

**TESIS**

**DISEÑO DE UN MODELO PARA PROMOVER EMPRENDIMIENTO EN  
ESTUDIANTES DE SECUNDARIA EN GRADOS 10º Y 11º DE ESTRATOS 1, 2  
Y 3 EN COLOMBIA.**

**ANDRES FELIPE OTERO VERGARA**

**COD. 200227330**

**Director: PhD. Carlo Tognato**

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
MAESTRÍA EN INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**Febrero de 2005**

## TABLA DE CONTENIDO

	<b>Página</b>	
1	INTRODUCCIÓN	5
2	SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	7
3	PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	10
4	MARCO TEORICO	11
4.1	EMPRENDIMIENTO	11
4.1.1	CARACTERISTICAS	14
4.1.1.1	Psicológicas	14
4.1.1.2	Administración de empresas	18
4.1.2	INFLUENCIADORES Y POTENCIADORES	22
4.1.2.1	Universidades	24
4.1.2.2	Colegios	26
4.1.2.3	Familias	27
4.2	TECNOLOGIA Y EDUCACIÓN	28
4.2.1	IMPACTOS DE LA TECNOLOGÍA EN LA EDUCACIÓN	29
4.2.2	COSTO DE LA TECNOLOGÍA	30
4.2.3	TECNOLOGÍA EN EDUCACIÓN SECUNDARIA	31
4.2.4	SOFTWARE PARA EDUCACIÓN	33
4.2.5	INTEGRACIÓN DE SOFTWARE EDUCATIVO	35
5	CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	37
5.1	PROYECTO DE LEY	37
5.2	EXPERIENCIAS RELACIONADAS	43
5.2.1	RELACIÓN CULTURA EMPRENDIMIENTO	43
5.2.2	BUENAS PRÁCTICAS EN EL SISTEMA EDUCATIVO	45
5.2.2.1	Cadena de formación de nuevos empresarios	46
5.2.2.2	Aprender a Emprender	47
5.2.2.3	Proyecto TRILCE “Educar para transformar”	48

5.2.2.4	Proyecto de IHARDUN	49
5.2.2.5	Experiencias en La Rioja	50
5.2.2.6	Experiencias HETEL	51
5.2.2.7	Programa SAIOLAN para la Creación de Empresas	51
6	OBJETIVOS Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	53
6.1	OBJETIVO GENERAL	53
6.2	OBJETIVOS ESPECIFICOS	53
6.3	ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	53
6.4	SUPUESTOS DE LA INVESTIGACIÓN	54
7	DISEÑO DEL MODELO	55
7.1	DIAGNOSTICO	55
7.1.1	DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA	56
7.1.1.1	Valores	57
7.1.1.2	Objetivos	58
7.1.1.3	Empresas objetivo	58
7.1.2	TASCOI Y DECLARACIÓN DE IDENTIDAD	59
7.1.2.1	TASCOI	59
7.1.2.2	Declaración de identidad	62
7.1.3	MODELOS ESTRUCTURALES	63
7.1.3.1	Modelo Tecnológico	63
7.1.3.2	Modelo Cliente – Proveedor	64
7.1.4	DESDOBLAMIENTO DE COMPLEJIDAD	65
7.1.5	ANÁLISIS DE DISCRECIONALIDAD	66
7.1.6	MODELO DE SISTEMA VIABLE	68
7.1.7	MECANISMOS DE COHESIÓN Y ADAPTACIÓN	71
7.1.8	PROBLEMAS ESTRUCTURALES	72
7.1.8.1	Pobre generación de políticas	72
7.1.8.2	Centralización funcional de una función local	73
7.1.8.3	Débil cohesión por falta de un mecanismo de coordinación	74
7.1.8.4	Monitoreo a un nivel inapropiado	74
7.1.9	SITUACIONES PROBLEMATICAS	75

7.2	MODELO PROPUESTO	75
7.2.1	MODELO TECNOLÓGICO	76
7.2.1.1	Modelo tecnológico para el producto.	76
7.2.1.2	Modelo tecnológico para servicios.	78
7.2.2	MODELO CLIENTE – PROVEEDOR PROPUESTO	82
7.2.3	DESDOBLAMIENTO DE COMPLEJIDAD	83
7.2.4	TECNOLOGÍAS PROPUESTAS EN EL MODELO	85
7.2.4.1	Portal para la red de comunidad de emprendedores	85
7.2.4.2	Software educativo	87
7.3	INTEGRACION DEL MODELO	90
7.3.1	POBLACIÓN OBJETIVO	90
7.3.2	ACTORES INVOLUCRADOS	91
7.3.3	ESTRATEGIA DE INTEGRACIÓN	93
7.3.4	COSTOS DE LA INTEGRACIÓN	95
8	CONCLUSIONES	97
9	BIBLIOGRAFÍA	100
10	LISTA DE ANEXOS	106

## LISTA DE FIGURAS

- Figura 1.** Características del perfil emprendedor
- Figura 2.** Desarrollo de Características del perfil emprendedor
- Figura 3.** Modelo de Asociación de Culturas con Emprendimiento
- Figura 4.** Modelo Tecnológico
- Figura 5.** Modelo Cliente - Proveedor
- Figura 6.** Desdoblamiento de complejidad
- Figura 7.** Análisis de Discrecionalidad
- Figura 8.** Modelo Sistema Viable
- Figura 9.** Modelo Sistema Viable (2)
- Figura 10.** Mecanismo de Cohesión y adaptación
- Figura 11.** Pobre Generación de políticas
- Figura 12.** Centralización funcional de una función local
- Figura 13.** Débil cohesión por falta de un mecanismo de coordinación
- Figura 14.** Monitoreo a un nivel inapropiado
- Figura 15.** Modelo Tecnológico Producto Propuesto
- Figura 16.** Modelo Tecnológico Servicios Propuesto
- Figura 17.** Modelo Cliente – Proveedor propuesto
- Figura 18.** Desdoblamiento de complejidad propuesto
- Figura 19.** Modelo propuesto de integración

## 1 INTRODUCCIÓN

Apoyado en modelos para promover emprendimiento en estudiantes de educación secundaria y en la metodología VIPLAN<sup>1</sup> (Anexo A), este trabajo de investigación propone, después del acercamiento con una empresa colombiana con este fin, un modelo orientado a identificar cuáles deben ser las actividades que acompañaran el desarrollo de emprendimiento en estudiantes de secundaria en grados 10<sup>o</sup> y 11<sup>o</sup> de estratos 1, 2 y 3 en Colombia.

Inicialmente, después de definir la situación problemática en el Capítulo 2 y la pregunta de investigación en el Capítulo 3, y para establecer una guía de cómo se va a desarrollar la investigación, se presentan en el Capítulo 4 las diferentes habilidades o características emprendedoras, que se pueden promover desde escenarios facilitadores, en especial desde la educación secundaria, identificando a la tecnología como un factor clave en la integración de las iniciativas que buscan este propósito en la educación.

Posteriormente, en el Capítulo 5 se enseñan diferentes marcos de trabajo para promoción de emprendimiento a nivel nacional, con el proyecto de Ley que se esta tramitando en el congreso (Anexo B), y a nivel internacional, con ejemplos de prácticas con resultados satisfactorios en este sentido, destacando entre otros, la influencia de la cultura de un país y el aporte de la tecnología representada en Software educativo y Portales de comunidad en modelos para desarrollo de emprendimiento.

---

<sup>1</sup> Espejo, Raul (2003). The Viable System Model. (online). (consulta 25 jul 2004) [www.syncho.com/pages/pdf/INTRODUCTION%20TO%20THE%20VIABLE%20SYSTEM%20MODEL3.pdf](http://www.syncho.com/pages/pdf/INTRODUCTION%20TO%20THE%20VIABLE%20SYSTEM%20MODEL3.pdf)

Entrando al Capítulo 6 se exponen los objetivos y alcance de la investigación, proponiendo diseñar desde la experiencia de una empresa colombiana promotora de software para desarrollar emprendimiento empresarial en estudiantes de secundaria, y desde las diferentes experiencias internacionales relacionadas con el tema, un modelo para promover emprendimiento en estudiantes de educación secundaria en los grados 10º y 11º, y que se encuentren en los estratos socio económicos 1, 2 y 3 en Colombia, utilizando la tecnología como herramienta facilitadora.

Finalmente, se desarrolla el modelo utilizando la metodología Viplan en el caso concreto de la empresa colombiana Minci Ltda. (Anexo D), diferenciando todas las necesidades de distribución del software educativo por una lado, y cuales deben ser las actividades que deben acompañar la implementación del software, además de la promoción de habilidades de emprendimiento en las instituciones educativas.

## 2 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Según la organización internacional del trabajo de las Naciones Unidas, el 40 por ciento - aproximadamente 1 billón de personas - de la población mundial son jóvenes entre los 15 y los 25 años de edad, de ellos el 85 por ciento viven en países de desarrollo vulnerables a situaciones de extrema pobreza<sup>2</sup>.

Se estima también que 74 millones de jóvenes alrededor del mundo están desempleados alrededor del mundo conformando así el 41 por ciento de los 180 millones de población total desempleada. Por otra parte, las cifras de subempleo calculan que alrededor de los 310 millones de jóvenes trabajan en economías informales<sup>3</sup>.

Las políticas de mercado de trabajo han ido cambiando constantemente en todo el mundo, como consecuencias se ha generado cambios importantes en el mercado laboral. Como lo explica CEPAL, "En América Latina, como en el resto del mundo, las políticas de mercado de trabajo adquieren impulso en los años noventa. El cambio en el modelo de desarrollo de la región y su apertura a la competencia internacional significaron transformaciones en su estructura productiva y ajustes masivos de trabajadores del sector formal, aunados a la persistencia o intensificación del fenómeno estructural del empleo informal."<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> Haftendorf, Klaus. (2003). Preparing for Youth entrepreneurship. NACIONES UNIDAS, Consejo Económico y Social. International Labour Office - ILO. Kiev, Ucrania.

<sup>3</sup> Ibid.

<sup>4</sup> Samaniego, Norma. Las políticas de mercado de trabajo y su evaluación en América Latina. CEPAL 2002.

En América Latina y el Caribe se estima que el 16% de los jóvenes en edad de trabajar se encontraban desempleados para el año 2001, aumentando 4 puntos porcentuales con respecto al mismo dato en 1997<sup>5</sup>.

En Colombia, el 20% de la población son jóvenes entre los 15 y 25 años<sup>6</sup>, de los cuales: el 49.18% están matriculados en educación secundaria<sup>7</sup>, el 32.9% de los bachilleres pasan a algún tipo de educación superior<sup>8</sup> y un 22.6% se considera población juvenil desempleada<sup>9</sup>.

Estas cifras enseñan que por razones económicas, políticas, culturales, sociales o de otro tipo, existen un gran porcentaje de jóvenes que no ingresan a la educación secundaria y de bachilleres que no ingresan a la universidad.

En esta situación es difícil determinar qué pasa con estas personas, si salen al mercado laboral, si viajan fuera del país o si toman otra opción de vida, lo que si se puede afirmar es que si toman la opción de ingresar al mercado laboral, muchos de estos jóvenes deben enfrentarse a un empleo sin las competencias laborales adecuadas, haciendo manifiesta la vulnerabilidad de los jóvenes en el ámbito laboral y las actuales cifras de desempleo en esta población.

Es por eso que países como Tailandia, India, Chile, Korea, Brazil, China, Estados Unidos y México<sup>10</sup>, entre otros, han optado por políticas o modelos que

---

<sup>5</sup> Documento elaborado por Corpoeducación en el marco del Convenio con el Ministerio de Educación Nacional para el apoyo a la definición de lineamientos de política para la educación media 2003 – 2006. TENDENCIAS DEL MUNDO PRODUCTIVO Y SUS IMPLICACIONES EN EL PERFIL ESPERADO EN LOS TRABAJADORES. Bogotá, agosto de 2003

<sup>6</sup> DANE. Censo Nacional (online). Bogota, 2002. (consulta 15 Ago., 2004) [www.dane.gov.co/inf\\_est/censo\\_demografia.htm](http://www.dane.gov.co/inf_est/censo_demografia.htm)

<sup>7</sup> DANE. Encuesta Calidad de Vida. (online). Bogota, 2002. (consulta 15 Ago., 2004) [www.dane.gov.co/inf\\_est/censo\\_demografia.htm](http://www.dane.gov.co/inf_est/censo_demografia.htm)

<sup>8</sup> Instituto Colombiano para el fomento de la educación superior - ICFES. (2001). Resumen Estadístico 1990 – 1999. Bogotá - Colombia.

<sup>9</sup> DANE. Documentos técnicos sobre el mercado laboral 2004. Balance sobre el mercado colombiano segundo trimestre de 2004. (online). Bogotá, 2004. (consulta 15 Ago., 2004) [www.dane.gov.co/inf\\_est/empleo.htm](http://www.dane.gov.co/inf_est/empleo.htm)

<sup>10</sup> Haftendorn, Klaus. (2003). Op cit.

permitan el desarrollo de competencias laborales para estos jóvenes, especialmente en el periodo escolar correspondiente a la educación secundaria. Entre estos modelos este trabajo de investigación se centrará en los que promueven el emprendimiento como herramienta por formar competencias laborales en esta población, teniendo en cuenta que “El autoempleo y la creación de micro y pequeñas empresas es una de los caminos que los jóvenes pueden explorar para forjar su futuro”.<sup>11</sup>

Hablando específicamente de Colombia, aunque las pequeñas y medianas empresas (PYME) y las microempresas son las responsables de generar el 46.5% de empleos y el 38.11% de sueldos y salarios<sup>12</sup>, no existen políticas y normas establecidas para promover el emprendimiento en la educación secundaria.

Así pues, este trabajo de investigación pretende basarse en diferentes modelos aplicados en el mundo para determinar cual es el modelo mas apropiado para según las condiciones actuales de Colombia y sus experiencias en este campo.

---

<sup>11</sup> Ibid. Op.Cit.

<sup>12</sup> DANE. Encuesta Anual Manufacturera (online). Bogotá 2000. (consulta 15 Ago., 2004) [www.dane.gov.co/inf\\_est/eam.htm](http://www.dane.gov.co/inf_est/eam.htm)

### **3 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

Una vez expuesta la situación problemática, la pregunta de investigación para este contexto es:

¿Cuál es el modelo para promover el emprendimiento en los jóvenes de educación secundaria de grados 10<sup>o</sup> y 11<sup>o</sup> de los estratos 1, 2 y 3 en Colombia?

## 4 MARCO TEORICO

### 4.1 EMPRENDIMIENTO

Para comprender el significado de lo que supone el emprendimiento, vale la pena empezar por anotar que proviene de la palabra francesa *Entreprendre* que significa “Hacer algo” y que fue usado en la edad media para “una persona que es activa, que consigue las cosas haciéndolas”<sup>13</sup>.

La primera teoría sobre el emprendimiento se encuentra en el trabajo *Ensayo de la Naturaleza del Comercio en General*<sup>14</sup> escrito por el Irlandés Richard Cantillon quien era banquero en París con habilidades especiales en economía. A partir de esta son numerosas las definiciones que se han creado en torno al emprendimiento sin llegar a la fecha a un consenso claro.

Esto hace que definir emprendimiento no sea una cuestión sencilla, ya que existen muchas características que tienen unas personas y otras no, pero que de cualquier manera los hace exitosos; en la actualidad el emprendedor es sinónimo de innovación, cambio, o toma de riesgos.

Autores reconocidos en este campo como: Peter Drucker (1986)<sup>15</sup>, Luís del Teso (2000)<sup>16</sup>, Richard Swedberg (2000)<sup>17</sup> y Rodrigo Varela (2001)<sup>18</sup>, exponen estas

---

<sup>13</sup> Hoselitz, Bert. (1951). *The Early History of Entrepreneurial Theory, Explorations in Entrepreneurial History*. Citado por SWEDBERG, Richard (2000). Op. Cit. P 193

<sup>14</sup> Cantillón, Richard. *Ensayo sobre la Naturaleza del Comercio en General* (online). (Consulta 3 Ago., 2004) [www.eumed.net/cursecon/economistas/textos/cantillon\\_Naturaleza.htm](http://www.eumed.net/cursecon/economistas/textos/cantillon_Naturaleza.htm)

<sup>15</sup> Drucker, Peter F. (1986). *La innovación y el empresario innovador. La práctica y los principios* Editorial Norma. Buenos Aires, Argentina.

<sup>16</sup> Del Teso Diez, Luís. (2000). *Factores claves para la creación de empresas*. Universidad Pontificia de Salamanca. Salamanca, España.

características, tomando los factores psicológicos que pueden ser importantes a la hora de definir el perfil emprendedor en el caso de Swedberg y del Teso y desde las condiciones que debe cumplir el emprendedor en su deseo de crear y mantener su propia empresa por parte de Drucker y Varela

Desde ambas perspectivas se hace énfasis en la posibilidad de generar espacios que promueven el desarrollo de las características propias del emprendedor.

Es por eso que esta investigación trabajará desde las perspectivas psicológicas y de administración de empresas buscando identificar las características que se deben impulsar desde modelos que promuevan el emprendimiento. Estos modelos de emprendimiento son definidos por diferentes influenciadores y obstaculizadores que facilitan o no el desarrollo de una cultura de emprendimiento.

Para la perspectiva psicológica Emprendimiento es “una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto que puede definirse como característica de su comportamiento y, bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable”<sup>19</sup>

Por otro lado, la administración de empresas se ha preocupado por cómo crear organizaciones cuyos recursos, tanto humanos como técnicos, sean usados de la manera más óptima posible, de modo que generen altos niveles de productividad y que a la vez devengan en soluciones cada vez más creativas a las problemáticas que buscan atender o metas que buscan alcanzar. En ese sentido, el concepto de emprendimiento ha resultado muy útil, por cuanto ha

---

<sup>17</sup> Swedberg, Richard. (2000). *Entrepreneurship. The Social Science View*. Oxford University Press, New York, EU.

<sup>18</sup> Varela, Rodrigo. (2001). *Innovación Empresarial. Arte y Ciencia en la creación de empresas*. Ed. Prentice Hall. Bogotá, Colombia.

<sup>19</sup> Fernández, Guadalupe, Cubeiro, Juan Carlos & Dalziel, Murria M. (1996). *Las Competencias clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Ed. Deusto. Madrid.

promovido el desarrollo de iniciativas novedosas y que desarrollan las competencias de los seres humanos. Es así como Tina Seeling describe el emprendimiento como “un estilo de gerencia que implica perseguir oportunidades sin considerar los recursos actualmente controlados”<sup>20</sup> y para Joseph Schumpeter el emprendimiento como “el hacer cosas que no son generalmente realizadas en el curso ordinario de las empresas, es esencialmente un fenómeno que está guiado por aspectos de liderazgo”<sup>21</sup>.

Como se puede ver, uno de los componentes asociados al emprendimiento tiene que ver con la posibilidad de diseñar estrategias novedosas y originales. Bermejo, Rubio y de la Vega, han usado el término de innovación y emprender y lo describen como:

Innovación es la herramienta específica del emprendedor. Emprender es el acto que transforma los recursos con miras a crear la riqueza. Es el arte de crear una idea en realidad. Es la capacidad de compromiso por encontrar soluciones sencillas a problemas complejos. Es la aptitud de buscar los recursos y la energía necesarios para crear, inventar, descubrir nuevas formas de hacer las cosas ... se habla de crear, de aportar nuevas soluciones para nuevas necesidades. Se habla de introducir nuevos productos y servicios, de innovar. Pues bien, los emprendedores son quienes llevan a cabo este proceso de innovación. ... La innovación constituye uno de los factores críticos del éxito en el mundo de la empresa<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup> Definición de Harvard Business School expuesta por Seeling, Tina (2003). High Technology Entrepreneurship Education. Stanford Technology Ventures Program. Sao Paulo, Brazil

<sup>21</sup> Schumpeter, Joseph. (1950). *Can Capitalism*. New York, Harper and Row. P. 72. Citado por Del Teso Diez, Luís. *Entrepreneur, Entrepreneurship, Entrepreneurial*. (2000). Factores Claves para la creación de empresas. Universidad Pontificia de Salamanca. Facultad de Ciencias Políticas y Sociología “León XIII”. Salamanca, España.

<sup>22</sup> Bermejo, Manuel; Rubio, Isabel; de la Vega Ignacio (1992): *La creación de la empresa propia*. Serie McGraw-Hill de Management – Instituto de empresa, Madrid, España

Así pues, entendiendo la innovación como el crear, transformar, encontrar, buscar, inventar, descubrir, aportar e introducir nuevas formas de enfrentar diferentes situaciones, y que es ésta la principal herramienta del emprendedor; diferentes autores se han preguntado sobre las diferentes características que pueden o no definir si una persona puede ser considerada emprendedora.

Conociendo estos rasgos, lo ideal es empezar a motivar todas estas características a temprana edad y a generar participación en los jóvenes en cuanto a emprendimiento se refiere, creando proyectos, empresas o negocios desde los colegios, formando así jóvenes más competitivos para el país<sup>23</sup>.

Para identificar estas características se trabaja desde las perspectivas teóricas psicológicas y de administración de empresas, tal como se hizo para las definiciones de emprendimiento.

#### **4.1.1 CARACTERISTICAS**

##### **4.1.1.1 Psicológicas**

Algunas características<sup>24</sup> resultado de una investigación para identificar el perfil del emprendedor juvenil realizada por la Universidad de Santiago de Chile son:

- Capacidad de innovación

---

<sup>23</sup> Varela, Rodrigo. La educación, la universidad y la cultura empresarial en América Latina. Junio de 2004. Cali, Colombia.

<sup>24</sup> Estas características son el resultado de la investigación *Emprendimiento Juvenil* realizada por Teresita Selamé, Socióloga de la Vicerectoría de Asuntos Estudiantiles de la Universidad de Santiago de Chile, para el Instituto Nacional de la Juventud entre enero y agosto de 1999. Los propósitos asociados a la realización del proyecto tenían que ver con la necesidad de conocer en profundidad los pre-requisitos y condiciones que deben ser satisfechos en la eventualidad que ese organismo estatal tome la decisión de prestar apoyo al trabajo independiente entre la población juvenil de escasos recursos, en la meta de aportar a la disminución de los niveles de desempleo que han sido tradicionalmente muy elevados en este segmento etéreo y, en particular, entre los jóvenes social y económicamente más vulnerables.

- Pro actividad
- Valor para enfrentar incertidumbre o riesgo
- Visión de futuro
- Motivación al logro
- Optimismo
- Auto confianza
- Habilidad de Persuasión
- Habilidad para formular planes de acción

La capacidad de innovación tiene que ver con la creatividad para generar nuevos elementos que suplan necesidades, con contar con cierto grado de curiosidad o imaginación, y con tener flexibilidad mental para evaluar problemas y encontrar soluciones, la pro actividad es la capacidad de hacer las cosas motivadas y hechas por sí mismo sin esperar a que alguien más le diga que hacer, es estar atento para actuar en el momento indicado, y el valor para enfrentar incertidumbre o riesgo, es intervenir en el momento preciso y con la solución concreta sin temor a las consecuencias que se presenten en el futuro; estas tres características son indispensables en el emprendedor, entre ellas se interrelacionan y se complementan.

La visión del futuro, es poder proyectar retos y metas alcanzables y dirigir todos los esfuerzos y recursos para llevarlos a cabo en un tiempo determinado, la motivación al logro, es la capacidad de estimular a otros y a sí mismo para cumplir los logros propuestos, también es destacar y felicitar las metas ya obtenidas y así generar mayor participación en un equipo de trabajo, el optimismo, es sentir y sobre todo transmitir tranquilidad, convicción, certeza, seguridad en todo proceso y desarrollo que se emprenda, la auto confianza, como su nombre lo indica es creer en sí mismo, en sus capacidades, si un emprendedor proyecta auto confianza generará en un equipo de trabajo que las personas confíen en él, la habilidad de persuasión, es la capacidad que tiene una persona en inducir a otra a hacer o pensar de determinada manera, en un

emprendedor esta característica es muy importante ya que puede promover que todo su grupo de trabajo esté trabajando hacia un mismo fin, que lo crean y lo sientan importante, la habilidad para formular planes de acción, es la capacidad de reunir varias características ya mencionadas como innovación, visión a futuro, entre otras, para ejecutar planes que conlleven a cumplir un objetivo propuesto; estas características complementan las principales y definen algunas fortalezas hacia las cuales el emprendedor se va a dirigir.

Adicional a las anteriores Stanford Technology Ventures Program<sup>25</sup> define las siguientes características como elementos que se deben incluir en procesos de enseñanza para la formación de líderes emprendedores:

- Toma de decisiones
- Creatividad e innovación
- Confrontar incertidumbre
- Persuasión y negociación
- Comunicación oral y escrita
- Habilidad para trabajo en equipo
- Habilidad en herramientas para construir una organización
- Habilidad en Finanzas, mercadeo y estrategia

Resaltan características adicionales que pueden ser formadas en los potenciales emprendedores, otras sin embargo son muy similares a las expuestas en la investigación de la Universidad de Santiago de Chile.

Entre las características emergentes se encuentran: la habilidad para trabajar en equipo, importante para encontrar en la sinergia una oportunidad de innovar permanentemente apoyado en cualidades o características de los individuos inmersos en el equipo; la comunicación oral y escrita, como el elemento que

---

<sup>25</sup> Seeling, Tina (2003). High Technology Entrepreneurship Education. Stanford Technology Ventures Program. Sao Paulo, Brazil.

hace y fortalece relaciones en los diferentes escenarios donde el emprendedor actúa; la habilidad para construir una organización teniendo en cuenta: cada detalle estratégico y táctico en ella, el desarrollo de un adecuado plan de negocio y la simulación que permita prever y actuar ante posibles escenarios; Por último habilidades en finanzas, mercadeo y estrategia que le permitan al emprendedor afrontar los retos que su empresa debe enfrentar en funcionamiento.

Las características similares a capacidad de innovación, proactividad y valor para enfrentar incertidumbre o riesgo son: creatividad e innovación, toma de decisiones y confrontar incertidumbre. En ambos estudios se aclara sobre la sobresaliente importancia de estas características en para el perfil emprendedor.

Un resumen de lo anterior son las conductas descritas por Luís del Teso<sup>26</sup> para definir un emprendedor:

- Es un emprendedor es una persona con la capacidad de imaginar algo nuevo, que tiene confianza en si mismo, con entusiasmo y tenacidad, a quien le gusta afrontar situaciones desconocidas.
- Es una persona que además de idear nuevas opciones las pone en práctica y tiene la habilidad para superar las dificultades que se le presentan; es decir posee un alto nivel de persistencia la cual trasmite a su equipo de trabajo. Esto lo convierte en líder.
- Al llevar a la realidad lo que ha imaginado, el emprendedor asume los riesgos que se le presentan en esta labor.

En la figura 1 se puede apreciar el perfil del emprendedor (PE) como la interacción de las tres principales características definidas anteriormente, y la

---

<sup>26</sup> Del Teso Diez, Luís. (2000). Op. Cit.

influencia que tienen cada una de las otras características, definidas por la investigación, en las tres características principales.

**Figura 1.** Características del perfil emprendedor



#### 4.1.1.2 Administración de empresas

Desde la perspectiva teórica de administración de empresas se puede citar a Fernández, Cubeiro y Dalzier, quienes exponen las siguientes conductas<sup>27</sup> para definir el emprendedor según observaciones en ambientes laborales

- Anticiparse a los problemas y aportar soluciones alternativas

<sup>27</sup> Fernández, Guadalupe, Cubeiro, Juan Carlos & Dalziel, Murria M. (1996). Op. Cit

- Estar atento a la evolución de factores externos de la empresa (crisis, curvas económicas) con el fin de detectar oportunidades de negocio.
- Investigar los productos y los servicios de la competencia adaptándolos a los puntos fuertes de su organización con el fin de reforzar ventajas competitivas y disminuir los errores y costos ocultos
- Investigar nuevas oportunidades de negocios
- Estar atento a la innovación tecnológica en el sector o el área de actividad
- Aprovechar actividades colaterales ajenas a su trabajo para informarse de necesidades del mercado y procurar su satisfacción<sup>28</sup>

Por otro lado, Rodrigo Varela expone también una serie de características basándose en las personas o grupos que han realizado grandes transformaciones en la historia de la humanidad. Estas son:

- La capacidad para identificar nuevas oportunidades de negocio
- La habilidad para encontrar soluciones a respuestas a esas necesidades mediante procesos de innovación o creatividad
- Los deseos de llevar a cabo esas soluciones o respuestas
- La capacidad de mantener un ritmo de trabajo constante corrigiendo fallas y aprovechando aciertos<sup>29</sup>

Con los anteriores autores se da un sentido práctico al emprendimiento, resaltando que investigar e identificar oportunidades de negocio y la habilidad para afrontar las diferentes necesidades relacionadas con el negocio son

---

<sup>28</sup> Ibid (1996).

<sup>29</sup> Varela V, Rodrigo (2001). Op. Cit.

características propias de emprendedores desde la perspectiva de la administración de empresas

Además, vale la pena complementar las anteriores conductas con la aproximación que autores como Caspar, Grinda y Viallet han realizado en estudios que han permitido identificar características que tienen en común los creadores de empresas en Francia en los años 70, buscando comprobar que “la aventura ligada a la creación de una empresa no es una utopía de ilusos, inconscientes de las sujeciones económicas y de los imperativos del bien común. Por el contrario, esta aventura tiene una justificación económica y social”<sup>30</sup>

Las conclusiones del estudio de Caspar, Grinda y Viallet con respecto a las características de los emprendedores estudiados son:

- Rasgos de carácter
  - o Dinamismo, ambición, perseverancia y reflexión
  - o Ansiedad, tensión y facultad de dominarlas
  - o Afición al riesgo
  - o Sensibilidad a las exigencias sociales
  - o Fácil adaptación
  - o Nivel elevado de aspiración
  
- Motivaciones
  - o Realización de si mismo
  - o Independencia
  - o Prestigio social
  - o Promoción
  - o Realización de un ideal

---

<sup>30</sup> Caspar, Pierre, Grinda, Jean-Robert & Viallet, Francois (1977). Como crear tu propia empresa. Ed. Tecnicos Asociados. Barcelona, España. P.17

- Dinero
- Característica intelectuales
  - Polivalencia de capacidades
  - Eficacia
  - Aptitud de planificar y concretar objetivos
  - Imaginación creadora
  - Juicio creativo, reacción positiva ante las dificultades y los consejos, realismo
  - Gran efectividad
  - Curiosidad intelectual
- Realizaciones profesionales
  - Con los superiores: cooperación, actitud de aceptación
  - Con los iguales: lealtad, competitividad, colaboración
  - Con el conjunto de la organización: lealtad y sensibilidad a la categoría o rango de los demás y de si mismo<sup>31</sup>

Con estas características se puede concluir que la creatividad, la investigación, la planificación, la oportuna reacción, y el idealismo que lleva al emprendedor a enfocar sus acciones en pro de un objetivo son las características que desde experiencias empresariales emergen del emprendedor.

