas, con programas orientados al desarrollo de capacidades, el fomento de la asociatividad, la conformación de clústeres y la formalización de la actividad empresarial.

Estos referentes legales se pueden ver reflejados en los proyectos de formación en emprendimiento, conexivos a la consultoría administrativa que se desarrolla en el programa que encontramos en esta investigación: el desarrollado por el Grupo de Estudios Regionales Latinoamericanos (GERL)

y denominado “Modelo de Creación, Desarrollo y Modernización Empresarial para la Transferencia de Tecnologías Blandas en los Municipios del Milenio”. Este vincula a estudiantes de últimos semestres de las materias de gestión de proyectos empresariales y enfoques gerenciales para que realicen tareas de diagnóstico empresarial y el desarrollo de proyectos productivos para los habitantes de los municipios del milenio, los cuales apuntan a generar avances y formalización de empresas en un proceso de formación.

Por otro lado, se encuentra el otro proyecto de investigación denominado “Centro de Emprendimiento de la Universidad Piloto de Colombia”, el cual es sustentado por el Programa de Administración de Empresas y busca crear espacios académicos, laborales y de práctica empresarial para que los estudiantes encuentren orientación y apoyo al proceso emprendedor. En este espacio se desarrollan las muestras y ferias empresariales que permiten a los docentes participar como evaluadores y gestores de proyectos académico-empresariales, para que de esta manera tengan la oportunidad con sus estudiantes de aplicar lo impartido en clase y les permita a los estudiantes desarrollar el saber ser y el saber hacer, conducente a la apropiación del tema emprendedor. Este espacio permite acercar a los estudiantes al conocimiento de las disposiciones de ley para el fomento empresarial y los acompaña en la consecución de recursos estatales en proyectos que no solamente sean sostenibles sino además sustentables en el transcurrir del tiempo. En consecuencia, el centro de emprendimiento pone a disposición de los estudiantes entidades como el Fondo Emprender (Sena) y Bogotá Emprende (Cámara de Comercio).

Desde otra perspectiva, el programa de Administración de Empresas establece unas diferencias de escolaridad entre los semestres y las competencias que va a formar, basados en los perfiles por competencias del diseño curricular que establece la dimensión del actuar basado en el Modelo Pedagógico Piloto. Allí se enuncia la pedagogía como un proceso de formación integral, que cambia los paradigmas por *diadigmas* (avances de la ciencia y propuestas complementarias del proceso global, interdisciplinaria y multidisciplinaria, en mezcla permanente). En consecuencia, se establece la estructura de transferencia transversal del conocimiento y la

cultura emprendedora a través de dicha escolaridad curricular por ciclos, lo cual lleva a estructurar curricularmente diferentes ejes temáticos que en su conjunto permiten establecer al emprendimiento como un propósito que da transversalidad al conocimiento y coadyuva a los propósitos formativos del profesional de administración de empresas.

Dicha correlación entre la cultura del emprendimiento y los aspectos formativos que se deben abordar en el transcurso del currículo hace que se establezcan ciclos de formación basados en las competencias transversales, según lo plantea un artículo del diario *El Tiempo* titulado “Formación universitaria y una nueva actividad empresarial” (*El Tiempo*, 23 de agosto de 2011), en el cual se citan estadísticas del Global Entrepreneurship Monitor (GEM) en cuanto a la tasa de nueva actividad empresarial, en la que Colombia tiene mayor emprendimiento por necesidad y no por oportunidad, lo que genera muy poca participación de profesionales en el ámbito emprendedor en el país.

Pero para que esto suceda hay que entender las competencias de transversalidad que procura el Programa de Administración de Empresas en sus diferentes áreas del saber, las cuales agrupa según el criterio del Proyecto Tuning, que ha diseñado una metodología para la comprensión del currículo y para hacerlo comparable mediante unos parámetros de diseño, construcción y evaluación de las cualificaciones, a través del aprendizaje y de los logros esperados. Por tanto, en los resultados del aprendizaje según el Proyecto Tuning se significan el conjunto de competencias que incluye conocimientos, comprensión y habilidades que se espera que el estudiante domine, comprenda y demuestre después de completar un proceso corto o largo de aprendizaje. Pueden ser identificados y relacionados con programas completos de estudio (de primero o segundo ciclo) y con unidades individuales de aprendizaje (módulos). Por tanto, el programa de Administración de Empresas concibe la formación del emprendimiento por ciclos, permitiendo de esta manera conciliar el proceso curricular con el abordaje de temáticas y didácticas consecuentes para cumplir con la inserción del emprendimiento como un propósito transversal durante todo el desarrollo de la carrera. A continuación, se presentan los ciclos.



## Ciclo teórico

Competencias básicas: cultura del emprendimiento (saber), comprendido entre los semestres primero y tercero.

Este nivel permite que los estudiantes ratifiquen o encuentren su vocación de administradores de empresas, lo cual permite destacar las competencias básicas inherentes a la consolidación de líderes y a la formación conceptual del emprendimiento. Se busca que los alumnos adquieran competencias como profesionales creativos e innovadores en la proyección de propuestas empresariales y sus posibles aptitudes hacia los nuevos desarrollos económicos como una opción de vida. El concepto de emprendimiento se torna fundamental en la generación de nuevas empresas. Por tanto, para incluir el emprendimiento como factor transversal en el conocimiento en este nivel, se incluye en las materias de este ciclo curricular la utilización de:

- Estudios de casos: de empresas exitosas y de emprendedores con éxito.
- Artículos y libros: preferiblemente en creación de empresas o ejemplos de empresas reales.
- Utilización de didácticas: talleres y juegos de roles que permitan vivenciar su participación en un proyecto empresarial, desde una función específica, como la participación en una muestra de producto al cual le han tenido que aplicar alguna condición o estrategia aprendida en una de las materias de este ciclo.

Algunas materias y didácticas que permiten estas inclusiones son (tabla 1):

**Tabla 1.** Construcción propia para este documento

Materia	Didáctica	Objetivo
Fundamentos de administración	Lectura de libros ( <i>A puro pulso</i> de Hollman Morris)	Interiorizar y fundamentar mediante el ejemplo los resultados de proyectos emprendedores
	Estudios de casos empresarios exitosos	

Materia	Didáctica	Objetivo
Contabilidad básica	Muestra empresarial	Vincular a los estudiantes en procesos creadores
Teorías clásicas de la organización	Juego de roles (líderes y gestores)	Entender a través de las teorías organizacionales cómo se alcanzan los objetivos siendo parte o líder de un grupo
Matemáticas financieras	Muestra empresarial	Desarrollar habilidades en la asignación de recursos económicos en proyectos

Fuente: elaboración propia.

## Ciclo práctico

Competencias genéricas: vivencia del emprendimiento (saber hacer), comprendido entre los semestres cuarto y *séptimo*.

Después de crear concientización en el estudiante sobre su desempeño como administrador de empresas innovador y gestor de nuevos proyectos empresariales, junto con las competencias básicas fundadas en el ciclo anterior, en este ciclo el alumno puede evidenciar de forma práctica la aplicabilidad de sus conocimientos, desde un punto de vista concluyente, casi que autoevaluativo por la inclusión de herramientas sistémicas y conceptuales, claro está, sin dejar de lado la adquisición del conocimiento, para lo cual se sugiere que en las asignaturas de estos niveles se tengan implícitas las siguientes consideraciones:

- Juego de roles (simuladores o casos prácticos)
- Ejemplos de casos empresariales y ejercicios extraídos de la realidad empresarial colombiana o latinoamericana
- Realidades intra y empresariales
- Participación académica en eventos de emprendimiento (validación académica y generación de nota) en la feria empresarial que dispone el programa para el impulso de gestación de empresas desde la universidad.

Algunas materias y didácticas que permiten estas inclusiones son (tabla 2):

**Tabla 2.** Construcción propia para este documento

Materia	Didáctica	Objetivo
Gerencia de procesos	Visitas a empresas	Motivar y demostrar mediante el ejemplo la importancia de los proyectos emprendedores y su impacto en la aplicación de la gerencia
Finanzas básicas	Participación feria empresarial	Aplicar conceptos de finanzas en ambientes prácticos
		Desarrollar presupuestos en planes de empresas
Fundamentos de mercadeo	Participación feria empresarial	Aplicar estudios reales en la delimitación de producto, precio, plaza y promoción que fundamente el desarrollo de marcas
Investigación de mercados	Participación feria empresarial	Generar estudio de mercados en ambientes reales y con resultados aplicables
Gestión de proyectos empresariales	Participación feria empresarial	Realizar estudios consolidados e interrelacionados en mercados, financiero, técnico, corporativo, legal-medioambiental, patentes y marca

Fuente: elaboración propia.

## Ciclo teórico-práctico

Competencias específicas: concreción al emprendimiento (saber ser). Comprendido entre los semestres séptimo y noveno.

En este nivel se debe conseguir que el estudiante no solo se apropie de los conocimientos y los haya puesto en práctica (académicamente hablando), sino que además tenga las competencias específicas de un administrador de empresas, gestor de nuevas opciones de negocio, con las cuales identifique, planee, dirija y controle, desde una visión gerencial, esas ideas de negocio. Que tenga la capacidad de plasmarlo incluso como un trabajo de grado para ser encaminado como un proyecto de vida, para lo cual debe estar en la disposición de hacer planes de negocio o trabajos de grado en las siguientes instancias:

- Emprendimiento empresarial
- Planes de negocio con fines de trabajo de grado
- Participación en grupos de investigación.

Con este esquema se busca que el estudiante pase de lo abstracto a lo concreto y pueda establecer o desarrollar un plan de negocio estructurado, según lo dispuesto en el PEP en lo concerniente a la organización curricular, dado que en uno de sus párrafos enuncia: “estos espacios impulsan la concepción y formulación de iniciativas de negocio con un componente de innovación y asociativo en busca de generar empresas de categoría mundial. De esta forma, los planes de negocio están estructurados de forma técnica en cinco estudios: mercados, técnico, organizacional legal-ambiental y financiero” (Universidad Piloto de Colombia, 2009). Cada uno de estos estudios refleja la aplicación de todas las áreas de formación del programa de Administración de Empresas. Para mostrarlo de forma gráfica se presentan las siguientes tablas.

Algunas materias y didácticas que permiten estas inclusiones son (tabla 3):

**Tabla 3.** Construcción propia para este documento

Materia	Didáctica	Objetivo
Práctica empresarial	Planes de negocio	Fundamentar y evidenciar los procesos administrativos y competencias adquiridas en proyecto empresarial real
Enfoques gerenciales y toma de decisiones	Participación en grupos de investigación	Participar de forma activa en el desarrollo de proyectos de investigación en el sector real
Trabajo de grado (materia electiva)	Planes de negocio	Aplicar los conocimientos específicos en un trabajo de grado

Fuente: elaboración propia.



En la figura 1 se pueden apreciar las áreas de formación, divididas en básicas profesionales y complementarias, y a su vez subdivididas en áreas de conocimiento, lo cual permite agrupar las materias del plan curricular en los ciclos y evaluaciones pertinentes a la formación transversal en emprendimiento y, en consecuencia, a la evaluación de los planes de negocio que estructuran los estudiantes como opción de grado.

Como se aprecia en la figura 2 (áreas de evaluación), el programa de Administración logra agrupar las áreas del conocimiento del contenido programático para ser evaluado de acuerdo con la estructura del plan de negocio, que es el resultado de los proyectos académicos en transversalidad con los propósitos formativos en emprendimiento. Visto de esta manera, no se puede desconocer que el programa de Administración ha realizado ingentes esfuerzos por evidenciar y proyectar el emprendimiento como un factor curricular y formativo dentro de la profesionalización de sus estudiantes.

**Figura 2.** Áreas de evaluación



Fuente: elaboración propia.

Pero vale la pena aclarar que el emprendimiento no se ha desarrollado únicamente de forma transversal, dado que existen acciones longitudinales, caracterizadas en las materias que oferta el programa relacionadas directamente con el emprendimiento, las cuales se ofrecen a través de materias electivas que se brindan según el grado de interés de los estudiantes y el nivel de créditos cursados. Lo anterior con la finalidad de que los interesados en

dichas electivas tengan las competencias (desempeños esperados) para entender y apropiar los temas expuestos. Estas materias se promueven en el eje de formación complementaria, puesto que se busca promover y motivar en el estudiante el espíritu emprendedor basado en el marco de la Ley 1014 de 2006. Estas materias son Taller de emprendimiento, Trabajo de investigación-plan de negocios y, con base en proyección social, Emprendimiento e innovación.

Lo anterior debe estar relacionado con algunas estrategias didácticas que según el Proyecto Tuning permiten apreciar las competencias adquiridas mediante la aplicación longitudinal del conocimiento, tanto en materias curriculares como en las actividades de aprendizaje, para lo cual el currículo incorporó las siguientes estrategias.

## **Metodología y estrategias didácticas**

Al ser el emprendimiento un proceso académico transversal y longitudinal en el programa, se deben procurar metodologías y didácticas que sean aplicables y sustentables a cada asignatura de las áreas que correlacionan al emprendimiento como un factor transversal en el desarrollo académico. En consecuencia, y para estar en concordancia con las disposiciones formativas del programa (PEP) y de la institución (PEI), se establecen algunas estrategias que aun cuando no se realizan en periodos constantes, sí reflejan el alcance académico obtenido por cada uno de los estudiantes en relación con el desarrollo académico y su disposición al criterio del emprendimiento.

En cada una de estas estrategias el estudiante y los profesores participan con el objetivo de observar las competencias adquiridas y la pertinencia del conocimiento, tanto en el conocimiento de cada una de las asignaturas como en el propósito de hacer transversal el emprendimiento en cada uno de los estudiantes del programa. Para ello se vale del grupo de investigación institucional denominado Grupo de Estudios Regionales Latinoamericanoss (GERL), en el que se han desarrollado investigaciones en referencia al potencial emprendedor que tienen algunos municipios de Cundinamarca, a propósito de un programa de gobierno denominado Los Municipios del Milenio, que toma

su nombre por los Objetivos del Milenio de la ONU, que procuran analizar los estados de las regiones para encaminar la erradicación de la pobreza.

En cuanto a la línea de investigación que acoge el grupo, se circunscribe el emprendimiento como un factor de observación y análisis para calificar la competitividad de la región. Así, involucra a los estudiantes, profesores e investigadores dentro de esta temática para que puedan observar los posibles acercamientos que cada una de las regiones ha tenido con el emprendimiento y para generar proposiciones que lleven a fomentar o desarrollar la empresarialidad como un factor que dinamice las regiones observadas a través de proyectos productivos y empresariales. Con esto se permite que se involucren conceptos del saber y el saber hacer como principios regentes del quehacer de un administrador de empresas con propósitos emprendedores.

Lo anterior se concatena con cada una de las observaciones para la creación de las siguientes didácticas:

- Feria empresarial: realizada por estudiantes de séptimo semestre en la asignatura Gestión de Proyectos, con la cual se pretende unificar criterios evaluativos y presentar a las diferentes asignaturas como un medio de evaluación práctico en concordancia con las diferentes competencias adquiridas por los estudiantes.
- Participación en grupos de semilleros en emprendimiento: el propósito fundamental de esta estrategia es acercar a los estudiantes a procesos prácticos de creación de empresas. Los alumnos tendrán a disposición grupos de semilleros en las siguientes líneas:
  - Emprendimiento empresarial
  - Emprendimiento social
  - Intraemprendimiento
  - Los docentes de las materias curriculares del área profesional podrán evaluar y aceptar trabajos generados en los grupos de investigación, como parte del fomento a la investigación y al emprendimiento.
- Visitas y conferencias empresariales: se pretende con las visitas y conferencias empresariales que los alumnos tengan ejemplos de empresas y



evidencien el proceso emprendedor desde la concepción hasta la consolidación de proyectos con los estudios de casos, y en algunas ocasiones convertidos en foros e incluso seminarios de interés académico.

