



IV Workshop Formación de Emprendedores Universitarios “Red Emprendedorismo e Innovación en América Latina - EmprendeSUR”

V Encuentro Regional de Emprendimiento “Red Académica de Apoyo al Emprendimiento Empresarial del Tolima”

El Emprendimiento y la Innovación requieren Emprendedores

ISBN: 978-958-754-030-7



Red Académica de Apoyo al
Emprendimiento Empresarial del Tolima

Red
EmprendeSUR

Emprendedorismo e
Innovación en
América Latina



RED REGIONAL PARA EL EMPRENDIMIENTO
del Departamento del Tolima



Unidad de Emprendimiento

ISBN: 978-958-754-030-7

Universidad de Ibagué

Ibagué, Colombia

Mayo de 2010

© Universidad de Ibagué, 2010

© Karen Jocelyn Agudelo Cotes, Adriana Lucía Arcos Dorado, Maria Flávia Bastos, Sandra Lucía Bolaños Delgado, Karine Dias Costa, Jorge Alberto Gámez Gutiérrez, Manuel Alfonso Garzón Castrillón, Beatriz Herrera Meza, Andrés Mauricio Higueta Palacio, Clemencia Navarrete Jiménez, María Carolina Ortiz Riaga, María Inés Pantoja Villarreal, Juan Fernando Reinoso Lastra, Bezamat de Souza Neto, Andrés Torres Niño, Érica Valéria Carvalho, Mario Enrique Uribe Macías, 2010

Diseño y diagramación

Edward H. Cardozo - ISASOFT Studio,

Cra. 22 No. 66-45 B/ Ambalá, Ibagué

Tel.: (57-8) 2788821 Cel.: 3103274334

www.isasoftstudio.com

Universidad de Ibagué, Carrera 22, Calle 67,

Barrio Ambalá, Ibagué, Colombia

Tel (57-8) 2709400

www.unibague.edu.co

Esta obra no puede reproducirse sin la autorización expresa y por escrito de la Universidad de Ibagué



Compiladores

Pedro Vera Castillo

Director Programa de Fomento y Desarrollo del Emprendimiento (EMPRENDO)
y Presidente Red de Emprendedorismo e Innovación en América Latina
(EmprendeSUR)

Universidad de Concepción

Concepción, Chile

pvera@udec.cl

Diana Janneth Varela Londoño

Directora de la Unidad de Emprendimiento

Docente tiempo completo del programa de Administración de Negocios
Internacionales – Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Investigadora del Grupo de Investigación UNIDERE

Universidad de Ibagué

Ibagué, Colombia

diana.varela@unibague.edu.co

Melquicedec Lozano

Director de Investigaciones y Proyectos Especiales

Consultor de Empresas Familiares

Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial

Universidad Icesi

Cali, Colombia

melqui@icesi.edu.co

Comite Cientifico

Presidente:

Melquicedec Lozano

Director de Investigaciones y Proyectos Especiales

Consultor de Empresas Familiares

Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial

Universidad Icesi

Cali, Colombia

melqui@icesi.edu.co

Sérvulo Anzola Rojas

Profesor, coordinador del Modelo del Modelo de Transferencia del Programa Emprendedor y consejo en el área de emprendedores (ITESM): Consultor independiente (www.servuloanzola.com)

Tecnológico de Monterrey, Campus Monterrey

Monterrey, Nuevo León, México

servulo@itesm.mx

Diana Janneth Varela Londoño

Directora de la Unidad de Emprendimiento

Docente tiempo completo del programa de Administración de Negocios Internacionales – Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Investigadora del Grupo de Investigación UNIDERE

Universidad de Ibagué

Ibagué, Colombia

diana.varela@unibague.edu.co

Jose Alberto Sampaio Aranha

Diretor do Instituto Genesis da PUC-Rio

Universidad - PUC-Rio

Rio de Janeiro, Brasil

aranha@puc-rio.br



Pedro Vera Castillo

Director Programa de Fomento y Desarrollo del Emprendimiento (EMPRENDO) y Presidente Red de Emprendedorismo e Innovación en América Latina (EmprendeSUR)