Además, es importante resaltar que los emprendedores no son personas con características especiales, si no que a través de procesos adecuados de formación se puede influenciar Peter Drucker<sup>32</sup> reafirma esta posición al decir que no existen individuos con características especiales, estas se desarrollan

---

<sup>31</sup> Ibid (1977)

<sup>32</sup> Drucker, Peter F. (1986). La innovación y el empresario innovador. La práctica y los principios Editorial Norma. Buenos Aires, Argentina.

lo largo de la vida y que pueden constituir la base del éxito empresarial. Para este importante autor en temas de emprendimiento, un emprendedor se soporta con bases teóricas y conceptuales, y no solamente con fundamentos intuitivos<sup>33</sup>.

Con base en este principio, es importante resaltar que los procesos de formación desde diferentes ambientes, son la herramienta que permiten desarrollar características especiales en potenciales emprendedores.

Así pues, desde ambas perspectivas, la psicológica y la de administración de empresas, se puede partir para hacer una mezcla que pueda dar una idea que indique hacia donde se debería enfocar el esfuerzo en modelos para promover el emprendimiento evaluando si los modelos propuestos en la actualidad son adecuados o no y qué debe ocurrir para que puedan ser más efectivos

#### **4.1.2 INFLUENCIADORES Y POTENCIADORES**

El origen de las características del emprendedor se puede observar en los procesos sociales que acompañan al individuo en su desarrollo personal por ejemplo: colegios, iglesias, grupos de amigos o familiares, gobiernos, comunas, etc. De esta forma, todas las personas poseen en diferentes medidas características de un emprendedor

Para este fin se debe tener en cuenta que en este proceso de formación van a existir los Facilitadores, que son los que permiten y fomentan el desarrollo de las características, y los Obstaculizadores, que son los que desvían o frenan el desarrollo de las mismas.

Las instituciones educativas, la familia, los amigos, la iglesia, entre otros ambientes, pueden en algún momento participar como factores facilitadores o

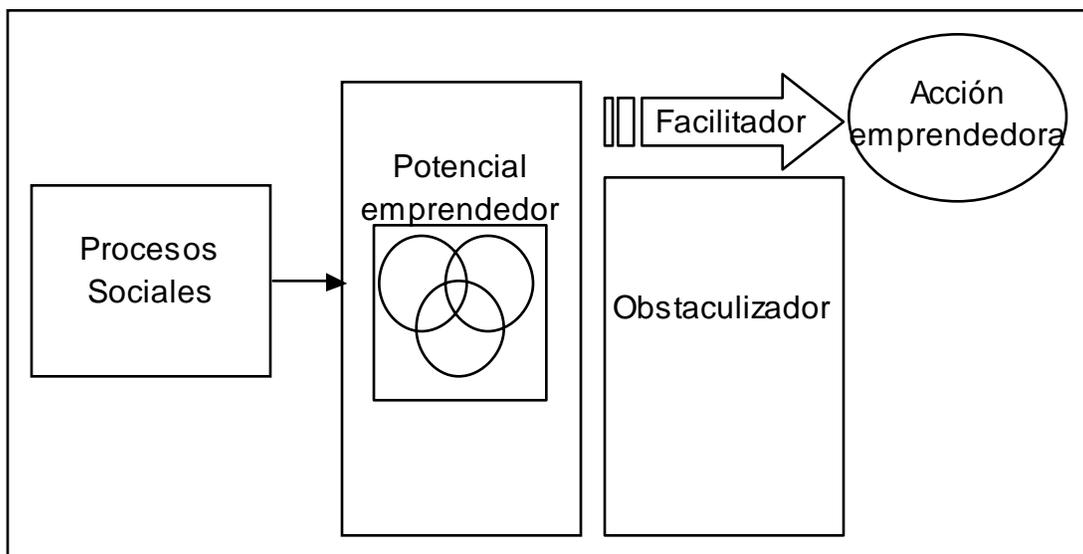
---

<sup>33</sup> Gama G, Soledad (2004). Pedagogía activa del emprendimiento para el desarrollo económico local. Universidad de los Andes. Tesis de maestría. Bogotá, Colombia.

como factores obstaculizadores. Si brindan las condiciones apropiadas para el desarrollo de características propias del perfil emprendedor, además de servir como base para que se desarrollen elementos para promover emprendimiento, son ambientes facilitadores que conducen a la “acción emprendedora”. En caso contrario, pueden ser factores obstaculizadores que impidan el desarrollo del potencial emprendedor y por ende la acción emprendedora.

En la figura 2 se puede observar como actúa la influencia de los procesos sociales como formadores del potencial emprendedor y la posterior acción emprendedora.

**Figura 2.** Desarrollo de Características del perfil emprendedor



El desarrollo de estos ambientes facilitadores como modelos para promover el emprendimiento es uno de los grandes retos que han emprendido diferentes organizaciones académicas y gubernamentales.

Entre los modelos para desarrollo de emprendimiento mas conocidos se encuentran las universidades, los colegios y aquellas familias que por diferentes

componentes empresariales involucrados promueven el desarrollo de característica o conductas emprendedoras.

#### **4.1.2.1 Universidades**

En la entrevista “El error de los emprendedores es querer hacerlo todo” realizada a Joel Shulman investigador y profesor del Babson College en Boston, Estados Unidos, quien ha desarrollado su carrera investigando el fenómeno de emprendimiento, el autor plantea como en los patrones de desarrollo histórico, el ciclo inicia y se centra alrededor de universidades, por ejemplo, “en Estados Unidos, dos grandes focos de crecimiento –Silicon Valley y Boston’s Route 128- se han generado alrededor de las universidades de Stanford y MIT”<sup>34</sup>

Así pues, desde las universidades que están incluyendo este propósito en sus objetivos, se están realizando grandes esfuerzos por crear escenarios que faciliten el desarrollo de perfiles emprendedores apoyados por conocimientos perfilados en diferentes áreas de conocimiento. Buscando especialmente convertir estas instituciones en focos de crecimiento para su comunidad.

Según expone Varela la misión de la universidad debe ser “Forjar, a través de procesos académicos y con la participación permanente de la comunidad académica y empresarial, una nueva cultura empresarial, llena de innovación y de responsabilidad social, que sea motor del desarrollo, en todas sus facetas”<sup>35</sup>.

Esa afirmación permite colocar la universidad en un ecosistema que integra academia y empresas transparentemente con el propósito de ejercer una responsabilidad social, formando y acompañando emprendedores a través de actividades como:

---

<sup>34</sup> Artículo de América Economía (2003). El error de los emprendedores es querer hacerlo todo. Exclusiva con Joel Shulman.

<sup>35</sup> Varela, Rodrigo. Op.Cit.

- Cursos, seminarios o talleres para desarrollar el espíritu emprendedor y la creatividad en estudiantes de carreras relacionadas directamente con el sector empresarial.
- Cursos electivos, postgrados, especializaciones o diplomados de generación de oportunidades de negocio, gerencia de pymes, planes de negocio y administración de empresas familiares.
- Concursos y muestras empresariales.
- Congresos, seminarios, simposios sobre temas relacionados.
- Proyectos de relación y visibilidad ante el sector empresarial.

Cada una de ellas con una participación importante en las diferentes facetas del emprendedor motivando, formando y desarrollando mediante actividades educativas a estudiantes el desarrollo de acciones innovadoras y creativas que les permita llegar a ser:

- Creadores de organizaciones nuevas y competitivas
- Propulsores de las organizaciones ya existentes
- Creadores de riqueza, de empleo productivo, de bienestar social
- Creadores de satisfacciones personales, profesionales y sociales

Desde este punto de vista se está haciendo un gran trabajo para facilitar que se produzca una acción emprendedora desde modelos de emprendimiento en las universidades.

La pregunta que queda es si puede ser más efectivo acompañar este facilitador con un apoyo en la formación de valores desde la educación secundaria. Tal vez con esta formación se podría llegar a resultados más contundentes en la universidad.

#### 4.1.2.2 Colegios

Siendo los colegios de educación primaria y secundaria los primeros espacios en los cuales los niños y jóvenes establecen vínculos sociales diferentes a los familiares es importante contemplar como desde estos espacios se puede promover la cultura de emprendimiento.

Según Gama García<sup>36</sup> para el desarrollo de un perfil emprendedor se debe utilizar una pedagogía activa definida por los siguientes postulados:

- Rechazo a la escuela tradicional: la escuela tradicional se encarga de transmitir informaciones y conceptos, restringiendo las posibilidades del alumno de explorar, conocer por si mismo y experimentar. Este modelo es según De Zubiría<sup>37</sup> “magistrocentrista”.
- El conocimiento y el desarrollo se autoestructuran: por el contrario en la escuela nueva es el maestro el que crea condiciones para que sea el alumno capaz de inventar, de descubrir, de actuar y de crear; pues el niño es el artesano de su propio desarrollo.
- “Paidocentrismo”, un modelo que promulga al niño como el centro de todos los esquemas, necesariamente tendrá que educarlo a partir de sus intereses y necesidades.
- Se aprende haciendo: se aprende experimentando, a través de vivencias y gracias al contacto directo con lo real, con las cosas mismas.

---

<sup>36</sup> Gama G, Soledad (2004). Op.Cit.

<sup>37</sup> De Zubiría, Julián. (2001). De la escuela nueva del constructivismo. Un análisis crítico. Bogotá, Colombia.

- Educación para y por la vida: la escuela se convierte en el medio a través del cual el niño conoce e interpreta el mundo real, aprendiendo así a vivirlo.<sup>38</sup>

Los anteriores postulados definen gran parte los casos de referencia en la presente investigación, por lo tanto, el resaltar la aplicación de pedagogía activa es uno de los factores que permiten probar la efectividad o no del modelo a estudiar.

#### **4.1.2.3 Familias**

Son muchos los casos en los que evidencia una fuerte influencia de padres y familiares en la formación de emprendedores destacados. Richard Branson por ejemplo, propietario de Branson's Virgin Atlantic Airways y otras empresas del grupo Virgin afirma<sup>39</sup> que sin la influencia de su madre, su emporio tal vez no habría sido una realidad. O el caso de Earl Graves y Arthur Blank propietarios de Black Enterprise Magazine y Home Depot respectivamente, quienes depositan toda a agradecimiento de su éxito al ejemplo de un padre preocupado por generar oportunidades e indirectamente formar en características de emprendimiento en sus hijos.

Así, ante la disyuntiva de si el emprendedor de negocios nace o se hace, fue posible concluir que no ocurre, en exclusiva, ni lo uno ni lo otro. Si, por un lado, existe un núcleo básico de características innatas, sin las cuales la personalidad emprendedora no sería posible, por otro lado, se afirma, que son los agentes de socialización y los factores del contexto social,

---

<sup>38</sup> Gama G, Soledad (2004). Op. Cit.

<sup>39</sup> Hopkins, John. Entrepreneurs are born, but can they be taught?. Artículo publicado por USA TODAY el 7 de Abril de 2004 (online). (consulta, 2 sept., 2004) [www.usatoday.com/money/companies/management/2004-04-07-teach-entrepreneurs-moms\\_x.htm](http://www.usatoday.com/money/companies/management/2004-04-07-teach-entrepreneurs-moms_x.htm)

político y económico los que constituyen eventuales potenciadores de tales características, y los que, en definitiva, determinan si tales cualidades se desplegaran o no.<sup>40</sup>

Sin duda alguna es importante la influencia que padres emprendedores dejan en sus hijos, sin embargo es muy importante también la formación de características que desde otros escenarios se pueden desarrollar o potenciar en los casos en que la familia se convierte en el entorno mas adecuado para crear bases en torno al emprendimiento.

## 4.2 TECNOLOGÍA Y EDUCACIÓN

En los diferentes escenarios facilitadores para promover el emprendimiento, el potencial de la tecnología ha aparecido para superar serias deficiencias y obstáculos. Es así como, en el caso de las instituciones académicas ha sido para ayudar en la educación básica, en la capacitación de sus docentes y en los materiales e instalaciones provistos para la enseñanza. Su uso efectivo en este campo permite agilizar la divulgación de los hechos y usar nuevos métodos y estrategias didácticas<sup>41</sup>.

Esta es de fácil acceso para cualquier tipo de persona, sin importar su situación socio económica, puede utilizarse en cualquier lugar y con unos costos asequibles y con una calidad en el contenido mejor o igual que utilizando los métodos tradicionales.<sup>42</sup>

Como complemento se encuentra, que la concepción de educación dada por pedagogía activa es potenciada por el uso de la tecnología, entendiendo esta

---

<sup>40</sup> Op. Cit. Selamé.

<sup>41</sup> Constance, Paul. ¿Puede la tecnología mejorar la educación? (Online). Banco Interamericano de desarrollo. 2001. (consulta 25 nov., 2004) [www.iadb.org/idbamerica/Archive/stories/1998/esp/c698ee.htm](http://www.iadb.org/idbamerica/Archive/stories/1998/esp/c698ee.htm)

<sup>42</sup> Ibid.

como la facilitadora para señalar caminos de autodeterminación personal y social, forjando un carácter activo en el “alumno” en el proceso de aprendizaje interpretado como el buscar significados, criticar, inventar, indagar en contacto permanente con la realidad<sup>43</sup>.

#### **4.2.1 IMPACTOS DE LA TECNOLOGÍA EN LA EDUCACIÓN**

Hay que encontrar en la tecnología un medio atractivo, amigable, “divertido” pero eficiente y veraz que se pueda utilizar en el proceso de la educación, y que se pueda utilizar en cualquier área de ésta. El acceso a la tecnología cada vez es más fácil y más común no sólo en las instituciones académicas sino también en los hogares, esto ha generado que se puedan consultar otras fuentes, maestros, libros, entre otros, de una forma económica y rápida (casi instantánea), situación que es casi imposible al no hacer uso de la tecnología y por supuesto de la expansión de Internet.<sup>44</sup>

Ahora es posible pensar en intercambiar y obtener información de cualquier parte del mundo, sin importar en que región se este, generando así una revolución positiva en el aprendizaje, una mejora en la productividad y un incremento en el desarrollo<sup>45</sup>.

Al introducir la tecnología a la educación, no se busca reemplazar a los docentes por computadores o por algún tipo de tecnología, sino compactar estas dos fuentes de conocimientos en una sola y hacer del aprendizaje un proceso agradable, interactivo, productivo, comprometedor y con más posibilidades de proyección. Es por esto, que es necesario tener en cuenta la capacitación de los docentes y su aceptación a los computadores; al no tener en cuenta estos factores se puede correr el riesgo de perder la inversión realizada, porque los

---

<sup>43</sup> Ministerio de Educación Nacional. (1995). Fundamentos generales del currículo. Bogotá, Colombia.

<sup>44</sup> Constance, Paul. Op. Cit.

<sup>45</sup> Ibid.

profesores pueden darle mal uso a la tecnología o no encontrar ventajas al utilizarla, sino están familiarizados con esta. O simplemente no encuentran como involucrarla en su método de enseñanza, o creen que no es necesaria para enseñar. El proceso educativo debe estar dado en el aprendizaje del alumno con el soporte de los profesores y un ambiente educativo adecuado.<sup>46</sup>

No sólo se trata de tener acceso a las tecnologías, sino al uso efectivo de las mismas, por eso es clave la capacitación de los docentes. Los docentes que saben de tecnología pueden proveer a sus alumnos con experiencias significativas de aprendizaje y de oportunidades para interactuar con una abundancia de recursos, materiales y grupos de datos. Podrían usar las tecnologías como Internet, la educación a distancia, CD y video para ayudar a los alumnos a lograr retos estándares educativos<sup>47</sup>.

#### **4.2.2 COSTO DE LA TECNOLOGÍA<sup>48</sup>**

En América Latina, un factor importante y fundamental en el desarrollo de involucrar la tecnología en el aprendizaje, es el de los costos. Aunque los precios de los computadores y sus accesorios han disminuido con el tiempo, y el acceso a Internet es cada vez más fácil y económico, hacer la inversión en una institución académica ó a nivel personal es aparentemente costosa comparándola con la inversión que se hace en una educación tradicional.

En los gobiernos industrializados, este factor no es decisivo, por dos razones principales, primero porque cuentan con el dinero para hacer la inversión y, segundo porque para ellos la educación esta en las primeras prioridades de su

---

<sup>46</sup> Ruiz Ferrán. Integración de la tecnología informática en la educación secundaria. Informática educativa. Vol 7. No.3. 1994. Bogotá, Colombia

<sup>47</sup> Microsoft. Asegurando el acceso equitativo a la tecnología educativa (online). Redmond, Estados Unidos. Julio. 2004. (consulta 25 Nov., 2004)  
[www.microsoft.com/latam/educacion/vision/roadmap/chap12.asp](http://www.microsoft.com/latam/educacion/vision/roadmap/chap12.asp)

<sup>48</sup> Constance, Paul. Op. Cit..

gobierno, situación que no ocurre en América Latina. Sin los fondos apropiados, no se puede implementar efectivamente programas de tecnología que soporten experiencias de aprendizaje o permitirle a los docentes apoyar totalmente a los alumnos de necesidades especiales a que superen las barreras para el aprendizaje.

Pero hacer la inversión vale la pena, como ejemplo claro y de éxito Claudio de Moura Castro, asesor jefe en educación del BID, cita a Telecurso 2000, que es un popular programa brasileño de instrucción a distancia que ofrece un programa de educación secundaria para jóvenes adultos. El programa consiste en más de 200 horas en video de lecciones de matemáticas, ciencias, historia y otras materias fundamentales, más una serie de fascículos ilustrados que se pueden adquirir en quioscos a precios módicos. Cada lección de 15 minutos de duración es difundida varias veces por semana a través de cuatro redes de televisión en horarios convenientes para quienes trabajan y toda la serie está disponible en videocintas.

En 1997, tan sólo en Sao Paulo, más de 1,4 millones de personas seguían los cursos. Castro indicó que: “La producción de todo el programa de estudio de Telecurso costó unos 50 millones de dólares, parece mucho, pero durante su vida útil bien podría ser que la serie beneficie a unas cinco millones de personas. Eso significa un costo promedio de 10 dólares por estudiante”.

#### **4.2.3 TECNOLOGÍA EN EDUCACIÓN SECUNDARIA**

Esta integración de la tecnología a la educación secundaria obedece principalmente a una redefinición de procesos para satisfacer las necesidades de la sociedad, explorando e implementando la forma en que se alcanzan ventajas pedagógicas mediante el uso de las tecnologías de información<sup>49</sup>.

---

<sup>49</sup> Ruiz Ferran. Op Cit.

Así pues, los colegios están enfrentados a un importante reto que los invita a aprovechar su capacidad, combinando adecuadamente su currículo, métodos de enseñanza y relaciones comunitarias para desarrollar en sus alumnos habilidades para la vida.

Los sistemas educativos deben ofrecer a sus alumnos estas habilidades de vida a través de un ambiente escolar adecuado durante el periodo en el que el estudiante pase por la institución. Según Ferrán Ruiz, los resultados globales de este periodo deben ser<sup>50</sup>:

- Una serie de valores básicos que guíen y sostengan su comportamiento personal. Entre los mas importantes el autor nombra: honestidad, solidaridad, iniciativa personal, curiosidad mental, auto-organización, motivación, auto disciplina, responsabilidad y perseverancia.
- Una serie de capacidades entre las que resaltan: el pensamiento creativo y crítico, el razonamiento lógico, la resolución de problemas y toma de decisiones.
- Una base de habilidad específica, que va desde la habilidad de lenguaje hasta el desempeño ante herramientas de tecnología de información<sup>51</sup> necesarias para la mayoría de actividades.

Por otro lado, los sistemas educativos no tienen control ante el cambio obligado por la era de la información, pero si deben dar una respuesta ante la evolución de la sociedad ligada a estos cambios<sup>52</sup>.

---

<sup>50</sup> Ibid

<sup>51</sup> Marland, Maurice (1981). Information skills in the secondary curriculum. Schools Council currículo bulletin 9. Londres, Inglaterra.

<sup>52</sup> Moursund, Dave (1991). Restructuring education part 3: What is the information age?. The computing teacher. Oregon, Estados Unidos.

En este sentido, se han propuesto algunos esquemas de trabajo que buscan mantener las instituciones en la posibilidad de dar respuesta a estos continuos cambios, desarrollando también habilidades para la vida de los estudiantes.

Por ejemplo, Taylor propone a las instituciones un modelo donde se debe diferenciar tres actores en el proceso<sup>53</sup>:

- El modo tutor. Donde se usan programas de ejercitación y práctica, clases tutoriales, simulaciones y juegos educativos
- El modo herramienta. Donde se emplea el procesamiento de la información y los programas de aplicación
- El modo alumno, en donde se construyen micro-mundos donde el estudiante gana experiencias personales que le permiten desarrollar entre otras habilidades su creatividad e intuición.

Cada uno de los actores anteriores evidencian que las tecnologías de información deben hacer parte activa en el currículo del estudiante, mas aún, si se tiene en cuenta la oportunidad latente dada por los avances tecnológicos (Internet, videoconferencias, aplicaciones e-learning) para apoyar estos modelos en la educación secundaria<sup>54</sup>.

#### **4.2.4 SOFTWARE PARA EDUCACIÓN**

Un punto común en las tecnologías que apoyan estos actores en sus diferentes ambientes, es el software que los acompaña en el proceso. Por esta razón, es necesario profundizar un poco en que tipo de software existen para la educación secundaria y cuales son sus impactos.

---

<sup>53</sup> Tylor, R (1980). The computer in the School: Tutor, tool, tutee. Teachers college press New York, Estados Unidos.

<sup>54</sup> Ruiz Ferran. Op Cit.

Por un lado, existe una serie de productos o paquetes que son ofrecidos por las diferentes empresas desarrolladoras de software, estos son aplicaciones estándar que las instituciones pueden, según sus capacidades adaptar a sus necesidades pedagógicas. Otros son aplicaciones diseñadas especialmente para el sector educativo, con características pedagógicas propias y elementos particulares para cada uno de los actores en el proceso educativo.

En el primero de los casos, se encuentran los procesadores de palabra, las hojas de cálculo, las bases de datos, los programas de comunicaciones, los paquetes integrados, las herramientas de diagramación, los paquetes estadísticos, simuladores, etc... que sirven como herramienta o apoyo para los estudiantes en las diferentes asignaturas. En este caso en particular, Ferrán Ruiz dice también que “las escuelas deberían reducir un número reducido de estos programas de propósitos generales estándar de la industria, según criterios de compatibilidad e interfaz óptima de usuario”<sup>55</sup>.

Otro tipo de software es el producido y comercializado especialmente para la educación. Según expone Beverly Hunter en el año 1989 existían más de 10.000 productos de software educativo en el mercado estadounidense distribuidos a través de unos 900 proveedores informáticos. Además, existen sistemas integrados de enseñanza que pueden ser utilizados en diferentes grados y temas, con facilidades de conectividad e información para diferentes actores en las instituciones de educación secundaria<sup>56</sup>.

La característica principal del software educativo y su diferencia con las aplicaciones estándar de la industria, es que este puede atacar en forma directa necesidades pedagógicas de instituciones de educación secundaria apoyado en algunos casos por la utilización de herramientas estándar. Un ejemplo de este tipo de software son los diferentes programas que buscan desarrollar en estos

---

<sup>55</sup> Ibid

<sup>56</sup> Hunter, Beverly (1989). *Designing Educational Software for the information age: Dilemmas and paradoxes*. Elsevier Scientific Publisher. Amsterdam, Netherlands.

estudiantes valores y habilidades de emprendimiento apoyando el desarrollo de un plan de negocios con la utilización de herramientas estándar<sup>57</sup>.

#### **4.2.5 INTEGRACIÓN DE SOFTWARE EDUCATIVO**

Apoyado en lo que Ferrán Ruiz en el trabajo de realizado con el grupo de trabajo 3.1 (GT 3.1) de la Federación Internacional para el Procesamiento de la Información (IFIP) tratando de establecer la integración de la tecnología informática en la educación secundaria propone como fundamentos.<sup>58</sup>

- Los cambios en la sociedad obligan al currículo a cambiar
- La integración de las tecnologías de información en la educación secundaria es una actividad compleja que debe considerar, factores humanos, organizacionales y administrativos así como el currículo.
- Los desarrollos están influenciados por un impulso tecnológico en varias áreas, tales como multimedios. Sin embargo, se debe tener en cuenta el hecho de que el hardware y el software, materiales básicos para las situaciones de aprendizaje deseadas, no están siempre disponibles o no son los adecuados.
- Cualquier desarrollo basado en tecnología solo puede sobrevivir con un fundamento sólido. Un problema importante para las escuelas y para los sistemas educativos es el de crear tales bases.
- La sensibilización social de los problemas de igualdad pone en el tapete de la discusión aspectos como género, necesidades especiales y nivel socio económico en relación

---

<sup>57</sup> En el numeral 5.2 y 6.2 se exponen diferentes ejemplos de software educativo que complementan esta definición.

<sup>58</sup> Ruiz Ferran. Op Cit.

con las oportunidades que ofrece la tecnología de información<sup>59</sup>

Y en que la Ley general de educación o Ley 115 de 1994 además de dar especial importancia a la formación de los estudiantes con apoyo de la tecnología, faculta a las instituciones educativas a la creación de políticas y normas que ayuden a la formación integral del estudiante de acuerdo a unas condiciones características de su entorno<sup>60</sup>.

Es necesario diseñar un modelo en el que la integración del software educativo con la intención de focalizar un esfuerzo pedagógico en la educación secundaria por promover el emprendimiento en sus estudiantes, sea un esfuerzo que involucra desde cambios en la institución y en la formación de los diferentes actores involucrados en el proceso, hasta la participación activa del gobierno en la generación de políticas y normas que faciliten la fundamentación de un proceso que requiere acompañamiento permanente de diferentes entes gubernamentales (secretarías de educación, ministerios, cámaras de comercio, etc...) y no gubernamentales (colegios, empresas distribuidoras y comercializadoras de software, universidades, etc ...)

---

<sup>59</sup> Ibid.

<sup>60</sup> Congreso de la Republica de Colombia. Ley general de educación o Ley 115 de 1994 (online). Bogotá, 1994. (consulta 17 dic., 2005) [www.secretariassenado.gov.co/leyes/L0115\\_94.HTM](http://www.secretariassenado.gov.co/leyes/L0115_94.HTM)

## 5 CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

### 5.1 PROYECTO DE LEY

El proyecto de Ley No 143 de 2004 “De fomento a la cultura del emprendimiento” (ver Anexo B), se genera para propiciar una política que incentive un ambiente adecuado para que los(as) emprendedores(as) generen riqueza y progreso al país. El emprendimiento es indiferente a las clases sociales y, debe ser estimulado a desarrollarse desde jóvenes, cultivando y explotando las habilidades de cada persona y creando empresas. Entre los objetivos más importantes del proyecto, se encuentran<sup>61</sup>:

1. Busca la formación integral en aspectos personales, cívicos, sociales y como seres productivos.
2. Fomenta el desarrollo de Cultura Empresarial, formando estudiantes en todos los niveles de la educación formal y no formal.
3. El fortalecimiento de procesos de trabajo asociativo y en equipo en torno a proyectos productivos con responsabilidad social.
4. Creación de las redes para el emprendimiento que lleven al desarrollo de proyectos sostenibles desde la perspectiva social, cultural, ambiental y regional.

---

<sup>61</sup> Documento presentado por los Representantes a la Cámara Soto J. Carlos, Piamba C. José y Besaile F. Musa para la Ponencia para primer debate al Proyecto de Ley No 143 de 2004. Bogotá, Colombia

Como se puede observar el eje central del proyecto de ley es la formación integral de los emprendedores a través de una cultura del emprendimiento, obteniendo como resultado final la creación de empresas y el desarrollo de proyectos sostenibles y competitivos, generando así, un beneficio personal para el emprendedor como un beneficio económico, político y social para el país.

La educación pasa a ser un papel muy importante ya que es este sector, el que debe contribuir al mejoramiento de la capacidad de ser emprendedores, de conseguir un trabajo digno de sus capacidades y de iniciativas para la generación de ingreso por cuenta propia<sup>62</sup>.

El proyecto de ley le aporta a esta investigación en la medida que se esta generando en el país una serie de políticas dirigidas a promover la cultura de emprendimiento, que apoye el espíritu empresarial y que fomente la creación de empresas. Igualmente abre espacios para que los jóvenes sean capacitados técnica y laboralmente y reciban una educación donde los valores como la autoestima, la autonomía, el sentido de pertenencia a la comunidad, el trabajo en equipo, la solidaridad y la asociatividad hagan parte fundamental en su formación.

El proyecto de ley construye una equidad social, permitiéndole a todos los emprendedores formarse con las mismas herramientas.

Igualmente, el proyecto de ley contempla un grupo de actores, conformados por entidades e instituciones, que aportan desde su misión a la creación de la Red Nacional para el Emprendimiento. El proyecto de Ley contempla que los actores estén integrados por delegados que pertenezcan a:

1. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
2. Ministerio de Educación Nacional

---

<sup>62</sup> Ibid.