- Programas radiales: con apoyo de la emisora de la Universidad, Radio Piloto Online, se pretende difundir y fomentar la cultura del emprendimiento entre la comunidad académica, permitiendo de esta manera que al presentar en este espacio radial noticias, casos, entrevistas, comentarios y polémicas constructivas del tema del emprendimiento, los oyentes puedan conocer y sacar conclusiones en cada uno de las emisiones del programa.

## Conclusiones

- El tema de emprendimiento tiene una alta relevancia en el programa de Administración de Empresas, la cual se ve reflejada en las áreas de evaluación, los microcurrículos y los ciclos de formación que los estudiantes reciben dentro de su formación.
- Los procesos de saber, saber hacer y saber ser son el eje constitutivo del trabajo de articulación entre emprendimiento y el programa de Administración de Empresas.
- Gracias a la adecuada implementación y articulación de estos procesos con la malla curricular, se puede afirmar que los estudiantes del programa de Administración reciben un alto contenido de vivencias y experiencias en temáticas particulares sobre emprendimiento.
- Las metodologías y estrategias planteadas y estructuradas sobre estos procesos permiten tener una rica y variada oferta de posibilidades para que los estudiantes evidencien y vivencien su proceso formativo en emprendimiento.

## Referencias

- El Tiempo* (23 de agosto de 2011). Formación universitaria y nueva Actividad Empresarial. Bogotá.
- Giraldo, R. y Rodríguez, J. (2011). Ponencia Centro de Emprendimiento Universidad Piloto de Colombia; Primer Congreso sobre Pacto Global y Responsabilidad Social, Diálogo entre Empresa Academia y Sector Público. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Ley 1014 de 2006 (26 de enero), del fomento a la cultura del emprendimiento. *Diario Oficial* n.º 46.164.
- Ley 590 de 2000 (10 de julio), por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas. *Diario Oficial* n.º 44.078.
- Parra, L. B. (2009). Un análisis de contenido de las publicaciones del Congreso Latinoamericano y del Caribe sobre Espíritu Empresarial. *Estudios Gerenciales*, 25(112).
- Wagenaar, R. y González, J. (2003). *Tuning educational structures in Europe*. Universidad de Deusto Universidad de Groningen Bilbao - RGM.
- Sánchez, I. R. y Flores, P. A. (2004). Influence of an active methodology in the process of teaching and learning physics. *Journal of Science Education*, 5(2), 77-83.
- Universidad Piloto de Colombia (2002). *Proyecto Educativo Institucional (PEI) Etopeia de la Universidad Piloto de Colombia*. Bogotá: Universidad Piloto de Colombia.
- Universidad Piloto de Colombia (2004). *Proyecto Educativo del Programa (PEP)*. Documento corporativo. Bogotá: Universidad Piloto de Colombia.
- Universidad Piloto de Colombia (2009). *Proyecto Educativo del Programa de Administración de Empresas*. Bogotá: Universidad Piloto de Colombia.

# Una apuesta por el emprendimiento desde el currículo de Administración de Empresas de la Universidad Central

*Luz Elena Malagón Castro*<sup>\*</sup>

*Juan Pablo Ramos Piracoca*<sup>\*\*</sup>

*Luis Alejandro Ortiz*<sup>\*\*\*</sup>

## Introducción

En este documento se hace una descripción de la concepción de *emprendimiento* y una reflexión asociada al rediseño curricular del programa de Administración de Empresas de la Universidad Central, adelantado desde 2008 y concluido en 2011, en el cual se aborda el desarrollo de competencias emprendedoras según el plan de estudios, con la intención de dar respuesta a

---

<sup>\*</sup> Magíster en Gestión de Organizaciones, Administradora de Empresas de profesión con estudios de Especialización en Pedagogía de la Educación Superior, Finanzas y Ecología y Medio Ambiente. Docente titular de los espacios del núcleo de Problemática Empresarial Colombiana y Emprendimiento. Docente de tiempo completo del Departamento de Administración de Empresas de la Universidad Central. Forma parte del Comité de Autoevaluación del Programa. Correo electrónico: lmalagonc@ucentral.edu.co

<sup>\*\*</sup> Estudiante de segundo nivel del programa de Administración de Empresas de la Universidad Central, cursa actualmente el espacio formativo de Innovación y Conceptos de Negocio, y es integrante del semillero de investigación del grupo Complexus.

<sup>\*\*\*</sup> Estudiante de segundo nivel del programa de Administración de Empresas de la Universidad Central, cursa actualmente el espacio formativo de Innovación y Conceptos de Negocio, y es integrante del semillero de investigación del grupo Complexus.

una de las demandas sociales enunciadas en su proyecto académico, definida como “impulso al emprendimiento y a la empresariedad y a nuevas formas de organización basadas en esquemas asociativos y de cooperación” (Universidad Central, 2011a, p. 43), a propósito del ajuste al plan de estudios y la renovación del registro calificado ante el Ministerio de Educación Nacional.

La autoevaluación que soportó el proceso de renovación de registro del programa permitió profundizar la reflexión acerca de la orientación que se tenía frente al emprendimiento, la cual contaba con antecedentes importantes del programa. Lo anterior facilita la articulación de los procesos de intervención en las organizaciones y la generación de competencias emprendedoras a un nuevo plan de estudios que considera la perspectiva de la complejidad (Univesidad Central, 2005), como uno de sus ejes transversales.

El documento se estructura a partir de la contextualización de los lineamientos empleados en el proceso de ajuste al plan de estudios, y se complementa con la revisión de literatura que evidencia la orientación de algunas universidades por construir capacidades en la formación por competencias para el emprendimiento y la innovación, en docentes y estudiantes del programa, y de la estructura de los planes de estudio.

En la segunda parte, se presentan algunos resultados del caso orientado a caracterizar el perfil del estudiante del programa de Administración de Empresas de la Universidad Central, a partir del análisis de variables demográficas y otras relacionadas con su proceso de formación. Consideramos este como uno de los aportes más significativos de este trabajo, en la medida en que es resultado de un grupo de estudiantes con interés en construir y apropiar competencias emprendedoras, quienes aplicaron una encuesta para indagar sobre la percepción de los estudiantes acerca del emprendimiento, retomando el enfoque de “aprender a emprender”.

Como nociones centrales, se presentan las propuestas de diversos autores alrededor del concepto *emprendedor*, como Say, (1800, citado por Santoyo, 2009), Drucker (1989), Herbert y Link (1989), Finley (1990), Harper (1991); Cohen (1995), Hatten (1997), Ibáñez (2011) y Kuratko (2002), quienes coinciden en la existencia de diferentes acepciones del término. En este contexto, los

autores de esta ponencia nos adherimos a la definición propuesta en la revisión realizada por Fournier (2011).<sup>1</sup>

La parte final presenta algunas, ideas a manera de síntesis, en torno a las formas como los estudiantes comprenden el emprendimiento y lo relacionan con su plan de estudios.

## Referente teórico

Existen múltiples y variadas formas de entender las acciones que reflejan un comportamiento emprendedor, así como posturas en la conceptualización del término, razón por la que se hace interesante plantear la serie de conceptos desde la perspectiva de los distintos autores revisados (tabla 1). Los autores relacionados en la tabla 1 coinciden en el origen del vocablo. En ese sentido, emprendedor se deriva de la palabra francesa *entrepreneur*, y esta se origina del verbo *entreprendre*. Si se va a un uso generalizado sin pensar el sujeto al que se le apropia el verbo, o mejor, la acción, se puede decir: ‘encargado’ o ‘encargarse de’.

**Tabla 1.** Conceptos del término emprendedor en el tiempo estudiado

Año	Autor	Conceptualización
1800	Say (citado por Santoyo)	Considera al emprendedor como un “buen administrador” (Santoyo, 2009).
1989	Druker	Supone al emprendedor como un “buen administrador” (Drucker, 1989). Asigna el término a individuos capaces de crear o innovar. Persona que inventa nuevas formas de mercado.
1989	Herbert y Link	Un “ágil captador y aprovechador de información y recursos con la facultad para detectar oportunidades de negocios y aprovecharlas” (Herbert, 1989).

*Continúa*

<sup>1</sup> “Cualquier acción, iniciativa o movimiento dentro de la esfera económica, de origen privado y orientado a favor del interés general y del bien común o que beneficie a una franja significativa de población” (Fournier, 2011). Adeline Nicole Fournier, docente investigadora adscrita al Departamento de Administración de Empresas de la Universidad Central, es autora del Documento de investigación No. 6, publicado en julio de 2011, sobre emprendimiento social.

Año	Autor	Conceptualización
1990	Finley	Describe al emprendedor como alguien que se aventura en una nueva actividad de negocios (Finley, 1990).
1991	Harper	Persona que posee las habilidades para desarrollar un nuevo concepto de negocio, que tiene la virtud de detectar y manejar problemas mediante el aprovechamiento de sus capacidades y de los recursos, gracias a su autoconfianza (Harper, 1991).
1995	Cohen	Entrepreneur “quiere decir hacer” (Cohen, 1990).
1997	Hatten	Especialista en asumir responsabilidad por las decisiones propias de la localización y el uso de bienes, recursos e instituciones (Hatten, 1997).
2011	Ibáñez	Señala que el término describe a cualquier miembro de la economía, cuyas actividades son novedosas, que huyen de rutinas y prácticas aceptadas por la mayoría (Romero, 2001).
2002	Morris y Kuratko	Dicen que el emprendedor agrega valor a cualquier actividad en la que participa (Kuratko, 2002).

Fuente: elaboración propia a partir de la revisión de los autores citados en la tabla.

En la revisión de posturas teóricas para el ejercicio, percibimos dos corrientes frente al origen, según el análisis del comportamiento: la primera lleva a considerar que el término se origina en la milicia; la segunda considera que el término surge de la aventura, en tanto el emprendedor, como se mencionó, decide embarcarse en una apuesta de fe, de confianza en lo que cree, percibe y espera como éxito.

Lo anterior puede verse en lo que los autores consideran *antropología del concepto*, entendiendo esta apreciación como el análisis de la acción de emprender realizada por el hombre en el contexto cultural y social a través de la evolución del concepto. Se ha llegado a analizar el origen del emprendimiento en las acciones del ser humano y su desarrollo. En este aspecto, también se revisa cómo el término de *emprendimiento* ha sido apropiado por la disciplina de la administración.

Lo anterior se sustenta al reconocer la afirmación francesa del siglo XVI, en la que emprendimiento hace alusión a expediciones militares, así como también son los mismos franceses quienes en el siglo XVIII califican al

emprendedor como aventurero, como sujeto que construye, que se arriesga, lo cual consideramos que vuelve romántico el concepto cuando del arte de enseñar se trata.

La tabla 1 muestra la evolución a través del tiempo del concepto, así como ratifica que emprender es un término que tiene múltiples significados, según el contexto en que se le emplee. Se observan estas concepciones en el ámbito de los negocios, de la academia, la sociología, la economía y, por qué no decirlo, de la antropología, toda vez que estudia al sujeto en sí, o mejor, las capacidades del sujeto en acción, lo cual lleva a considerar que el emprendedor es un empresario, un aventurero, término que es aceptado en diferentes contextos, pero que en algunas ocasiones distorsiona la visión del emprendedor.

Al revisar en lo formativo, se puede considerar que *emprender* es un vocablo que denota un perfil, una competencia que lleva al sujeto a través de su acción al éxito, que en palabras propuestas por Robert (1985), Lloyd (1997) y Baumol (2004) describen a cualquier miembro de la economía cuyas actividades son novedosas y a personas que huyen de rutinas y prácticas aceptadas por la mayoría de la población, consideración apropiada por Ibáñez, según lo expuesto en la tabla 1.

Retomando referentes contemporáneos y sin dejar de lado el término *aventurero*, Drucker (1989) asigna el comportamiento a individuos que se caracterizan por su capacidad para crear e innovar; que se escapan de la costumbre y hacen cosas diferentes para mejorar lo existente, que se embarcan en la aventura, postura compartida también por Burgess (1993).

Así mismo, Hatten y Link definen el emprendedor como un especialista ágil con la facultad para detectar oportunidades de negocios y aprovecharlas. Otros autores como Morris y Kuratko (Kuratko, 2002) mencionan que el emprendedor es un alquimista que tiene la capacidad de transformar los sueños en realidades maravillosas. También consideran que el emprendedor tiene algo denominado “dinamismo creativo”. Adicionalmente, vale mencionar el nivel de autoconfianza del emprendedor señalado por Harper (1991).

Al considerar las diferentes acepciones de emprendedor, retomamos el concepto de aventurero, en la medida en que la capacidad de emprender

engendra en sí misma la innovación, que esta capacidad no es única y exclusiva del capitalismo como menciona el programa de Administración de Empresas de la Universidad Central. A este respecto, consideramos que las personas en sí mismas son emprendedoras, toda vez que llevamos esta concepción a una metáfora de fecundación del ser. Se puede decir, entonces, que todos los seres humanos somos emprendedores. Esta reflexión resulta útil porque el emprendedor es único, y en contextos específicos obtiene los mejores resultados.

En el programa de Administración de Empresas de la Universidad Central, el término ha sido objeto de investigación, así como de debates que lo han llevado a plantearse las siguientes posturas al respecto.

*Emprender* se puede entender como acometer o intentar. Pero para entender el emprendimiento es necesario reconocerlo como un fenómeno multidimensional e interdependiente; como un fenómeno que está en relación íntima con el pensamiento estratégico. El emprendimiento es una expresión de este. No es neutral. A partir de un cierto régimen de verdades sobre qué es la realidad y cómo esta funciona, él toma decisiones y realiza acciones para transformar su contexto y hacer posible un escenario futuro que lo favorece a él o a ciertos grupos de actores.

En este sentido, para el programa de Administración de Empresas, *emprendimiento* es una cualidad que debe ser desarrollada por todos los individuos para interactuar en entornos sociales, entendiendo que el administrador de empresas, en su papel teleológico, debe desarrollarla para llevar a la organización a sus fines. Como generador de nuevas organizaciones o como promotor de las ya existentes, el administrador se forma, ante todo, como un emprendedor y como estratega. Los ejes teóricos que atraviesan todo el proceso se centran en facilitar al estudiante, en su proceso formativo, una ruta que lo conduzca al emprendimiento desde la aventura de la creatividad, la innovación, la prospectiva, la complejidad y las redes.



## **El emprendimiento en el grupo de universidades referente**

Hace cuarenta años nació el programa de Administración de Empresas de la Universidad Central como programa de nivel profesional universitario. El plan de estudios inicial ha sufrido diferentes ajustes con el propósito de otorgar a sus egresados el título profesional de Administrador de Empresas. El último registro calificado otorgado por el Ministerio de Educación Nacional se recibió en el primer semestre de 2012 por siete años. El programa considera como propósito fundamental formar profesionales críticos, emprendedores y con gran pensamiento estratégico, que comprendan las organizaciones tanto públicas como privadas y hagan propuestas de mejoramiento, con pertinencia y responsabilidad; para esto considera que los egresados son creadores de nuevas empresas y gestores del cambio organizacional.

Desde su primera promoción académica en 1977, Administración de Empresas ha tenido un total de 4605 egresados, los cuales conforman el 17 % del total de egresados de la Universidad Central. Del plan de estudios aprobado en el registro calificado obtenido en 2005 se graduaron 225 estudiantes, quienes forman parte de las cohortes correspondientes a los años 2010 y 2011.