3. Ministerio de la Protección Social
4. La Dirección General del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA
5. Departamento Nacional de Planeación
6. Instituto Colombiano para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología “Francisco José de Caldas”, COLCIENCIAS
7. Programa Presidencial Colombia Joven
8. Tres representantes de las Instituciones de Educación Superior, designados por sus correspondientes asociaciones: Universidades (ASCUN), Instituciones Tecnológicas (ACIET) e Instituciones Técnicas Profesionales.
9. Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio, Confecámaras.
10. Asociación Colombiana de Medianas y Pequeñas Empresas, ACOPI
11. Federación Nacional de Comerciantes, Fenalco
12. Un representante de la Banca de Desarrollo y microcrédito designado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
13. Un representante de las Asociaciones de Jóvenes Empresarios, designado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
14. Un representante de las Cajas de Compensación Familiar, designado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.
15. Un representante de las Fundaciones o incubadoras de empresas, designado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

Así mismo, el Proyecto de Ley expone la necesidad de establecer una Red Regional para el Emprendimiento que esté conformada por delegados pertenecientes a las siguientes entidades e instituciones:

1. Gobernación Departamental
2. Secretaría de Educación Departamental

3. Departamento de Planeación Departamental.
4. Dirección Regional del Servicio Nacional de Aprendizaje, Sena.
5. Cámara de Comercio. En el caso de existir dos o más cámaras de comercio en una misma región dicho representante será elegido entre ellos.
6. Alcaldía de la ciudad capital y un representante de los alcaldes de los demás municipios designado entre ellos mismos.
7. Un representante de las oficinas departamentales de juventud
8. Un representante de las universidades de la región, designado por los rectores de tales centros educativos.
9. Un representante de las Cajas de Compensación familiar del departamento.
10. Un representante de las Asociaciones de Jóvenes Empresarios, con presencia en la región.
11. Un representante de la Banca de Desarrollo y microcrédito con presencia en la región, designado por la Gobernación.
12. Un representante de los gremios productivos con presencia en la región, designado por el Gobernador o el Alcalde.

La creación de Redes tanto Nacional como Regional para el Emprendimiento, es un factor clave en la presente investigación, ya que permite esbozar un marco de trabajo para identificar los actores importantes en el diseño del modelo.

No obstante, para que el proyecto de ley pueda llevarse a cabo se hace indispensable que el Estado se comprometa a estimular la conformación de redes sociales, a promover la asignación de recursos públicos para el apoyo de estas redes y a atender las propuestas provenientes de las redes de emprendimiento, esforzándose por implementar las medidas necesarias para la ejecución de estas.

Así mismo, se hace inminente desarrollar en los emprendedores factores sociológicos y psicológicos a muy temprana edad, para generar una serie de ideas emprendedoras que contemplen los aspectos económicos, financieros y fiscales que favorezcan al desarrollo y a la ejecución exitosa de estas ideas<sup>63</sup>.

Es necesario que la juventud colombiana cuando piense en su futuro profesional tenga en cuenta la posibilidad de crearse su propio empleo. Colombia necesita más empleadores y empresarios, y esto se puede lograr creando un vínculo entre el sistema educativo y el sistema productivo nacional, llegando a destacar el papel de las nuevas empresas en lo que respecta a la creación de oportunidades laborales.

A continuación se presentan algunas definiciones, contenidas en el Proyecto de Ley, que ayudarán a entender mejor el contexto legal en el cual se enmarca esta investigación.

### **Artículo 1º. Definiciones**

Para los efectos de la presente ley, el siguiente será el sentido de los términos que en ella se utilizan:

- a. **Cultura:** Conjunto de valores, creencias, ideologías, hábitos, costumbres y normas, que comparten los individuos en la organización y que surgen de la interrelación social, los cuales generan patrones de comportamiento colectivos que establece una identidad entre sus miembros y los identifica de otra organización.
- b. **Emprendedor:** Aquella persona que emprende con dificultad acciones riesgosas o azarosas.

---

<sup>63</sup> Documento presentado por la Representante a la Cámara Parody Gina M. Proyecto de Ley No 143 de 2004 Cámara "De fomento a la Cultura del Emprendimiento". Bogotá, Colombia

- c. **Emprendimiento:** 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 acabo 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.
  
- e. **Formación para el emprendimiento.** 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 y competencias ciudadanas dentro del sistema educativo formal y no formal y su articulación con el sector productivo.

La educación debe incorporar, en su formación teórica y práctica, lo más avanzado de la ciencia y de la técnica, para que el estudiante esté en capacidad de crear su propia empresa, adaptarse a las nuevas tecnologías y al avance de la ciencia, de igual manera debe actuar como emprendedor desde su puesto de trabajo.

Este Proyecto de Ley es una primera iniciativa que se genera en Colombia para promover el emprendimiento en los jóvenes. Como se verá a continuación, en otros países ya se han creado modelos para este mismo fin con resultados satisfactorios.

## 5.2 EXPERIENCIAS RELACIONADAS

### 5.2.1 RELACIÓN CULTURA EMPRENDIMIENTO

Mundialmente se han hecho diversas investigaciones sobre las actividades y el impacto que tiene el emprendimiento en los diferentes países. En un estudio publicado por la Naciones Unidas, elaborado por Klaus Haftendorn<sup>64</sup>, se cita una investigación realizada en los años 1992 y 1993, con 33 países, observando el Total de las Actividades de Emprendimiento (TAE) por cada país, estas actividades están basadas en el porcentaje de las labores realizadas comenzando un negocio o siendo el creador de un negocio con máximo 42 meses en el mercado. El nivel del TAE difiere entre los diferentes países, como se puede examinar en la tabla que se presenta a continuación.

Total de actividades de emprendimiento por país

TAE % POR PAIS		TAE % POR PAIS		TAE % POR PAIS	
Tailandia	19	Noruega	9	Países bajos	5
India	18	Australia	9	Finlandia	5
Chile	16	Suiza	7	Polonia	4
Corea	15	Israel	7	Taití	4
Argentina	14	Hungría	7	Suecia	4
Nueva Zelanda	14	Sur África	7	Croacia	4
Brasil	14	Dinamarca	7	Hong Kong	3
México	12	Singapur	6	Francia	3
China	12	Italia	6	Bélgica	3
Islandia	11	Reino Unido	5	Rusia	3
Estados Unidos	11	Alemania	5	Japón	2

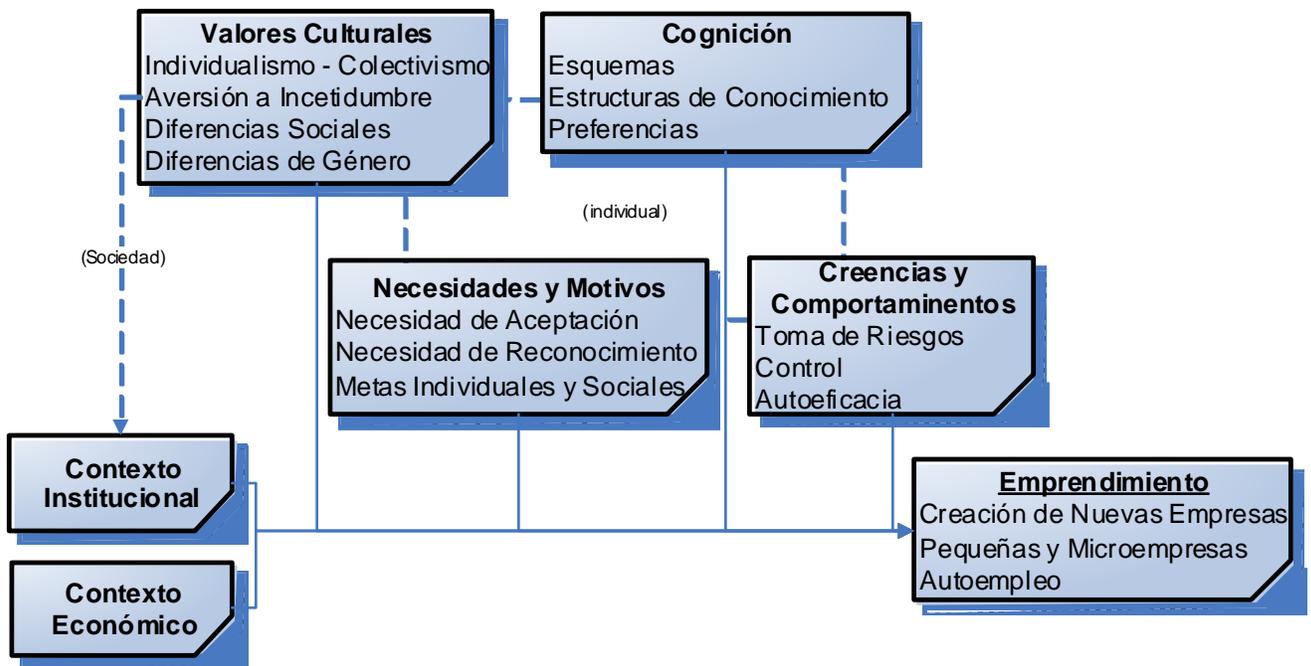
<sup>64</sup> Haftendorn, Klaus. (2003). Op.Cit. p.7

Irlanda	9	España	5	
Canadá	9	Eslovenia	5	

El estudio de las Naciones Unidas, demuestra que existe una fuerte influencia de la cultura nacional en la creación de emprendimiento. Basado en un modelo de Asociación de Culturas con Emprendimiento, desarrollado por Hayton, George y Zahra en el año 2002, se puede analizar mejor esta influencia de la cultura en la creación de emprendimiento.

Este modelo (Figura 3) incluye aspectos individuales que consisten en la cognición, en las necesidades, en los motivos, en las creencias y comportamientos y en los valores culturales tanto en un nivel individual como en un nivel social. Tanto el contexto institucional como el contexto económico influyen también el desarrollo del emprendimiento.

Figura 3. Modelo de Asociación de Culturas con Emprendimiento



Este modelo puede ser usado para explicar en que nivel están las acciones para crear y tener una buena aceptación en torno al emprendimiento, al igual que forjar un favorecimiento al desarrollo de una cultura emprendedora. Los cambios o las diferencias culturales determinan el tiempo del proceso (si es a largo, corto o mediano plazo).

Propone también crear una actitud emprendedora en torno al emprendimiento y a una educación emprendedora que esté integrada con el currículo educativo nacional en la educación primaria, secundaria y por supuesto en la educación superior.

El contexto institucional, que incluye Instituciones Sociales, Redes Sociales y los Sistemas Regulatorios y legales, refleja la verdad de la cultura de una sociedad. Los cambios en este contexto, enmarcados en una cultura de emprendimiento, pueden llegar a enriquecer la creación y el desarrollo de emprendimiento siempre y cuando exista una ley que lo respalde.

El contexto económico es la clave elemental para la creación y fomento del emprendimiento. Las actividades emprendedoras, refuerzan el crecimiento dinámico de la economía. El desarrollo e implementación de una política favorecerá a la creación de una cultura emprendedora a nivel nacional; y su expansión puede llegar a alcanzar procesos económicos y a generar nuevas y más empresas y/o empleos, absorbiendo el capital humano capacitado, teniendo en cuenta especialmente a los jóvenes.

### **5.2.2 BUENAS PRÁCTICAS EN EL SISTEMA EDUCATIVO**

Por otro lado, en la investigación apoyado por la comisión europea resultado de la acción piloto de valoración “Laboratorio Leonardo da Vinci de Economía

Social” se exponen un conjunto de buenas prácticas para la promoción del espíritu emprendedor desde el sistema educativo<sup>65</sup> que vale la pena mencionar.

### **5.2.2.1 Cadena de formación de nuevos empresarios**

La cadena de formación de nuevos empresarios es desarrollada en Langreo, Austria, y cuenta con programas de más de 15 años de historia acumulada. Es una experiencia modélica a nivel europeo de la introducción de la cultura emprendedora en todos los niveles del sistema educativo previos a la Universidad. Los programas que esta entidad viene trabajando son:

- “Una Empresa en mi Escuela”, aquí los alumnos “crean”, organizan y gestionan su empresa cooperativa, deben fabricar un producto, el cual lo deben sacar a la venta al final del curso, aprovechando los mercados de sus pueblos o ciudades.
- “Empresa Joven Europea”, mediante la simulación de creación de empresas, entre diferentes centros educativos, realizan una experiencia de intercambio y venta de productos de manera real.
- “Taller de Empresarios”, este programa permite trabajar desde la sensibilización hasta el desarrollo de proyectos empresariales, con su correspondiente Plan de Negocios, propiciando un espacio para que algunos de estos proyectos maduren e intenten su lanzamiento real al mercado, con el apoyo de las infraestructuras de ayuda para emprendedores disponibles en la región.

---

<sup>65</sup> Verguizas, Antonio (2004). Promoción del espíritu emprendedor desde el sistema educativo. Potencial de transferencia de proyectos y productos de buenas prácticas. Madrid, España

### 5.2.2.2 Aprender a Emprender

Aprender a Emprender, es un proyecto educativo innovador que tiene como objetivo fomentar el espíritu emprendedor entre los alumnos de todas las edades. Los programas desarrollados son:

- “La Escuela va al Mercado”, es un programa planteado con las mismas características que el programa “Una Empresa en tu Escuela”, explicado anteriormente en el modelo Cadena de Formación de Nuevos Empresarios.
- “Empresa Joven” , este programa tiene dos vías de actuación: Empresa Joven Europea (EJE), que es un programa similar al modelo Cadena de Formación. Y Concurso de Ideas de Negocio.
- Guiactivas, son cuatro guías que tiene como objetivo descubrir las capacidades emprendedoras de los alumnos y facilitar la elaboración de un Plan de Empresa. La primera de ellas, “Introducción al autoempleo y la creación de empresas” trabaja aspectos relacionados con las innovaciones y actitudes para emprender. Las otras tres guías (“Crea tu empresa de Domótica”, “Crea tu empresa de Comercio Electrónico” y “Crea tu empresa de Multiaventura y Turismo verde”), son guías temáticas que orientan a los alumnos en el proceso de elaboración de un Plan de Empresa en cada una de esas áreas de actividad.
- Concurso de Ideas de Negocio Jóvenes Emprendedores/as en la FP, en este concurso los jóvenes deben presentar todos los pasos necesarios para la elaboración de un Plan de Empresa.
- Empresas Simuladas, consiste en la implantación dentro del centro educativo, de un negocio cuyo organigrama lo componen el profesorado y los alumnos. Los alumnos rotan por cada uno de los departamentos de la empresa, responsabilizándose de los diferentes procesos que se generen.

### **5.2.2.3 Proyecto TRILCE “Educar para transformar”**

Ésta es una herramienta que tiene como finalidad la promoción y creación de empresas de economía social, en especial de cooperativas. En este sentido, toda la propuesta nace y se configura a partir del discurso político – económico de la economía social.

La capacidad emprendedora deber estar unida con la capacidad de los ciudadanos y ciudadanas para participar en la vida económica, y esta capacidad puede articularse desde la crítica y exaltación de valores. El Proyecto TRILCE entiende que la formación profesional debe comprender no sólo el aprendizaje de carácter técnico sino también el de los valores, de los principios y el de los problemas que tiene la sociedad; se debe incorporar entonces, estrategias de comportamiento que permitan a cada persona su inclusión en los entramados socioculturales.

La estructura de los materiales didácticos es la siguiente:

- Un primer módulo denominado acercamiento teórico, que fundamenta y facilita las claves para encontrar la propuesta de intervención.
- Un segundo módulo, núcleo de los materiales, la guía didáctica, que expone minuciosamente la propuesta de intervención formativa orientada a la promoción y creación de empresas de economía social.
- El tercer módulo consiste en un catálogo de recursos que permite al mediador la posibilidad de tener instrumentos “prácticos” para intervenir, planteado a modo de pistas para utilizar en función de las especificidades, necesidades e intereses de los potenciales usuarios de estos materiales.
- El módulo cuarto, diseño curricular base, ofrece una propuesta de contenidos y algunas claves para convertir estos contenidos en unidades didácticas.

#### **5.2.2.4 Proyecto de IHARDUN**

IHARDUN Multimedia, es una entidad de economía social, dedicada a las áreas de Autoformación Interactiva, e-Learning y formación a Distancia; poniendo al servicio de estos planteamientos didácticos, como recurso enriquecedor de los mismos, la explotación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación.

Los contenidos de este proyecto se basan en el proceso desarrollado por algunas entidades en cuanto a experiencia emprendedora, y siempre basados en principios de economía social. Se ha recurrido a las Tecnologías de la Información y la Comunicación, estructurando el proyecto en tres fases:

- Adaptación, tanto lingüística como legal y visual, de materiales de Autoformación Interactiva Teletutorizada, en soportes múltiples (CD ROM, Web, etc.) para posibilitar el trabajo de autoaprendizaje en contextos y niveles tecnológicos diferentes.
- Formación de Tutores Multiplicadores. Se forman a un grupo de personas como futuros Formadores de Agentes Sociales, tanto de manera presencial como a distancia, en tres ámbitos: Perfil del Teletutor, Competencias en los contenidos de la Formación y Uso del Sistema.
- Creación de una Web / Plataforma Tutorial propia, concebida como un elemento sencillo para apoyar la autogestión de la Formación por parte de quien se forma y para enriquecer y actualizar contenidos potenciando la comunicación entre quienes se forman y quienes coordinan la Formación.

### **5.2.2.5 Experiencias en La Rioja**

Es una acción Formativa para el desarrollo de la Cultura Emprendedora en Centros de Formación. Esta acción, desarrollada en noviembre de 2003, ha consistido, por un lado en Charlas Divulgativas de Sensibilización hacia la Cultura Emprendedora, y por otro en un Programa de Formación de Cultura Emprendedora para formadores de los mismos centros educativos.

Las charlas divulgativas, han desarrollado el siguiente contenido:

- Situación del mercado laboral
- El autoempleo como alternativa al trabajo por cuenta ajena
- Proceso de creación de una empresa
- El emprendedor
- La idea de negocio
- Dinámicas de creatividad

En cuanto a la formación del profesorado, el programa consta a de los siguientes módulos:

- Introducción a la cultura emprendedora en centros educativos
- Propuestas formativas y herramientas para la sensibilización
- Método del caso como herramienta motivadora y formativa
- Cómo implantar la dinámica emprendedora en el centro educativo
- Materiales y herramientas formativas para el desarrollo de Proyectos de Empresa a cargo de alumnos del centro

### **5.2.2.6 Experiencias HETEL**

Es un programa de Formación en Tutoría de Proyectos de Empresa para profesores de los centros de Formación Profesional de la red de centros privados HETEL, de la región del País Vasco. El programa se desarrolla a petición del propio profesorado debido a las carencias detectadas a la hora de abordar la tutoría de proyectos empresariales reales con alumnos emprendedores de sus respectivos centros.

El programa llevado a cabo es el siguiente:

- Marketing e Investigación de mercados
- Gestión estratégica. Plan de Gestión
- Relaciones personales. Gestión de equipos humanos
- Gestión económico-financiera
- Plan de Empresa
- Técnicas de motivación a emprendedores. Aplicación del Método del Caso.

### **5.2.2.7 Programa SAIOLAN para la Creación de Empresas**

Este programa nace a mediados de los años 80, en el seno de Mondragón Estola Politeknikoa, s.Coop, y persigue la puesta en marcha de nuevas iniciativas empresariales a cargo de jóvenes emprendedores, en estrecha colaboración con empresas y necesidades empresariales del entorno.

SAIOLAN tiene como misión la creación de nuevas empresas, la diversificación de negocios y el impulso para la incorporación de la

innovación en empresas ya existentes, al objeto de contribuir a la creación de empleo mediante:

- Captación de emprendedores
- Captación de ideas
- Formación empresarial
- Asistencia tutorizada
- Ofreciendo para todo ello Apoyo Técnico e Infraestructuras

Entre sus socios participantes se encuentran entidades públicas y privadas del ámbito educativo, investigador y empresarial de su entorno. Las actividades que desempeña, configuradas como prestación de servicios dirigidos a jóvenes emprendedores, empresas e instituciones, se pueden agrupar en:

- Sensibilización y divulgación de la Cultura Emprendedora en el ámbito de la Formación Profesional y Universidad.
- Estudios Sectoriales y proyectos Genéricos para la captación de Ideas de Negocio,
- Proyectos de Empresa: Estudios de Viabilidad y Desarrollo de prototipos
- Infraestructura para el desarrollo del proyecto y lanzamiento de la Actividad<sup>66</sup>

---

<sup>66</sup>Ibid.

## **6 OBJETIVOS Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN**

### **6.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un modelo para desarrollar habilidades de emprendimiento en estudiantes de educación secundaria en grados 10<sup>o</sup> y 11<sup>o</sup> en estratos 1, 2 y 3 de Colombia.

### **6.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Realizar un diagnostico del modelo propuesto por la empresa Minci Ltda. para desarrollar emprendimiento en estudiantes de educación secundaria, a través de la metodología VIPLAN, permitiendo tener un caso de estudio más concreto.
- Diseñar un modelo que permita Integrar los actores y actividades apropiadas para desarrollar el emprendimiento.
- Identificar si la tecnología es la herramienta a través de la cual se deben hacer procesos de aprendizaje dirigidos al desarrollo de emprendimiento

### **6.3 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN**

Esta investigación pretende diseñar desde la experiencia de una empresa colombiana promotora de software para desarrollar emprendimiento empresarial en estudiantes de secundaria y las diferentes experiencias internacionales relacionadas con el tema, una propuesta para promover emprendimiento en

estudiantes de educación secundaria grados 10<sup>o</sup> y 11<sup>o</sup> de estratos 1, 2 y 3, utilizando la tecnología como herramienta facilitadora.

#### **6.4 SUPUESTOS DE LA INVESTIGACIÓN**

De acuerdo a la situación problemática expuesta al inicio de este documento, los supuestos con los que esta investigación parte son:

- Los bachilleres de estratos 1, 2 y 3 pasan en un muy bajo porcentaje a algún tipo de educación superior, dedicándose entonces a trabajar en economías informales.
- Los bachilleres de estos que ingresan al mercado laboral, lo hacen en la mayoría de los casos sin las competencias laborales adecuadas.

## 7 DISEÑO DEL MODELO

### 7.1 DIAGNOSTICO<sup>67</sup>

Como caso de estudio se realiza un diagnostico de la propuesta educativa denominada “SISTEMA DE EMPRENDIMIENTO CREA Y PLANEA TU NEGOCIO” para estudiantes, empresarios, familias y comunidad en general, que desean disponer y aumentar sus conocimientos y experiencias en el ámbito de formulación y creación de nuevas empresas combinando el uso de nuevas tecnologías con el acompañamiento presencial y virtual que facilitan el diseño y estructuración de un Plan de Negocio, planteada por la empresa MINCI LTDA.

El motivo por el cual se selecciona esta empresa como base para el diseño del modelo, hace referencia a que Minci Ltda. en 4 años de funcionamiento ha enfocado sus esfuerzos en el desarrollo de emprendimiento en estudiantes de educación secundaria de grados 10º y 11º de estratos 1, 2 y 3. Ha trabajado en la formación de 7.260 estudiantes, 333 profesores, en 111 instituciones educativas de 6 municipios en Colombia (Bogotá, Medellín, Cali, Riohacha, la Mesa y Chia), ha realizado dos versiones de su concurso para planes de negocio con mas de 150 grupos de estudiantes concursando, y planes de negocio reconocidos hoy en día por diferentes entidades del sector público y privado.

---

<sup>67</sup> El diagnostico está fundamentado en la revisión de diferentes documentos de Minci Ltda. y en las entrevistas que se realizaron a Julia Hilarión gerente de la empresa.

### 7.1.1 DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA<sup>68</sup>

El Programa Emprendedores: “Crea y planea tu negocio” es un sistema de formación para el emprendimiento, de desarrollo de pensamiento empresarial y de fortalecimiento en la formación de competencias laborales generales a través de:

- Manual de conceptos teóricos y ayudas para la construcción de cada etapa del plan de negocios
- Software multimedia interactivo, teórico – práctico
- Capacitación a profesores y facilitadores
- Red de Apoyo Presencial y virtual.
- Concurso de Planes de Negocios
- Tutores presenciales y virtuales
- Portal de Internet para información e interacción.

Este sistema de emprendimiento, conformado por nodos que lideran el modelo de emprendimiento en regiones y localidades, se articula e interactúa entre todos los participantes de la comunidad. Está dirigido a Colegios, Asociaciones, Gobierno, Fundaciones, Cajas de Compensación, Personas naturales, y Familias interesadas en crear su propia empresa.

La empresa Minci liderada por Julia Hilarión quien crea y lidera este proyecto, es un grupo profesional interdisciplinario, con experiencia en el sector privado, la academia y el sector público, que investiga y desarrolla desde el año 2.000 material educativo pertinente a las necesidades de desarrollo socioeconómico de Colombia, aprovechando las ventajas que ofrecen las nuevas tecnologías e Internet. Minci ha firmado convenios y adelantado proyectos, entre otras instituciones con, COMFAMA, Ministerio de Educación, OIM, Secretaría de

---

<sup>68</sup> Más información sobre Minci Ltda. se puede encontrar en el Anexo D

Educación de Bogotá, Universidad Javeriana, CESA, Fundación Patrimonio Común.

“El objetivo de negocio de MINCI LTDA. es ser una empresa proveedora de material de formación en emprendimiento con un alto componente tecnológico que contribuya al desarrollo de la cultura empresarial en los jóvenes y el público en general de los municipios de Colombia. Mediante la utilización de este multimedia se estimula la autonomía, el trabajo en equipo, el sentido de pertenencia, el amor a la propia región, el descubrimiento y aprovechamiento potencial y las riquezas de cada comunidad. La solución integra manual, multimedia, sistema de formación de facilitadores y red de apoyo presencial y virtual a través de Internet, que ayudan a que nuestros clientes puedan identificar necesidades en sus regiones y así desarrollar un plan de negocio que contribuya a satisfacer esta necesidad.”<sup>69</sup>

#### **7.1.1.1 Valores**

Los valores que el sistema busca promover son:

- Desarrollo del ser humano y su comunidad
- Autoestima
- Autonomía
- Sentido de pertenencia a la comunidad
- Empoderamiento de personas y comunidades
- Trabajo en equipo
- Solidaridad
- Espíritu emprendedor

---

<sup>69</sup> Tomado del plan de negocios de Minci Ltda. Ver Anexo D

- Gusto por la innovación
- Estímulo a la investigación y aprendizaje permanente.
- Respeto por el medio ambiente

#### **7.1.1.2 Objetivos**

Los objetivos del sistema son:

- Desarrollar capacidad para formular un proyecto productivo, específicamente un Plan de Negocios.
- Estimular la construcción de proyectos asociativos con amigos, familia y miembros de la comunidad.
- Desarrollar competencias laborales generales (formulación de proyectos, manejo de recursos, manejo de tecnología, manejo de información, trabajo en equipo)
- Identificar recursos de la región como oportunidades para crear empresas sostenibles ambiental y financieramente.
- Consolidar Redes de Apoyo y Comunidades de Emprendedores con instituciones pertinentes en la comunidad y región, que se articulen con el Programa, Emprendedores: Colombia.

#### **7.1.1.3 Empresas objetivo**

En sus objetivos el Sistema busca crear el siguiente tipo de empresas:

- Empresas con sentido social
- Empresas que respeten el medio ambiente.
- Empresas que promuevan la innovación y mejora continua de la calidad

- Empresas vinculadas a cadenas productivas y acuerdos de competitividad
- Empresas que promuevan el desarrollo local y regional
- Empresas que respondan a proyectos de vida individual y proyectos colectivos de desarrollo.

## **7.1.2 TASCOI Y DECLARACIÓN DE IDENTIDAD**

Para construir el TASCOI y la Declaración de Identidad se realizaron diferentes entrevistas a Julia Hilarión, gerente de Minci Ltda.

### **7.1.2.1 TASCOI<sup>70</sup>**

Se nombra el sistema teniendo en cuenta la transformación o descripción de las actividades principales; los actores que desarrollan dichas actividades; los suministradores de la materia prima o insumos para realizar la transformación; los clientes que adquieren el producto o servicio transformado por los actores de la compañía; los owners que son los dueños de la transformación; y por último, los intervinientes están compuestos por la competencia que permite elevar los estándares de calidad y mantenerse en el mercado; y los reguladores que son los responsables de que el owner cumpla con lo exigido.

#### **7.1.2.1.1 Transformación**

Identificar estudiantes, empresarios, familias y comunidad en general, que desean disponer y aumentar sus conocimientos y experiencias en el ámbito de formulación y creación de nuevas empresas combinando el uso de nuevas tecnologías, con el propósito de realizar un acompañamiento presencial y virtual

---

<sup>70</sup> Para los numerales 7.1 y 7.2 se utiliza la metodología VIPLAN descrita en el Anexo A.

que faciliten el diseño y estructuración de un Plan de Negocio y crear una comunidad en torno al emprendimiento.

#### **7.1.2.1.2 Actores**

- Gerente de Minci Ltda.
- Asesores o tutores que participan del programa presencial o virtualmente.
- Patrocinadores de colegios, municipios o proyectos de emprendedores
- Instituciones integrantes del Ecosistema de emprendimiento (Entidades de capacitación, entidades de financiación, incubadoras, empresas, Fundaciones, etc.)

#### **7.1.2.1.3 Suministradores**

- Ministerio de Educación que suministra información sobre el sector educación en general.
- Secretarías de Educación que suministra información sobre los clientes del área de influencia.
- Clientes que suministran información sobre ellos mismos a través de encuestas, eventos, llamadas telefónicas, mail, foros, etc.

#### **7.1.2.1.4 Clientes**

Los clientes del Sistema están divididos en dos segmentos que se exponen a continuación:

- Segmento Institucional:

- Sector Educativo: El cual esta compuesto por todas las instituciones, colegios y fundaciones ya sean privadas o públicas con alumnos de 9, 10 y 11 grado de todos los estratos socioeconómicos.
- Sector Gubernamental: Entidades de gobierno locales o regionales: Alcaldías, Secretarías de Desarrollo Social, SENA y entidades cuyas políticas van encaminadas a promover el autoempleo y el apoyo a la juventud.
- Sector Cooperativas: Entidades que destinan parte importante de sus recursos al fomento de la educación y a la generación de nuevos empleos.
- Fundaciones y ONG's: Entidades jurídicas dedicadas a la beneficencia, ciencia, enseñanza, de carácter social, en bienestar de la comunidad.
- Otras Entidades públicas y privadas como son los Fondos de Empleados, Bolsas de Empleo, Cajas de Compensación, entre otras.
- Segmento Individual
  - Personas y familias que no cuentan con la posibilidad de asistir a la Universidad, ni tampoco a carreras intermedias ni técnicas por los altos costos de la educación superior.
  - Personas recién egresadas, o que han tenido alguna experiencia laboral que quieren incorporarse al mercado laboral.
  - Cualquier persona joven o adulta que tenga la inquietud de emprender su propio negocio.