En el marco del proceso de autoevaluación permanente y de registro calificado del programa de Administración de Empresas de la Universidad Central, la participación activa de la comunidad académica ha sido vital en los ejercicios de rediseño curricular. Ejemplo de ello es la participación de los estudiantes del espacio académico: innovación y conceptos de negocio.

Para este análisis se revisaron referentes conceptuales y metodológicos nacionales e internacionales, para lograr reconocer y comparar la estructura del Programa de Administración con otros programas ofrecidos en la ciudad. En 2011, se realizó un ejercicio que llevó a establecer algunos ajustes que pretenden articular mejor el plan de estudios con los alcances establecidos, y responden al proyecto académico de la Universidad como expresión particular de su espíritu académico y carácter institucional, liderado por los profesores Luz Elena Malagón y John Jairo Cuéllar.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Docentes de planta adscritos al Departamento de Administración de Empresas.

En el proceso de autoevaluación del Programa de Administración se combinaron cinco acciones: la primera corresponde a la realización de un estudio de referentes académicos nacionales e internacionales que permitiera comparar la orientación del programa y la composición del plan de estudios con otros programas de calidad ofrecidos en el país y en el exterior. La segunda establece la revisión de la casi totalidad de los espacios académicos que conforman el plan de estudios, desde el punto de vista de sus articulaciones mutuas, en la perspectiva de garantizar la vigencia de un currículo integrado y nucleado a partir de problemas. La tercera corresponde al análisis de las condiciones de operación de los espacios académicos que conforman el plan de estudios. La cuarta es la consulta a los profesores, estudiantes y egresados sobre su percepción acerca de la calidad del programa y las necesidades de mejoramiento identificadas. Por último, la quinta observa la gestión académica del programa.

Los documentos que soportan la propuesta de *Ajuste al plan de estudios* (2011a) de la Universidad Central sustentan la revisión en términos cuantitativos de la estructura general en relación con los créditos y áreas temáticas que trabajan programas de universidades como Andes, Nacional, Rosario, Jorge Tadeo Lozano y Eafit.

Al revisar estos cinco programas se identifica que no hay créditos en el área de emprendimiento. Sin embargo, la Universidad del Rosario, en el estudio de percepción con docentes, identifica como fortaleza la creación de empresas como opción de grado y el programa de formación empresarios. Aquí se hace pertinente mencionar esta paradoja de emprendedor como quien inicia y termina una carrera, cuando para los autores esto lleva a considerar que todos los graduados de profesionales en sí mismos ya serían emprendedores, sin distinción de universidad, programa académico y otras variables que se quieran considerar, situación que no responde a la necesidad manifestada en el estudio de percepción con estudiantes y egresados, los cuales abiertamente reclaman la necesidad de formarse en emprendimiento.

En el proceso de identificar referentes para el diseño del núcleo de problemática empresarial colombiana, se revisaron diez programas de negocios

de América Latina, entre los que se encuentran: Egade, Tecnológico de Monterrey, Itam (Instituto Tecnológico Autónomo de México), Fundación Getulio Vargas EAESP, Universidad Adolfo Ibáñez de Chile, Ipade, Universidad Panamericana, Universidad Católica de Chile, Escuela de Posgrados de Economía y Negocios Universidad de Chile, IAE, Federal de Río de Janeiro e Incae. Del análisis se concluye que existen líneas muy fuertes de emprendimiento, estrategia y prospectiva, profundización en proyectos de país, así como en la línea internacional, concentradas en el desarrollo de las áreas funcionales. No obstante, parece que esta tendencia ha disminuido cada vez más.

Por otro lado, el análisis de la percepción de estudiantes manifiesta un marcado interés en ellos por la inclusión mayor de contenidos de innovación y creación de empresa, de reforzar la formación en temas de emprendimiento para enfrentar una realidad económica compleja. Así mismo, en el ejercicio de autoevaluación realizado por el programa en 2011, específicamente en la percepción de los egresados, se identifica que el énfasis en emprendimiento es una necesidad sentida por parte de los profesionales y, por tanto, una demanda al programa, dadas las características del sistema económico y laboral colombiano.

En la oferta académica actual del programa de Administración de la Universidad Central se identifican los siguientes espacios formativos dedicados al emprendimiento (Plan de estudios-grafo 4042, 2012):

- Historia empresarial colombiana
- Innovación y conceptos de negocio
- Modelos innovadores de negocio
- Teoría moderna de la firma
- Gestión de proyectos
- Seminario de negocios internacionales

Estos espacios académicos están dedicados al emprendimiento en el plan de estudios de Administración de Empresas de la Universidad Central. Aquí se encuentra una variedad de asignaturas que pretenden enseñar los

principios fundamentales de un emprendedor, lo cual es una ventaja para aquellos estudiantes que entran a cursar primer semestre de administración de empresas, pues comienzan con una buena base de práctica para que más adelante le permitan tener un desarrollo prospero en su proyecto de vida.

Los seis espacios formativos relacionados en su gran mayoría son de naturaleza teórico-práctica y pretenden dar respuesta a preguntas como las que se relacionan a continuación, que se desarrollan a partir de la configuración de redes de conceptos.

- ¿Cuál ha sido el origen y el desarrollo de nuestro empresariado y de nuestras organizaciones empresariales en el contexto económico colombiano, y qué características organizacionales, prácticas y modelos de gestión es posible identificar a través de estos?
- ¿Cómo se desarrollan las ideas de mercado exitosas? ¿Cómo es posible apalancar la generación y el desarrollo exitoso de empresas y empresarios?
- ¿Cómo es posible generar redes organizacionales fuertes, sinérgicas y exitosas sustentadas en una complementariedad real y efectiva sobre esquemas de relaciones tipo ganar-ganar?
- ¿Cómo es posible apalancar la generación y el desarrollo exitoso de empresas y empresarios?
- ¿Cómo es posible generar redes organizacionales fuertes, sinérgicas y exitosas sustentadas en una complementariedad real y efectiva sobre esquemas de relaciones tipo ganar-ganar?
- ¿Cómo evaluar, comprender y tomar las decisiones de inversión a las cuales se enfrenta permanentemente la organización?
- ¿Cómo comprender, analizar y manejar los complejos procesos económicos en una economía abierta?
- ¿Qué elementos deben tenerse en cuenta en los procesos de negociación internacional?

Los espacios formativos mencionados incluidos en el ajuste al plan de estudios (2011), así como en la descripción de competencias para emprender del

programa, buscan lograr que el estudiante llegue a las realizaciones respecto a gestión-intervención, investigación y diseño como ámbitos de desempeño de los graduados del programa, como se detalla a continuación:

- La lectura del entorno conduce al establecimiento de nuevas relaciones entre elementos, de nuevos procesos, de nuevos productos o servicios y de nuevos negocios.
- Las oportunidades para emprender nuevos procesos, negocios o desarrollo de productos o servicios se detectan en función de un plan de negocios detallado y con todos los elementos definidos.
- Las oportunidades detectadas se basan en las necesidades diagnosticadas en el mercado por estudios planteados con criterios científico-técnicos.
- Las propuestas de emprendimiento muestran elementos creativos e innovadores en función de lo existente en el mercado.
- Las propuestas de emprendimiento parten de la importancia no solo de la creación sino también la subsistencia de las empresas.
- Los productos o servicios diseñados son consistentes con la lectura que se ha hecho del entorno.
- El planteamiento de un negocio se sustenta en una adecuada evaluación de su viabilidad (técnica, administrativa, financiera, económica, ambiental).
- Las oportunidades para emprender nuevos procesos, negocios o desarrollo de productos o servicios se detectan en función de un plan de negocios detallado y con todos los elementos definidos.
- Las oportunidades detectadas se basan en las necesidades diagnosticadas en el mercado por estudios planteados con criterios científico-técnicos.
- Las propuestas de emprendimiento muestran elementos creativos e innovadores en función de lo existente en el mercado.
- Las propuestas de emprendimiento parten de la importancia no solo de la creación sino también la subsistencia de las empresas.

El programa de Administración de Empresas decide entonces apostar a una oferta de seis espacios académicos con 3, 4 o 5 créditos distribuidos durante todos los niveles y estructurados en tres de los núcleos formativos que considera pertinentes relacionar desde la perspectiva de la complejidad de las organizaciones.

## **Contexto institucional de fomento al emprendimiento en la Universidad Central**

A través de AGO, Ingenium y la Unidad de Gestión Empresarial de la Facultad de Ingeniería (UGE), tres unidades extracurriculares que forman parte de Universidad Central, los estudiantes cuentan con la posibilidad de entrar en contacto con referentes inmediatos a su campo profesional, en los cuales desarrollan competencias específicas que los llevan a hacer un primer contacto con el mundo del trabajo.

AGO Consultoría y proyección profesional es una unidad adscrita a la Facultad de Ciencias Sociales, Humanidades y Arte, creada para satisfacer las necesidades de las empresas nacientes y ya posicionadas de mejorar en temas como el *marketing*, *branding*, multimedia y demás. En ella solo se vinculan estudiantes en calidad de practicantes en el campo de la profesión.

Ingenium es el centro de innovación en gestión, adscrito al Departamento de Administración de Empresas, el cual desarrolla sus actividades en tres campos de acción: *desarrollo empresarial*, *creación de empresas* y *formación para el emprendimiento y la innovación*. A partir de esta plataforma, la Universidad ha logrado la consecución de recursos no condonables, la estructuración de planes de negocio y la realización de ejercicios de consultoría para el fomento del emprendimiento. Este proceso condujo a que el Departamento y específicamente Ingenium fuera designado miembro del Consejo Regional de Mipymes del departamento de Cundinamarca durante los años 2010 y 2011.

El compromiso del departamento de Administración de Empresas al que se encuentra adscrito el programa en su ejercicio de apoyo acompañó a los emprendedores unicentralistas Juan Arturo Becerra y Yisel Rojas para

que concluyeran sus planes de negocio, especialmente acompañados y de la mano del profesor William Henry Torres Lugo, y así lograron la condonación del apoyo financiero otorgado por Fondo Emprender toda vez que estos dos egresados crearon empresa y cumplieron sus metas.

Dentro de los mismos propósitos del departamento de Administración de Empresas está apoyar emprendedores sociales como Ruitoque Casa Mayor, ganador del segundo puesto en el concurso Ventures, categoría Social. También los profesores Adeline Fournier y Carlos Hueza, docentes vinculados al Ingenium, acompañaron a la Fundación Albeiro Vargas y Ángeles Custodios como emprendedor en la presentación del plan de negocios en las fases finales del concurso *Revista Dinero*, Mincomercio, Bogotá y Bucaramanga.

Los anteriores son algunos de los casos exitosos que desde Ingenium se han gestado.

La Unidad de Gestión Empresarial de la Facultad de Ingeniería (UGE) es el área funcional que desarrolla el programa para el fomento de la cultura empresarial y el apoyo a la creación de empresas. Esta unidad se encarga de apoyar las iniciativas empresariales de estudiantes, docentes, grupos de investigación y demás miembros de la comunidad académica. Desde allí se brindan asesorías de emprendimiento y gestión empresarial a estudiantes de toda la Universidad, pero en particular a los integrantes de la Facultad de Ingeniería (Dueñas, 2012). Como resultado de un trabajo en conjunto, durante 2010 las tres unidades en mención diseñaron dos cursos de contexto dirigidos a toda la población estudiantil de la Universidad en los que se abordaron distintas facetas referentes al emprendimiento, entre las que se destacan el emprendimiento social y la formación para el emprendimiento.

## **Perfil de la población estudiantil del programa de Administración de Empresas de la Universidad Central**

La tabla 2 refleja el perfil de la población estudiantil en el primer semestre de 2010.

**Tabla 2.** Distribución poblacional por sexo y tipo de ingreso

Tipo de ingreso	Mujeres	Hombres
Antiguos	303	265
Primera vez	10	17
Reintegro	13	21
Transferencia externa	27	29
Transferencia interna	4	8
<b>Totales</b>	<b>357</b>	<b>340</b>

Fuente: elaboración propia a partir de la información del proyecto FEGES.<sup>3</sup>

En la tabla se observa la distribución por sexo, que del total del estudiantes a 2010, hay 357 mujeres, equivalente al 51,2 % de la población estudiantil en el programa, y que, el 48,8 % son hombres.

La tabla 3 expone la distribución de estudiantes por género y jornada.

**Tabla 3.** Distribución de la población estudiantil por género y jornada

	Mujeres	Hombres
Mañana y tarde	135	131
Noche	222	209
<b>Totales</b>	<b>357</b>	<b>340</b>

Fuente: Quiroz (2012).

En relación con la permanencia de los estudiantes en el programa o por lo menos en la terminación del proceso formativo, según datos suministrados por la Dirección de Planeación y Desarrollo de la Universidad Central, con base en la información del SNIES 2012, para el primer periodo de este año la

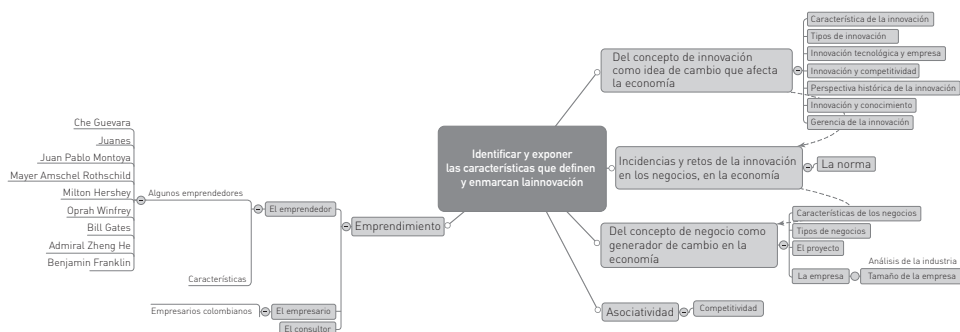
<sup>3</sup> Proyecto Fortalecimiento de la Equidad de Género en la Educación Superior (FEGES). “Mujeres y hombres en la universidad. Perfiles socio-demográficos, educativos y laborales en cuatro universidades colombianas”, liderado por la docente Martha Lucía Quiroz Rubiano (2012).





En la metodología desde la cual se aborda el problema planteado con anterioridad se construyen trayectos que recorren los conceptos tal como lo plasma la figura 2.

**Figura 2.** Trayectos del espacio innovación y conceptos de negocio



Fuente: Malagón (2012).

A partir de la red conceptual establecida para el espacio formativo de innovación y conceptos de negocio, se procura el desarrollo de las competencias en cada uno de los ámbitos profesionales considerados para el profesional egresado del programa, estableciendo las realizaciones que cada estudiante debe trabajar durante los trayectos conceptuales. En línea con esto, el espacio formativo pretende que el egresado en el ámbito profesional de la investigación genere ideas viables no convencionales, toda vez que se considera que en las organizaciones es necesario generar ideas, conceptos, nociones o esquemas viables en trayectorias nuevas o no convencionales. También se hace cada vez más necesarias la implementación de nuevas ideas con base en criterios de aspiraciones y deseos.

Entre las acciones y producciones de los estudiantes en su proceso formativo llegan a los siguientes productos concretos:

- A partir de la elaboración de la hoja de vida de algunos emprendedores exitosos a nivel mundial, el estudiante identifica aspectos como datos

personales, logros y experiencias; define capacidades, habilidades y valores de cada uno de los personajes.