#### **7.1.2.1.5 Owner**

- Gerente de Minci Ltda.

#### **7.1.2.1.6 Intervinientes**

- Reguladores: Ministerio de Educación Nacional, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Ministerio de la Protección Social.
- Competencia: El sector se encuentra muy fragmentado y existe una gran variedad de competidores a nivel internacional en cuanto a software se refiere. En el caso de los competidores nacionales los proveedores de software para elaborar planes de negocio son muy bajos, casi inexistente. Sin embargo, estos competidores se caracterizan principalmente por brindar formación presencial, con altos costos para el cliente y con baja presencia en zonas apartadas. Ver Anexo C

#### **7.1.2.2 Declaración de identidad**

El Sistema de emprendimiento Crea y planea tu Negocio es un curso ofrecido por Minci Ltda., que busca mediante la elaboración de un plan de negocios, desarrollar cultura empresarial en jóvenes y familias de diferentes regiones del país. El curso estimula la autonomía, el trabajo en equipo, el sentido de pertenencia, el amor por la propia región, el descubrimiento y aprovechamiento del potencial y las riquezas de cada comunidad.

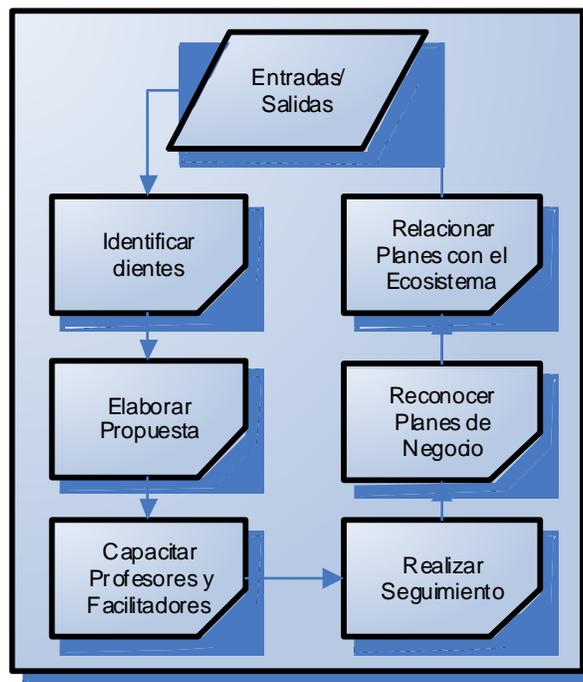
La idea del sistema es estimular y sensibilizar a todos los jóvenes y sus familias sobre la importancia de trabajar en proyectos e iniciativas que los conviertan en emprendedores de negocios y forjadores de su propio desarrollo.

## 7.1.3 MODELOS ESTRUCTURALES

### 7.1.3.1 Modelo Tecnológico

En el modelo tecnológico se muestra la transformación desde los insumos hasta que se alimenta el sistema de emprendimiento. En este caso desde los diferentes integrantes del Ecosistema (Entidades de capacitación, entidades de financiación, incubadoras, empresas, fundaciones, etc ) se inicia el proceso que permite reconocer cuales son los clientes para el programa propuesto por Minci hasta la relación de los planes de negocio resultado del programa con el ecosistema de emprendimiento.

Figura 4. Modelo Tecnológico



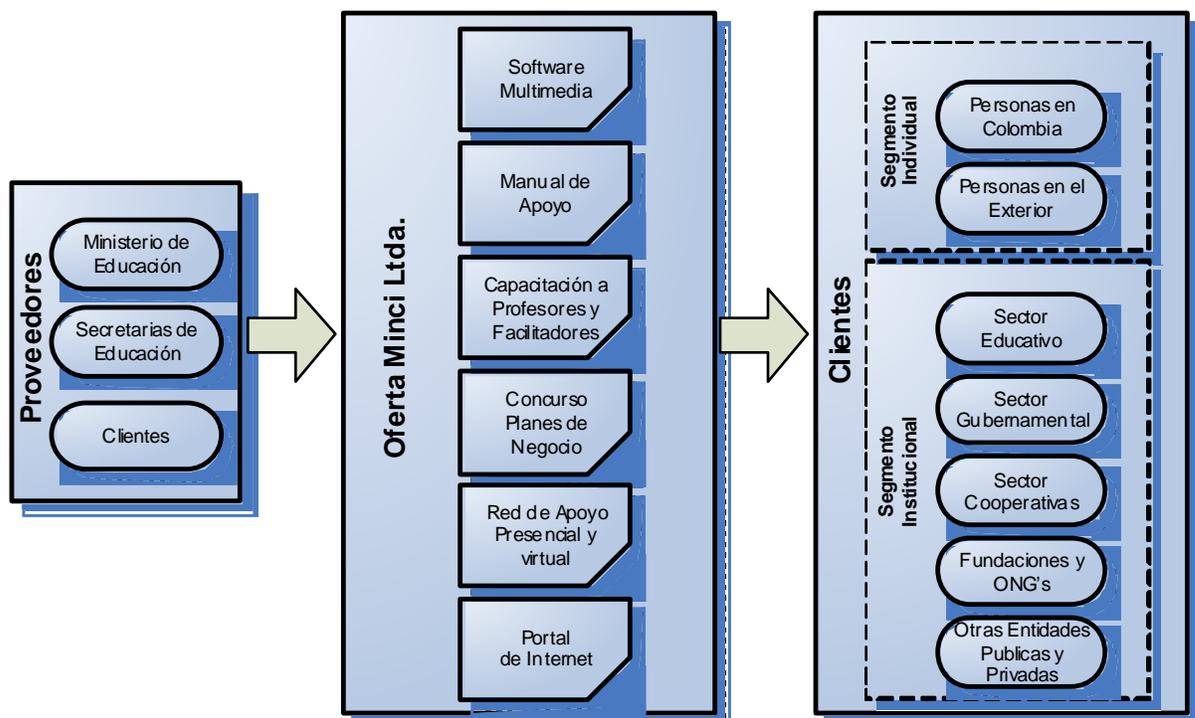
En la figura 4 se pueden observar cada una de las funciones o actividades principales en este proceso. Al identificar los clientes se elabora la propuesta de

acuerdo a las características identificadas en el cliente, en el caso de tener una venta aprobada por el cliente Minci se dispone a realizar las tres actividades siguientes como parte de su oferta de valor.

### 7.1.3.2 Modelo Cliente – Proveedor

El modelo Cliente – Proveedor muestra de manera resumida quiénes suministran los insumos para realizar unas actividades que van encaminadas a llegarle a los dos segmentos definidos por Minci.

Figura 5. Modelo Cliente - Proveedor

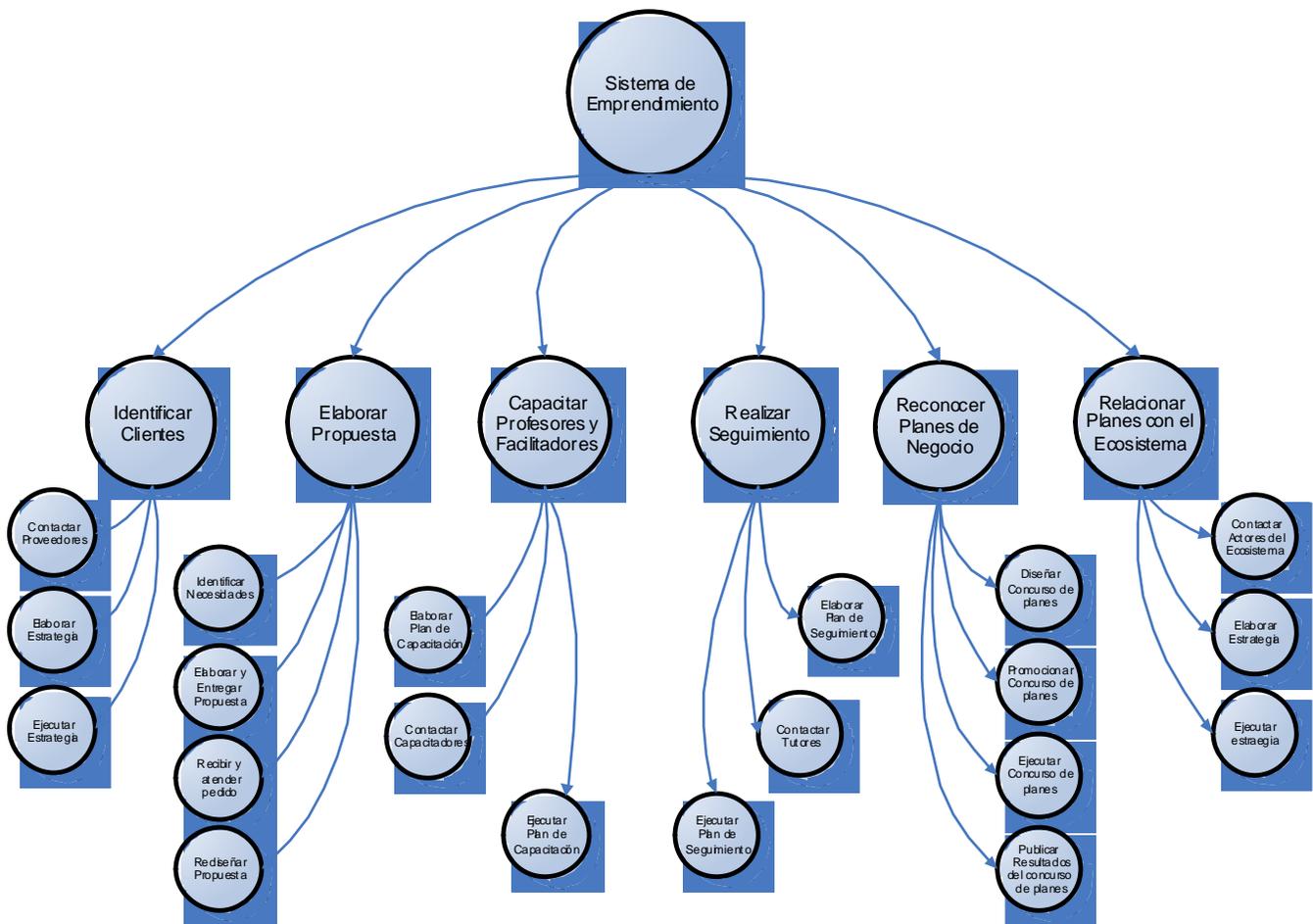


En la Figura 5 se encuentran explícitos los proveedores y cada uno de los componentes de la oferta que Minci hace a sus clientes. Además, los clientes están divididos según los segmentos definidos<sup>71</sup>.

### 7.1.4 DESDOBLAMIENTO DE COMPLEJIDAD

En el desdoblamiento de complejidad se muestra las funciones primarias y secundarias del sistema de emprendimiento. tomando como base el modelo tecnológico y las actividades secundarias relacionadas con el.

Figura 6. Desdoblamiento de complejidad



<sup>71</sup> Para el segmento Individual se incluyó el cliente “persona internacional” debido a la proyección que Minci tiene hacia este mercado.

### 7.1.5 ANÁLISIS DE DISCRECIONALIDAD<sup>72</sup>

Para el análisis de discrecionalidad se tienen en cuenta las funciones de apoyo a las actividades primarias más importantes dentro de la compañía con el fin de observar la discrecionalidad. Entre las actividades secundarias de Minci Ltda. se encuentran:

- Generar presupuesto anual
- Definir y liderar continuidad de negocio
- Definir procedimientos
- Administrar tecnología
- Vender sistema de emprendimiento
- Mantener red de apoyo al emprendimiento
- Seleccionar y Entrenar personal
- Registrar operaciones contables
- Gestionar proyectos especiales
- Manejar distribuciones y aliados comerciales

En la figura 7 se pueden observar cada una de las actividades expuestas en el desdoblamiento de complejidad y su discrecionalidad según las actividades de apoyo.

---

<sup>72</sup> Discreción en este contexto es la capacidad que tiene una actividad para manejar sus propios recursos.

Figura 7. Análisis de Discrecionalidad

	Generar presupuesto anual	Definir y liderar continuidad de negocio	Definir procedimientos	Administrar tecnología	Vender sistema de emprendimiento	Mantener red de apoyo al emprendimiento	Seleccionar y Entrenar personal	Registrar operaciones contables	Gestionar proyectos especiales	Manejar distribuciones y aliados comerciales
<b>Minci Ltda</b>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>Sistema de Emprendimiento</b>										
<b>Identificar Clientes</b>	X	X	X			X			X	X
Contactar proveedores		X							X	X
Elaborar Estrategia		X	X						X	
Ejecutar Estrategia	X					X				
<b>Elaborar Propuesta</b>	X		X		X	X		X	X	X
Identificar Necesidades					X				X	
Elaborar y entregar propuesta	X		X			X			X	X
Recibir y atender pedido	X				X			X		
Rediseñar propuesta	X									
<b>Capacitar Profesores y Facilitadores</b>	X		X			X	X			X
Elaborar plan de capacitación			X							
Contactar capacitadores						X	X			X
Ejecutar plan de capacitación	X					X				
<b>Realizar Seguimiento</b>	X		X			X	X			X
Elaborar plan de seguimiento			X							
Contactar tutores						X	X			X
Ejecutar plan de seguimiento	X					X				
<b>Reconocer Planes de Negocio</b>	X		X			X				X
Diseñar concurso de planes			X							
Promocionar concurso de planes	X									
Ejecutar concurso de planes	X					X				
Publicar resultados del concurso						X				X
<b>Relacionar Planes con el Ecosistema</b>		X				X				X
Contactar actores del ecosistema						X				X
Elaborar Estrategia		X				X				
Ejecutar Estrategia						X				X

En el Anexo E se explican de cada una de las funciones junto con el análisis de discrecionalidad en las actividades primarias.

### **7.1.6 MODELO DE SISTEMA VIABLE**

Con el modelo de sistema viable (MSV) se mapean las funciones de apoyo expuestas en el análisis de discrecionalidad mostrando como se construye el sistema de emprendimiento en Minci Ltda.

Se exponen inicialmente los tres principales agentes para el análisis de relaciones en el sistema viable<sup>73</sup>: la gerencia, la implementación y el entorno. En la Gerencia está Julia Hilarión de Minci Ltda., en implementación se encuentra la elaboración de propuesta<sup>74</sup> a los dos segmentos definidos; y por último, en el entorno, se encuentran los diferentes actores del ecosistema de emprendimiento.

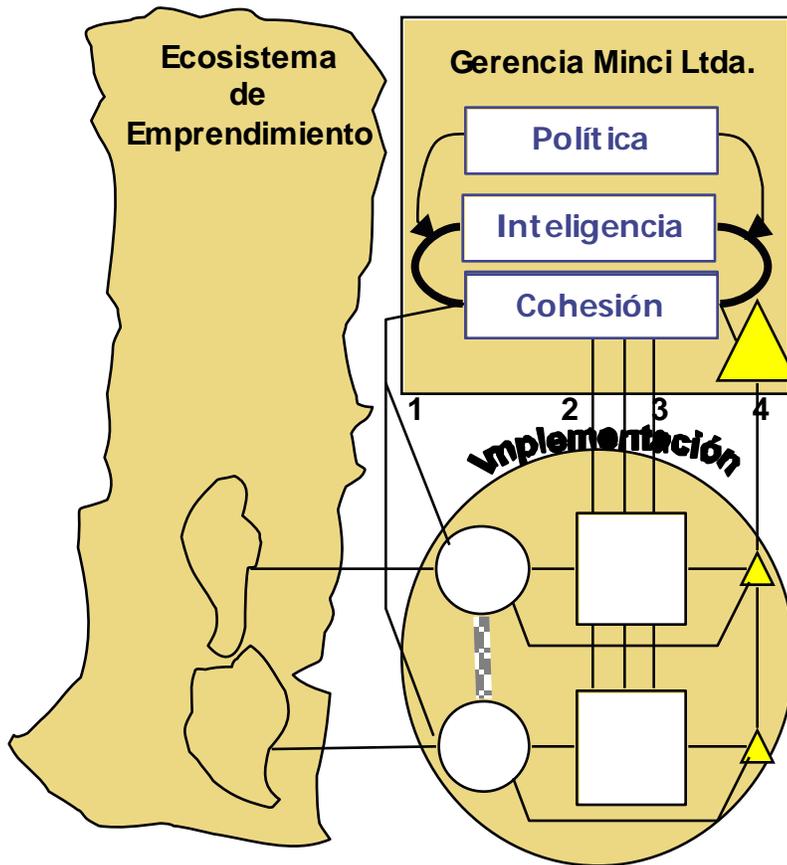
En el caso de la gerencia de Minci Ltda. se analizan las funciones de Política, Inteligencia y Cohesión y su injerencia en las Gerencias de cada una de las actividades primarias. En la implementación se analizan las funciones que apoyan Monitoreo (1), Intervención Corporativa (2), Transferencia de tecnología (3) y Coordinación (3) con las actividades secundarias. En la figura 8 se exponen estas relaciones.

---

<sup>73</sup> Para este análisis se debe tener en cuenta que la relación entre la Gerencia y la Implementación se llama Gerencia de Cohesión; la relación entre la Implementación y el Entorno se llama Gerencia de Resultados; la relación entre el Entorno y la Gerencia se llama Gerencia de Desarrollo. Todas estas relaciones se conocen con el nombre de Gerencia de Desempeño.

<sup>74</sup> De las diferentes entrevistas se pudo identificar la función “elaboración de propuesta” como un buen punto de diagnóstico para el MSV.

Figura 8. Modelo Sistema Viable



En el caso de la función misional “Elaborar Propuesta” se tienen en cuenta sus funciones secundarias descritas en el desdoblamiento de complejidad.

De lo anterior se tiene como resultado el modelo de sistema viable expuesto en la figura 9.

Figura 9. Modelo de sistema Viable (2)

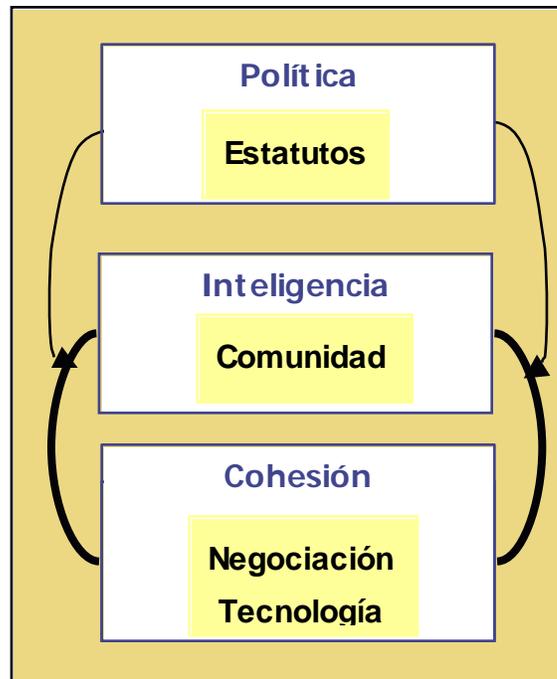
	Generar presupuesto anual	Definir y liderar continuidad de negocio	Definir procedimientos	Administrar tecnología	Vender sistema de emprendimiento	Mantener red de apoyo al emprendimiento	Seleccionar y Entrenar personal	Registrar operaciones contables	Gestionar proyectos especiales	Manejar distribuciones y aliados comerciales
<b>Elaborar Propuesta</b>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Politica	X									
Inteligencia	X				X			X	X	
Intervención corporativa								X		
Negociación de tecnología	X	X	X							X
Monitoreo							X			
Coordinación										
<b>Identificar Necesidades</b>									X	
Politica										
Inteligencia								X		
Intervención corporativa								X		
Negociación de tecnología										
Monitoreo										
Coordinación										
<b>Elaborar y entregar propuesta</b>	X	X			X					X
Politica	X									
Inteligencia					X					X
Intervención corporativa										
Negociación de tecnología		X								X
Monitoreo										
Coordinación										
<b>Recibir y atender pedido</b>	X				X		X			
Politica										
Inteligencia										
Intervención corporativa										
Negociación de tecnología	X			X						
Monitoreo							X			
Coordinación										
<b>Rediseñar propuesta</b>	X	X								
Politica										
Inteligencia	X				X					X
Intervención corporativa										
Negociación de tecnología		X								X
Monitoreo										
Coordinación										

### 7.1.7 MECANISMOS DE COHESIÓN Y ADAPTACIÓN

Desde la gerencia de Minci se enfocan los esfuerzos por fortalecer los procesos actuales en aras de promover una comunidad de emprendimiento fundamentada en casos y variables de éxito. Para la función de cohesión se evidencia un soporte permanente en la tecnología como parte del valor ofrecido a los diferentes clientes y como fortaleza en los procesos internos.

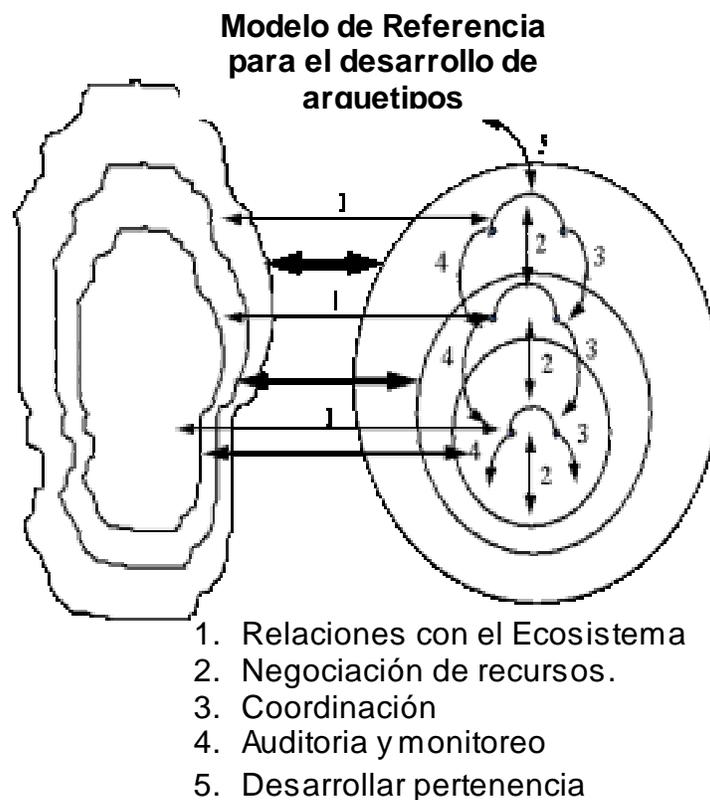
En la figura 10 se pueden observar estos mecanismos de cohesión y adaptación.

Figura 10. Mecanismo de Cohesión y adaptación



### 7.1.8 PROBLEMAS ESTRUCTURALES

Con base en los modelos anteriores y en las entrevistas realizadas, se pueden identificar algunos problemas estructurales o puntos de diagnostico a través de arquetipos propuestos por Raúl Espejo.



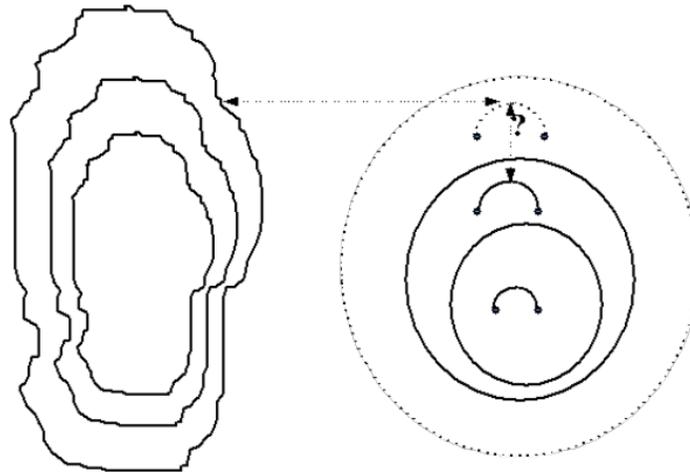
#### 7.1.8.1 Pobre generación de políticas<sup>75</sup>

No existen políticas claras que definan procesos importantes para el sistema entre los que se encuentran la generación de comunidad y la relación con clientes y proveedores.

---

<sup>75</sup> Espejo, Raúl. Op.Cit.

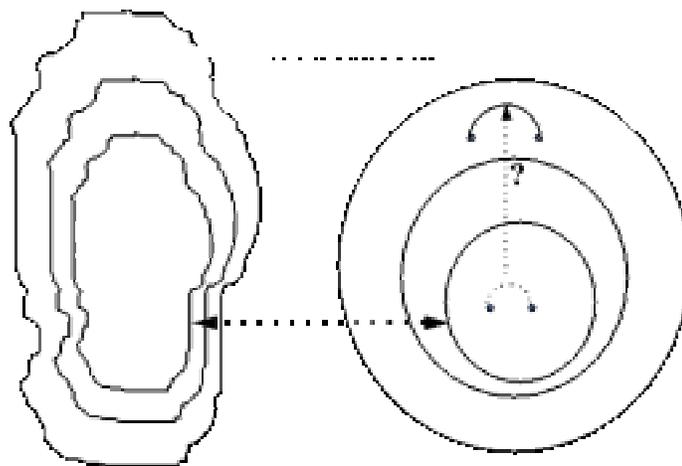
Figura 11. Pobre Generación de políticas



### 7.1.8.2 Centralización funcional de una función local<sup>76</sup>

Funciones secundarias entre las que se encuentran: acompañamiento a clientes, capacitadores y tutores son desarrolladas por la gerencia. El desempeño en la gerencia puede verse afectado, debido a que los recursos y tiempo son destinados en forma inapropiada.

Figura 12. Centralización funcional de una función local

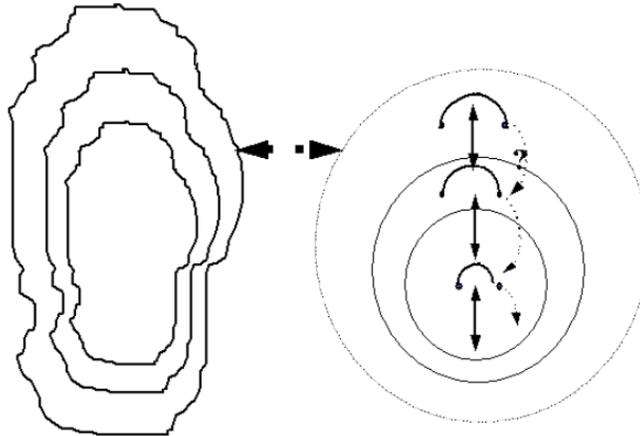


<sup>76</sup> Ibid

### 7.1.8.3 Débil cohesión por falta de un mecanismo de coordinación<sup>77</sup>

No existen actualmente mecanismos que permitan coordinar efectivamente las funciones secundarias.

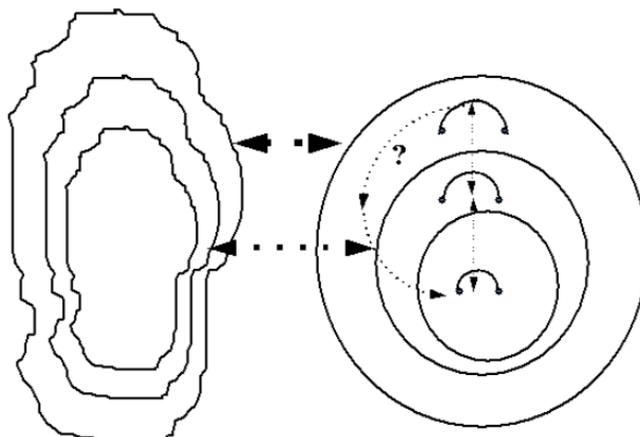
Figura 13. Débil cohesión por falta de un mecanismo de coordinación



### 7.1.8.4 Monitoreo a un nivel inapropiado<sup>78</sup>

Las actividades de monitoreo son realizadas desde la gerencia de Minciá través de informes y actas resultado de los diferentes acercamientos al cliente.

Figura 14. Monitoreo a un nivel inapropiado



<sup>77</sup> Ibid

<sup>78</sup> Ibid

### **7.1.9 SITUACIONES PROBLEMATICAS**

Del análisis utilizando la metodología VIPLAN se encuentran las siguientes situaciones problemáticas

- Modelo tecnológico poco estructurado
- Modelo cliente proveedor con débil relación entre los tipos de productos ofrecidos y el tipo de cliente
- Pobre generación de políticas
- Centralización funcional de una función local
- Débil cohesión por falta de mecanismos de coordinación
- Monitoreo a un nivel inapropiado

Cada una de las anteriores debe ser tenida en cuenta a la hora de diseñar el modelo de trabajo para Minci.

### **7.2 MODELO PROPUESTO**

Apoyado en los diferentes modelos expuestos en el marco contextual y en el diagnóstico y experiencia de Minci Ltda., el modelo propuesto está orientado a identificar cuáles deben ser las actividades que acompañarán el desarrollo de emprendimiento en estudiantes de secundaria en grados 10<sup>o</sup> y 11<sup>o</sup> en estratos 1, 2 y 3 en Colombia, diferenciando todas las necesidades de distribución del software educativo por un lado, y cuáles deben ser las actividades que deben acompañar la implementación del software y promoción de habilidades de emprendimiento en las instituciones educativas en el otro.

## 7.2.1 MODELO TECNOLÓGICO

Existen entonces dos modelos tecnológicos complementarios que pueden definir claramente para este actor procesos de coordinación y monitoreo apropiados según cada una de las actividades expuestas y el foco que este tenga para su organización.

Uno de los escenarios que surge de esta diferenciación es la posibilidad de tener un actor dedicado a una labor totalmente orientada a la distribución de software y otro en cambio orientado a la oferta de servicios a las instituciones que utilizan este software educativo.

### 7.2.1.1 Modelo tecnológico para el producto.

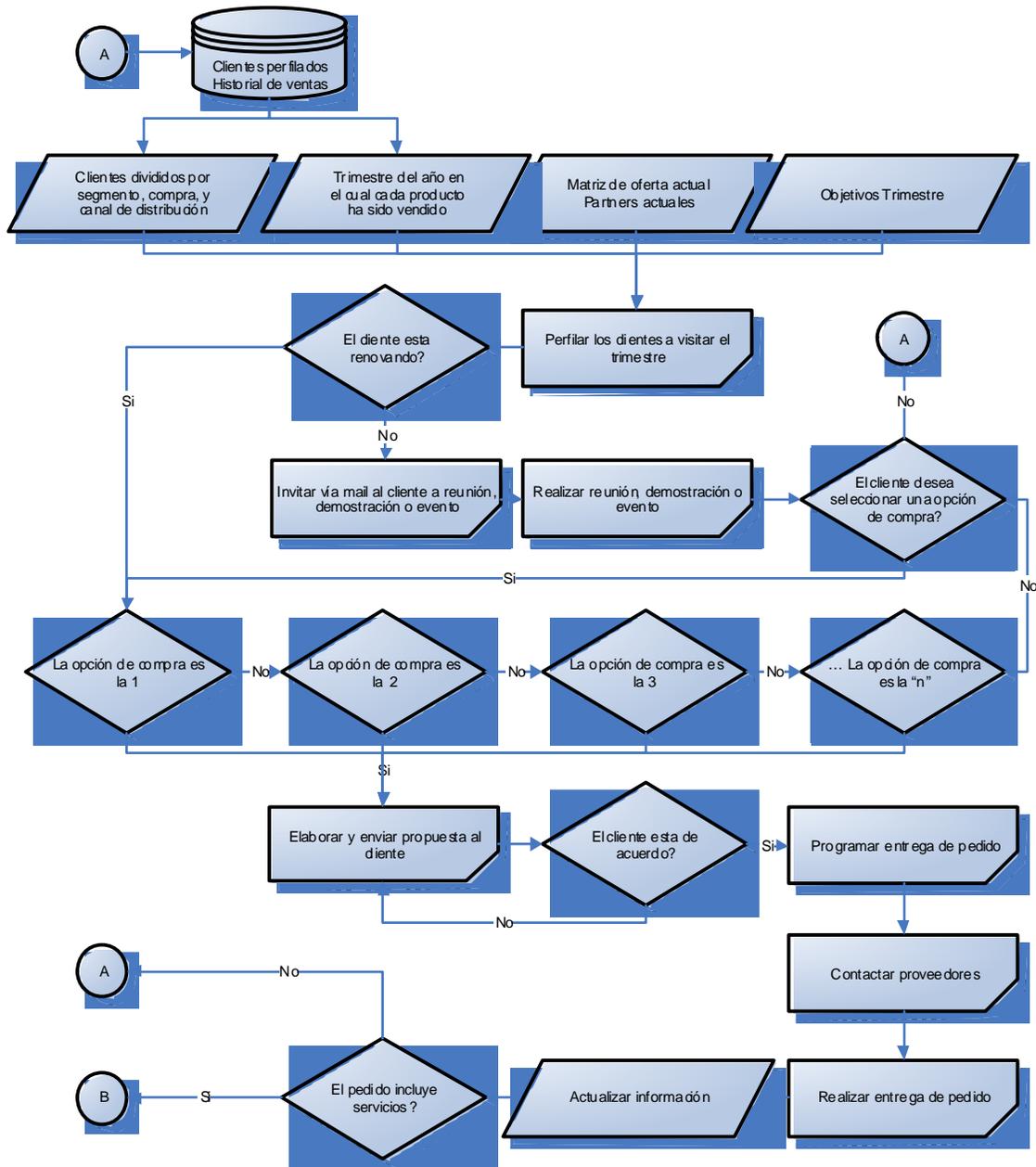
En la figura 15 se pueden observar cada una de las funciones o actividades para el proceso de distribución del software educativo agrupadas en tres grandes bloques.

- El análisis de la información existente con el propósito de establecer unos objetivos de venta para un periodo de tiempo.
- El contacto y la negociación con el cliente de acuerdo a las diferentes ofertas de valor que el distribuidor tiene preestablecidas<sup>79</sup>.
- La distribución del producto a los clientes que realizan la compra y la actualización de información tanto de los clientes que hacen la compra como la de los que no.

---

<sup>79</sup> Estas ofertas de valor son diferentes opciones que el cliente puede seleccionar de acuerdo al número de productos y/o servicios incluidos

Figura 15. Modelo Tecnológico Producto Propuesto



El resultado de la primera fase son objetivos para el trimestre y la perfilación de clientes a contactar. Con base en esta información se realizan las siguientes actividades.

- Si el cliente esta renovando un contrato anterior, se realiza directamente una oferta de las diferentes opciones que el distribuidor tiene definidas
- En caso contrario se busca establecer un contacto con el cliente a través de una reunión, demostración de producto o evento. Al final de la actividad se invita al cliente a conocer las diferentes opciones para adquirir el producto
- Cuando el cliente selecciona la opción que se ajusta a sus necesidades, se procede a la elaboración de la propuesta detallada al cliente (tiempos de entrega, costos totales,...). En caso contrario, se almacena la información del cliente incluyendo la razón o razones de la decisión de no compra.

Finalmente, después de tener una propuesta que puede ser retroalimentada por el cliente se pasa al bloque final de actividades del modelo tecnológico para el producto.

- Se programa la entrega del producto
- Se contactan los proveedores relacionado con la oferta final
- Se realiza la entrega del producto, actualizando la información del cliente y el historial de ventas.

En caso de tener una compra con servicios incluidos, se pasa al modelo tecnológico para servicios.

#### **7.2.1.2 Modelo tecnológico para servicios.**

Para el diseño del modelo tecnológico para servicios es importante considerar previamente que los planes de negocio resultantes del proceso pedagógico, son el eje central de las siguientes actividades realizadas como servicios:

- Capacitación a docentes y/o estudiantes
- Acompañamiento a docentes y/o estudiantes

Adicional a los anteriores, y según los modelos expuestos en el marco contextual y la experiencia previa de Minci, se deben considerar otra serie de actividades que aunque no están incluidas en la oferta de valor que el cliente selecciona, son un valor agregado que la organización debe ofrecer para mantener una red de apoyo que integre esfuerzos de los diferentes actores considerados en el ecosistema para promover el emprendimiento. Entre estas actividades se tienen:

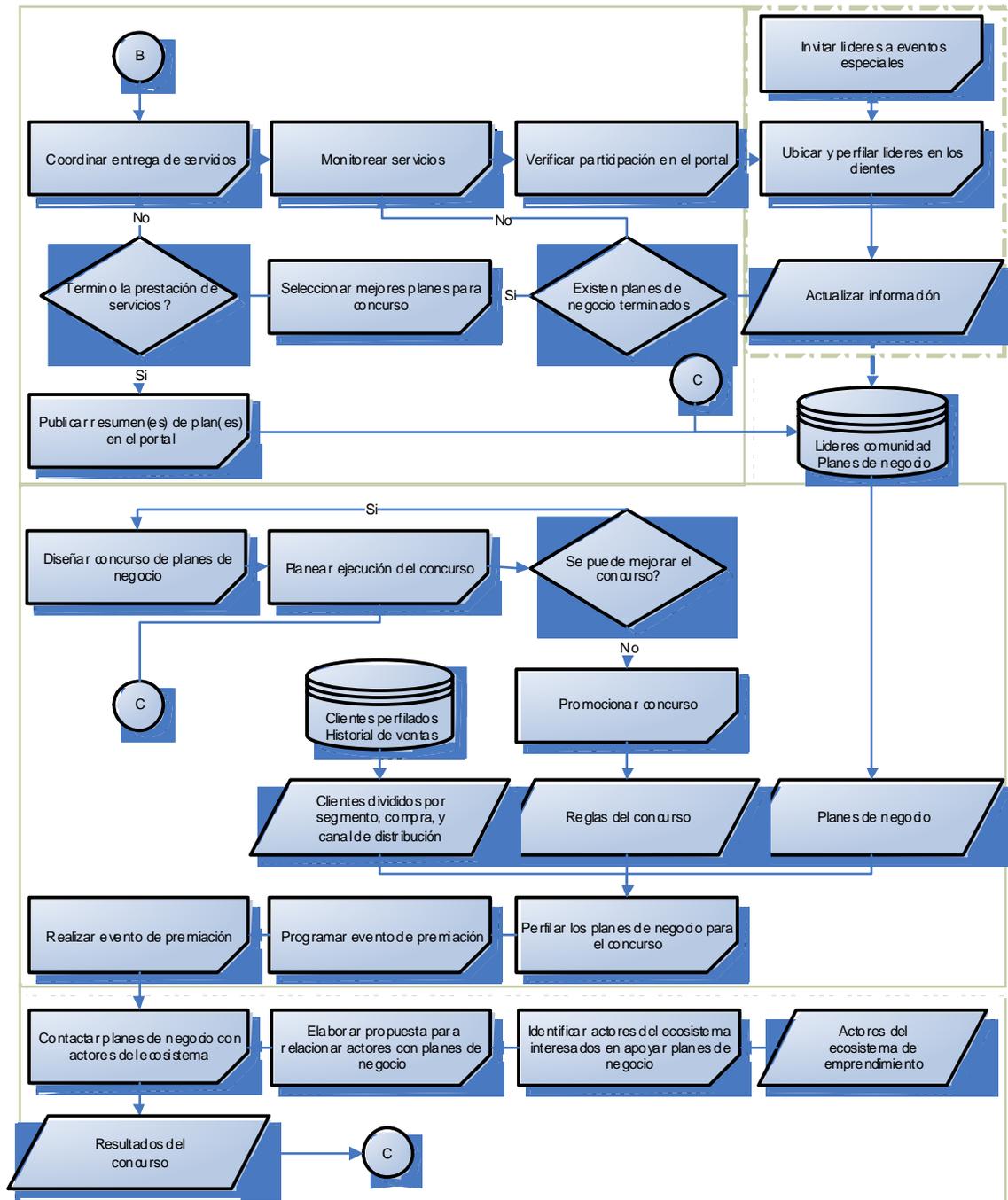
- Eventos de comunidad
- Reconocimiento a planes de negocio
- Relacionamiento de los planes de negocio con el entorno

En la figura 16 se pueden observar cada una de las funciones o actividades para el proceso de prestación de servicios.

Desde el modelo tecnológico propuesto para el producto llega una orden de servicios que inicia la secuencia para el modelo propuesto para servicios

Con esta orden se coordina la entrega de servicios según la solicitud del cliente y las restricciones propias de la organización. Y se proponen actividades de monitoreo de los servicios prestados y de los resultados del cliente en las diferentes fases del proceso.

Figura 16. Modelo Tecnológico Servicios Propuesto



Un importante facilitador para estas actividades es el poder automatizar los procesos apoyando la coordinación y monitoreo de estos servicios en herramientas basadas en conexiones vía Internet.

Por otro lado, es indispensable facilitar además de estas actividades, la generación de comunidades de emprendimiento y redes apoyo a través de un portal que según los modelos descritos en el marco contextual y el estudio de competencia de Minci (anexo C) es un mecanismo muy efectivo para establecer una estrecha relación con la comunidad relacionada al tema de emprendimiento.

Esta importancia del portal obliga a que se incluya en este trabajo una propuesta para el portal que apoyaría la conformación de la red de comunidad de emprendedores (numeral 7.2.4.1). Esta red, según describe el marco metodológico para servicios, es el punto de encuentro para las diferentes actividades de valor agregado de la organización.

Las actividades de valor agregado explícitas en el modelo<sup>80</sup>, plantean también la integración de nuevos escenarios en los que actores de la red de emprendimiento podrían estar involucrados directamente en el cumplimiento de su misión.

El Ministerio de educación por ejemplo puede coordinar y/o monitorear la realización de eventos que busquen identificar y contactar nuevos interesados en el sistema, e identificar líderes con los cuales se puede hacer un trabajo de acompañamiento y reconocimiento más cercano.

El SENA por su parte, al contar con los recursos técnicos y pedagógicos necesarios, podría seleccionar los mejores planes de negocio para la realización de un concurso en el que se reconozcan los mejores proyectos del periodo evaluado. Este concurso debe ser diseñado, acompañado y/o ejecutado por la organización según los objetivos para el periodo

---

<sup>80</sup> Estas actividades son separadas en la figura 16 con líneas punteadas en diferente color.

Finalmente, entidades como el Programa Presidencial Colombia Joven y otras que promuevan el desarrollo personal y profesional para la población impactada, serían las encargadas de crear y mantener un proceso para relacionar los mejores planes de negocio con los diferentes actores de la red de emprendimiento, elaborando propuestas para estos actores, informando a los colegios sobre las diferentes oportunidades que existen en diferentes entidades para sus planes de negocio y estableciendo puntos de encuentro entre los diferentes actores.

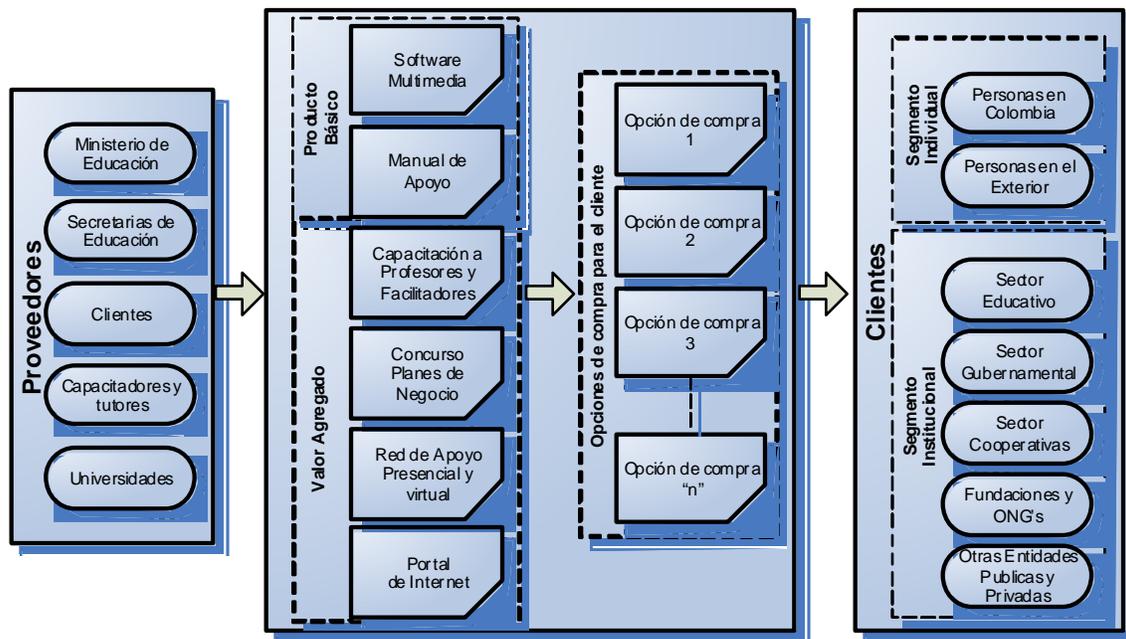
Con este marco de trabajo se puede empezar a dibujar parte de los que sería la reglamentación que debe acompañar el modelo para desarrollo de emprendimiento en secundaria. Sin embargo, siendo esto una variable no controlada, se mantiene el modelo en el que la empresa en estudio sea quien realice las actividades descritas en el modelo tecnológico, apoyado por las entidades que se vinculen a este programa desde una red de apoyo no reglamentada.

### **7.2.2 MODELO CLIENTE – PROVEEDOR PROPUESTO**

En el modelo Cliente – Proveedor propuesto en la figura 17 se hacen las siguientes modificaciones:

- Se incluyen todos los actores propuestos en el proyecto de Ley No 143 de 2004 “De fomento a la cultura del emprendimiento”.
- Se ordenan los diferentes componentes de la oferta de valor de la organización en dos grupos, producto básico y servicios de valor agregado.
- Se propone la creación de diferentes opciones para el cliente según las combinaciones de los componentes de la oferta de valor de la organización.

Figura 17. Modelo Cliente – Proveedor propuesto

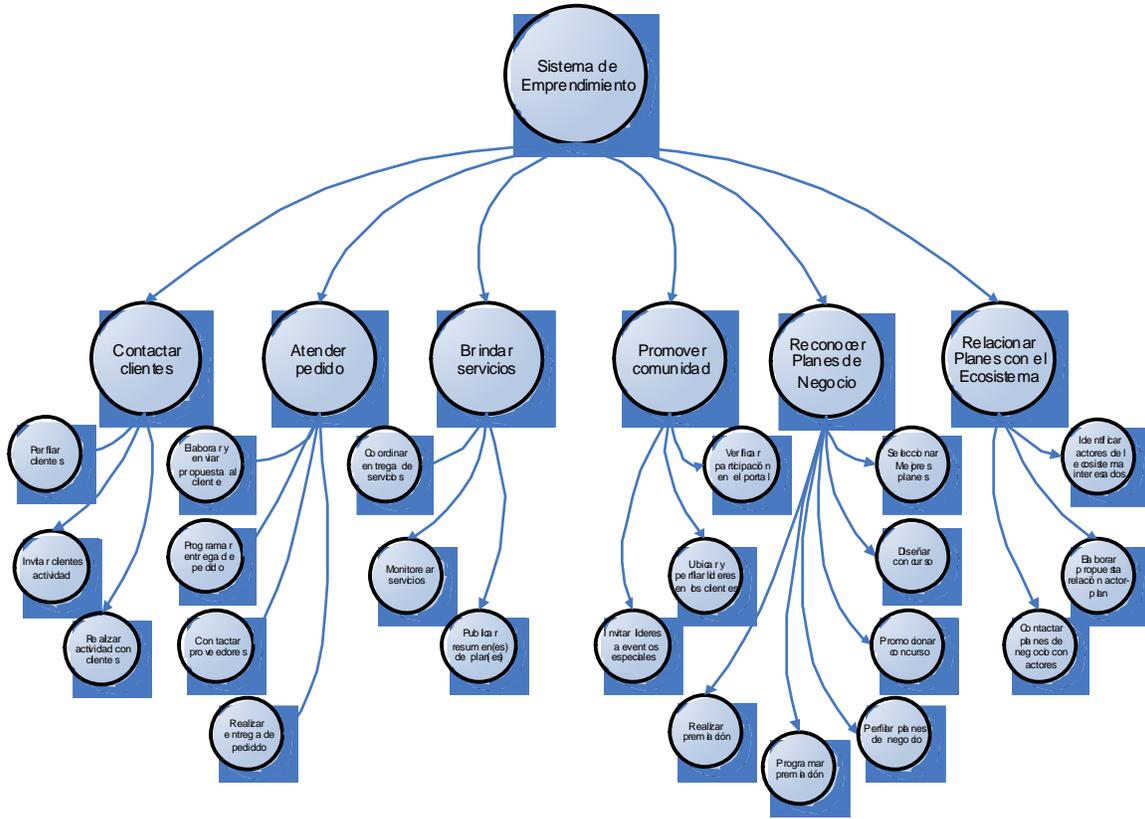


### 7.2.3 DESDOBLAMIENTO DE COMPLEJIDAD

En el desdoblamiento de complejidad propuesto en la figura 18, se toman como base las actividades primarias y secundarias de los modelos tecnológicos propuestos para exponer en forma clara dos grandes grupos de actividades. Por un lado 3 actividades para ofrecer al cliente un producto básico, es el caso de: contactar clientes, atender pedido y brindar servicios.

Por otro lado, 3 actividades para enseñar al cliente un valor agregado que le permitirá mejorar sus resultados en su deseo de promover en los estudiantes habilidades de emprendimiento: promover comunidad, reconocimiento a planes de negocio y relacionamiento de planes con el ecosistema.

Figura 18. Desdoblamiento de complejidad propuesto



Cada uno de los grupos, tal como se expuso en los modelos tecnológicos, es fuertemente potenciado por diferentes tecnologías de información en su desarrollo.

## **7.2.4 TECNOLOGÍAS PROPUESTAS EN EL MODELO**

Las tecnologías propuestas para el modelo son abordadas desde dos frentes diferentes. En primer lugar, se aborda el tema de la red de apoyo al emprendimiento y generación de una comunidad integrada en tiempo real, como situaciones de comunicación que debe ser soportada en tecnologías mas no subordinada a ellas. Por otro lado, se aborda la utilización de software educativo en la formación de características de emprendimiento basado en cinco pilares pedagógicos y en un lenguaje multimedia que hace de forma muy amigable la explicación y aplicación de conceptos necesarios para definir habilidades de emprendimiento en estudiantes de secundaria, como segundo.

### **7.2.4.1 Portal para la red de comunidad de emprendedores**

Esta propuesta se basa en la comprensión del carácter de medio de comunicación de Internet y sus tecnologías asociadas. Desde estas perspectivas se determinan unos objetivos, y establecen unos criterios básicos sobre los que se definirán el diseño, la estructura interna del sitio, y las diferentes fases del proceso hacia la obtención de esos objetivos.

#### **7.2.4.1.1 Objetivos de Comunicación**

- Impulsar la participación activa de los diferentes organismos involucrados en la red de emprendimiento
- Ofrecer al visitante de una manera clara y organizada toda la información de carácter institucional de la red y de la organización, de tal manera que le resulten comprensibles su filosofía y políticas,

sus objetivos, sus sistemas de operación, su proyección y sus resultados.

- Ofrecer a los habitantes de la Comunidad (usuarios regulares del Sitio) toda la información sobre los eventos que están en desarrollo.
- Difundir los resultados y alcances de los proyectos que se ejecutan al interior de la Comunidad.
- Establecer una comunicación permanente con los emprendedores, organismos internacionales, organismos involucrados en la red, líderes de proyectos y aliados estratégicos a través del uso de boletines periódicos, foros de opinión, entre otros.
- Hacer que el sitio ofrezca una infraestructura sólida sobre la cual se puedan desarrollar proyectos y a la vez integre por completo el sistema de información de la Comunidad.

#### **7.2.4.1.2 Estrategia de Comunicación**

La estrategia de comunicación se basa en las siguientes fases:

- **Fase 1: Estructuración.** Se requiere que el sitio sea un canal de comunicación interna y externa. Para la comunicación interna es necesario que la información sobre los proyectos en desarrollo sea clara y que el sitio en sí mismo sea la plataforma fundamental para el desarrollo de los mismos. Se requiere que el sitio presente desde su página inicial toda la información que concierne a la Comunidad aunque en algunas secciones ésta misma información este restringida ya que implica que los visitantes se encuentren registrados dentro de la Comunidad y hayan validado su nombre de usuario y contraseña antes de entrar.

- **Fase 2: Integración Sistema de Información.** Consiste en el diseño de un sistema de información sobre los habitantes de la comunidad integrado con otros proyectos como el Concurso de Planes de negocio y Biblioteca virtual, entre otros.
- **Fase 3: Seguimiento e Interacción con los habitantes.** Aquí es necesario que se establezcan canales directos de comunicación que involucren a los habitantes. Para esto es necesario consolidar herramientas como: Sistema de estadísticas: Más que para medir 'hits', su objetivo es medir las necesidades del habitante en base a su uso del Sitio Web. Y un Boletín: que sería enviado de forma regular a todos los habitantes con noticias y anuncios sobre la Comunidad y el portal.

Finalmente, es importante contar que la implementación de este portal debe hacer parte de un programa de modernización de las instituciones educativas de educación secundaria que actualmente no tienen acceso a este tipo de tecnología. Por lo tanto, es necesario contar con tecnologías alternativas que puedan ser implementadas en el corto plazo por estas instituciones según los recursos disponibles.

#### **7.2.4.2 Software educativo**

El concepto de producto para capacitar desde cualquier computador con unidad de multimedia, gastando menos y al ritmo de cada persona, sitúa al software educativo basado en multimedia como una de las herramientas más efectivas en el desarrollo de habilidades en las personas. Este software en el caso del modelo para desarrollar emprendimiento en estudiantes de secundaria debe permitir a sus usuarios:

- Trabajar a su propio ritmo
- Utilizar los contenidos cuantas veces sea necesario

- Interacción permanente con la herramienta
- Integración con otras tecnologías y con el entorno
- Uso de herramientas multimedia
- Acompañamiento por Internet<sup>81</sup>

Además, basados en los principios de pedagogía activa, en los diferentes ejemplos de software académico y en los diferentes modelos expuestos para desarrollar emprendiendo, es necesario establecer y tener en cuenta cinco dimensiones complementarias de diferente naturaleza para la presente propuesta de software educativo

#### **7.2.4.2.1 Dimensión funcional**

En esta dimensión es importante dar las herramientas necesarias para que el usuario conozca y desarrolle todo el potencial del software. En este sentido se vuelven relevante propiciar un ambiente de fácil acceso y navegación, con un mínimo de componentes o expresiones tecnológicas, donde el énfasis se centra en el saber hacer sobre la tecnología. Para esto es necesario conocer y potenciar las preferencias, estructuras de conocimiento y esquemas del usuario en este sector de la educación.

#### **7.2.4.2.2 Dimensión metodológica**

En esta dimensión el énfasis esta en el desarrollo de las características personales, creencias y comportamiento para el emprendimiento: Toma de riesgos, Control, Autoeficiencia, Autoconfianza, Capacidad de innovación, Proactividad, Visión de futuro, Motivación al logro, entre otras.

---

<sup>81</sup> Debido a que el acceso a Internet es limitado en algunas instituciones educativas del país es necesario considerar que el software no sea dependiente de esta tecnología.

Por lo tanto, se deben tener diferentes escenarios orientados a la construcción de un plan de negocios, que permitan que el usuario encuentre en el software motivar su desarrollo personal. Cobra especial importancia en esta dimensión, los principios de pedagogía activa orientada en este caso al emprendimiento.

Se debe buscar para el usuario la posibilidad de explorar, conocer por sí mismo y experimentar en los diferentes ambientes donde el instructor crea condiciones para que el alumno sea capaz de inventar, de descubrir, de actuar y de crear.

#### **7.2.4.2.3 Dimensión comunicacional**

En esta dimensión se hace referencia al desarrollo de la capacidad de representación y comunicación de ideas como elemento fundamental en el proceso de desarrollo del emprendedor.

Exige el acompañamiento permanente de un instructor o tutor perteneciente a la institución académica y/o, procurando entre otras, el desarrollo de habilidades para trabajar en equipo, para la toma de decisiones en grupo, para la participación ciudadana. Trabajando además, las necesidades de aceptación y de reconocimiento del usuario, y las metas individuales y sociales en este campo.

#### **7.2.4.2.4 Dimensión teórico práctico**

En esta dimensión se hace énfasis en herramientas de simulación que faciliten al usuario interactuar con situaciones teóricas o con características reales, que le permitan aflorar habilidades para formular planes de acción, en herramientas para construir una organización y en áreas específicas como finanzas, mercadeo y estrategia, entre otras.

En este modelo el usuario debe ser el centro de todos los ambientes, por lo tanto, tendrá que educarlo a partir de sus intereses y necesidades. Así pues, el desarrollo de las características se dará a través de vivencias y gracias al contacto directo con lo real.

#### **7.2.4.2.5 Dimensión social y cultural**

Esta dimensión aporta al usuario un escenario natural, en donde un contexto histórico, social y cultural, le enseña como en los procesos de toma de decisiones hay elementos de adaptación y de desarrollo comunitarios claves a la hora de diseñar un plan de negocio o simular el funcionamiento de una empresa. Con este propósito, factores como individualismo - colectivismo, aversión a la incertidumbre, diferencias sociales y de género, son componentes necesarios.

### **7.3 INTEGRACION DEL MODELO**

Teniendo los anteriores componentes explícitos en el modelo que parte de un ejemplo local y su extensión a diferentes actores, se propone entonces la integración con ellos, identificando cual es la población objetivo del modelo, las fases que debe cubrir estratégicamente y por último cuales serian los costos estimados para la implementación del modelo.

#### **7.3.1 POBLACIÓN OBJETIVO**

Según información del DANE (ver Anexo F), de 101.222 establecimientos de educación media 76.777 son oficiales reglamentados de forma directa por las 33 secretarías de educación departamental en Colombia.

Para el modelo, estas secretarías se convierten en el punto de apoyo para lograr identificar los colegios “emprendedores” que se vinculan en las diferentes fases de implementación del modelo, teniendo en cuenta la participación total de estudiantes y de establecimientos a nivel nacional.

Según este punto de partida, se identifican 3 regiones del país como las que más estudiantes y establecimientos oficiales tienen en Colombia: Antioquia (13.27% estudiantes, 11.16% de establecimientos), Bogotá D.C. (9.43% estudiantes, 3.57% de establecimientos) y Valle del Cauca (7% estudiantes, 5.89% de establecimientos), representando en total el 29.7% de estudiantes en educación secundaria matriculados en el 21.7% de los colegios oficiales en Colombia.