- Expone de manera creativa y sucinta algunos casos de empresas colombianas, en las cuales identifica la innovación y el concepto de negocio.
- Rompe los paradigmas de la creatividad y el emprendimiento desde el discurso y lleva la reflexión a un ensayo en el que presenta nuevas, innovadoras e inusuales ideas de negocio.
- Identifica con claridad y desde el análisis contextual las oportunidades de negocio a las cuales se puede enfrentar.
- Configura un concepto de negocio por escrito, a manera de perfil de negocio, soportado especialmente desde la oportunidad y la posibilidad de competir.

Se considera entonces que los 21 créditos dedicados al emprendimiento en el programa de Administración de Empresas buscan el desarrollo en el estudiante de competencias que le permitan pensar causalmente, tomar decisiones y emprender iniciativas que incidan en su éxito personal y, por ende, laboral.

Ahora bien, los emprendedores coautores de este documento, Alejandro Ortiz y Juan Pablo Ramos, consideran pertinente mencionar sus perfiles de estudiantes investigadores, los cuales se muestran en la tabla 4.

**Tabla 4.** Perfil de dos estudiantes, coautores de esta ponencia

Nombre: Juan Pablo Ramos Piracoca	
Fecha y lugar de nacimiento	Nació el 27 de agosto de 1992, en Bogotá.
Reseña en el campo de la formación	Hizo sus estudios primarios y secundarios en el Instituto San Bernardo de La Salle, donde desempeñó actividades pastoralistas, musicales y deportivas, siendo líder de sus compañeros. Fue elegido varias veces como representante de sus de curso en 2007 y 2008. Se graduó en 2009.

*Continúa*

<b>Nombre: Juan Pablo Ramos Piracoca</b>	
Cualidades	Actualmente, se encuentra estudiando Administración de Empresas en la Universidad Central, en donde está desarrollando sus capacidades como líder.
Cómo se identifica en esta persona el emprendimiento	Es un ser ejemplar en el campo del emprendimiento. Además de ser coautor de esta ponencia, se impulsa a la empresariedad día a día, elaborando y comercializando sándwiches. Entre sus dones está la cuentería y la música. Se considera una persona dinámica, despierta, propositiva, alegre, digno de admiración, capaz de hacer varias cosas bien y agradar con su jovialidad.
<b>Nombre: Luis Alejandro Ortiz Corredor</b>	
Fecha y lugar de nacimiento	Nació el 11 de diciembre de 1993, en Bogotá.
Reseña en el campo de la formación	Hizo sus estudios escolares en el Colegio Colsubsidio Ciudadela (anteriormente Centro Educativo Integral Colsubsidio). Allí empezó a formarse como un deportista de alto rendimiento, se caracterizó como un estudiante dedicado y con grandes expectativas. Se graduó de este colegio el 5 de diciembre de 2011, y durante sus estudios participó en varios eventos deportivos, siendo reconocido en el colegio por sus capacidades en el deporte.
Cualidades	Actualmente se encuentra estudiando en la Universidad Central Administración de Empresas, donde está desarrollando todas sus habilidades como un buen líder y un gran estudiante con capacidades para la organización y toma de decisiones.
Cómo se identifica en esta persona el emprendimiento	En él se identifican rasgos de personalidad propios de un emprendedor: es un ser responsable, respetuoso, siempre dispuesto a servir, comprometido, arriesgado, ama lo que hace, se adapta con facilidad a los cambios. En medio de una aparente timidez, se expresa con facilidad y asertividad y hace uso siempre de sus dones y talentos para enfrentarse a situaciones desconocidas.

Fuente: elaboración propia.

En estas dos personas hay un rasgo emprendedor nato, multitud de posibilidades, sueños, disposición y un reflejo de futuros administradores que están encaminados a cambiar su entorno. Hay jóvenes por los cuales una apuesta vale en el ejercicio de la educación.

## Reflexiones finales

Este es un trabajo aún en construcción. Se reconoce entonces que el emprendimiento puede ser visto con diferentes propósitos y aproximaciones. En este caso, se entiende como la opción para la creación y formación de nuevas empresas. Se considera que este contribuye al crecimiento económico de los países, al aumento de su productividad, a la recomposición de los tejidos socioproductivos, a la innovación y, por supuesto, a la creación de nuevos puestos de trabajo.

Aun cuando es entendido en algunos contextos, como la manera de pensar y actuar orientada hacia la creación de riqueza, es una forma de razonar centrada en las oportunidades, planteada como visión global y llevada a cabo por un liderazgo equilibrado y una gestión de riesgo calculado, sobre la creación de valor que beneficie a la empresa, la economía y la sociedad.

El punto central para los autores consiste en que la esencia del emprendimiento es la base de la creatividad y la innovación, pero el objeto de emprender va más allá, puesto que interpreta nuevas y mejores formas de pensamiento creativo, estratégico e innovador, en una actividad compuesta de ideales, desafíos y nuevas metas, para llegar a nuevas unidades productivas eficientes en pro de la aventura.

Entonces el emprendimiento facilita procesos en el desarrollo de la sociedad. Así, dejar planteado lo que se necesita para ser emprendedor es la apuesta en la mirada de los autores, pero no sin antes contextualizar al lector. Se desarrolla en la oportunidad del ser humano de transformar ideas básicas para la eficacia en sus procesos vitales. Esta primicia planteada por Taylor, en su obra sobre la administración científica, evidencia el proceso evolutivo de las masas en pro de una mejora en la producción. Para puntualizar, es notorio el concepto emprendedor en la transformación del proceso empírico manejado hoy en día en la administración.

Ahora bien: el emprendedor es una persona con capacidad de innovar, entendida esta como capacidad de generar bienes y servicios de una forma creativa, metódica, ética, responsable y efectiva.

Los ejercicios de evaluación del currículo han permitido identificar que el programa de Administración de Empresas de la Universidad Central ofrece a sus estudiantes ventajas como el nuevo enfoque de la Administración de Empresas, que se centra en las necesidades empresariales del entorno colombiano y según el cual se concibe la organización como un sistema complejo, que puede autoorganizarse y replantearse para modificar su realidad. En este campo se cuenta con capacidades de emprendimiento.

Los espacios académicos, actividades y estrategias pedagógicas construidas en el programa permiten cumplir con los objetivos de formación propuestos en el núcleo de problemática empresarial colombiana y emprendimiento, los cuales permiten el éxito en los procesos de asesoría y el seguimiento para la creación y puesta en marcha de nuevas empresas.

## Referencias

- Baumol, W. J. (2004). Difusión y adaptación de la tecnología: el crecimiento a través de la innovación imitativa. *Economía Internacional: Nuevas Adaptaciones ICE*, (814), 5-16. Recuperado de [http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE\\_814\\_5-16\\_\\_758o8D6oCEE51C2C553F6CB7619B8192.pdf](http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE_814_5-16__758o8D6oCEE51C2C553F6CB7619B8192.pdf)
- Burgess, S. D. (1993). *Small business management fundamentals*. Ohio: McGraw-Hill.
- Cohen, W. (1990). *El plan de marketing: procedimientos, estrategia y técnica*. Barcelona: Deusto.
- Drucker, P. (1989). El nuevo perfil del directivo empresarial. *Harvard Bussines Review*, 3-14.
- Dueñas, R. (2012). *Informe de gestión*. Bogotá: Universidad Central.
- Finley, L. (1990). *Entrepreneurial strategies*. Boston: PWS Kent Publishing Co.
- Fournier, A. N. (2011). *Documentos de investigación. Administración de Empresas, No. 6. Emprendimiento social*. Bogotá: Ediciones Fundación Universidad Central.
- Gómez J., G. D. (2004). Perfil del emprendedor universitario y de la empresa creada: el caso de la UMH. En J. M. Veciana, *El emprendedor innovador y la creación de empresas de I+D+I*. Universidad de Valencia.
- Harper, S. (1991). *Guide to starting your own business*. USA: McGraw-Hill.

- Hatten, T. S. (1997). *Small business: Entrepreneur ship and beyond*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Herbert, R. F. y Link, A. N. (1989). In search of the meaning of entrepreneurship. *Small Business Economics*, 1, 39-49.
- Kuratko, M. M. (2002). *Corporate entrepreneurship*. San Diego, CA: Harcourt.
- Lloyd, S. (1997). *Los emprendedores no nacen, se hacen*. México: McGraw-Hill.
- Malagón, L. E. (2012). *Plan de desarrollo de la asignatura Innovación y Conceptos de Negocio*. Bogotá: Ediciones Fundación Universidad Central.
- Piracoca, J. P. (14 de septiembre de 2012). (L. L. Corredor, Entrevistador)
- Quiroz, M. L. (2012). *Mujeres y hombres en la universidad. Perfiles socio-demográficos, educativos y laborales en cuatro universidades colombianas*. s. d.
- Ramos Piracoca, J. P. (14 de septiembre de 2012). (L. L. Corredor, Entrevistador)
- Robert, R. (1985). *Entrepreneurship*. Lord Publishing Co.
- Romero, M. A. (2001). *Actitudes emprendedoras de los estudiantes universitarios de la CAPV*. Universidad de Deusto.
- Santoyo, A. R. (2009). *Reflexiones en torno al consumidor, la emprendeduría, las finanzas y los migrantes*. Guanajuato: Ediciones Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad de Guanajuato.
- Universidad Central (2005). Programa académico de escuela. *PAE 1 Objeto de estudio*. Documento interno Universidad Central Bogotá.
- Universidad Central (2011a). *Ajuste al plan de estudios*. Documento interno Universidad Central. Bogotá.
- Universidad Central (2011b). *Renovación de Registro Calificado*. Documento interno Universidad Central. Bogotá.

# La transversalidad de las competencias de emprendimiento en la Universidad Mariana

*Lyda María Torres Arteaga\**

*Carlos Gerardo Enríquez Ordóñez\*\**

## Introducción

La universidad, desde la dinámica de formación de las distintas disciplinas, es consciente de las diferentes transformaciones del campo profesional, de la formación de nuevos nichos de mercado y de las oportunidades que brinda la ubicación geoestratégica de la región, que posibilitan o dificultan la inserción a nuevos campos de trabajo, tal como se afirma en Tuning América (Castrillón Cifuentes y Cabeza de Vergara, 2010). Frente a esta percepción, es indispensable que los tradicionales y los nuevos programas de formación le garanticen a la sociedad herramientas para afrontar los nuevos retos planteados por el dinámico y cambiante desarrollo científico y tecnológico en el marco de los procesos de globalización que obligan a la sociedad a mantenerse visible y actualizada frente a estas transformaciones.

---

\* Docente Programa Administración de Negocios Internacionales de la Universidad Mariana. Miembro del Colectivo Espíritu Creativo y Emprendedor. Correo electrónico: lydamaria@gmail.com

\*\* Docente Programa Administración de Negocios Internacionales. Coordinador Unidad de Emprendimiento Colectivo Espíritu Creativo y Emprendedor de la Universidad Mariana. Correo electrónico: gerardoenriquez@hotmail.com



Para Tuning América, los nuevos diseños curriculares deben garantizar la obtención de múltiples beneficios para instituciones, docentes, estudiantes, empresarios y egresados, todo esto conjugado con el aprovechamiento del apoyo público en la formación y en la generación de nuevos emprendimientos (González, 2006).

Con el fin de fortalecer las bases de los programas de la Universidad Mariana y ajustarlos a los requerimientos de la demanda de formación, la Universidad aborda el emprendimiento como un eje transversal que garantice el desarrollo de una cultura de emprendimiento capaz de aportar al mejoramiento, creación y orientación de organizaciones de negocios, asegurando su competitividad en un entorno globalizado y que aporten al mejoramiento del nivel de vida de los estudiantes, de los microempresarios y al desarrollo económico y social de Nariño.

## **Contexto**

### **Contexto regional**

El suroccidente de Colombia muestra una situación de potencialidades en cuanto a recursos naturales, artesanales e industriales, que no han sido aprovechados por sus habitantes, convirtiéndose en fuente generadora de potenciales negocios. “El Departamento de Nariño tiene en la actualidad una extensión de 33.268 kilómetros cuadrados, correspondiente al 2,9 % del territorio nacional, y lo conforman 64 municipios. En el departamento existen 67 resguardos, los cuales ocupan una superficie de 467 mil hectáreas” (Viloria de la Hoz, 2007).

En lo económico, Nariño presenta la siguiente situación, la cual debe ser analizada minuciosamente en pro de lograr una articulación y un desarrollo de sus cadenas productivas. En el departamento se han identificado doce cadenas productivas, siendo las más importantes la papa, los lácteos, las fibras naturales, la marroquinería y la caña panelera en la región andina, así como la pesca, la palma africana, el turismo y el cacao en la región pacífica.

Otra actividad que se debe destacar es la cría de curíes o cuyes, de amplio arraigo en la cultura culinaria nariñense. Estas actividades son las llamadas a convertirse en negocios, que se deben canalizar hacia el exterior.

La información departamental del PIB confirma que la actividad agropecuaria continúa siendo la base económica de Nariño (32,3 %). Respecto a todos los departamentos, esta participación dentro del PIB solo es superada por el Meta (35,8 %), y es similar a la de Sucre (32,6 %) (Gobernación de Nariño, 2012).

La agricultura es la llamada a convertirse en la piedra angular para lograr el desarrollo de la economía de Nariño, la cual con la interrelación mancomunada del sector terciario puede ser la promotora de este desarrollo. Para ello se deben crear los espacios que permitan llevar los productos de este sector al exterior, situación que se debe gestar desde el actuar de los profesionales, quienes tienen que identificar y concretar las oportunidades de negocios.

## **Contexto institucional**

### ***Antecedentes históricos de la Universidad Mariana***

La Universidad Mariana es fruto de una propuesta de las exalumnas franciscanas presentada en el marco de su II Congreso Internacional, celebrado en Pasto entre el 10 y el 14 de enero de 1964. En el acto de clausura del Congreso se solicitó formalmente a la Congregación de Hermanas Franciscanas de María Inmaculada la creación de un Centro de Educación Superior en esta ciudad, con el propósito de continuar el nivel de formación de sus estudiantes y de la mujer nariñense. Ello se concretó el 1.º de febrero de 1967, con la firma del Acuerdo de Cooperación Técnica y Científica entre la Confederación Suiza y la República de Colombia. Posteriormente, se fundó el Colegio Universitario, que después tomó el nombre de Instituto Mariano en honor a la Santísima Virgen María, patrona de la congregación. El 2 de mayo de 1967 el Ministerio de Educación Nacional autorizó a las Hermanas Franciscanas para iniciar labores.

### ***Proyecto Educativo Institucional***

La Universidad Mariana reconoce la responsabilidad social frente al entorno. Por eso busca permanentemente la calidad académica, la construcción, la apropiación y la aplicación de conocimiento y la adopción de nuevas tecnologías para la intervención adecuada en la realidad, de tal manera que beneficie la sociedad, aportando para la inclusión, la solidaridad y la equidad, y generando bienestar para todos.

La docencia en la Universidad Mariana se orienta a “aprender a aprender”. Dirige al educando hacia el aprendizaje autónomo para que aborde libremente el conocimiento y solucione con autonomía los problemas a lo largo de la vida mediante el desarrollo de competencias (Guerrero, 2010, p. 44). Por otra parte, los procesos de investigación son factor fundamental de preocupación en la Universidad. Se considera la investigación profesoral como componente de la docencia para hacer efectiva la construcción del conocimiento e influir en la transformación del entorno, mediante la solución de problemas y la investigación estudiantil que pretende desencadenar en el estudiante el espíritu investigativo.