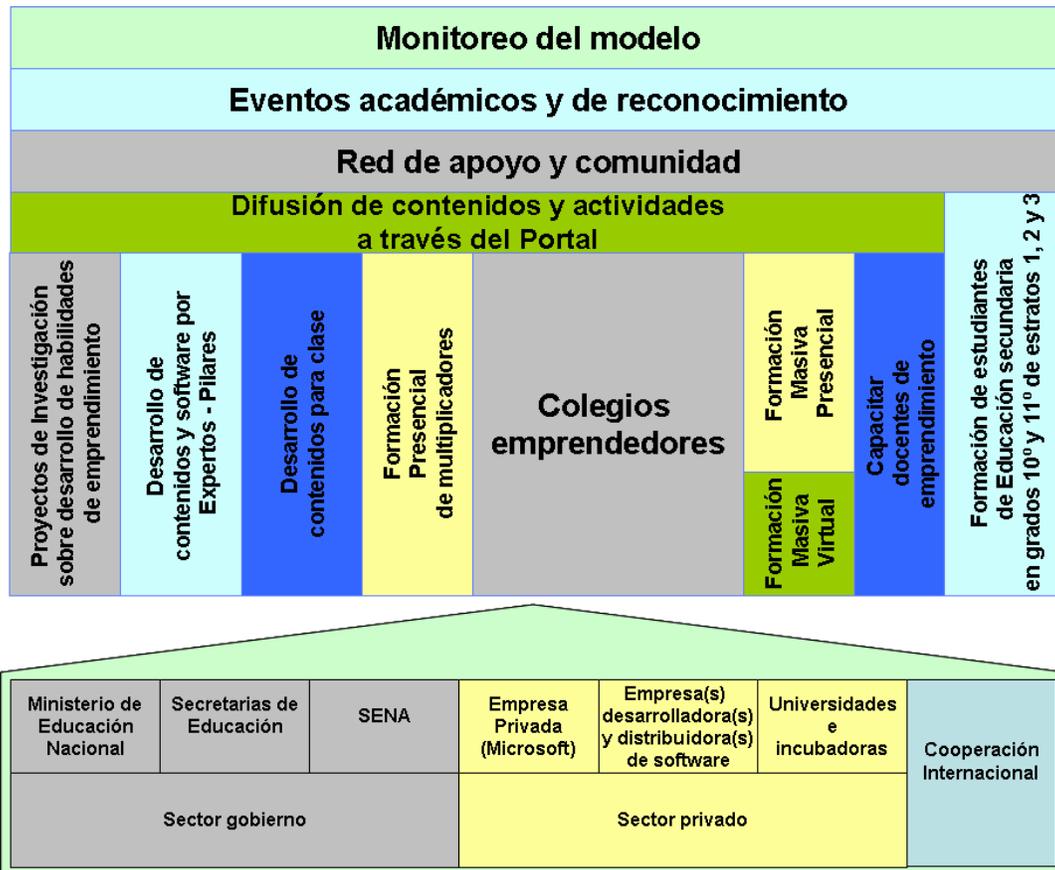
Así pues, a través de las secretarías de educación se propone la implementación del modelo, con foco en 3 ciudades capitales del país en forma presencial (Medellín, Bogotá y Cali), en forma semipresencial en los municipios de sus respectivos departamentos (Antioquia, Cundinamarca y Valle del Cauca) y finalmente con las 30 secretarías de educación restantes se desarrolla un acompañamiento virtual según las fases de integración.

### **7.3.2 ACTORES INVOLUCRADOS**

Los actores involucrados en el modelo propuesto (figura 19), están integrados en 3 grupos. El primer grupo de actores del modelo lo conforma el sector del gobierno que tiene como objetivo definir la reglamentación para que los colegios implementen en su currículo la promoción del emprendimiento, está conformado por el Ministerio de Educación y las Secretarías de Educación que son los que hacen posible que en los colegios se pueda implementar y desarrollar los contenidos de emprendimiento. Adicionalmente el Ministerio de Educación es el encargado de la especificación de requerimientos, del diseño, de la

implementación y del mantenimiento del portal. El SENA que también hace parte de este grupo, es quien acompaña todo el proceso, mediante contenidos académicos, infraestructura, docentes y evaluaciones de planes de negocio.

Figura 19. Modelo propuesto de integración



El sector privado, es el segundo grupo de actores y tiene como objetivo acompañar el proceso mediante el desarrollo de contenidos y establecer un entorno para que se desarrollen habilidades de emprendimiento, esta conformado por una empresa privada (Microsoft), empresas desarrolladoras y distribuidoras de software educativo y universidades e incubadoras. El aporte de Microsoft es el de generar conocimientos para el desarrollo e implementación de software educativo con micro mundos que busquen la creación de planes de negocio de empresas desarrolladoras de software, otro aporte es el de brindar contenidos y tecnología para que tanto los emprendedores como las empresas

emprendedoras, puedan adquirir habilidades para mantener o desarrollar sus negocios a través de herramientas para el manejo de clientes, para el manejo de procesos, entre. La función de las empresas desarrolladoras y distribuidoras de software, es la de crear, diseñar e implementar software educativo para que sea implementado en los colegios, además tienen la función de brindar capacitaciones y acompañamiento a los docentes y a los estudiantes que implementen dicho software. Las universidades tienen como objetivo el desarrollo de contenidos para promover el emprendimiento, a través de proyectos de investigación sobre desarrollo de características de emprendimiento, y proponer estudiantes que acompañen los procesos mediante capacitaciones a los docentes y a los tutores, haciendo una formación presencial de multiplicadores. Por último las incubadoras acompañan y reconocen a los emprendedores en el desarrollo de su plan de negocio.

El último grupo es la cooperación internacional que tiene como misión apoyar el modelo con recursos, teniendo como base las prácticas y los modelos que han dejado excelentes resultados y que han sido implementados en cada uno de los países, igualmente pueden apoyar mediante los proyectos de investigación sobre desarrollo de habilidades de emprendimiento que se hayan desarrollado en cada país.

### **7.3.3 ESTRATEGIA DE INTEGRACIÓN**

Según lo anterior, es necesario establecer 6 fases para la implementación del modelo.

- **Fase 0. Estructuración.** Las especificaciones de requerimientos para el portal y para el software educativo, así como también su desarrollo, deben ser realizadas en un periodo no mayor a seis meses en un proceso de integración del Ministerio de Educación con la empresa desarrolladora según los objetivos y pilares propuestos.

- **Fase 1. Integración de contenidos.** Con el apoyo de universidades, incubadoras y organismos de cooperación internacional se enriquece el contenido del portal según los objetivos propuestos. Por otro lado, se selecciona y capacita a los estudiantes de educación superior y/o del SENA que se vincularían como multiplicadores para la fase 2.
- **Fase 2. Piloto de la implementación.** Seleccionando a través de la secretaria de Educación de Bogotá 10 colegios oficiales de estratos 1,2 y 3, se propone la realización de un piloto que incluya: la capacitación de docentes, la utilización del software y manual de apoyo, el monitoreo y coordinación a través del portal y el reconocimiento de los estudiantes y establecimientos incluidos en la implementación. Con estos estudiantes se inicia un proceso de seguimiento que lleve a reconocer el impacto que tiene el desarrollo de características de emprendimiento, comparado con estudiantes que hayan pasado por instituciones similares no contempladas en este pilotaje. En forma paralela se selecciona y capacita a los estudiantes de educación superior y/o del SENA que se vincularían como multiplicadores para la fase 3, manteniendo también la participación de los actores mencionados en la fase 1. Esta fase es llevada a cabo en un año lectivo
- **Fase 3. Mejora y extensión a ciudades capitales.** Con base en la implementación se deben identificar los puntos de mejora y realizar las acciones correctivas para cada uno de los componentes del modelo (Software, portal, capacitación, contenidos,..), para que según la población objetivo definida, se realice la implementación en Bogotá, Medellín y Cali, seleccionando a través de las secretarías de educación respectivas 3 grupos de 10 nuevos colegios en cada ciudad con los que se realizarán las actividades expuestas en la fase 2. Para esta fase se continúa el proceso de seguimiento a los bachilleres que pasan por el proceso, tanto en la fase anterior como en esta.
- **Fase 4. Integración de acompañamiento semipresencial.** Repitiendo la fase 3, se adiciona la visita a 3 municipios de los departamentos

objetivo (Cundinamarca, Antioquia y Valle del Cauca), con el propósito de capacitar a los docentes de 10 establecimientos por municipio (convocados por la secretaria de educación). Solo se propone una visita de capacitación con los multiplicadores y el posterior acompañamiento a través del portal.

- **Fase 5. Integración de acompañamiento virtual.** Consolidando un modelo con 70 colegios en Bogotá, 60 en Medellín y 60 en Cali con acompañamiento presencial; 90 en los 9 municipios de Cundinamarca, Antioquia y Valle del Cauca seleccionados en la fase 4 para acompañamiento semipresencial, se propone la integración de un modelo virtual a través de las 30 secretarías de educación departamental no incluidas en las fases anteriores. Finalizando esta fase se realiza la evaluación del impacto en los bachilleres y su aporte a la solución de la situación problemática.

#### **7.3.4 COSTOS DE LA INTEGRACIÓN**

Para terminar, se estiman los costos del modelo propuesto (ver tabla), incluyendo los actores que los asumen directamente. Teniendo en cuenta que:

- El software y manual con un costo de diseño y fabricación 15 millones de pesos, representa también el 60% de la venta a secretarías de educación.
- La administración del modelo son costos estimados de la empresa que coordinaría desarrollo, mantenimiento y distribución de software y manual.
- La capacitación a multiplicadores tiene un valor de 3 millones de pesos por ciudad capital.
- La secretaria de educación paga 25 millones de pesos por el software y manual para 10 colegios en presencial, 20 millones de pesos para 10 colegios en semipresencial y virtual.

- La capacitación a docentes se da en esquemas de acompañamiento presencial o semipresencial, su valor es de 3 millones de pesos en presencial y 2 millón en semipresencial por ciudad.
- El portal tiene un costo anual de 6 millones de pesos por año y un costo de diseño y fabricación de 8 millones de pesos.
- La administración del modelo desde el Ministerio implica la contratación de una persona dedicada a mantener la comunicación entre los actores y a programar y ejecutar las actividades académicas y reconocimiento con los actores interesados en participar (SENA, Incubadoras de empresas, Presidencia joven,...).
- Costos de transferencia de tecnología e información por la empresa privada (Microsoft), cooperación internacional, universidades y otros organismos, no son contemplados en la tabla de costos.
- Todos los valores estimados en la tabla de costos están expuestos en valor presente.

Implementación modelo de emprendimiento (cifras en miles)	Empresa desarrolladora y distribuidora de software educativo			Secretarías de educación		Ministerio de Educación Nacional		
	Software Educativo + Manual	Administración del modelo	Capacitación a Multiplicadores	Software y manual para colegios	Capacitación a Docentes de colegios	Portal	Administración del modelo	Eventos Académicos y reconocimiento
Fase 0 (6 meses)	15,000	12,000				8,000	12,000	
Fase 1 (6 meses)	3,000	24,000	3,000			6,000	12,000	
Fase 2 (1 año)	15,000	48,000	3,000	25,000	3,000	6,000	26,000	10,000
Fase 3 (1 año)	150,000	108,000	9,000	250,000	9,000	6,000	28,000	15,000
Fase 4 (1 año)	393,000	108,000	9,000	655,000	27,000	6,000	30,000	20,000
Fase 5 (1 año)	753,000	120,000	9,000	1,255,000	27,000	6,000	32,000	25,000
<b>Total</b>	<b>1,329,000</b>	<b>420,000</b>	<b>33,000</b>	<b>2,185,000</b>	<b>66,000</b>	<b>38,000</b>	<b>140,000</b>	<b>70,000</b>
<b>Total</b>	<b>1,782,000</b>			<b>2,251,000</b>		<b>248,000</b>		

Así pues, la implementación del modelo propuesto impacta finalmente en 5 años: 580 instituciones de educación secundaria, 2.320 profesores, 116.000 estudiantes de educación secundaria en grados 10<sup>o</sup> y 11<sup>o</sup> en estratos 1, 2 y 3, en 42 municipios de Colombia.

## 8 CONCLUSIONES

- Un modelo para promover el emprendimiento debe ofrecer la posibilidad efectiva de sensibilizar estudiantes de educación secundaria, facilitando la interacción, aprendizaje y la formación de redes a través de procesos de pedagogía activa, de tal forma que forme emprendedores y facilite emprendimientos.
- Para que el modelo pueda llevarse a cabo, se hace indispensable que el Estado se comprometa a estimular la conformación de redes sociales, a promover la asignación de recursos públicos para el apoyo de estas redes y a atender las propuestas provenientes de las redes de emprendimiento, esforzándose por implementar las medidas necesarias para la ejecución de estas.
- El contexto institucional, que incluye Instituciones Sociales, Redes Sociales y los Sistemas Regulatorios y legales, refleja la verdad de la cultura de una sociedad. Los cambios en este contexto, enmarcados en una cultura de emprendimiento, pueden llegar a enriquecer la creación y el desarrollo de emprendimiento siempre y cuando exista una ley que lo respalde.
- Las diferentes experiencias de modelos de emprendimiento, incluyen en su interior elementos comunes, que buscan atacar en forma integrada las necesidades pedagógicas de las instituciones académicas. Entre estos elementos se destacan: Software multimedia para la realización de planes de negocio, Capacitación y tutorías a profesores y alumnos, Redes de Apoyo para articular instituciones integrantes de la cadena de valor del

- emprendimiento, Concursos de Planes de Negocios, Portal de Internet para informar e integrar los actores del proceso.
- La creación de una red de apoyo al emprendimiento y la generación de una comunidad integrada en tiempo real debe ser entendida como una situación de comunicación que debe ser soportada en tecnologías mas no subordinada a ellas. En este sentido, la implementación de un portal de información debe hacer parte también de un programa de modernización de las instituciones educativas de educación secundaria que actualmente no tienen acceso a este tipo de tecnología.
  - Dar la oportunidad al desarrollo de programas individualizados apalancados en tecnología, donde los estudiantes sean quienes controlen el ritmo en el que avanzan en el proceso, donde la interacción y retroalimentación permanente promuevan la construcción del perfil emprendedor, es fundamental para el desarrollo de habilidades de emprendimiento en procesos académicos.
  - Los problemas estructurales que se diagnosticaron para Minci Ltda. hacen que esa propuesta sea poco escalable en el modelo diseñado, llevando a proponer que otras empresas se vinculen en el desarrollo y distribución de software educativo para promover emprendimiento, así como también, que otras organizaciones se vinculen en la capacitación y acompañamiento de los colegios emprendedores.
  - La integración e implementación en 5 años del modelo propuesto estima en tres diferentes actores los siguientes costos: Empresas desarrolladora y distribuidora de software educativo \$1.782.000.000, Secretarías de educación \$2.251.000.000 y por último, el Ministerio de Educación Nacional \$248.000.000.

- Aunque el modelo expone de forma explícita las actividades y los actores que deben involucrarse en el proceso de formación de emprendimiento en estudiantes de secundaria, como una de las soluciones para aportar competencias laborales en jóvenes entre los 15 y 25 años, es necesario complementar este trabajo con investigaciones que apunten a resolver temas emergentes.
  - Diferencia de costos entre hacer la inversión en tecnología para apoyar procesos pedagógicos y la inversión que se hace en una educación tradicional
  - Variables de éxito y obstáculos en la implementación del modelo propuesto para desarrollar emprendimiento.
  - Diseño de la red de apoyo y comunidad de emprendimiento.
  - Reglamentación necesaria para implementar las redes de apoyo.
  - Influencia de la cultura colombiana en la implementación del modelo.
  - Especificación de requerimientos para el portal propuesto para la red de apoyo y comunidad de emprendimiento
  - Especificación de requerimientos para software educativo en el modelo propuesto para Colombia.

## 9 BIBLIOGRAFÍA

BEDOYA, Olga. RIVERA, Claudia (1997). Estilos Creativos y éxito empresarial. Memorias XI Congreso latinoamericano sobre Espíritu Empresarial y Creación de Empresa. Bogotá, Colombia.

BERMEJO, Manuel; RUBIO, Isabel; de la VEGA Ignacio (1992): La creación de la empresa propia. Serie McGraw-Hill de Management – Instituto de empresa, Madrid, España

CANTILLÓN, Richard. Ensayo sobre la Naturaleza del Comercio en General (online). (Consulta 3 Ago., 2004)  
[www.eumed.net/cursecon/economistas/textos/cantillon\\_Naturaleza.htm](http://www.eumed.net/cursecon/economistas/textos/cantillon_Naturaleza.htm)

CÁRDENAS, Jairo (1999). Perfil del empresario de la ciudad fronteriza de Cúcuta. Memorias del XIII Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial y creación de empresa. Bogotá, Colombia.

CASPAR, Pierre, GRINDA, Jean-Robert & VIALLET, Francois (1977). Como crear tu propia empresa. Ed. Tecnicos Asociados. Barcelona, España.

CONGRESO de la Republica de Colombia. Ley general de educación o Ley 115 de 1994 (online). Bogotá, 1994. (consulta 17 dic., 2005)  
[www.secretariasenado.gov.co/leyes/L0115\\_94.HTM](http://www.secretariasenado.gov.co/leyes/L0115_94.HTM)

CONSTANTE, Paul. ¿Puede la tecnología mejorar la educación? (Online). Banco Interamericano de desarrollo. 2001. (consulta 25 nov., 2004)  
[www.iadb.org/idbamerica/Archive/stories/1998/esp/c698ee.htm](http://www.iadb.org/idbamerica/Archive/stories/1998/esp/c698ee.htm)

CORPOEDUCACIÓN. Tendencias del mundo productivo y sus implicaciones en el perfil esperado en los trabajadores. Bogotá, Agosto de 2003

DANE. Censo Nacional (online). Bogota, 2002. (consulta 15 Ago., 2004) [www.dane.gov.co/inf\\_est/censo\\_demografia.htm](http://www.dane.gov.co/inf_est/censo_demografia.htm)

DANE. Documentos técnicos sobre el mercado laboral 2004. Balance sobre el mercado colombiano segundo trimestre de 2004. (online). Bogota, 2004. (consulta 15 Ago., 2004) [www.dane.gov.co/inf\\_est/empleo.htm](http://www.dane.gov.co/inf_est/empleo.htm)

DANE. Encuesta Anual Manufacturera (online). Bogotá 2000. (consulta 15 Ago., 2004) [www.dane.gov.co/inf\\_est/eam.htm](http://www.dane.gov.co/inf_est/eam.htm)

DANE. Encuesta Calidad de Vida. (online). Bogota, 2002. (consulta 15 Ago., 2004) [www.dane.gov.co/inf\\_est/censo\\_demografia.htm](http://www.dane.gov.co/inf_est/censo_demografia.htm)

De ZUBIRÍA, Julián. (2001). De la escuela nueva del constructivismo. Un análisis crítico. Bogotá, Colombia.

Del TESO, Luís. (2000). Factores claves para la creación de empresas. Universidad Pontificia de Salamanca. Salamanca, España.

DRUCKER, Peter F. (1986). La innovación y el empresario innovador. La práctica y los principios. Editorial Norma. Buenos Aires, Argentina.

EGAÑA, Carlos (1999). Educación para la formación emprendedora. Memorias del XIII Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial y creación de empresa. Bogotá, Colombia.

ESPEJO, Raúl (2003). The Viable System Model. (online). (consulta 25 jul 2004) [www.syncho.com/pages/pdf/INTRODUCTION%20TO%20THE%20VIABLE%20SYSTEM%20MODEL3.pdf](http://www.syncho.com/pages/pdf/INTRODUCTION%20TO%20THE%20VIABLE%20SYSTEM%20MODEL3.pdf)

ESTRADA, Carolina. (2004). Tesis Hacia un Modelo de Integración de la Estrategia de Mercadeo y Ventas de Software en Organizaciones Virtuales en Colombia. Universidad de los Andes. Maestría en Ingeniería Industrial. Bogotá, Colombia.

FERNANDEZ, Guadalupe, CUBEIRO, Juan & DALZIEL, Murria. (1996). Las Competencias: calve para una gestión integrada de los recursos humanos. Ed. Deusto. Madrid.

GAMA G, Soledad (2004). Pedagogía activa del emprendimiento para el desarrollo económico local. Universidad de los Andes. Tesis de maestría. Bogotá, Colombia.

GUINALÍU, M. FLAVIAN, C. (2003). Apuntes para la asignatura economía del comercio electrónico, la comunidad virtual (online). Zaragoza, España. (consulta 9 sep., 2004). [www.5campus.org/leccion/comunidadvirtual/comunidadvirtual.doc](http://www.5campus.org/leccion/comunidadvirtual/comunidadvirtual.doc)

GUINALÍU, Miguel. (2001). Comunidades virtuales, un nuevo paradigma. (online). Zaragoza, España. (consulta 9 sep., 2004) [www.gestipolis.com/canales/emprendedora/articulos/25/cv.htm](http://www.gestipolis.com/canales/emprendedora/articulos/25/cv.htm)

HAFTENDORN, Klaus. (2003). Preparing for Youth entrepreneurship. NACIONES UNIDAS, Consejo Económico y Social. International Labour Office - ILO. Kiev, Ukrania.

HOPKINS, John. Entrepreneurs are born, but can they be taught?. Artículo publicado por USA TODAY el 7 de Abril de 2004 (online). (consulta, 2 sept.,

2004) [www.usatoday.com/money/companies/management/2004-04-07-teach-entrepreneurs-moms\\_x.htm](http://www.usatoday.com/money/companies/management/2004-04-07-teach-entrepreneurs-moms_x.htm)

HOSELITZ, Bert. (1951). The Early History of Entrepreneurial Theory, Explorations in Entrepreneurial History. Citado por SWEDBERG, Richard (2000)

HUNTER, Beverly (1989). Designing Educational Software for the information age: Dilemmas and paradoxes. Elsevier Scientific Publisher. Amsterdam, Netherlands.

INSTITUTO Colombiano para el fomento de la educación superior - ICFES. (2001). Resumen Estadístico 1990 – 1999. Bogotá, Colombia.

MARLAND, Maurice (1981). Information skills in the secondary curriculum. Schools Council currículum bulletin 9. Londres, Inglaterra.

MICROSOFT. Asegurando el acceso equitativo a la tecnología educativa (online). Redmond, Estados Unidos. Julio. 2004. (consulta 25 Nov., 2004) [www.microsoft.com/latam/educacion/vision/roadmap/chap12.asp](http://www.microsoft.com/latam/educacion/vision/roadmap/chap12.asp)

MINISTERIO de Educación Nacional. (1995). Fundamentos generales del currículum. Bogotá, Colombia.

MINISTERIO de Educación Nacional. Revolución Educativa (Online). Bogotá, Colombia. 2003 (consulta, 15 Dic., 2004) [www.mineduccion.gov.co/index2.html](http://www.mineduccion.gov.co/index2.html)

MOLANO, Mauricio (1999). Responsabilidad social y transmisión del espíritu empresarial. Memorias del XIII Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial y creación de empresa. Bogotá, Colombia.

MOURSUND, Dave (1991). Restructuring education part 3: What is the information age?. The computing teacher. Oregon, Estados Unidos.

ORTIZ, Alberto (1999). El sistema educativo como gestor del desarrollo empresarial. Memorias del XIII Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial y creación de empresa. Bogotá, Colombia.

PARODY, Gina. Proyecto de Ley No 143 de 2004 Cámara “De fomento a la Cultura del Emprendimiento”. Bogotá, Colombia

RUIZ, Ferrán. Integración de la tecnología informática en la educación secundaria. Informática educativa. Vol 7. No.3. 1994. Bogotá, Colombia.

SAMANIEGO, Norma. Las políticas de mercado de trabajo y su evaluación en América Latina. CEPAL 2002.

SCHUMPETER, Joseph. (1950). Can Capitalism. New York, Harper and Row. P. 72. Citado por Del Teso Diez, Luís. Entrepreneur, Entrepreneurship, Entrepreneurial. (2000). Factores Claves para la creación de empresas. Universidad Pontificia de Salamanca. Facultad de Ciencias Políticas y Sociología “León XIII”. Salamanca, España.

SEELING, Tina (2003). High Technology Entrepreneurship Education. Stanford Technology Ventures Program. Sao Paulo, Brazil.

SELAMÉ, Teresita (1999). *Emprendimiento Juvenil*. Universidad de Santiago de Chile. Santiago de Chile, Chile.

SOTO J. Carlos, PIAMBA José y BESAILE Francisco. Musa para la Ponencia para primer debate al Proyecto de Ley No 143 de 2004. Bogotá, Colombia

SWEDBERG, Richard. (2000). *Entrepreneurship. The Social Science View*. Oxford University Press, New York, EU.

TAYLOR, R (1980). *The computer in the School: Tutor, tool, tutee*. Teachers college press. New York, Estados Unidos.

VARELA, Rodrigo (1998). *Las características empresariales y su desarrollo educacional*. Cali, Colombia.

VARELA, Rodrigo (2001). *Innovación Empresarial: arte y ciencia en la creación de empresa*. Bogotá, Colombia.

VARELA, Rodrigo. JIMÉNEZ, Jorge. LOZANO, Melquicedec (1996). *Tu futuro: Ser empresario*. Centro de Desarrollo de Espíritu Empresarial, ICESI. Cali, Colombia.

VARELA, Rodrigo (2004). *La educación, la universidad y la cultura empresarial en América Latina*. Cali, Colombia.

VERGUIZAS, Antonio (2004). *Promoción del espíritu emprendedor desde el sistema educativo. Potencial de transferencia de proyectos y productos de buenas prácticas*. Madrid, España.

## **10LISTA DE ANEXOS**

**Anexo A.** Metodología VIPLAN

**Anexo B.** Proyecto de Ley

**Anexo C.** Competencia Minci Ltda.

**Anexo D.** Minci Ltda.

**Anexo E.** Funciones del analisis de discrecionalidad

**Anexo F.** Total Colegios

## ANEXO A. METODOLOGÍA VIPLAN<sup>82</sup>

VIPLAN es una metodología utilizada para el diagnóstico y diseño de estructuras organizacionales. Se fundamenta en analizar organizaciones no desde jerarquías o departamentos, sino desde la forma en que las personas y las funciones se relacionan en el trabajo diario. Este análisis permite identificar claramente problemas estructurales que hacen o no el sistema viable para el caso del diagnóstico, proponiendo también los puntos de diagnóstico sobre los que se deben centrar los esfuerzos.

El Viplan está definido en pasos que permiten diagnosticar la estructura de una organización por medio del Modelo de Sistema Viable. Estos son:

**TASCOI.** El TASCOI (Transformación, Actores, Suministradores, Clientes, Owners, Intervinientes) permite nombrar el sistema teniendo en cuenta la transformación o descripción de las actividades misionales; los actores que desarrollan dichas actividades; los suministradores de la materia prima o insumos para realizar la transformación; los clientes que adquieren el producto o servicio transformado por los actores de la compañía; los owners que son los dueños de la transformación; y por último, los intervinientes están compuestos por la competencia que permite elevar los estándares de calidad y mantenerse en el mercado; y los reguladores que son los responsables de que el owner cumpla con lo exigido.

---

<sup>82</sup> Espejo, Raúl. Op. Cit

**DECLARACIÓN DE IDENTIDAD.** Esta declaración se construye con base en la descripción de identidad de uno o más actores que intervienen en el TASCOI. El principal objetivo de la declaración de identidad es unificar la identidad de la organización basado en la los objetivos y responsables de las actividades.

**MODELOS ESTRUCTURALES.** A través de los modelos estructurales se ilustran las actividades de la empresa con el fin de observar las estrategias en cuanto a planeación de objetivos. El modelo tecnológico muestra la transformación desde los insumos hasta cuando el producto final llega al consumidor. El modelo geográfico muestra la ubicación de al compañía dentro del contexto macro. El modelo Cliente – Proveedor muestra de manera resumida quiénes suministran los insumos para realizar unas actividades que van encaminadas a llegarle a un tipo de cliente específico. El modelo Tiempos especial y se diseña cuando las actividades primarias dependen de un tiempo específico para ser realizadas; los recursos deben ser compartidos por lo tanto debe haber programación en tiempo para ser realizadas. También puede existir mezcla entre modelos cuando el uno puede depender del otro.

**DESDOBLAMIENTO DE COMPLEJIDAD.** A través del desdoblamiento de complejidad se identifican las actividades primarias y secundarias; y la ubicación temporal o definitiva de las mismas. El desdoblamiento sólo tiene en cuenta este tipo de actividades. Generalmente es el resultado del análisis de los modelos estructurales.

**ANÁLISIS DE DISCRECIONALIDAD.** A través del análisis de discrecionalidad se tiene en cuenta las funciones de apoyo a las actividades primarias más importantes dentro de la compañía. Esto se hace con el fin de observar la discrecionalidad en los niveles de recursión en las actividades primarias.

**MODELO DE SISTEMA VIABLE.** En el modelo de Sistema Viable se mapean las funciones descritas en el análisis de discrecionalidad contra las funciones de Política, Inteligencia, Intervención Corporativa, Negociación de Recursos, Monitoreo y Coordinación.

**MECANISMOS DE COHESIÓN Y ADAPTACIÓN.** Estos mecanismos definen las relaciones que hay entre las actividades, la gerencia y el entorno.

**PROBLEMAS ESTRUCTURALES.** Existen varios tipos de arquetipos que se presentan en las compañías después del análisis exhaustivo de los puntos anteriores.

## **ANEXO B. PROYECTO DE LEY**

### **PROYECTO DE LEY No. 143 DE 2004 CAMARA “DE FOMENTO A LA CULTURA DEL EMPRENDIMIENTO”**

**EL CONGRESO DE COLOMBIA DECRETA:**

#### **CAPITULO I. DISPOSICIONES GENERALES**

**Artículo 1º. DEFINICIONES.** Para los efectos de la presente ley, el siguiente será el sentido de los términos que en ella se utilizan:

f. Cultura: Conjunto de valores, creencias, ideologías, hábitos, costumbres y normas, que comparten los individuos en la organización y que surgen de la interrelación social, los cuales generan patrones de comportamiento colectivos que establece una identidad entre sus miembros y los identifica de otra organización.

g. Emprendedor: Aquella persona que emprende con dificultad acciones riesgosas o azarosas.

h. Emprendimiento: 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 acabo 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.

d. Empresarialidad: Despliegue de la capacidad creativa de la persona sobre la realidad que le rodea. Es la capacidad que posee todo ser humano para percibir e interrelacionarse con su entorno, mediando para ello las competencias empresariales.

**Artículo 2°. Objeto de la ley.** La presente ley tiene por objeto:

- a. Promover el espíritu emprendedor en todos los estamentos educativos del país, en el cual se propenda y trabaje conjuntamente sobre los principios y valores que establece la Constitución y los establecidos en la presente Ley.
- b. Disponer de un conjunto de principios normativos que sienten las bases para una política de Estado y un marco jurídico e institucional, que promuevan el emprendimiento y la creación de empresas.
- c. Crear un marco institucional que permita fomentar y desarrollar la cultura del emprendimiento y la creación de empresas.
- d. Establecer mecanismos para el desarrollo de la cultura empresarial y el emprendimiento a través del fortalecimiento de un sistema público y la creación de una red de instrumentos de fomento productivo.
- e. Crear un vínculo del sistema educativo y sistema productivo nacional mediante la formación en competencias básicas, competencias laborales y competencias ciudadanas a través de una cátedra transversal de emprendimiento.
- f. Inducir el establecimiento de mejores condiciones de entorno institucional para la creación y operación de nuevas empresas.
- g. Propender por el desarrollo productivo de las pequeñas empresas, generando para ellas condiciones de competencia en igualdad de oportunidades; expandiendo la base productiva y su capacidad emprendedora; para así liberar las potencialidades creativas de generar trabajo de mejor calidad, de aportar al sostenimiento de las fuentes productivas y a un desarrollo territorial más equilibrado.
- h. Promover y direccionar el desarrollo económico del país impulsando la actividad productiva a través de procesos de creación de empresas competentes, articuladas con las cadenas y clusters productivos reales relevantes para la región y con un alto nivel de planeación y visión a largo plazo.

- i. Buscar el fortalecimiento de los procesos de desarrollo local, regional y territorial.
- j. Buscar a través de las redes para el emprendimiento, el acompañamiento y sostenibilidad de las nuevas empresas en un ambiente seguro y controlado.

**Artículo 3º. Principios Generales.** Los principios por los cuales se regirá toda actividad de emprendimiento son los siguientes:

- a. 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.
- b. Fortalecimiento de procesos de trabajo asociativo y en equipo en torno a proyectos productivos con responsabilidad social.
- c. Reconocimiento de la conciencia, el derecho y la responsabilidad del desarrollo de las personas como individuos y como integrantes de una comunidad.
- d. Apoyo a procesos de emprendimiento sostenibles desde la perspectiva social, cultural, ambiental y regional.

**Artículo 4º. Obligaciones del Estado.** Son obligaciones del Estado para garantizar la eficacia y desarrollo de esta ley, las siguientes:

- 1. Promover en las todas las entidades educativas formales y no formales, el vínculo entre el sistema educativo y el sistema productivo para estimular la eficiencia y la calidad de los servicios de capacitación.
- 2. Buscar la asignación de recursos públicos para el apoyo a redes de emprendimiento debidamente registradas en el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

3. Atender las propuestas provenientes de redes de emprendimiento e implementar las medidas necesarias para la ejecución de aquellas que respondan a los planes y necesidades de desarrollo regional y nacional.
4. Buscar acuerdos con las entidades financieras para hacer que los planes de negocios de los nuevos empresarios sirvan como garantía para el otorgamiento de créditos.
5. Estimular la conformación de redes sociales en localidades y regiones que ofrezcan y compartan información, se empoderen los actores, para que de esta manera gesten, realicen seguimiento, coordinación y apoyo a procesos de emprendimiento y creación de empresas preferencialmente asociativas.

## **CAPITULO II. MARCO INSTITUCIONAL**

**Artículo 5°. Red Nacional para el Emprendimiento.** La Red Nacional para el Emprendimiento, adscrita al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, o quien haga sus veces, estará integrada por delegados de las siguientes entidades e instituciones:

16. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
17. Ministerio de Educación Nacional
18. Ministerio de la Protección Social
19. La Dirección General del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA
20. Departamento Nacional de Planeación
21. Instituto Colombiano para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología “Francisco José de Caldas”, COLCIENCIAS
22. Programa Presidencial Colombia Joven
23. Tres representantes de las Instituciones de Educación Superior, designados por sus correspondientes asociaciones: Universidades (ASCUN), Instituciones Tecnológicas (ACIET) e Instituciones Técnicas Profesionales.
24. Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio, Confecámaras.

25. Asociación Colombiana de Medianas y Pequeñas Empresas, ACOPI
26. Federación Nacional de Comerciantes, Fenalco
27. Un representante de la Banca de Desarrollo y microcrédito designado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
28. Un representante de las Asociaciones de Jóvenes Empresarios, designado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
29. Un representante de las Cajas de Compensación Familiar, designado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.
30. Un representante de las Fundaciones o incubadoras de empresas, designado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

**Parágrafo 1°.** Los delegados deberán ser permanentes mediante delegación formal del Ministro o Director de la Institución que representa y tener funciones relacionadas con el objeto de esta ley.

**Artículo 6°. Red Regional para el Emprendimiento:** La Red Regional para el Emprendimiento, adscrita al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, o quien haga sus veces, estará integrada por delegados de las siguientes entidades e instituciones:

13. Gobernación Departamental
14. Secretaría de Educación Departamental
15. Departamento de Planeación departamental.
16. Dirección Regional del Servicio Nacional de Aprendizaje, Sena.
17. Cámara de Comercio. En el caso de existir dos o más cámaras de comercio en una misma región dicho representante será elegido entre ellos.
18. Alcaldía de la ciudad capital y un representante de los alcaldes de los demás municipios designado entre ellos mismos.
19. Un representante de las oficinas departamentales de juventud
20. Un representante de las universidades de la región, designado por los

rectores de tales centros educativos.

21. Un representante de las Cajas de Compensación familiar del departamento.

22. Un representante de las Asociaciones de Jóvenes Empresarios, con presencia en la región.

23. Un representante de la Banca de Desarrollo y microcrédito con presencia en la región, designado por la Gobernación.

24. Un representante de los gremios productivos con presencia en la región, designado por el Gobernador o el Alcalde.

**Parágrafo 1°.** Los delegados deberán ser permanentes mediante delegación formal del Ministro o Director de la Institución que representa y tener funciones relacionadas con el objeto de esta ley.

**Artículo 7°.** **Objeto de las redes para el emprendimiento:** Las redes de emprendimiento se crean con el objeto de:

a. Ser articuladoras de organizaciones que apoyan acciones de emprendimientos innovadores y generadores de empleo en el país.

b. Desarrollar acciones conjuntas entre diversas organizaciones que permitan aprovechar sinergias y potenciar esfuerzos para impulsar emprendimientos empresariales.

c. Diseñar mecanismos para que cada organización aporte sus fortalezas y recursos (humanos, financieros, logísticos, físicos) existentes para generar procesos de complementariedad.

d. Unificar criterios metodológicos y estándares de calidad para el desarrollo de procesos y procedimientos en todas las fases del emprendimiento empresarial.

e. Generar conocimientos a través de la sistematización de las experiencias resultantes.

**Artículo 8º. Funciones de las Redes para el Emprendimiento.** La Redes para el Emprendimiento tendrán las siguientes funciones

- a. Desarrollar acciones conjuntas entre diversas organizaciones que permitan aprovechar sinergias y potenciar esfuerzos para impulsar emprendimientos empresariales
- b. Conformar el observatorio permanente de procesos de emprendimiento y creación de empresas “SISEA empresa”, el cual servirá como sistema de seguimiento y apoyo empresarial.
- c. Proponer la inclusión de planes, programas y proyectos de desarrollo relacionados con el emprendimiento.
- d. Ordenar e informar la oferta pública y privada de servicios de emprendimiento aprovechando los recursos tecnológicos con los que ya cuentan las entidades integrantes de la red.
- e. Proponer instrumentos para evaluar la calidad de los programas orientados al fomento del emprendimiento y la cultura empresarial, en la educación formal y no formal.
- f. Articular los esfuerzos nacionales y regionales hacia eventos que fomenten el emprendimiento y la actividad emprendedora y faciliten el crecimiento de proyectos productivos.
- g. Establecer pautas para facilitar la reducción de costos y trámites relacionados con la formalización de emprendimientos (marcas, patentes, registros invima, sanitarios, entre otros).
- h. Propiciar la creación de redes de contacto entre inversionistas, emprendedores e instituciones afines con el fin de desarrollar proyectos productivos.
- i. Proponer instrumentos que permitan estandarizar la información y requisitos exigidos para acceder a recursos de cofinanciación en entidades gubernamentales.
- j. Estandarizar criterios de calidad para el desarrollo de procesos y procedimientos en todas las fases del emprendimiento empresarial

k. Emitir avales a los planes de negocios que concursan para la obtención de recursos del Estado, a través de alguna de las entidades integrantes de la red.

**Artículo 9º. Secretaría Técnica.** Las redes de emprendimiento deben definir una Secretaría Técnica Permanente que cumpla con las siguientes funciones:

1. Planear y acompañar la implementación de la estrategia prevista para el desarrollo del emprendimiento
2. Presentar informes mensuales a los integrantes de la red sobre las acciones y programas realizados en torno al emprendimiento.
3. Impulsar el desarrollo de las funciones asignadas a la red
4. Promover el desarrollo de diagnósticos y estudios sobre el Emprendimiento
5. Monitorear indicadores de gestión sobre el desarrollo de la actividad emprendedora en la región
6. Las demás asignadas por la red

**Artículo 10º. Mesas de trabajo de la red de emprendimiento.** Las redes de emprendimiento deben conformar como mínimo las siguientes mesas de trabajo las cuales serán un espacio de discusión y análisis para que todas las instituciones que conforman la Red se sientan partícipes de ella, emitiendo conceptos, logrando consensos, agilizando procesos y desarrollando acciones conjuntas.

Igualmente, las Mesas desarrollarán las acciones con base en los lineamientos contemplados en la Red y serán interlocutores de las instituciones responsables de la operación.

Las mesas de trabajo conformadas por las redes de emprendimiento tendrán el siguiente objeto:

1. **Sensibilización:** Trabajar en el diseño y ejecución de un discurso unificado, orientado a motivar a la gente para que se involucre en el emprendimiento. Lograr masificación del mensaje con una utilización más eficiente de los recursos.
2. **Formación:** Unificar criterios de formación. Formar Formadores. Extender la Formación a colegios e Instituciones de Educación Superior.
3. **Preincubación:** (Planes de Negocio): Identificar Oportunidades de Negocio y proponer una metodología de Plan de Negocios orientado a simplificar procesos en la región y adecuarlos a la toma de decisiones de inversionistas y del sector financiero.
4. **Financiación:** Impulsar y recoger en un sistema las fuentes de recursos financieros para los emprendimientos que se desarrollan en la región, permitiendo pasar de los estudios de factibilidad a empresas del sector real. Además deben proponer nuevos mecanismos viables de estructuración financiera (capital semilla, capital de riesgo, préstamos, financiación e inversionistas) a nivel nacional e internacional.
5. **Creación de Empresas:** La iniciación de operaciones de las empresas para que alcancen su maduración en el corto plazo y se garantice su autosostenibilidad. Buscar mecanismos para resolver problemas de comercialización e incentivar la investigación de nuevos mercados y nuevos productos.
6. **Capacitación Empresarial y Sostenibilidad:** Diseñar y dinamizar un modelo que diagnostique la gestión de las empresas (mercados, finanzas, técnicos, etc.) y faciliten planes de acción que permitan el mejoramiento continuo de las mismas y su sostenibilidad en el largo plazo.
7. **Sistemas de Información:** Articular y estructurar toda la información generada en las Mesas de Trabajo en un Sistema de Información, facilitando la labor de las instituciones participantes de la Red y en beneficio de los

emprendedores, proporcionando información sobre costos y tiempos de los procesos de emprendimiento por entidad oferente. Esta información será un insumo para los programas de formación de emprendedores.

### **CAPITULO III. FOMENTO DE LA CULTURA DEL EMPRENDIMIENTO**

**Artículo 11º. Formación para el emprendimiento.** 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 y competencias ciudadanas dentro del sistema educativo formal y no formal y su articulación con el sector productivo.

La educación debe incorporar, en su formación teórica y práctica, lo más avanzado de la ciencia y de la técnica, para que el estudiante esté en capacidad de crear su propia empresa, adaptarse a las nuevas tecnologías y al avance de la ciencia, de igual manera debe actuar como emprendedor desde su puesto de trabajo.

**Artículo 12º. Objetivos específicos de la formación para el emprendimiento.** Son objetivos específicos de la formación para el emprendimiento:

- a. Lograr el desarrollo de personas integrales en sus aspectos personales, cívicos, sociales y como seres productivos.
- b. Contribuir al mejoramiento de las capacidades y habilidades que le faciliten la consecución de un trabajo y le permitan emprender iniciativas para la generación de ingreso por cuenta propia.
- c. Promover alternativas que permitan el acercamiento de las instituciones educativas al mundo productivo.
- d. Fomentar la cultura de la cooperación y el ahorro así como orientar sobre las distintas formas de asociatividad.

**Artículo 13o. Enseñanza obligatoria.** En todos los establecimientos oficiales o privados que ofrezcan educación formal es obligatorio en los niveles de la educación preescolar, básica y media, y en los establecimientos de educación no formal cumplir con:

1. Definición de un área específica de formación para el emprendimiento y la generación de empresas, la cual debe incorporarse al currículo y desarrollarse a través de todo el plan de estudios.
2. Transmitir en todos los niveles escolares conocimiento, formar actitud favorable al emprendimiento, la innovación y la creatividad y desarrollar competencias para generar empresas.
3. Diseñar y divulgar módulos específicos sobre temas empresariales que constituyan un soporte fundamental de los programas educativos de la enseñanza secundaria media y superior.

**Parágrafo 1º.** El Ministerio de Educación Nacional en coordinación con el Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior, ICFES, el Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, El Instituto Colombiano para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología - Colciencias y el sector productivo, establecerá un Sistema de Información y Orientación Profesional, Ocupacional e investigativa que contribuya a la racionalización en la formación de los recursos humanos, según los requerimientos del desarrollo nacional y regional.

**Parágrafo 2º.** Para cumplir con lo establecido en este artículo, las entidades educativas de educación básica primaria, básica secundaria y media vocacional acreditadas ante el Ministerio de Educación Nacional, deberán armonizar los proyectos educativos institucionales pertinentes de acuerdo con lo establecido en la Ley 115 General de Educación.

**Artículo 14º. Formación de formadores.** El servicio Nacional de Aprendizaje – SENA- coordinará a través de las redes para el Emprendimiento y del Fondo Emprender y sus entidades adscritas, planes y programas para la formación de formadores orientados al desarrollo de la cultura para el emprendimiento de acuerdo a los principios establecidos en esta Ley.

De igual manera las Universidades e institutos técnicos y tecnológicos o entidades de desarrollo y formación empresarial, sin perjuicio de su régimen de autonomía, considerarán lo dispuesto en la presente ley a efecto de establecer diplomados, programas de educación no formal, programas de extensión y cátedras especiales orientadas a la formación de formadores de acuerdo a los principios establecidos en esta Ley.

**Artículo 15º. Consultorios Empresariales o Centros de Investigación y desarrollo empresarial.** Las Universidades públicas y privadas y los centros de formación técnica y tecnológica oficialmente reconocidos, organizarán, con los alumnos de los dos (2) últimos años lectivos de las facultades de administración de empresas, Contaduría, Ingenierías y economía, consultorios empresariales o centros de investigación y desarrollo empresarial cuyo funcionamiento requerirá aprobación del Ministerio de Educación Nacional a solicitud de la universidad. Los consultorios empresariales funcionarán bajo la dirección de profesores designados al efecto a elección de cada facultad, y deberán actuar en coordinación con éstos en los lugares en que este servicio se establezca.

Los consultorios empresariales de las Universidades deberán realizar labores de investigación y apoyo a las personas interesadas en la creación de empresas y microempresarios al interior de las instituciones así como a la comunidad en general. De igual manera deben establecer un observatorio empresarial con el objeto de orientar a quienes deseen crear empresas.

El cobro de los servicios de los consultorios empresariales, deberá permitir el acceso a todos los usuarios y como tales deberán verificar la capacidad económica de los usuarios. En tal virtud, acompañarán la correspondiente autorización del consultorio empresarial a las respectivas actuaciones administrativas. La prestación del servicio del consultorio empresarial será regulado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y en ningún caso será susceptible de omisión ni homologación.

**Artículo 16º. Sustitución de Tesis de grado.** 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 sustitución de Tesis de grado por el desarrollo de proyectos de emprendimiento de conformidad con los principios establecidos en esta Ley.

**Artículo 17º. Voluntariado Empresarial.** Las Cámaras de Comercio y los gremios empresariales deberán generar espacios para constituir el voluntariado empresarial con sus asociados con el objeto de que sean mentores y realicen acompañamiento en procesos de creación de empresas.

**Artículo 18º. Actividades de Promoción.** Con el fin de promover la cultura del emprendimiento y las nuevas iniciativas de negocios, el gobierno nacional a través del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, El Programa Presidencial Colombia Joven y el Servicio Nacional de aprendizaje – SENA - , darán prioridad a las siguientes actividades:

1. Feria de trabajo juvenil: componente comercial y académico.
2. Macro rueda de negocios para nuevos empresarios: contactos entre oferentes y demandantes
3. Macro ruedas de inversión para nuevos empresarios: contactos entre proponentes e inversionistas y sistema financiero.
4. Concursos dirigidos a emprendedores sociales y de negocio (Ventures)

5. Concursos para facilitar el acceso al crédito a aquellos proyectos sobresalientes.

6. Programas de cofinanciación para apoyo a programas de las unidades de emprendimiento y entidades de apoyo a la creación de empresas: apoyo financiero para el desarrollo de programas de formación, promoción, asistencia técnica y asesoría, que ejecuten las Fundaciones, Cámaras de Comercio, Universidades, ONG.

**Parágrafo 1º. Periodicidad.** Las anteriores actividades deberán realizarse como mínimo una vez al año en cada una de las regiones que determine el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

**Parágrafo 2º. Beneficiarios de los componentes de promoción.** Los beneficiarios de las tres primeras actividades de promoción serán seleccionados por las Red de emprendimiento que operen en el municipio o la región. Los beneficiarios en primera instancia del 4 componente de promoción serán Fundaciones, Cámaras de Comercio, Universidades e incubadoras de empresas, que demuestren experiencia en el tema de fomento de cultura empresarial y procesos de creación de empresas.

**Parágrafo 3º. Recursos.** El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, las gobernaciones y las Alcaldías Municipales y Distritales deberán anualmente presupuestar y destinar los recursos necesarios para la realización de las actividades de promoción. Los recursos destinados por el municipio o Distrito deberán incluir la promoción, organización y evaluación de las actividades.

**Artículo 19º. Beneficios por vínculo de emprendedores a las Redes de Emprendimiento.** Quienes se vinculen con sus proyectos de emprendimiento a través de la red nacional o regional de emprendimiento, tendrán prelación para acceder a programas presenciales y virtuales de formación ocupacional impartidos por el Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA –. Acceso

preferencial a las herramientas que brinda el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, a través de la dirección de promoción y cultura empresarial, como el programa emprendedores Colombia.

De igual manera podrá acceder de manera preferencial a los servicios y recursos manejados a través de las entidades integrantes de las redes.

**Artículo 20º. Programas de promoción y apoyo a la creación, formalización y sostenibilidad de nuevas empresas.** Con el fin de promover el emprendimiento y la creación de empresas en las regiones, las Cámaras de Comercio desarrollarán programas de promoción de la empresarialidad desde temprana edad, procesos de orientación, formación y consultoría para emprendedores y nuevos empresarios, así como servicios de orientación para la formalización. También las Cámaras facilitarán al emprendedor, medios para la comercialización de sus productos y/o servicios, así como la orientación y preparación para el acceso a las líneas de crédito para emprendedores y de los programas de apoyo institucional público y privado existentes.

**Artículo 21º. Artículo. Constitución nuevas empresas.** Las nuevas empresas creadas a partir de la vigencia de esta Ley que de conformidad a lo establecido en el artículo 2º. de la Ley 905 de 2004, tengan una planta de personal no superior a diez (10) trabajadores o activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes, se constituirán con observancia de las normas propias de la Empresa Unipersonal de acuerdo a lo establecido en el Capítulo VIII de la Ley 222 de 1995.

**Artículo 22º. Vigencia.** La presente ley entrará a regir a partir de su promulgación.

## ANEXO C. COMPETENCIA MINCI LTDA.

La mayoría de las empresas dedicadas a ofrecer programas de capacitación para creación de empresas en línea son fundamentalmente incubadoras y SENA. Estos sistemas no son considerados competencia para MINCI ya que su nicho de mercado es más especializado y está posicionado con un costo superior. A continuación se presenta un listado de las principales empresas en el sector, el tipo de servicio que presentan, el costo y las Fortalezas y Debilidades con respecto al producto ofrecido por MINCI.

### COMPETENCIA NACIONAL

Empresa	Producto	Fortalezas	Debilidades
Corporación Bucaramanga Emprendedora	Plan de Negocios virtual <sup>83</sup> . Costo licencia anual \$1.400.000	Programa que no se puede replicar: es necesario, pagar la licencia para su uso.	Baja accesibilidad a las personas con bajos recursos y en edad escolar o nivel de educación básico.
Cámara de Comercio de Bogotá	Apoyo a la creación de empresas <sup>84</sup>	Capacidad financiera de la entidad.	Baja accesibilidad a las personas con bajos recursos y en

<sup>83</sup> El Plan de Negocios Interactivo 1.0 es una herramienta guía informática que de manera didáctica le permite conceptualizar, estructurar y evaluar negocios actuales y/o futuros, en los sectores industrial, comercial y de servicios. Simular el comportamiento de los negocios en diferentes escenarios de actuación con el propósito de identificar y minimizar los niveles de riesgo. Definir con precisión los objetivos, recursos y planes de acción y control del negocio. Programar financieramente la empresa con enfoque multi-producto y generación de información para gestión en las diferentes áreas de la compañía. El software ofrece una guía conceptual didáctica sobre las diferentes áreas que componen un Plan de Negocios, un ejemplo de un proyecto industrial, una "Plantilla Interactiva" donde se puede incorporar y variar lo correspondiente al propio proyecto, ayudando a la conformación de un documento organizado y coherente de argumentos y reportes financieros.

<sup>84</sup> La Cámara de Comercio busca través del Centro Nueva Empresa, estimular en las personas una acción creativa, dinámica y decidida para que puedan alcanzar el objetivo de crear una

<b>Empresa</b>	<b>Producto</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	Ciclo de identificación ideas de negocio \$120.000 Ciclo para creadores de empresa \$160.000 Ciclo de creación de empresas exportadoras Asesoría plan de empresa \$15.000 más IVA. Evaluación plan de empresa \$55.000 más IVA	Contactos y estructura organizativa de la entidad. Atención Personalizada. Dispone de un servicio web denominado Nueva Empresa. Dispone de un espacio en red denominado Comunidad Empresarial	bajos recursos y en edad escolar. No dispone del componente interactivo No constituye una comunidad virtual donde se intercambien experiencias y se compartan inquietudes

empresa propia como una alternativa válida de realización personal y desarrollo profesional Las líneas de acción son: 1. Orientación a los emprendedores: Brinda información, capacitación y orientación que les permite aprovechar las capacidades e implementar las ideas de negocios 2. Apoyo para los creadores de empresa: Ofrece productos a la medida que contribuyen a la formulación de nuevos proyectos empresariales, a través de formación en gestión de las nuevas empresas y orientación estratégica. A la vez, brinda acompañamiento a los nuevos empresarios para la consolidación de su actividad. 3. Fortalecimiento del entorno para la creación de empresas: Facilita la creación de empresas en la región, mediante información, soporte y servicios entre las entidades públicas y privadas de Bogotá, llamadas a colaborar en la puesta en marcha de nuevas empresas.

85 [www.eltiempo.com.co](http://www.eltiempo.com.co) 4 de noviembre de 2003 "El juego de crear empresas Entre hoy y el viernes, la Cámara de Comercio de Bogotá realizará la 'Semana del Emprendimiento' para niños y jóvenes. Se realizarán los certámenes 'Gólicas del emprendimiento' para niños entre 3 y 5 años en el Centro Empresarial Cedritos, y 'Día del joven emprendedor bogotano', para jóvenes de octavo y noveno grado, en la plazoleta de eventos del parque Mundo Aventura".

<b>Empresa</b>	<b>Producto</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	Semana del Emprendimiento <sup>85</sup>	Entidad con alto reconocimiento y respaldo.	
Fundación Corona		Capacidad financiera de la entidad.  Contactos y estructura organizativa de la entidad.  Entidad con alto reconocimiento y respaldo.	Baja accesibilidad a las personas con bajos recursos y en edad escolar.  No dispone de asesoría vía web. Es asesoría y capacitación solo presencial.
Universidad Icesi	Diplomado en creación de empresas <sup>86</sup>	Programa riguroso.  Personal docente de alta calidad.  Entidad con alto reconocimiento.	Costo.  Dificultad para llegar a diferentes zonas geográficas del país.  Mercado objetivo especializado.  Duración de la capacitación largo (96 horas)

<sup>86</sup> El diplomado busca motivar, capacitar y formar a los participantes en el desarrollo de una acción creativa, que les permita actuar con espíritu empresarial, en los procesos de concepción,

<b>Empresa</b>	<b>Producto</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Proexport	Joven Emprendedor Exportador <sup>87</sup>	Estructura financiera.  Contactos y estructura organizativa de la entidad.  Entidad con alto reconocimiento y respaldo	Dirigido a estudiantes de carreras técnicas o universitarias.  Se focaliza en empresas exportadoras.
Mc Graw Hill	Curso de creación de empresas <sup>88</sup>  Costo US\$25	Costo accesible.  Material riguroso.	Asesoría complementaria.  Ningún servicio agregado.  Mercado objetivo más especializado y con un mayor nivel de

diseño, análisis y montaje de una empresa nueva o en el proceso de expansión de una empresa ya existente. El eje central de este proceso es la elaboración del Plan de Negocio. El diplomado está dirigido a personas con interés en crear o en expandir su empresa, a personas que están en procesos de ajuste laboral y a personas próximas a su jubilación que deseen acometer el proceso empresarial como estrategia de vida para los próximos años.

<sup>87</sup> El programa Jóvenes Emprendedores Exportadores, tiene como propósito facilitarle a los jóvenes estudiantes de los últimos tres semestres de educación superior, las herramientas necesarias para la creación de su propia empresa exportadora, las cuales van desde la motivación para la generación de una idea innovadora, hasta la puesta en marcha de la empresa respaldada por un plan exportador. El objetivo de este programa es facilitar a los jóvenes estudiantes o recién egresados, en ambos casos de programas de educación superior, las herramientas necesarias para la creación de su propia empresa exportadora, las cuales van desde la motivación para la generación de una idea innovadora, hasta la puesta en marcha de la empresa respaldada por un plan exportador.

Empresa	Producto	Fortalezas	Debilidades
			educación.

### COMPETENCIA INTERNACIONAL

Producto y Precio	Características
<p>Business Plan Pro 2004.</p> <p>US\$99.95</p> <p>Existe una versión más avanzada.</p> <p>US\$299</p>	<p>A través de unas simples preguntas el EasyPlan Wizard establece la estructura del documento, los reportes, cuadros, tablas que su plan necesita.</p> <p>Tiene acceso instantáneo a las preguntas sobre proyecciones, análisis de mercado, flujos de caja, terminología y más.</p> <p>Se ajustan las cifras de ventas tan solo realizando cambios en la gráfica</p> <p>Prepara un plan completo desde la portada y el índice hasta las gráficas, resumen y desarrollo completo.</p> <p>Exporta el Plan de Negocio a MS Word</p>

<sup>88</sup> Este libro es una ayuda para el emprendedor que va a iniciar una nueva empresa; proporciona los datos para buscar la mejor fórmula de empresa, su localización más apropiada, los requisitos legales o los diferentes tipos de empresas que pueden proporcionar éxito en la actualidad. El curso está compuesto por: Primera Parte. La oportunidad llama a su puerta. 1. Evaluación de su aptitud como empresario. 2. Dar con la idea adecuada. 3. Estudio de la compra de una empresa ya existente. 4. Estudio de la adquisición de una franquicia. Segunda Parte. El marketing. 5. La identificación del mercado. 6. Conocer a la competencia. 7. La elección de la ubicación. 8. La formulación de un plan de marketing. 9. La fijación de los precios. 10. Estrategias eficaces de promoción. Tercera Parte. La financiación de la empresa pequeña. 11. Capitalización inicial. 12. Estudio de los riesgos de la inversión. 13. Estados financieros. Cuarta Parte. La gestión de la pequeña empresa y algunos aspectos legales para su constitución. 14. Control de la empresa. 15. La dirección de personal en la pequeña empresa. 16. Aplicaciones informáticas. 17. Asistencia a la gestión. 18. Elección de la forma de propiedad. Quinta Parte. Mirando al futuro. 19. Su futuro como empresario. 20. Tendencias de las empresas pequeñas. 21. Consideraciones finales. Examen final."