**Tabla 1.** Ofertas de formación especializada y de pregrado

Facultades	Programas	
Posgrados y Relaciones Internacionales	Maestrías Ingeniería Ambiental Patología Administración en Salud Administración y Competitividad Gerencia y Asesoría Financiera	Especializaciones Administrativas En Salud En Educación En Ingeniería
Humanidades y Ciencias Sociales	Derecho Trabajo Social Comunicación Social Psicología Ciencias Políticas	
Ciencias de la Salud	Enfermería Terapia Ocupacional Fisioterapia Nutrición y Dietética	

Facultades	Programas
Ciencias Contables, Económicas y Administrativas	Contaduría Administración de Negocios Internacionales Mercadeo
Ingeniería	Sistemas Ambiental Sanitaria Procesos

Fuente: elaboración propia.

La Universidad Mariana, para dar respuestas a las necesidades del entorno, se apoya en la Unidad Académica de Proyección Social, cuya función primordial es servir de enlace entre el sector externo y la institución, a través del desarrollo de sus prácticas formativas, pasantías, voluntariado, asesorías, actividades investigativas, programas y proyectos interdisciplinarios, que se generan en todos sus programas académicos en las diferentes facultades.

También se fortalece con el fomento del emprendimiento en todos los programas de la institución como un área transversal y con la creación del Colectivo Espíritu Creativo y Emprendedor (CECE), que tiene como fin la formación en emprendimiento y empresarismo, para responder de esta manera a las necesidades del entorno empresarial y a los nuevos retos y exigencias sociales, educativas, económicas, científicas y tecnológicas. Así mismo, busca responder a los fundamentos institucionales del Proyecto Educativo Institucional, ya que menciona entre sus principios sociales la importancia de desarrollar el *espíritu creativo y emprendedor* para promover el desarrollo empresarial y el crecimiento económico de la región y del país. El CECE posibilita el cumplimiento de la formación en emprendimiento y sienta las bases para el desarrollo de un currículo transversal en las siguientes ofertas de formación especializada y de pregrado (tabla 1).

## Marco teórico

En Colombia, la Ley 590 de 2000, modificada por la Ley 905 de 2002, tiene como objetivo general “fomentar la permanente creación, acceso a los mercados, desarrollo y competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas del país”. En el capítulo IV establece que “las instituciones de educación sin perjuicio de su régimen de autonomía tendrán en cuenta todo lo dispuesto en estas leyes para promover la iniciativa empresarial y establecer programas de extensión dirigidos a las micro, pequeñas y medianas empresas”.

Posteriormente se expidió el 26 de enero de 2006 la Ley 1014 conocida como Ley de “Fomento a la Cultura del Emprendimiento”, con el propósito de promover el espíritu emprendedor, la innovación y la creatividad en todos los estamentos educativos del país, de acuerdo con los proyectos educativos institucionales (PEI) y lo establecido en la Ley 115, General de Educación.

Según la Ley 1014, el emprendimiento “es una manera de pensar y actuar orientada hacia la creación de riqueza. Es una forma de pensar, razonar y actuar centrada en las oportunidades, planteada con visión global y llevada a cabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado, su resultado es la creación de valor que beneficia la empresa, la economía y la sociedad”. Esta ley busca estimular durante el proceso formativo, la aplicabilidad de los conceptos teóricos y prácticos y los conocimientos más avanzados de la ciencia y la tecnología a la creación de unidades de emprendimiento, a la adaptación de nuevas tecnologías y desarrollar una actitud innovadora y creativa dentro de las organizaciones.

En 2009 surge la Ley 1286, por la cual se transforma a Colciencias en departamento administrativo, se fortalece el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación en Colombia. Con esta normatividad, se pretende lograr un modelo productivo sustentado en la ciencia, la tecnología y la innovación, para poder dar valor agregado a los productos y servicios de nuestra economía y propiciar el desarrollo productivo y una nueva industria nacional.

## Experiencia en emprendimiento

El país cuenta con una normatividad de orden nacional específica sobre emprendimiento, que facilita la implementación del proyecto de transversalización de la cátedra en la Universidad Mariana como aporte significativo al sector productivo de Nariño. En tal sentido, la Ley 1014 de 2006 y los respectivos decretos reglamentarios representan una oportunidad para trabajar por la construcción de una cultura del emprendimiento como una estrategia de desarrollo social y económico del departamento. Teniendo en cuenta estos lineamientos dictados por el Gobierno, la Universidad Mariana, comprometida con la formación de una cultura emprendedora, pretende convertirse en un actor principal para el apoyo de los jóvenes emprendedores, motivando a la creación de empresa y constituyendo a la vez un apoyo significativo para la supervivencia y el crecimiento de las famiempresas y microempresas ya existentes. Para dar cumplimiento a este propósito, nace en 2000 el Colectivo Espíritu Creativo y Emprendedor (CECE) como la Unidad de Emprendimiento de la Universidad Mariana, con la siguiente filosofía y lineamientos:

- **Visión:** en 2019 la unidad de emprendimiento CECE será reconocida como la unidad líder en la región, en formación de una cultura de emprendimiento, capaz de aportar al mejoramiento, creación y orientación de organizaciones de negocios, que sean competentes en un entorno globalizado y que aporten al mejoramiento del nivel de vida de los estudiantes, de los microempresarios y al desarrollo económico y social de Nariño, desarrollando a la vez una cultura investigativa en el campo empresarial, la cual permita la implementación de un eje transversal para fortalecer desde todos los programas una dinámica de emprendimiento regional.
- **Misión:** somos generadores de acciones educativas transformadoras para la construcción de una sociedad más humana, democrática y justa, estableciendo estrategias académicas, investigativas y de proyección universitaria, que contribuyan en la formación de profesionales dinámicos y con elevado espíritu emprendedor, que respondan con

pertinencia y acción efectiva a los nuevos retos y exigencias sociales, educativas, económicas, científicas y tecnológicas, tendientes a la búsqueda de la calidad y excelencia profesional.

### **Transversalidad**

El espíritu emprendedor y empresarial se constituye en la línea transversal conductora de todo el sistema educativo de la Universidad Mariana, por lo cual se enfoca en los siguientes propósitos.

Propósitos generales:

- Establecer estrategias académicas, investigativas y de proyección universitaria, que contribuyan a la formación de profesionales dinámicos y con elevado espíritu emprendedor, que respondan con pertinencia y acción efectiva a los nuevos retos y exigencias sociales, económicas, científicas y tecnológicas.
- Desarrollar procesos formativos tendientes a la búsqueda de la calidad y excelencia profesional, a partir de la participación en acciones de cambio y transformación a nivel institucional y de cooperación interinstitucional en los ámbitos local, nacional e internacional.

Propósitos específicos:

- Promover el fortalecimiento de una cultura empresarial y emprendedora mediante un proceso creativo e innovador y con responsabilidad social, proyectada hacia una consolidación de las relaciones interinstitucionales de nuestra región.
- Aprovechar las diferentes fuentes estatales y privadas que puedan apoyar y financiar las iniciativas de emprendedores universitarios.
- Fortalecer los procesos empresariales vinculados a planes de desarrollo local, regional y territorial.
- Formación integral en aspectos y valores como desarrollo del ser humano y su comunidad, autoestima, autonomía, sentido de pertenencia a la comunidad, trabajo en equipo, solidaridad, asociatividad y

desarrollo del gusto por la innovación y estímulo a la investigación y aprendizaje permanente

## **Propuesta de operativización de la transversalidad**

### ***Cátedra y transversalidad***

Para dar viabilidad de los objetivos en la formación del emprendimiento, la Universidad Mariana adopta la cátedra de Emprendimiento. Esta se programa en semestres superiores a partir del séptimo. Sin embargo, la flexibilidad curricular le permite a los programas ubicar la cátedra en semestres inferiores, dependiendo del número de semestres y de su malla curricular. Esto le facilita al estudiante programar su formación con base en sus propias necesidades y en cualquiera de los programas por su carácter interdisciplinario. La cátedra se plantea para desarrollarse en tres espacios académicos, mediante los siguientes programas analíticos:

*Megacompetencia.* Desarrollar la capacidad de identificación y evaluación de oportunidades para la creación de empresa o unidades de negocios y emprendimientos sociales; la elaboración de planes de negocios; la consecución de recursos necesarios y la capacidad de apropiar y proyectar sus iniciativas en diferentes contextos profesionales a partir de los conceptos teórico-prácticos, modelos de desarrollo empresarial, visión empresarial y participación en escenarios reales de emprendimiento. Este propósito se evidencia con el siguiente programa desarrollado en tres espacios:

#### *Espacio académico 1. Pilares de Espíritu Empresarial*

Número de créditos: 1

Semestre: séptimo

Competencias:

Desarrollar una actitud proactiva hacia la identificación y generación de ideas de emprendimiento a través del uso de diferentes herramientas como la observación, la búsqueda de solución de problemas del entorno, el



reconocimiento de su realidad, de experiencias exitosas de emprendimiento y la apropiación de su campo profesional.

Contenidos:

- Importancia de establecer un proyecto de vida
- El espíritu emprendedor
- Concepciones y creencias de espíritu emprendedor
- ¿Cómo reconocer y desarrollar el espíritu emprendedor?
- Desarrollo de la creatividad
- ¿Cómo reconocer y valorar la realidad empresarial en la región y en el país?
- ¿Por qué crear negocios y empresas?
- La construcción empresarial
- Técnicas de generación de ideas
- ¿Cómo crear un negocio o una empresa (plan de negocio)?
- El estudio de mercado
- Desarrollo de un prototipo de producto

*Espacio académico 2. Introducción al plan de negocios y visión empresarial*

Número de créditos: 1

Semestre: octavo

Competencias:

Desarrollar habilidades en gestión de la información, transformación e innovación de procesos o productos y en toma de decisiones en diferentes contextos por medio del fortalecimiento de saberes previos y la apropiación de conceptos sobre estudio de mercados y operacionalización técnica.

Contenidos:

- El plan de negocio
- Ventajas y características del plan de negocio

- Objetivos del plan de negocio
- El estudio de mercado
- El estudio técnico y organizacional
- El estudio económico y financiero
- El impacto social y ambiental

*Espacio académico 3: Profundización en plan de negocios*

Número de créditos: 1

Semestre: noveno

Competencias:

Desarrollar habilidades en la estructuración de planes de negocio, manejo de recursos para su implementación y uso de herramientas tecnológicas de gestión por medio del estudio económico financiero, la evaluación de impactos socioambientales y el uso de plataformas tecnológicas para el emprendimiento.

Contenidos:

- Revisión de avance estudio de mercado
- Estudio técnico y sus componentes
- Estudio financiero y sus componentes
- Estudio social y ambiental
- Convocatorias y fuentes de financiación de proyectos en Colombia y en el mundo.

*Estrategias pedagógicas y didácticas para la formación y evaluación en emprendimiento.* En los diferentes encuentros en los espacios académicos se utiliza la argumentación como herramienta para desarrollar en los estudiantes la capacidad de debatir, criticar y discutir los diferentes problemas que puede enfrentar una empresa y las diferentes oportunidades de negocio que se puedan presentar. Mediante procesos de investigación los estudiantes son capaces de hablar con sentido y propiedad ante sus compañeros sobre temas actuales

de emprendimiento empresarial, demostrando autonomía, apropiación, construcción y producción de conocimientos.

En cada encuentro se proponen situaciones empresariales como la exposición problemática, para ser debatidas, analizadas y aplicadas a los conocimientos adquiridos con anterioridad apoyándose de las siguientes herramientas que permiten la formación y la evaluación de las competencias genéricas y específicas en emprendimiento:

- Talleres dirigidos
- Presentación de casos prácticos que les permitan hacer consideraciones frente a su propia propuesta
- Desarrollo de trabajos en equipo
- Creación de espacios de discusión en la socialización de conceptos, temáticas y propuestas desarrolladas en clase
- Control de lecturas mediante pruebas escritas y socialización grupal
- Trabajo de aplicación práctica
- Cátedra magistral

En cuanto al talento humano, los docentes que manejan el área de emprendimiento tienen la idoneidad interdisciplinar en el tema y están vinculados a la Unidad de Emprendimiento (CECE), esto con el fin de evaluar permanentemente la pertinencia del programa curricular.

### ***La investigación y el emprendimiento***

En el campo de la investigación, el emprendimiento se afianza en los cambios constitucionales de 1991, que permiten que emerja y se afirme la diversidad y pluralidad del país, su riqueza y el fortalecimiento del espíritu emprendedor como base para el desarrollo sostenible de nuestro país, región y ciudad. A lo anterior se suma lo dispuesto por la Ley 1014 de 2006 “Fomento de la cultura de Emprendimiento”, la cual, en uno de sus apartes, establece concretamente la posibilidad que tienen las universidades de aceptar temas investigativos en

emprendimiento y planes de negocio como opción de trabajo de grado para optar a un título profesional.

La unidad de emprendimiento CECE, frente a la responsabilidad social de crear y fortalecer empresa, involucra en su plan estratégico de investigación actividades relacionadas con la asesoría, consultoría y creación de *dossiers*, cuyo objetivo está en la transferencia al sector institucional y empresarial los productos resultantes de las investigaciones (tablas 2 y 3).

**Tabla 2.** Investigación, asesoría y consultoría

<p>Nombre del programa: Investigación de alta calidad en el colectivo espíritu creativo y emprendedor 2012-2016</p> <p>Nombre del proyecto n.º 3: investigación, asesoría y consultoría.</p> <p>Objetivo general: transferir al sector institucional y empresarial los productos resultantes de las investigaciones del programa.</p>		
Objetivos específicos	Aspectos de análisis por objetivo	Resultados por alcanzar
<p>Estructurar dossiers tecnológicos con los resultados de la investigación básica y aplicada de los grupos de investigación del programa.</p> <p>Promover la venta de servicios de asesoría y consultoría en ciencia y tecnología del grupo de investigación del programa, a escala local, nacional o internacional.</p>	<p>Portafolio de servicios.</p> <p>Convenios con instituciones</p> <p>Medios promocionales</p> <p>Demanda de asesoría y consultoría</p> <p>Propiedad intelectual</p>	<p>Estructurados dos (2) dossiers tecnológicos con los resultados de la investigación básica y aplicada de los grupos de investigación del programa.</p> <p>Promovidos los servicios de asesoría y consultoría en ciencia y tecnología del grupo de investigación del programa, a por lo menos tres (3) cadenas productivas regionales.</p>

Fuente: elaboración propia con información de CECE.

**Tabla 3.** Segunda parte: plan operativo 2012-2016

Objetivos específicos	Metas
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estructurar dossiers tecnológicos con los resultados de la investigación básica y aplicada de los grupos de investigación del programa.</li> <li>2. Promover la venta de servicios de asesoría y consultoría en ciencia y tecnología del grupo de investigación del programa, a escala local, nacional o internacional.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.1. Estructurados por lo menos dos (2) dossiers tecnológicos con los resultados de la investigación básica y aplicada de los grupos de investigación del programa.</li> <li>2.1. Promovidos la venta de servicios de asesoría y consultoría en ciencia y tecnología de los grupos de investigación del programa, a por lo menos tres (3) cadenas productivas regionales.</li> </ol>

Fuente: elaboración propia con información de CECE.

### ***Actividades de extensión***

La Universidad, consciente de su responsabilidad social con la región, se hace visible a través de las siguientes actividades que le permiten fortalecer sus servicios de extensión hacia la comunidad.

#### *Integración de la academia al fortalecimiento de los proyectos de competitividad regional con enfoque internacional*

Con el propósito de contribuir con el mejoramiento de la productividad, la competitividad y la proyección internacional de las principales cadenas productivas, el CECE se articula con organismos o entidades como lo es la Comisión Regional de Competitividad y se programan actividades como las siguientes (tabla 4):

Actividades por meta	Indicadores de logro por objetivo	Responsables
<p>Taller de capacitación en dossiers tecnológicos con base en los resultados transferibles.</p> <p>Seminario taller de estructuración de proyectos de transferencia tecnológica con MML</p> <p>Estructuración de proyectos de transferencia tecnológica</p> <p>Programación de una rueda de negocios de innovación para venta de dossiers tecnológicos.</p> <p>Participación en ruedas de negocios de innovación de dossiers tecnológicos nacionales.</p>	<p>Número de talleres de formulación de dossiers tecnológicos</p> <p>Número de seminarios de transferencia de metodologías de estructuración de proyectos de transferencia tecnológica</p> <p>Número de proyectos de transferencia tecnológica</p> <p>Número de ruedas de negocios de innovación programadas</p> <p>Número de participaciones en ruedas de negocios de innovación</p>	<p>Vicerrectoría Administrativa y Financiera CIP</p> <p>Decanos de Facultad.</p> <p>Directores de programa</p> <p>Grupo “Élite empresarial”</p> <p>Unidad de Emprendimiento</p>

**Tabla 4.** Actividades de extensión

Cadena	Actividad
Turismo	Uso de las TIC para la promoción de turismo de naturaleza. Dentro de los resultados el desarrollo de una página web. Mejoramiento de la productividad y competitividad el corregimiento de Cabrera.
Cadena del café	Investigación de mercados sobre canales de distribución para la empresa La Venteña.
Cadena agro industria panelera	Investigación de mercados
Corporación de carnavales	Propuesta para la implementación de la Marca de Carnaval.
Cadena horto frutícola	Investigación de mercados institucional en supermercados o restaurantes en San Juan de Pasto

Fuente: elaboración propia con información de CECE.

### *Eventos de divulgación académica y cultural*

Con el fin de encontrar espacios de acercamiento de la población académica y el sector empresarial, se desarrolla institucionalmente el programa denominado “Tertulias empresariales, encuentro entre empresarios y estudiantes”, entre los cuales han participado entidades como (tabla 5):

**Tabla 5.** Eventos de divulgación académica y cultural

Empresa	Título de la charla
Contactar	Microfinanzas
Human Attroach	Coaching estratégico
Damaris Narváez	Banca de oportunidades

Fuente: elaboración propia con información de CECE.

El objetivo es compartir experiencias con el sector empresarial y aportar conocimiento desde la Universidad.

### *Feria Interuniversitaria de Emprendimiento*

Con el fin de motivar a la comunidad educativa alrededor del emprendimiento y la creación de empresa, el CECE desarrolla su Feria Interuniversitaria de Emprendimiento como una estrategia de promoción de ideas reflejada en una muestra empresarial a la cual tienen acceso los estudiantes de las diferentes universidades locales, nacionales, del norte del Ecuador y el público en general.

### *Primer y segundo Congreso Internacional de Agrobiotecnología y Emprendimiento*

El objetivo es acercar a la comunidad a las herramientas, experiencias y conocimientos de expertos conferencistas en el marco del emprendimiento y la agrobiotecnología como una apuesta por la tecnología y la innovación como líneas de actuación hacia el éxito.

### *Gestión social*

El Colectivo Empresarial trabaja junto con instituciones públicas y privadas en el desarrollo de proyectos que garanticen el bienestar de la comunidad, el crecimiento de la región y el fortalecimiento de los diferentes sectores económicos. Entre algunos proyectos podemos mencionar:

- Proyecto de recursos Panam que beneficia y fortalece la cultura de nuestra población indígena y se realiza con el concurso de la Gobernación de Nariño.
- Tercer Seminario Iberoamericano de Turismo: transformación productiva que contó con la participación de expertos en turismo del ámbito nacional e internacional y se organizó junto con la Red de Ciencia, Naturaleza y Turismo (Recinatur) y la Alcaldía de Pasto.

### *Asesorías y acompañamiento*

Como unidad de emprendimiento inscrita ante Fonade, el CECE cumple con el propósito de asesorar y acompañar en la formulación de proyectos de nuevas iniciativas de emprendimiento. Esta actividad es abierta a los estudiantes, egresados y comunidad en general. De esta actividad se han generado resultados significativos, entre otros, como el Proyecto Zumos y el Centro Empresarial Contable, dos emprendimientos financiados por Fonade y que nacieron de los programas de Ingeniería y Posgrados.

## **Referencias**

- Beneitone, P., Esquetiani, C., Marty, M., Siufi, G. y Wagenaar, R. (2007). *Reflexiones y perspectivas de la educación superior en America Latina*. Bilbao: Universidad de Deusto y Universidad Groningen.
- Castrillón, J. y Cabeza de Vergara, L. (2010). *Griica: Las competencias de los administradores en Colombia a la luz del proyecto Tuning América*. Bogota: Guía Publicidad.
- Gobernación de Nariño (2012). *Plan estrategico departamental de ciencia tecnologia e inovación de Nariño 2012*. Pasto.



- González, J. A. (2006). *Tuning educational. Structures in Europe, Informe final - Proyecto Piloto Fase 2, La contribución de las universidades al proceso de Bolonia*. Bilbao.
- Guerrero, L. (2010). *Construcción curricular por competencias en la educación superior*. Pasto: Unimar.
- Ley 590 de 2000 (10 de julio), por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa. *Diario Oficial* n.º 44.078.
- Ley 1014 de 2006 (26 de enero), del fomento a la cultura del emprendimiento. *Diario Oficial* n.º 46.164.
- Ley 1286 de 2009 (23 de enero), por la cual se modifica la Ley 29 de 1990, se transforma a Colciencias en Departamento Administrativo, se fortalece el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación en Colombia y se dictan otras disposiciones. *Diario Oficial* n.º 47.241.
- Salas, W. (2005). Formación por competencias en educación superior. *Revista Iberoamericana de Educación*. Recuperado de <http://www.rieoei.org/deloslectores/1036Salas.PDF>
- Tardif, J. (2008). Desarrollo de un programa por competencias: de la intención a su implementación. *Revista del currículum y formación del profesorado*. Recuperado de <http://www.ugr.es/~recfpro/rev123ART2.pdf>
- Universidad Mariana (2011). *Proyecto Educativo Institucional*. Pasto.
- Viloria de la Hoz, J. (2007). *Economía del departamento de Nariño, ruralidad y aislamiento geográfico*. Pasto: Banco de la República.

# Experiencias y reflexiones didácticas

*Adriana Quimbayo\**

*John Alirio Sanabria\*\**

## Introducción

El trabajo que se llevó a cabo en esta primera fase del estudio pretende reconocer la postura de las instituciones de educación superior participantes en el Primer Encuentro Nacional de Gestión Curricular para el Emprendimiento frente a los procesos de enseñanza y aprendizaje, como dimensiones relevantes para un currículo sistémico, flexible, integral y contextualizado a favor del emprendimiento. Este escenario, creado para la comprensión y la reflexión de la gestión curricular para el emprendimiento, avizoró categorías de análisis para comprender y describir las prácticas educativas específicas de cada institución, las cuales aportaron un valioso recurso que cuenta con una descripción y lectura sobre los espacios formales y no formales, las estrategias, las técnicas y los instrumentos utilizados en su contexto particular para la construcción y el fortalecimiento de espacios de enseñanza en pro de una cultura para el emprendimiento.

El encuentro promovió un espacio de reflexión pedagógica desde la perspectiva de los docentes e investigadores de cada institución, comprometidos

---

\* Psicóloga. Magíster en Educación. Correo electrónico: [adriquimbayo@gmail.com](mailto:adriquimbayo@gmail.com)

\*\* Administrador de Empresas. Magíster en Ingeniería Industrial. Profesor de la Universidad de La Salle. Correo electrónico: [jasanabria@unisalle.edu.co](mailto:jasanabria@unisalle.edu.co)

con la formación de emprendedores, así como una descripción de las acciones que los programas académicos ofrecen para fomentar el emprendimiento, como las estrategias orientadas al desarrollo humano integral y sustentable en la sociedad colombiana. En total se sumaron ocho universidades en torno a esta pregunta: ¿cómo se materializa el currículo en las prácticas educativas orientadas a fortalecer los procesos intrínsecos y extrínsecos del emprendimiento?

## **El lenguaje institucional frente al emprendimiento**

En los recursos documentales elaborados por las instituciones de educación superior (IES) participantes, se explicita la preocupación por cuestionar el desarrollo de las prácticas educativas. En el encuentro reflexivo —específicamente, en los textos socializados— el currículo para el emprendimiento asume una posición importante, no solo por la implementación de la norma y la responsabilidad que asumen las IES desde la Ley 1014 de 2006 (Ley de Emprendimiento) de generar nuevas formas de enseñanza y estrategias pertinentes que favorezcan los cambios de pensamiento, así como la inclusión del emprendimiento como elemento de formación, sino también por las transformaciones de los significados que deben incorporar los profesionales como consecuencia de la incorporación del emprendimiento al currículo.

En consecuencia, la formación debe incorporar la norma a partir de fundamentos de competitividad, mejoramiento de las competencias profesionales de los futuros egresados y promoción del desarrollo humano y social de sus estudiantes. Indistintamente de los anteriores intereses o argumentos, se evidencia una movilidad del currículo frente a la incorporación de la norma. Pierre Bourdieu (1989-1990) define el *campo de conocimiento* como un lugar delimitado y estructurado, en el que se dinamizan procesos de significados y de comprensiones. Este a su vez se transforma y se reconfigura en un nodo de relaciones neutrales, determinadas por una estructura que contiene posiciones distintas y estables, con el fin de constituir el campo de conocimiento. Desde esta perspectiva, el campo representado por el currículo se moviliza para habilitar el ingreso de la nueva estructura (el componente del

emprendimiento como norma en el campo educativo), que lucha por obtener una posición en el nodo de relaciones. No obstante, su posición de par entra en lucha con el campo para cambiar la estructura y ejercer una posición de poder, lo cual genera una tensión sobre la dinámica neutral del campo.

En respuesta a la implementación de la norma, las IES generan cambios estructurales que las obligan a revisar y estudiar sus componentes pedagógicos: el proyecto institucional, el modelo pedagógico, las prácticas educativas, los procesos de evaluación y retroalimentación, la acreditación institucional, el sistema de calidad, entre otros. A su vez, las IES movilizan el campo curricular a partir de la incorporación de un nuevo paradigma que exige nuevas lecturas del mundo, así como un llamado a las disciplinas relacionadas con el emprendimiento para que se estudie con el fin de conocerlo, interpretarlo y dar soluciones a las problemáticas presentes con una mirada transformadora. También busca descubrir nuevas formas de leer los procesos y las dinámicas que emergen desde los cambios que resisten las instituciones en su marco educativo.

El emprendimiento, como agente transformador del currículo, hizo presencia en el ejercicio reflexivo del encuentro. Desde sus principios misionales, las instituciones argumentaron la relevancia histórica que explica el origen de las acciones orientadas a fomentar la cultura empresarial, así como a formar para el emprendimiento en diversos espacios extracurriculares de enseñanza y desde los programas académicos. Como ejemplo se puede ver la Fundación Universitaria de Ciencias de la Salud. En principio, se afirmaría que no existe una relación directa con la temática; sin embargo, en su marco normativo y su reflexión pedagógica, se identifican los cambios y las movilizaciones que han realizado al currículo durante su experiencia académica. Algunos de estos cambios son la creación del centro de emprendimiento Crear y Creer, según el plan de desarrollo 2011-2015, como mecanismo para promover la innovación y los proyectos de desarrollo en salud; pero también se evidencia en el ritmo de crecimiento, al adquirir instituciones como el Hospital Lorencita Villegas de Santos para lograr un mejor nivel de formación y tener su propio espacio de prácticas, asegurando

así la calidad de sus procesos formativos y el posicionamiento de su marca. Esto se ha llevado a la práctica del centro de emprendimiento como casos de análisis que promuevan en la comunidad ese espíritu.

A partir de un análisis inicial del contenido realizado a las ponencias —parte fundamental de este capítulo—, se reconocen las características principales de las prácticas de las diferentes instituciones.

## **Una mirada a las experiencias de las instituciones de educación superior en formación para el emprendimiento**

### **Universidad de La Salle**

Desde su misión, la Universidad de La Salle responde a la necesidad de promover una educación integral que busca generar conocimiento que aporte a la transformación social y a un país productivo. Centra su currículo en la construcción cultural, participativa y colegiada, basada en el pilar de la reflexión sobre los cambios y nuevos lenguajes de los seres humanos que la conforman. Asume su práctica educativa desde el reconocimiento de las diferencias individuales y las potencialidades de las nuevas generaciones como agentes de cambio social y la transformación para el desarrollo humano integral y sustentable del país. Algunas de las prácticas asociadas al emprendimiento que manejan los diferentes programas académicos de la institución hacen hincapié en la conceptualización sobre el emprendimiento, el perfil de los docentes, los espacios académicos de formación y las actividades extracurriculares que permiten la consolidación de proyectos emprendedores. Sus esfuerzos se orientan a dar respuesta a las nuevas realidades que se dinamizan por los procesos de globalización.

### **Universidad Mariana San Juan de Pasto**

La Universidad Mariana San Juan de Pasto asume su práctica educativa como directriz en su proyecto educativo institucional, en el cual destaca: “el espíritu creativo y emprendedor de su estudiantado, con el fin de promover el desarrollo empresarial y el crecimiento económico de la región y del país” (Torres

y Enríquez 2012, p. 5). Así mismo, promueve una postura clara sobre el desarrollo sociocultural múltiple, en el que el desarrollo es un proceso orientado al individuo, tanto en su particularidad como en colectivo. Por otra parte, presenta la iniciativa de la transversalidad de las competencias de emprendimiento en la institución, con el fin de motivar a los estudiantes universitarios a desarrollar su espíritu emprendedor y creativo, orientado hacia la creación de empresas sostenibles capaces de generar empleo y beneficios humanos, sociales y ambientales y de aprovechar su potencial profesional y personal para mejorar su calidad de vida.

### **Fundación Universitaria de Ciencias de la Salud**

La Fundación Universitaria de Ciencias de la Salud resaltó la existencia de emprendedores y pioneros como fundadores de la Sociedad de Cirugía de Bogotá y del Hospital de San José, como proyectos de salud y educación consolidados en Colombia. Son los mismos que materializaron la creación del centro de emprendimiento Crear y Creer, como eje fundamental del Plan Estratégico de Desarrollo (2011-2015) (Rodríguez, 2012). Más allá de su práctica educativa, la Fundación en sí misma es el reflejo del emprendimiento hecho realidad, lo que equivale a reflexionar sobre cuánto le han aportado al país la Sociedad de Cirugía de Bogotá y el Hospital de San José. La presentación consistió en un diagnóstico de contenidos para la formación en emprendimiento en los programas de pregrado. Este reflejó la pertinencia de generar cambios en los currículos de sus carreras profesionales a la luz de las estrategias didácticas con un enfoque basado en competencias.

### **Universidad Piloto de Colombia**

La Universidad Piloto de Colombia compartió un relato histórico sobre los emprendedores que son ahora los directivos de la institución, y sobre cómo, en su rol prospectivo, visualizan el emprendimiento como un factor naciente del progreso del país. Por otra parte, en los lineamientos de su proyecto educativo institucional, se afirma que “El profesor de la Universidad Piloto de Colombia es: [...] hábil para motivar e impulsar el conocimiento, la investigación,

el reconocimiento de la realidad social, la práctica laboral y la creación de empresas” (Rodríguez, 2012).