<b>Producto y Precio</b>	<b>Características</b>
	(2000 o más nuevo)  Esta versión está disponible en español.
<b>Software Previsor</b>	
<p>Plan de Negocio PRO 99,95 €</p> <p>Pack Emprendedor 168 €</p> <p>Pack Emprendedor PLUS 240 €</p> <p>Pack Emprendedor PREMIUM 375 €</p> <p>Solución PYME 1.200 €</p>	<p>Versión Completa, número ilimitado de productos.</p> <p>Incluye Plan de Negocio PRO+Curso Online</p> <p>Pack Emprendedor+1 mes de consultas online</p> <p>Incluye Plan de Negocio PRO+Curso Online + Un mes de consultoría online + Revisión del Plan.</p> <p>Incluye el Plan de Negocio PRO + Curso Online y además 20 horas de servicios de un consultor para elaborar su plan</p>
<b>Plan de Negocio PRO SERVICIOS ON-LINE</b>	
<p>Servicio de Consultas Mensual</p> <p>Cuota Mensual: 120 €</p>	<p>Tanto para los usuarios registrados como para cualquier persona interesada. Se realiza la consulta a través del formulario de solicitud</p>

Producto y Precio	Características
<p>Revisión de su Plan de Negocio 300 €</p> <p>Seguimiento del Plan De Negocio</p> <p>Servicio on-line, mensualmente podrá realizar un seguimiento de su plan on-line</p>	<p>través del formulario de solicitud adjunto y vía email le contestan en 24 horas.</p> <p>Expertos, con varios años de experiencia, le revisan el plan devolviéndole un informe revisado cada punto y con recomendaciones y sugerencias.</p> <p>No es suficiente con la realización del Plan, es imprescindible un seguimiento del mismo, de todas las variables que hemos establecido inicialmente para realizar los consiguientes ajustes y revisiones al plan. La evolución de precios, demanda, mercado, competencia, previsiones de ventas, resultados, margen bruto, etc. Si se producen desviaciones con respecto al plan original, poder explicar las causas de esas desviaciones, tanto si son desviaciones positivas como negativas es muy importante.</p>
<p><a href="http://www.business-plan.com/spanish.html">www.business-plan.com/spanish.html</a></p>	
<p>Anatomía de un Plan de Negocio – libro 22.95 €</p>	<p>con hojas trabajo de finanzas en disco (idioma español para Excel)</p>

Producto y Precio	Características
<p>Anatomía de un Plan de Negocio – libro 55.00 €</p> <p>Anatomía de un Plan de Negocio – libro 105.00 €</p> <p>Anatomía de un Plan de Negocio – e libro 19.50 €</p> <p>Anatomía de un Plan de Negocio – e libro 50.00 €</p> <p>Anatomía de un Plan de Negocio – e libro 90.00 €</p> <p>Anatomía de un Plan de Negocio – e libro 99.00 €</p>	<p>con hojas trabajo de finanzas en disco (idioma español para Excel) y Automatiza su Plan del Negocio programa en el inglés (CD)</p> <p>con hojas trabajo de finanzas (idioma español para Excel</p> <p>con Automatiza su Plan del Negocio programa (en el inglés)</p> <p>con hojas trabajo de finanzas (idioma español para Excel) y Automatiza su Plan del Negocio programa (en el inglés)</p>
<p><a href="http://www.projectkickstart.com">www.projectkickstart.com</a></p>	
<p>US\$129.95</p>	<p>Su plan estará listo en tan sólo 30 minutos</p> <p>Programa su proyecto utilizando el calendario del menú descendente y la gráfica de Gantt. Listado de tareas y siete informes preestablecidos.</p> <p>Se puede utilizar en proyectos de cualquier tamaño - hasta 1000 tareas y 100 recursos.</p> <p>Se puede iniciar con Ejemplos de</p>

<b>Producto y Precio</b>	<b>Características</b>
	<p data-bbox="1029 247 1179 281">Proyectos.</p> <p data-bbox="824 342 1382 537">Listado de sugerencias en los archivos de Objetivos, Fases y Obstáculos, que usted puede arrastrar con el mouse y colocar en su proyecto.</p> <p data-bbox="834 598 1372 684">Archivo como HTML- planeación post proyecto para su red interna.</p> <p data-bbox="841 745 1365 940">Enlace dinámico con Word, Outlook, PowerPoint y Excel para incluir sus proyectos en la planeación de sus propuestas y planes de negocio.</p> <p data-bbox="824 1001 1382 1251">Enlace dinámico con Microsoft Project, ACT! SureTrak, P3, FastTrack Schedule, Project Scheduler, and Milestones, WBS Chart - ideal para los nuevos usuarios.</p> <p data-bbox="894 1312 1312 1346">No requiere de capacitación.</p>

## **ANEXO D. MINCI LTDA.**

El objetivo de negocio de MINCI LTDA. es ser una empresa proveedora de material de formación en emprendimiento con un alto componente tecnológico que contribuya al desarrollo de la cultura empresarial en los jóvenes y el público en general de los municipios de Colombia. Mediante la utilización de este multimedia se estimula la autonomía, el trabajo en equipo, el sentido de pertenencia, el amor a la propia región, el descubrimiento y aprovechamiento potencial y las riquezas de cada comunidad. La solución integra manual, multimedia, sistema de formación de facilitadores y red de apoyo presencial y virtual a través de Internet, que ayudan a que nuestros clientes puedan identificar necesidades en sus regiones y así desarrollar un plan de negocio que contribuya a satisfacer esta necesidad

Es así como MINCI ha desarrollado su producto “EMPRENDEDORES: Crea y Planea tu Negocio”, teniendo en cuenta que EMPRENDEDOR es aquel que empieza cosas difíciles, es atrevido<sup>89</sup>; es aquel que aprovecha todos los recursos que le ofrece su entorno para obtener provecho de él y mejorarlo al mismo tiempo. MINCI, a través de su producto, busca contribuir a la creación de un proyecto de país que cree pertenencia, evite la exclusión social y contribuya a la formación de personas gestoras de proyectos empresariales. De esta forma, nuestro producto busca estimular y sensibilizar a todos los jóvenes y público en general, sobre la importancia de construir y trabajar por los proyectos e iniciativas en las que creen e impulsarlos para que se conviertan en EMPRENDEDORES de negocios y forjadores de su propio desarrollo a través de la capacitación y formación en competencias gerenciales.

---

<sup>89</sup> De acuerdo con el diccionario de la lengua española, atrevido es aquel que es desentrevuelto, osado, arriesgado, audaz, decidido, resuelto, determinado.

Este es un sistema que permite a los jóvenes y familias, a las instituciones y al público en general disponer de las herramientas y conceptos necesarios para elaborar un plan de negocio. “EMPRENDEDORES: Crea y Planea tu Negocio” está concebido en cuatro etapas: la primera, sensibilización y definición del plan de negocio; la segunda, disponer de una red de apoyo virtual; la tercera, contar con el aval del plan de negocio por parte de una entidad acreditada y la cuarta, la puesta en marcha del proyecto a través de alianzas con incubadoras de empresas y apoyo del sector financiero y solidario.

Con esta estrategia de negocio MINCI tiene previsto ofrecer los siguientes productos y servicios:

**Manual del emprendedor.** Hace referencia al texto donde se encuentran desarrollados los 10 módulos establecidos para el planteamiento de un plan de negocios. Incluye la teoría y el desarrollo de talleres prácticos.

**Software multimedia.** Se refiere a todos los módulos y aplicaciones, que en un ambiente / lenguaje multimedia hace de forma muy amigable la explicación y aplicación de conceptos necesarios para definir un plan de negocios.

**Licencia de Uso.** Esta es la forma estándar que se ha utilizado para la venta de software a instituciones. Estas licencias son por un período de vida determinado e incluyen la capacitación inicial en uso del sistema y los módulos conceptuales.

**Mantenimiento y protección contra la obsolescencia.** En este tipo de sistemas es muy común cobrar el servicio post venta, que incluye servicio técnico telefónico, servicio técnico por correo electrónico, acceso a un apartado privado dentro de la página Web con consejos sobre la administración del sistema, acceso a versiones menores de mejoras o corrección de errores etc. MINCI busca incluir como parte de este servicio la actualización de la licencia de uso a nuevas versiones del producto. Este costo tradicionalmente está entre el 10% y el 30% del valor de la licencia pagadero anualmente.

**Capacitación y formación de formadores.** Actualmente, se ofrecen dos tipos de capacitación: la primera, hace referencia al uso del software y del material didáctico con una duración de 6 horas; y la segunda, se refiere al contenido mismo del material es decir, a los conceptos necesarios para desarrollar y aplicar los elementos estudiados en el diseño de un plan de negocio, con una duración de tres días.<sup>90</sup> Adicionalmente, MINCI tiene previsto ofrecer un programa de Diplomado en Emprendimiento con una duración aproximada de tres meses.

**Red de Apoyo.** La red de apoyo está compuesta por los servicios de Web site y Foros Virtuales, que permiten a los usuarios realizar consultas con expertos y compartir inquietudes y experiencias con otros emprendedores. Adicionalmente, MINCI a través de esta Red de Apoyo presta el servicio de acompañamiento presencial a la comunidad. Actualmente está vigente un convenio con la Universidad Javeriana en el cual los estudiantes de últimos semestres realizan trabajo social y el CIDCA.

**Tutoría.** Este es un servicio que la empresa espera poner a disposición de sus clientes a partir del 2004 y se refiere a la posibilidad de realizar consultas sobre temas específicos en las áreas administrativas como mercadeo, finanzas, operaciones, recursos humanos y temas especializados con consultores con amplia experiencia en cada uno de estos temas.

**Aval.** MINCI a lo largo del año 2004 constituirá los acuerdos que se requieran para que entidades de reconocido prestigio lleven a cabo la revisión y aprobación de los planes de negocio que se desarrollen con su metodología. Esto garantizará a los usuarios que el plan que han elaborado se encuentra debidamente documentado y sustentado para su implementación.

---

<sup>90</sup> Durante el 2004 se espera llevar a cabo una alianza con una Universidad e impartir un Diplomado en Emprendimiento que vaya dirigido a las personas que quieran profundizar conceptos y conocer en detalle el uso de la herramienta y también a aquellas personas que quieran aprender la metodología y replicarla.

**Concurso Planes de Negocio.** A mediados de 2003, MINCI lanzó la primera versión del Concurso Planes de Negocio que busca no solo promocionar y difundir el uso del Sistema de Formación de Emprendimiento, sino que busca que se convierta en un estímulo para los usuarios del mismo. Este concurso se continuará realizando semestralmente a partir de 2004.

Aunque existen productos en el mercado que se están dirigiendo hacia la solución de este mismo problema, el enfoque dado por nuestra compañía es diferente y posee grandes ventajas:

**Enfoque a la constitución de un proyecto de país.** MINCI busca generar alternativas de empleabilidad para las personas que buscan desarrollar y hacer realidad la consolidación de una idea de negocio. Igualmente busca estimular el amor por la propia región y estimular a los ciudadanos a desarrollar sus habilidades empresariales.

**Enfoque global del problema.** MINCI busca a través de sus productos consolidar una clase nueva de emprendedores que incluye la creación de proyectos asociativos estratégicos en las regiones. Estos proyectos buscan generar sinergias entre los emprendedores para que sus negocios sean más eficientes y productivos. Adicionalmente, busca eliminar la barrera de información que enfrentan las pequeñas empresas para que se desarrollen y aprovechen mejor las oportunidades de los mercados.

**Enfoque a los jóvenes.** Este enfoque está soportado por dos hechos importantes: El primero es que el porcentaje de estudiantes de que termina la escuela secundaria completa es del 7,9%<sup>91</sup>. En segundo lugar, el crecimiento del desempleo y la falta de oportunidades de los jóvenes de los municipios de acceder al mercado laboral, continúa en un nivel muy alto. El 34,8% de la población entre 18 y 24, de acuerdo con el DANE, está desempleada. Es por esto que MINCI ha desarrollado un material riguroso pero al mismo tiempo

---

<sup>91</sup> <http://www.oei.org.co/quipu/colombia/esta10.htm>

amigable, en un lenguaje sencillo que permite, sin ningún conocimiento específico en las áreas administrativas y económicas, diseñar y adelantar la ejecución de un plan de negocio.

**Enfoque a formadores.** Este enfoque busca que las personas que se capaciten y trabajen con el producto “EMPRENDEDORES: Crea y Planea tu Negocio”, se conviertan en multiplicadores del proceso.

En cuanto a las especificaciones técnicas del producto “EMPRENDEDORES: Crea y Planea tu Negocio” se caracteriza por:

**Flexibilidad en cuanto a la plataforma de implantación.** Dependiendo de las necesidades del comprador y de la tecnología que dispone, es posible hacer desde una implementación interna en la empresa, en la que se instalan las aplicaciones en los equipos de las instituciones y ella es la que se encarga de la administración y operación del sistema, hasta la utilización del servicio como un ASP donde la institución solo se conecta a servidores administrados por MNCI y opera el sistema de modo remoto<sup>92</sup>.

**El producto es muy amigable.** El Producto dispone de un software donde el usuario puede en un formato interactivo, obtener los conceptos teóricos necesarios y ayudas para desarrollar los talleres prácticos que se requieren para la construcción de cada etapa de su plan de negocio. Adicionalmente, acompañando el software se encuentra el Manual donde también se desarrollan los conceptos teóricos y prácticos.

**Rigurosidad del producto.** Para el desarrollo de “EMPRENDEDORES: Crea y Planea tu Negocio” se contó con la participación de un grupo multidisciplinario de profesionales de las áreas de Ingeniería, Pedagogía, Finanzas, Diseño, Derecho y Antropología, con amplia experiencia en los sectores público, privado y académico. Para la evaluación del producto, se realizó una prueba piloto en el

---

<sup>92</sup> Actualmente no se dispone de este servicio, pero se espera en los próximos 6 meses.

municipio de La Mesa con resultados altamente satisfactorios. Se aplicó una evaluación ex ante y ex post del proceso de aprendizaje.

**Requerimientos técnicos del producto.** El sistema tiene los siguientes requerimientos técnicos:

Windows 95 o superior	QuickTime V5.0 (Incluido en el CD)
Internet explorer 5.0 o superior	Pentium II de 266 Mhz o superior
64 MB RAM	Monitor SVGA, resolución 800 * 600
Profundidad de color 16 bits	Tarjeta de sonido
CD-ROM de velocidad 16	Espacio libre en disco duro de 600 MB

### ESTRATEGIA DE MERCADO

La base del mercado para MINCI está definido en dos grandes segmentos: Institucional e Individual. Las instituciones están compuestas fundamentalmente por Cooperativas y Cajas de Compensación, Fundaciones y ONG's. Adicionalmente, se espera atender entidades como colegios y universidades tanto públicas como privadas. Por su parte, el segmento Individual está compuesto por aquellas personas que por su situación personal y por sus características personales siempre han tenido la inquietud y el espíritu para desarrollar su empresa y quieren adquirir un producto de muy buena calidad y con un precio accesible para implementarlo.

### TAMAÑO DEL MERCADO

Cliente	Tamaño del mercado	Segmento objetivo del mercado	Segmento del mercado
Fundaciones y ONG's	332	6%	20
Cooperativas	8.704	10%	870
Cajas de Compensación	55	13%	7

Cliente	Tamaño del mercado	Segmento objetivo del mercado	Segmento del mercado
Colegios	12.582	5%	629
Familias	8.325.560	0,025%	2.081

## PRODUCTO

“EMPRENDEDORES: Crea y Planea tu Negocio”, es un sistema de formación empresarial, que permite a los jóvenes, a las instituciones y al público en general disponer de las herramientas y conceptos necesarios para elaborar un plan de negocio.

El curso estimula la autonomía, el trabajo en equipo, el sentido de pertenencia, el amor por la propia región, el descubrimiento y aprovechamiento del potencial y las riquezas de cada comunidad. De esta forma, busca desarrollar la cultura empresarial en los jóvenes de los municipios de Colombia.

El sistema de formación en emprendimiento consta de los siguientes elementos:

- Software multimedia (CD)
- Manual del Emprendedor
- Comunidad Virtual de Aprendizaje (Red de Apoyo presencial y virtual)
- Formación de Formadores

La adecuada combinación de los componentes del Sistema de Formación en Emprendimiento contribuye a presentar de una forma pedagógica la estructura de un plan de negocios, junto con un manual y multimedia complementando el programa con nuevas tecnologías de información (e-mail, listas de correo, Internet).

El concepto del producto “Para capacitar en cualquier parte, gastando menos y al ritmo de cada persona” sitúa al producto en una posición estratégica retadora, ya que el sistema apoya a los usuarios en las diferentes etapas de desarrollo de un plan de negocio.

El curso se compone de diez módulos en los cuales se plantea una exploración y construcción paso a paso del plan de negocios. Cada módulo propone una serie de actividades e investigaciones de campo que debe desarrollar cada emprendedor y que lo deben conducir a la elaboración de su propio plan de negocios. Entre los servicios de valor agregado que ofrece se encuentran:

**Comunidad Virtual de Aprendizaje - Red de Apoyo.** Un espacio donde los clientes de nuestro producto podrán solucionar sus dudas para la elaboración del plan y donde se podrán compartir inquietudes y experiencias con otros emprendedores.

El servicio de Red de Apoyo ofrece un espacio de interacción en el cual emprendedores comparten sus experiencias e inquietudes y encuentran asesoría en temas relacionados con la elaboración del plan de negocio. La red de apoyo está compuesta por los servicios de Web site, foros virtuales, así como tutores y seguimientos presenciales en alianza con universidades.

Esta comunidad virtual busca que el apoyo que se brinda a través del web site facilite los contactos, la comunicación y la interacción entre las personas que inician la creación de sus propios negocios. Igualmente, quiere promover la comunicación, colaboración e interacción entre las nuevas empresas y las entidades públicas y privadas que ofrecen servicios de apoyo tales como financiación, capacitación e información, para el éxito de cada iniciativa.

**Tutorías.** Los usuarios de EMPRENDEDORES tendrán la posibilidad de realizar consultas a expertos en las diferentes áreas del plan de negocio vía internet.

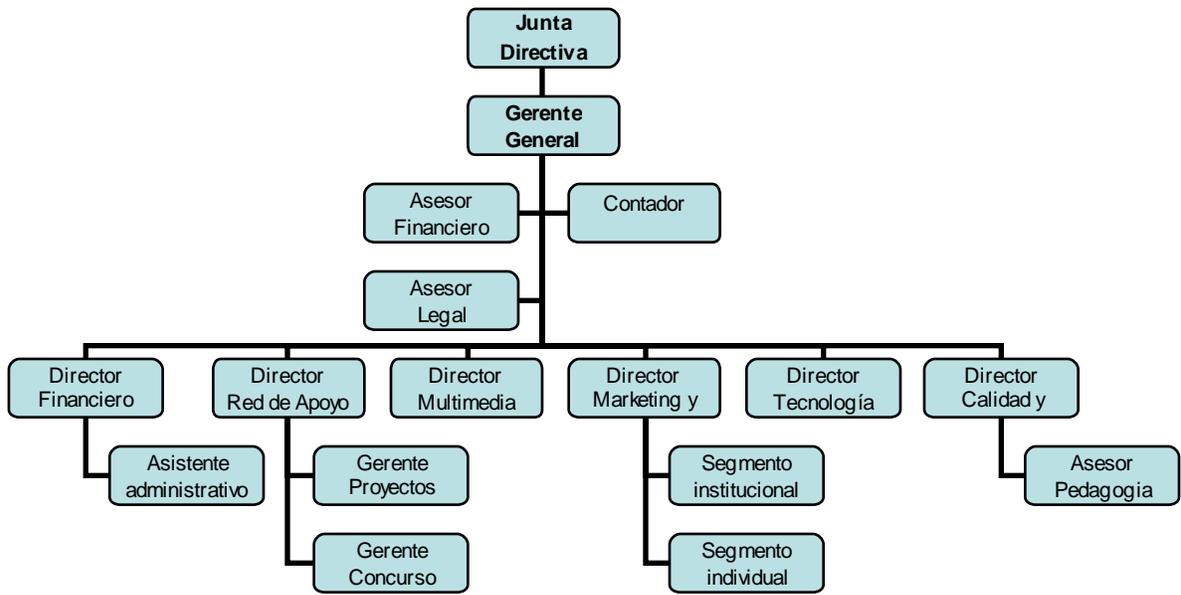
## **VENTAJAS DE EMPRENDEDORES CREA Y PLANEA TU NEGOCIO**

En síntesis “EMPRENDEDORES crea y planea tu negocio” presenta como ventajas sostenibles las siguientes:

- Cada usuario puede trabajar a su propio ritmo
- Flexibilidad en los horarios
- Una vez desarrollados los contenidos, es posible utilizarlos cuantas veces sea necesario sin incurrir en altos costos
- Bajo costo
- Amplia cobertura
- Interactividad
- Uso de herramientas multimedia
- Acompañamiento por Internet

## **ORGANIGRAMA**

MINCI ha identificado 6 áreas prioritarias para su organización: Financiera y Administrativa, Red de Apoyo, Multimedia, Marketing y Ventas, Tecnología y Calidad y Nuevos Productos. En la gráfica a continuación se muestra cómo es la organización:



## ANEXO E. FUNCIONES DEL ANALISIS DE DISCRESIONALIDAD

/	<b>Generar presupuesto anual</b>	<b>Definir y liderar continuidad de negocio</b>
<b>Minci Ltda</b>	Realiza el presupuesto anual de la empresa	Definir y Liderar las actividades para la continuidad de Minci
<b>Sistema de Emprendimiento</b>	No hace Actividades para generar presupuesto anual	No hace Actividades para definir y liderar la continuidad de negocio
<b>Identificar Clientes</b>	En la estrategia con los clientes se comprometen recursos del sistema de emprendimiento (visitas, presentaciones, eventos,...)	Definir a través de planes y actividades continuidad con los clientes
Contactar proveedores		
Elaborar Estrategia Ejecutar Estrategia		
<b>Elaborar Propuesta</b>	Realiza presupuesto de costo e ingresos según ventas	No hace Actividades para definir y liderar la continuidad de negocio
Identificar Necesidades		
Elaborar y entregar propuesta		
Recibir y atender pedido Rediseñar propuesta		
<b>Capacitar Profesores y Facilitadores</b>	En la ejecución del plan de capacitación se comprometen recursos del sistema	No hace Actividades para definir y liderar la continuidad de negocio
Elaborar plan de capacitación		
Contactar capacitadores Ejecutar plan de capacitación		
<b>Realizar Seguimiento</b>	En la ejecución del plan de seguimiento se comprometen recursos del sistema	No hace Actividades para definir y liderar la continuidad de negocio
Elaborar plan de seguimiento		
Contactar tutores Ejecutar plan de seguimiento		
<b>Reconocer Planes de Negocio</b>	En la promoción y ejecución del con curso se comprometen recursos del sistema	No hace Actividades para definir y liderar la continuidad de negocio
Diseñar concurso de planes		
Promocionar concurso de planes		
Ejecutar concurso de planes Publicar resultados del concurso		
<b>Relacionar Planes con el Ecosistema</b>	No hace Actividades para generar presupuesto anual	Definir a través de planes y actividades continuidad con el ecosistema
Contactar actores del ecosistema		
Elaborar Estrategia Ejecutar Estrategia		

	<b>Definir procedimientos</b>	<b>Administrar tecnología</b>
<b>Minci Ltda</b>	Definir procedimientos para Minci Ltda	Administrar la tecnología de Minci Ltda y del sistema de emprendimiento
<b>Sistema de Emprendimiento</b>	No hace Actividades para definir procedimientos	No hace Actividades para administrar tecnología
<b>Identificar Clientes</b>	Definir procedimientos al elaborar la estrategia	No hace Actividades para administrar tecnología
Contactar proveedores		
Elaborar Estrategia		
Ejecutar Estrategia		
<b>Elaborar Propuesta</b>	Definir procedimientos al elaborar la propuesta	No hace Actividades para administrar tecnología
Identificar Necesidades		
Elaborar y entregar propuesta		
Recibir y atender pedido		
Rediseñar propuesta		
<b>Capacitar Profesores y Facilitadores</b>	Definir procedimientos al elaborar el plan	No hace Actividades para administrar tecnología
Elaborar plan de capacitación		
Contactar capacitadores		
Ejecutar plan de capacitación		
<b>Realizar Seguimiento</b>	Definir procedimientos al elaborar el plan	No hace Actividades para administrar tecnología
Elaborar plan de seguimiento		
Contactar tutores		
Ejecutar plan de seguimiento		
<b>Reconocer Planes de Negocio</b>	Definir procedimientos al diseñar el concurso	No hace Actividades para administrar tecnología
Diseñar concurso de planes		
Promocionar concurso de planes		
Ejecutar concurso de planes		
Publicar resultados del concurso		
<b>Relacionar Planes con el Ecosistema</b>	No hace Actividades para definir procedimientos	No hace Actividades para administrar tecnología
Contactar actores del ecosistema		
Elaborar Estrategia		
Ejecutar Estrategia		

	<b>Vender sistema de emprendimiento</b>	<b>Mantener red de apoyo al emprendimiento</b>
<b>Minci Ltda</b>	Vender ante diferentes actores el sistema de emprendimiento	Apoyar la integración de diferentes actores relacionados con Minci
<b>Sistema de Emprendimiento</b>	No hace Actividades para vender sistema de emprendimiento	No hace Actividades para mantener red de apoyo al emprendimiento
<b>Identificar Clientes</b>	No hace Actividades para vender sistema de emprendimiento	Mantener relación con proveedores
Contactar proveedores		
Elaborar Estrategia		
Ejecutar Estrategia	Dependiendo de las necesidades, hacer la oferta de valor al cliente	Mantener relación con clientes
<b>Elaborar Propuesta</b>		
Identificar Necesidades		
Elaborar y entregar propuesta		
Recibir y atender pedido	No hace Actividades para vender sistema de emprendimiento	Mantener relación con Capacitadores
Rediseñar propuesta		
<b>Capacitar Profesores y Facilitadores</b>		
Elaborar plan de capacitación	No hace Actividades para vender sistema de emprendimiento	Mantener relación con tutores
Contactar capacitadores		
Ejecutar plan de capacitación		
<b>Realizar Seguimiento</b>	No hace Actividades para vender sistema de emprendimiento	Mantener relación con actores del concurso
Elaborar plan de seguimiento		
Contactar tutores		
Ejecutar plan de seguimiento	No hace Actividades para vender sistema de emprendimiento	Mantener relación con el ecosistema
<b>Reconocer Planes de Negocio</b>		
Diseñar concurso de planes		
Promocionar concurso de planes		
Ejecutar concurso de planes	No hace Actividades para vender sistema de emprendimiento	Mantener relación con el ecosistema
Publicar resultados del concurso		
<b>Relacionar Planes con el Ecosistema</b>		
Contactar actores del ecosistema	No hace Actividades para vender sistema de emprendimiento	Mantener relación con el ecosistema
Elaborar Estrategia		
Ejecutar Estrategia		

	<b>Seleccionar y Entrenar personal</b>	<b>Registrar operaciones contables</b>
<b>Minci Ltda</b>	Definir los perfiles según el organigrama de Minci	Revisar y mantener los registros contables de Minci
<b>Sistema de Emprendimiento</b>	No hace Actividades para seleccionar y entrenar personal	No hace Actividades para registrar operaciones contables
<b>Identificar Clientes</b>	No hace Actividades para seleccionar y entrenar personal	No hace Actividades para registrar operaciones contables
Contactar proveedores		
Elaborar Estrategia		
Ejecutar Estrategia		
<b>Elaborar Propuesta</b>	No hace Actividades para seleccionar y entrenar personal	Realizar registros contables según ventas y costos
Identificar Necesidades		
Elaborar y entregar propuesta		
Recibir y atender pedido		
Rediseñar propuesta		
<b>Capacitar Profesores y Facilitadores</b>	Seleccionar y entrenar los capacitadores	No hace Actividades para registrar operaciones contables
Elaborar plan de capacitación		
Contactar capacitadores		
Ejecutar plan de capacitación		
<b>Realizar Seguimiento</b>	Seleccionar y entrenar los facilitadores	No hace Actividades para registrar operaciones contables
Elaborar plan de seguimiento		
Contactar tutores		
Ejecutar plan de seguimiento		
<b>Reconocer Planes de Negocio</b>	No hace Actividades para seleccionar y entrenar personal	No hace Actividades para registrar operaciones contables
Diseñar concurso de planes		
Promocionar concurso de planes		
Ejecutar concurso de planes		
Publicar resultados del concurso		
<b>Relacionar Planes con el Ecosistema</b>	No hace Actividades para seleccionar y entrenar personal	No hace Actividades para registrar operaciones contables
Contactar actores del ecosistema		
Elaborar Estrategia		
Ejecutar Estrategia		

	<b>Gestionar proyectos especiales</b>	<b>Manejar distribuciones y aliados comerciales</b>
<b>Minci Ltda</b>	Coordinar la creación de proyectos especiales según los objetivos de Minci	Mantener contacto con actores relacionados con Minci
<b>Sistema de Emprendimiento</b>	No hace Actividades para gestionar proyectos especiales	No hace actividades para manejar distribuciones y aliados comerciales
<b>Identificar Clientes</b>	Relacionar proveedores con proyectos especiales	Manejar relación con proveedores
Contactar proveedores		
Elaborar Estrategia		
Ejecutar Estrategia		
<b>Elaborar Propuesta</b>	Relacionar clientes con proyectos especiales	Manejar relación con clientes
Identificar Necesidades		
Elaborar y entregar propuesta		
Recibir y atender pedido		
Rediseñar propuesta		
<b>Capacitar Profesores y Facilitadores</b>	No hace Actividades para gestionar proyectos especiales	Manejar relación con Capacitadores
Elaborar plan de capacitación		
Contactar capacitadores		
Ejecutar plan de capacitación		
<b>Realizar Seguimiento</b>	No hace Actividades para gestionar proyectos especiales	Manejar relación con tutores
Elaborar plan de seguimiento		
Contactar tutores		
Ejecutar plan de seguimiento		
<b>Reconocer Planes de Negocio</b>	No hace Actividades para gestionar proyectos especiales	Manejar relación con actores del concurso
Diseñar concurso de planes		
Promocionar concurso de planes		
Ejecutar concurso de planes		
Publicar resultados del concurso		
<b>Relacionar Planes con el Ecosistema</b>	No hace Actividades para gestionar proyectos especiales	Manejar relación con el ecosistema
Contactar actores del ecosistema		
Elaborar Estrategia		
Ejecutar Estrategia		

### ANEXO F. TOTAL COLEGIOS

SECCIONES DEL PAIS	TOTAL COLEGIOS OFICIALES	
	Establecimientos	Estudiantes
AMAZONAS	165	15,444
ANTIOQUIA	8,572	1,003,554
ARAUCA	915	55,917
ATLANTICO	1,666	300,613
BOGOTA D.C.	2,741	713,658
BOLIVAR	3,325	396,302
BOYACA	4,324	263,911
CALDAS	2,071	193,632
CAQUETA	1,830	96,841
CASANARE	993	67,245
CAUCA	3,389	252,210
CESAR	2,554	210,990
CHOCO	1,431	113,543
CORDOBA	3,694	384,757
CUNDINAMARCA	5,124	406,013
GUAINIA	99	7,199
GUAVIARE	343	18,660
HUILA	2,624	212,080
LA GUAJIRA	1,173	124,923
MAGDALENA	2,794	275,311
META	1,535	148,409
NARIÑO	4,228	311,374
NORTE SANTANDER	3,287	237,114
PUTUMAYO	1,416	80,900
QUINDIO	361	100,506
RISARALDA	1,570	171,085
SAN ANDRES	67	10,502
SANTANDER	4,625	351,076
SUCRE	2,164	207,830
TOLIMA	2,718	276,949
VALLE	4,524	530,276
VAUPES	149	7,827
VICHADA	305	15,250
<b>TOTAL NACIONAL</b>	<b>76,776</b>	<b>7,561,901</b>