En este sentido, la propuesta de la Universidad Piloto se puede analizar según lo propuesto por Alonso, Martín y Moreno: “Bourdieu le concede a la educación y a la escuela un papel privilegiado en su formulación general del espacio social: los dos grandes ejes estructurantes de la sociedad contemporánea serían la posesión de capital económico y de capital escolar” (Alonso, Martín y Moreno, 2004, p. 67).

La experiencia de la Universidad Piloto permite reflexionar sobre cómo la *didáctica* orienta el quehacer del maestro y debe ser planeada desde el *currículo*. La didáctica se entiende como una disciplina que se ocupa de estudiar las prácticas de la enseñanza, diseñar, implementar y evaluar programas de formación encaminados a obtener mejores resultados en el proceso enseñanza-aprendizaje. Al respecto, Camilloni (2007) expone un debate sobre ocho argumentos fundamentales para el quehacer docente: la libertad de aprendizaje; el valor de las formas y modalidades de la enseñanza; la manera en la cual la enseñanza debe transmitir los conocimientos disciplinarios; el someter a crítica constante los principios teóricos y prácticos que sustentan al currículo; el tomar conciencia que cada persona tiene habilidades y cualidades potenciales que se deben ayudar a descubrir y desarrollar; el destino del alumno que no está determinado por la acción del profesor; la importancia de no categorizar a los alumnos que tienen condiciones de aprender y los que no la tienen; cada campo de conocimiento implica una didáctica diferente, es lógico que para cada uno se aplique un instrumento de evaluación distinto. El currículo, por su parte, es la ruta o el camino que construyen las IES para dar dirección y horizonte a los procesos de enseñanza. Se encarga de establecer el marco de referencia y las metodologías para la construcción de los principios fundamentales de las instituciones; finalmente, es un elemento clave de estudio para la didáctica.

### **Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca**

La Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca presentó una mirada curricular del programa de Tecnología en Asistencia Gerencial de la Facultad de

Administración y Economía con el propósito de proponer un vínculo entre el plan de estudios y la formación para el emprendimiento. También compartió sus esfuerzos para potenciar el trabajo adelantado hasta ahora por la Oficina de Proyección Social, que es un proyecto orientado al emprendimiento como fuente de consultoría y gestión para apoyar las actividades en espacios no formales que realicen los programas académicos. En la Institución se considera como una gran oportunidad las reflexiones y los nuevos aprendizajes que ha generado el Centro, así como su interés por transformar y movilizar el currículo hacia la proyección social.

### **Institución Educativa Antonio José de Camacho**

Esta institución compartió su tradición emprendedora de 42 años, en los cuales se han construido escenarios para el fortalecimiento de la cultura del emprendimiento como eje transversal de los procesos educativos institucionales. Orienta la formación de sus estudiantes con fines praxeológicos, desarrollando competencias para “aprender a saber o conocer, aprender a hacer, aprender a ser y aprender a convivir” (Delors *et al.*, 1996). No obstante, no se trata de un ejercicio reproductivo y mecánico de actividades específicas de cada disciplina en el ejercicio profesional. Por el contrario, es un proceso de revisar en la práctica la teoría y, a partir de la experiencia, desaprender para aprender. Por ejemplo, al enseñar a los niños hábitos de convivencia saludables (la connotación de saludable ya adjudica una valoración), algunos padres, al ver el error de sus hijos, se angustian y sienten la necesidad de corregir las acciones equivocadas. Los progenitores, orientados por sus principios morales, los cuales les permiten determinar cuándo un acto es correcto o incorrecto, inmediatamente intervienen mostrando cómo deben hacerlo para que los menores aprendan y así acomoden<sup>1</sup> los nuevos aprendizajes (Vargas-Mendoza, 2006). Luego de numerosas manifestaciones correctas, se infiere que el niño aprendió a hacer lo correcto. Desde las teorías

---

<sup>1</sup> La acomodación: rediseño cognitivo ante una respuesta por hábito, que cambia como resultado de un aprendizaje (Vargas-Mendoza, 2006).



del aprendizaje, la psicología enseña muchas formas de aprender, más aún cuando no conocemos algunos procesos de nuestro cerebro, ni el límite de su potencial, lo que nos lleva a pensar que los sujetos identifican múltiples maneras de aprender, lo cual implica que las manifestaciones de dicho aprendizaje no sean las esperadas.

### **Universidad Central**

La Universidad Central presentó una aproximación sobre la forma como el programa de Administración de Empresas aborda el desarrollo de las competencias emprendedoras desde el currículo, con la pretensión de dar respuesta a una de las demandas sociales enunciadas en el proyecto académico del programa. La Universidad define el emprendimiento como un factor de movilización para el currículo: “[es el] impulso al emprendimiento y a la empresarialidad y a nuevas formas de organización basadas en esquemas asociativos y de cooperación” (Universidad Central, 2011, p. 43). Al igual que otras instituciones en proceso de migración o traslado a un diseño curricular por competencias, la Universidad incluye el componente de emprendimiento en espacios formales desde las asignaturas de cada programa. La presentación de la Universidad sugiere resignificar el componente de emprendimiento como el pilar que soporte la estructura curricular, pensada para favorecer los procesos de enseñanza y aprendizaje y para impulsar el emprendimiento y los principios de la empresarialidad que la institución sugiere.

### **Politécnico Internacional**

Finalmente, el programa Técnico Profesional en Emprendimiento y Desarrollo Empresarial del Politécnico Internacional reconoce el emprendimiento como un proceso intencionado de formación, con secuencia de saberes, evidencias de aprendizaje para su proceso de evaluación y prácticas específicas para el desarrollo de competencias. La institución tiene formalizado el proceso académico para el desarrollo de las competencias específicas en el quehacer del emprendimiento, sustentado en la formación integral para el entorno empresarial y productivo del país:

hacer realidad los sueños de la juventud colombiana, comprometida con el futuro laboral de sus egresados, que en ejecución de las funciones pertinentes y flexibles de docencia, investigación y proyección social, forma profesionales competentes, innovadores y emprendedores; capaces de responder a las necesidades del medio productivo y del país. (Politécnico Internacional, 2013, p. 2)

## **Currículo y gestión curricular**

Para comprender el concepto y las implicaciones del currículo, se analiza la obra *Análisis de currículo* de George Posner, en la que expone cómo el fenómeno curricular se asume de maneras tan diversas, que van desde concepciones en las cuales se brinda el alcance y la secuencia de las prácticas educativas —como los programas de estudios, los esquema de contenidos, una agrupación de estándares, un libro de texto y una ruta general de estudio— hasta consideraciones generales que lo asimilan a un conjunto de experiencias planeadas (Posner, 2005, p. 6).

Posner (2005) reconoce también cinco currículos relacionados: “el oficial, el operativo, el oculto, el nulo y el adicional” (p. 12). Así define lo que él denomina *currículos concurrentes*. El currículo oficial está constituido por todas aquellas directrices que se generan desde la institucionalidad del Estado y que deben ser aplicadas al pie de la letra. El currículo operativo u operacional indica que se trata de todo aquello que se concreta a partir de lo prescrito por el currículo oficial; es decir, lo que en la institución se alcanza a materializar a partir de las normas, las regulaciones, los lineamientos, etcétera. El currículo oculto se constituye a partir de todas aquellas acciones, procedimientos, ideas e incluso omisiones que sin ser explícitas generan un impacto considerable en el proceso educativo. El currículo nulo es la denominación que le da a todo aquello que debería enseñarse y que no se enseña. Se refiere a varios aspectos como la psicología, las leyes o las danzas, de los cuales el autor afirma que hay que preocuparse porque son excluidos. Por último, el currículo adicional se refiere a todo aquello que se vive en la escuela por fuera de lo planeado en las asignaturas y que no es oculto (por ejemplo, los eventos deportivos y culturales).

Además, Posner reconoce que hay una fragmentación curricular ligada al desconocimiento de la necesidad de entender el currículo como un sistema, y de asumir que cada uno de los componentes del proceso educativo se encuentra en constante interacción con todos los demás elementos que conforman el proceso. Sin embargo, en el análisis del proceso de gestión curricular para el emprendimiento se espera identificar los diferentes elementos de currículo planteados por Posner, pero trabajarlos desde un enfoque sistémico, asumiendo que todas las actividades que desarrollen las IES en pro del emprendimiento tendrán un efecto positivo o negativo en el desarrollo de los emprendedores potenciales. Es imposible trabajar uno de los elementos de currículo sin considerar las implicaciones que tendrán en los resultados de las otras acciones.

## **Conclusiones preliminares**

Como se ha planteado, la formación emprendedora es la base del futuro desarrollo que pretende alcanzar la sociedad.<sup>2</sup> La reflexión sobre las prácticas de las diferentes IES analizadas permite reconocer un avance en el cumplimiento de esta intención. Cada institución ha logrado diferentes niveles de desarrollo; sin embargo, es importante reconocer elementos que se deben fortalecer para mejorar los resultados. Los procesos de formación deben cambiar algunas prácticas pedagógicas que no han permitido que las iniciativas tengan un impacto determinante para el crecimiento social. Algunos de los cambios que se sugiere incluir en los ejercicios de gestión curricular para el emprendimiento se describen a continuación.

Es importante que las instituciones reconozcan su obligación de formar líderes que promuevan el cambio social desde el macrocurrículo. El país ha reconocido que el emprendimiento puede ser un motor para generar este cambio, pero las universidades deben ver el tema hacia la generación de una cultura emprendedora, no solo como un componente o un contenido

---

<sup>2</sup> Schumpeter presentaba al emprendedor como agente de cambio y motor de desarrollo (1939).

de formación. Para ello, las IES deben reconocer, desde su direccionamiento estratégico, el perfil emprendedor que deben desarrollar; promover que el trabajo sea colectivo y articulado; exigir la transversalidad y la multidisciplinariedad en los procesos formativos en emprendimiento; reconocer el currículo como un sistema en el cual cada uno de los componentes del proceso educativo se encuentra en constante interacción con todos los demás componentes que conforman el proceso. Por último, es importante resaltar que no se pueden copiar o transferir modelos en forma homogénea, pues cada institución —desde el reconocimiento del perfil emprendedor que desea lograr y el compromiso con la sociedad, que asume como organización, y con sus estudiantes y egresados— debe plantear su propio modelo y las rutas curriculares que orienten a los programas académicos y a la comunidad en general en sus procesos formativos.

A partir del proceso de formación emprendedora se deben reconocer las competencias del emprendedor, pero para ello es necesario reconocer el perfil y las características de personalidad que se identifican en las diferentes disciplinas —que aun siendo complementarias son muy específicas— y determinar el desarrollo de un proceso de aprendizaje para el ser emprendedor. Esto implica que los programas académicos deben tener un perfil profesional determinado que responda al perfil institucional planteado, pero que parta de la propiedad de cada disciplina. Un aspecto muy importante para resaltar es que el proceso se debe dar desde los diferentes niveles de formación del ser humano (primaria, media, técnico-profesional y posgradual). Además, la formación, la investigación y la extensión deben ser articuladas en forma integral para el desarrollo de emprendedores.

Por último, la labor de formación debe ser incluyente con otros actores de la sociedad. No se puede continuar un proceso de formación aislado en un espacio académico; las universidades deben tener las puertas abiertas para la relación con otros actores de la sociedad en sus procesos de enseñanza, en los cuales se deben trabajar con agentes de cambio o de emprendimiento de la institución y de la sociedad. Los resultados de los procesos de formación emprendedora deben brindar la posibilidad de proponer iniciativas en

las diferentes áreas de la sociedad, las cuales se deben integrar desde las disciplinas y desde las propuestas en sí. Estas iniciativas deben responder a las necesidades de la comunidad en la cual se brinda el proceso formativo, y deben reconocer la realidad para ofrecerle emprendedores socialmente responsables.

## Referencias

- Alonso, L., Martín E. y Moreno J. L. (2004). *Pierre Bourdieu, las herramientas del sociólogo*. Madrid: Fundamentos.
- Amado Mateus, M. (2012). *El programa de Tecnología en Asistencia Gerencial y la propuesta curricular sobre emprendimiento (Colegio Mayor de Cundinamarca)*. Ponencia presentada en el I Encuentro de Gestión Curricular Universidad de La Salle. Bogotá, Colombia.
- Bourdieu, P. (1989-1990). El campo literario. Prerrequisitos críticos y principios de método. *Revista Criterios*.
- Camilloni, A. (2007). *El saber didáctico*. Buenos Aires: Paidós.
- Delors, J. et al. (1996). *L'Éducation. Un trésor est caché dedans. Rapport à l'Unesco de la Commission internationale sur l'éducation pour le vingt et unième siècle*. París: Editions Unesco-Odile Jacob.
- Giroux, H. (2003). *Pedagogía y política de la esperanza*. Buenos Aires-Madrid: Amorrortu.
- Litwin, E. (2008). *El oficio de enseñar. Condiciones y contextos*. Buenos Aires: Paidós.
- Loaiza, G. L. (2012). 42 años de emprendimiento en la UNIAJC “Filosofía, Tradición y compromiso social” (Institución Universitaria Antonio José Camacho). Ponencia presentada en el I Encuentro de Gestión Curricular Universidad de La Salle. Bogotá, Colombia.
- Malagón, L. E., Ramos, J. P. y Ortiz, A. (2012). Una apuesta por el emprendimiento desde el currículo de Administración de Empresas de la Universidad Central. Ponencia presentada en el I Encuentro de Gestión Curricular Universidad de La Salle. Bogotá, Colombia.

- Martín, E. (2010). *La escuela sin funciones. Crítica de la sociología de la educación crítica*. Barcelona: Bellaterra.
- Múnera López, M. C. (2007). *Resignificar el desarrollo*. Medellín: Universidad Nacional de Colombia.
- Posner, G. (2005). *Análisis de currículo*. México-Bogotá: McGraw-Hill.
- Rodríguez, J. (2012). Experiencias de un programa Técnico Profesional con denominación en Emprendimiento y Desarrollo Empresarial. Ponencia presentada en el I Encuentro de Gestión Curricular Universidad de La Salle. Bogotá.
- Rodríguez, J. C. (2012). Desarrollo curricular en emprendimiento para el Programa de Administración de Empresas de la universidad Piloto de Colombia. Ponencia presentada en el I Encuentro de Gestión Curricular Universidad de La Salle. Bogotá, Colombia.
- Rodríguez, S. M. (2012). Diagnóstico de Contenidos de Emprendimiento en el Currículo de los Programas de Pregrado en la Fundación Universitaria Ciencias de la Salud (FUCS). Ponencia presentada en el I Encuentro de Gestión Curricular Universidad de La Salle. Bogotá, Colombia.
- Sanabria, J. A. (2012). Formación de emprendedores, estrategia para generar Desarrollo Humano Integral y Sustentable en la sociedad. Ponencia presentada en el I Encuentro de Gestión Curricular Universidad de La Salle. Bogotá, Colombia.
- Schumpeter, J. (1939). *Ciclos económicos. Análisis teórico, histórico y estadístico del proceso capitalista*. Zaragoza: Prensas Universitarias de Zaragoza.
- Torres, L. M. y Enríquez, C. G. (2012). La transversalidad de las competencias de emprendimiento en la Universidad Mariana. Ponencia presentada en el I Encuentro de Gestión Curricular Universidad de La Salle. Bogotá, Colombia.
- Universidad Central (2011). *Ajuste al plan de estudios*. Documento interno Universidad Central. Bogotá.
- Vargas-Mendoza, J. E. (2006). *Desarrollo cognitivo de Jean Piaget*. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología.

## Hacia una síntesis prospectiva

Primero, una precisión ineludible: de ningún modo este apartado tiene una intencionalidad conclusiva; se pretende una síntesis a modo de ventanas y puertas abiertas, es decir, se esbozarán algunos elementos de análisis con el propósito de poner ciertas ideas en perspectiva, de problematizar aspectos considerados de interés y, lo más importante, presentar algunas opciones para continuar la discusión en torno a la gestión curricular del emprendimiento como agencia deliberada y sistémica en las Instituciones de Educación Superior.

La oportunidad de convocar a las universidades con el ánimo de compartir experiencias sobre la gestión formal del currículo, en cuanto mediación del emprendimiento, permitió recoger evidencias importantes respecto al sentido y el lugar que se le da al tema en la educación superior colombiana. Resulta interesante, por ejemplo, constatar que el número de instituciones que aceptaron la invitación no fue el esperado; en este mismo sentido llaman la atención las estructuras y las lógicas de las experiencias presentadas. Esta realidad forma parte del reto colectivo que consideramos se debe asumir con respecto al liderazgo de un proceso de investigación que permita establecer con claridad *¿cuál es la situación real de la gestión curricular del emprendimiento como eje de formación en la educación superior colombiana?*

Es menester determinar si respecto al fenómeno de emprendimiento ocurre lo acontecido con muchos de los problemas fundamentales de nuestra sociedad, es decir, que una vez constatada la problemática o, lo que es peor, al ser retomada y amplificada con el tinte superfluo que suelen priorizar algunos medios de comunicación, desde el Estado se determina como gran

solución la expedición de una ley. Esta sistemática e inocua práctica se realiza sin tomar en cuenta aspectos de fondo como la naturaleza, el origen y la gravedad de la problemática que se va a intervenir. En el ámbito educativo, como escenario social que nos interesa priorizar aquí, vale la pena revisar detenida y rigurosamente los currículos de la educación superior colombiana con el fin de elucidar qué tan deliberadas, coherentes, sistemáticas y pertinentes son las agencias formativas que se desarrollan en favor del emprendimiento como ámbito cultural complejo.

### **Sobre el horizonte de sentido: el *para qué***

Al analizar las propuestas presentadas y ponerlas en perspectiva desde los referentes que mostraron los expertos participantes y desde los aspectos esenciales involucrados en desarrollo macro, meso y microcurricular que le debe ser propio al proceso intencionado de la educación superior en el país, resulta bastante claro que el horizonte de sentido que orienta los proyectos educativos institucionales no siempre considera la formación del ser emprendedor de modo explícito. Aun cuando los perfiles que se precisan intentan mostrar esta cualidad, no es un componente central y determinante en su constitución. Aquí aparece una arista que puede resultar significativa en el interés de continuar profundizando la indagación sobre el emprendimiento como eje fundamental en la gestión curricular. En este caso la categoría emergente hace referencia a la relación que pudiera existir entre el nivel de sistematicidad, deliberación y rigor de los marcos teleológicos en los procesos de educación superior, y la construcción de una mentalidad emprendedora o, por el contrario, una centrada en el desarrollo de la actitud pasiva que se asume cuando se considera el ser empleado como meta culmen de la realización profesional.

### **Respecto al *qué se enseña***

Si se parte del supuesto de entender la actitud emprendedora como una cualidad educable, entonces se puede colegir que es necesario establecer unos



contenidos fundamentales que serían necesarios con el fin de formar el espíritu emprendedor en la educación formal y particularmente en la educación superior. Frente a la discusión por el contenido, tradicionalmente se alude este como sinónimo de asignaturas-parcela, claramente distribuidas y no necesariamente articuladas. Este es otro aspecto que amerita ser analizado con cuidado, ya que tiene relación con lo observado en las experiencias discutidas en el Encuentro. Al respecto, puede resultar importante profundizar en preguntas referidas a ¿qué tipo de contenidos se deben abordar sobre emprendimiento?; ¿su abordaje debe ser asignaturista o de carácter transversal?; ¿deben existir tiempos y personas específicas que aborden académicamente el tema?; ¿debe acogerse una perspectiva transversal que atraviese el currículo en lugar de asignaturizarlo?; ¿es necesario y más eficiente combinar estas estrategias?

Estas preguntas son solo algunos ejemplos de las interpelaciones que surgen y que se consideran importantes en la búsqueda de una mejor comprensión del emprendimiento y su gestión curricular, como un asunto determinante en la formación de profesionales que no solo se conciben *desde el ser empleados*, sino que cuenten con herramientas y se asuman como agentes innovadores, creativos y competentes para diseñar, materializar, evaluar y sostener proyectos transformadores, según sus potencialidades y las demandas socioproductivas del entorno.

### **En cuanto al *cómo hacerlo***

Lo expresado en el párrafo anterior tiene que ver con el *qué enseñar*, pero no sería suficiente analizar el *qué* sin abordar el *cómo*. En tal sentido, se observan grandes divergencias en las metodologías usadas para promover el emprendimiento. Mientras algunas instituciones se centran en las actividades desarrolladas por las unidades de emprendimiento, otras tienen “asignaturas” específicas en las que desarrollan contenidos temáticos asociados a la creación de empresas, el diseño de planes de negocios o la estructuración de proyectos, entre otros. Respecto a la dimensión metodológica, queda

planteada la necesidad de estudiar con detenimiento las estrategias que son más comunes en el mundo universitario, verificar sus conexiones con las dinámicas formativas del mundo de la educación básica y media y, por supuesto, explorar las prácticas que tienen los mayores grados de integralidad, a fin de diferenciarlas de aquellas que enfatizan aspectos específicos o particulares en lo concerniente al desarrollo del potencial emprendedor.

### **¿Y sobre los tiempos?**

La pregunta por el *cómo* nos remite de inmediato a preguntarnos por el *cuándo*, es decir, en qué momento del proceso formativo se realiza la promoción, la enseñanza, el aprendizaje o entrenamiento, según se conciba, de la actitud emprendedora. La pregunta por el *cuándo hacerlo* tiene que ver con los procesos de secuenciación, esto es, con la organización progresiva de un contenido a lo largo del proceso formativo. En tal sentido alude a la transversalidad o focalización que puede tener la gestión curricular del emprendimiento en los procesos de formación profesional. Indagar sobre la condición transversal o focalizada que se le da al emprendimiento en los proyectos educativos puede darnos elementos de juicio para comprender e intervenir mejor la estructuración y el dinamismo curricular, con el objeto de potenciar el espíritu emprendedor de manera deliberada, contextualizada y eficiente.

Identificar con claridad cuáles son los efectos de potenciar la actitud emprendedora al inicio de la formación terciaria, en medio de su desarrollo o a lo largo de esta permitiría constituir un mapa de posibilidades, un grupo de alternativas-referente que, además de ser diversas, se configurarían como caminos posibles en el abordaje de las temporalidades requeridas para la gestión curricular del emprendimiento. Sobre el particular, es necesario precisar que en ningún caso tales referentes se asumirían como recetas o modelos de aplicación a ultranza, sino como líneas de horizonte articuladas a las necesidades y demandas formativas del contexto.

## ***Sobre dónde se agencia***

En este contexto de análisis, vale la pena anotar que en muchos escenarios la gestión curricular generalmente no le da suficiente valor a los lugares que se utilizan o se disponen para la realización del proceso formativo. Desconocer este componente como aspecto fundamental del proceso educativo implica soslayar la importancia de la cultura, de los objetos y de las relaciones como medios, como objetos y como referentes en la formación.

Los espacios o escenarios que se utilizan o se disponen respectivamente en el proceso de educación para el emprendimiento son fundamentales en los resultados individuales que se puedan producir, y de manera particular tiene que ver con la construcción de una genuina cultura de emprendimiento. Incluir este aspecto en las pesquisas que se han planteado brinda la oportunidad de entender la importancia de los escenarios, los contextos y las condiciones de posibilidad que ofrecen los lugares en los que acontecen las acciones ligadas a los procesos y procedimientos de emprendimiento como región del conocimiento y de la gestión humana.

Entre otras razones, este es un asunto determinante porque los escenarios o los espacios, deliberados o emergentes, respectivamente, determinan las condiciones de realidad que permean y resultan influidas por las distintas expresiones del desarrollo humano. Para el caso particular que nos ocupa, los espacios tienen que ver con todas las condiciones de lugares y no lugares en los que acaecen fenómenos vinculados al emprendimiento; son todos aquellos sitios que por su ubicación, disposición y características se convierten en seno del devenir emprendedor, bien sea para potenciarlo, limitarlo o eliminarlo.

Por otro lado, en lo que concierne a los escenarios, en cuanto sitios deliberadamente contruidos, cuentan con las condiciones previstas para lograr a cabalidad el propósito que se persigue. Así, la construcción de escenarios para el emprendimiento requiere una acción reflexiva previa, implica una claridad suficiente respecto a los objetivos que en cuanto a la formación del ser emprendedor se persiguen y, algo muy importante, comportan la necesidad de precisar los sujetos y roles que se pondrán en juego. Todo esto permite que la gestión para el crecimiento del espíritu emprendedor se

facilite y adquiera una dimensión centrada en el discernimiento y entendimiento de la formación emprendedora como eje transversal en la educación en general, y particularmente en la educación terciaria.

### ¿Con quiénes realizar el proceso?

Hasta aquí todos los factores puestos de presente son fundamentales; tienen que ver con aspectos determinantes para abordar integralmente el estudio del fenómeno emprendedor. Sin embargo, como proceso humano, lo concerniente a los sujetos tiene una implicación suprema. No es posible precisar propósitos, establecer contenidos —en su más amplia acepción—, definir metodologías, establecer tiempos y determinar escenarios sin contar con quienes lo hagan y respecto a quiénes se orienta.

A propósito de algunas concepciones de *empresa*, es común que las personas sean ubicadas en el nivel de los objetos. Así, se volvió cotidiana la expresión *recurso humano*. Esta —que en todos los casos es utilizada para referirse a las personas que se requieren en el desarrollo de los procesos— es una expresión profundamente desacertada y desafortunada, debido a que en ningún caso los seres humanos debemos ser considerados como recursos, medios materiales u objetos. Afortunadamente, el concepto ha venido evolucionando hacia la noción de *talento humano* que, aun cuando conserva rasgos funcionales, supera en cierto modo la perspectiva instrumental en cuestión.

Más allá de estas visiones, lo que se quiere resaltar en este momento es la importancia de indagar en profundidad lo concerniente al papel de los sujetos participantes en los procesos asociados al emprendimiento y la elucidación del efecto de sus roles y proceder respectivo al desarrollo del espíritu y las realizaciones emprendedoras. Se considera fundamental que la gesta por el desarrollo de actitudes creativas, ligadas a la apropiación de diferentes tipos de recursos para la materialización de transformaciones significativas en el entorno, sea un compromiso de todos los actores involucrados en el proceso educativo, independientemente de los roles que estos desempeñen como

estudiantes, docentes, directivos o administrativos. He aquí una de los más importantes y complejos retos que se nos plantean.

### **¿Con qué hacerlo?**

No obstante la importancia de los aspectos anteriores, y en particular de la correspondiente a los sujetos, la disposición y agencia de recursos es un factor determinante en la empresa para consolidar una cultura de emprendimiento que permee toda la institución educativa y se posicione como opción viable hacia la transformación significativa de nuestra sociedad. Desde una perspectiva tradicional, poco recursiva y basada en la disponibilidad de recursos, la gestión del emprendimiento siempre quedaría atada a las peculiaridades que caracterizan la institucionalidad educativa, es decir, a los pocos recursos que en términos financieros y de infraestructura física y tecnológica, disponga cada organización respecto a sus propias limitaciones.

Desde otra mirada más congruente con el fenómeno de estudio, es importante preguntarse si no valdría la pena pensar e indagar sobre la importancia de asumir actitudes metaemprendedoras, esto es, que desde la institucionalidad, en todas sus manifestaciones, se desarrollen acciones emprendedoras orientadas a construir condiciones adecuadas para el desarrollo del emprendimiento. Esto potenciaría la constitución de la institución educativa como una gran unidad de emprendimiento, y es fácil prever los efectos positivos que en términos culturales produciría tal agencia.

### ***Sobre qué acontece con el devenir del proceso***

Finalmente, la experiencia vivida nos invita a pensar en el fenómeno de la evaluación como mediador en los procesos de mejoramiento continuo. Evaluar lo que se hace siempre es requisito indispensable cuando se pretende una cualificación permanente de todo aquello que se emprende. En términos curriculares, la evaluación es uno de los procesos más complejos, y lo es, entre otras cosas, porque se imbrica directamente con todos y cada uno de los

componentes del fenómeno formativo. Por estas razones preguntarnos por qué la evaluación en emprendimiento tiene que ver con el cuestionamiento por todos aquellos factores que le influyen y determinan y por todos los que resultan influidos y determinados por este.

En un contexto globalizado como el de hoy, que en cuanto al horizonte formativo ha priorizado la formación de competencias, la búsqueda respecto a la cualificación de la evaluación para el emprendimiento pasa por el cuestionamiento de lo que se entiende por competencia, de lo que esto significa en un ámbito formativo multidimensional, de las implicaciones que ello representa sobre la necesidad de contar con propósitos claros expresados en el *ser competente* y, por supuesto, también por la pregunta sobre los criterios, las estrategias, los procedimientos y los instrumentos de evaluación. Vemos aquí otra importante arista para el abordaje de la gestión curricular para el emprendimiento, desde la investigación y la acción coordinada, sistemática y sistémica.

Esperamos haber suscitado interesantes y complejas preguntas que posibiliten la extensión de esta reflexión a diversos escenarios educativos, y que desde allí se fortalezcan, reconfiguren o inicien procesos comprehensivos y significativos de investigación-acción, orientados a dilucidar con rigor las complejidades de la gestión curricular para el emprendimiento, y, lo más importante, que estas elucidaciones se conviertan en un faro que oriente la gestión de acciones concretas en pro de la construcción de una mejor cultura del emprender a partir del currículo. Así, finalmente, una invitación a no continuar asumiendo la formación del ser emprendedor como una actividad extracurricular.

*Libardo Pérez Díaz*  
Jefe de la Coordinación de Currículo  
Universidad de La Salle

Este texto se configura como primera aproximación a la sistematización de un proceso que esperamos sea de largo aliento. Uno en el que se aborda el emprendimiento más allá del reduccionismo empresarial asentado en el entendimiento de la “empresa” como un dispositivo monolítico, como una agencia de estructura rígida, de producción de bienes materiales y orientada por el lucro *per se* como único telos que le da sentido.

Se presenta aquí un conjunto de acercamientos diversos y con distintos niveles de elaboración que dan cuenta de experiencias construidas por varias instituciones de educación superior, y que muestran sus maneras de considerar el currículo como una mediación importante en la formación del espíritu y la actitud emprendedora. A propósito de estas experiencias se muestran algunas apuestas desde un análisis crítico, de lecturas en perspectiva y de algunas reflexiones sobre el ser emprendedor y la importancia de la gestión curricular del emprendimiento en los procesos de formación.

He aquí un intento de contribución a la construcción del tejido conversacional y la praxis que configura el escenario del mundo emprendedor, su importancia en el crecimiento de la singularidad humana y sus efectos en el desarrollo social. Ponemos en consideración una, solo una, de las respuestas posibles ante las permanentes interpelaciones que la sociedad y la historia le plantean a la institucionalidad educativa que, especialmente en el nivel superior, debe constituirse como referente y no como simple agencia de reproducción social.



Oficina de Publicaciones  
Sede Chapinero, Cra 5 No. 59A-44  
PBX: 348 8000 ext. 1224 - 1276  
[publicaciones@lasalle.edu.co](mailto:publicaciones@lasalle.edu.co)  
[www.lasalle.edu.co](http://www.lasalle.edu.co)  
Bogotá, D.C., Colombia