Universidad de Concepción

Concepción, Chile

pvera@udec.cl

Fernando Dolabela

Consultor independiente, escritor

Consultora Starta

Belo Horizonte, Brasil

dolabela@dolabela.com.br

Bezamat de Souza Neto

Professor Adjunto IV do Departamento de Ciências Administrativas da UFSJ

Universidade Federal de São João del Rei

Minas Gerais, Brasil

bezamat@ufs.edu.br

Jorge Pablo Sela

Secretario de Extensión, Vinculación y Servicios al Medio

Universidad Nacional de Lujan

Luján, Argentina

selajp@gmx.net



Palabras en el acto inaugural

Alfonso Reyes Alvarado
Rector de la Universidad de Ibagué
Universidad de Ibagué
Ibagué, Colombia
areyes12345@Yahoo.com

Félix Ramón Triana Gaitán
Director Regional Sena Tolima
Coordinador de la Red Académica de Apoyo al Emprendimiento en el Tolima
Ibagué, Colombia
frtrianag@sena.edu.co

Pedro Vera Castillo
Director Programa de Fomento y Desarrollo del Emprendimiento
(EMPRENDO) y Presidente Red de Emprendedorismo e Innovación en
América Latina (EmprendeSUR)
Universidad de Concepción
Concepción, Chile
pvera@udec.cl



Autores de los artículos

Educación para el Emprendimiento y la Innovación

Formación en Emprendimiento en las Facultades de Administración en Bogotá

Beatriz Herrera Meza

Directora Programa Administración de Empresas UMNG

Universidad Militar Nueva Granada

Bogotá, Colombia

beatriz.herrera@unimilitar.edu.co

María Carolina Ortiz Riaga

Universidad Militar Nueva Granada

Bogotá, Colombia

maria.ortiz@unimilitar.edu.co

De emprendedor a empresario, metodología de Emprendizaje virtual y presencial

Juan Fernando Reinoso Lastra

Profesor Titular

Universidad del Tolima

Ibagué, Colombia

jfreinos@ut.edu.co

Construção de um programa de formação de Empreendedores


Bezamat de Souza Neto

Professor Adjunto IV do Departamento de Ciências Administrativas da UFSJ

Universidade Federal de São João del Rei

Minas Gerais, Brasil

bezamat@ufs.br



Érica Valéria Carvalho
Estudante de Administração
Universidade Federal de São João Del Rei
São João Del Rei, Brasil
ericavaleriac@yahoo.com.br

Karine Dias Costa
Gerente da INDETEC(Incubadora de Desenvolvimento Tecnológico
Universidade Federal de São João del-Rei
São João Del Rei, Brasil.
karinediaz_adm@hotmail.com

**Educação e Empreendedorismo Social: Um Encontro que (Trans)forma
Cidadãos**

Maria Flávia Bastos
Professora
Centro Universitário UNA
Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil
mariaflaviabastos@hotmail.com

Administración de Empresas y su vuelco hacia el Emprendimiento

Mario Enrique Uribe Macías
Profesor Asociado Tiempo Completo
Universidad del Tolima
Ibague, Colombia
meuribem@gmail.com



Fomento y apoyo al Emprendimiento y la Innovación

Fomento y Apoyo a Jóvenes Emprendedores en Bogotá – Colombia

Clemencia Navarrete Jiménez

Profesora investigadora

Universidad de La Salle

Bogotá, Colombia

cnavarretej@unisalle.edu.co

Jorge Alberto Gámez Gutiérrez

Profesor investigador

Universidad de La Salle

Bogotá, Colombia

jgamez@unisalle.edu.co

Ecosistema de Emprendimiento Instituto Tecnológico Metropolitano

Andrés Mauricio Higueta Palacio

Vicerrector Académico

Instituto Tecnológico Metropolitano-ITM

Medellín, Colombia

mauriciohigueta@itm.edu.co

Oficinas de Transferencia Tecnológica. Organizaciones de Soporte a la Innovación

Karen Jocelyn Agudelo Cotes

Docente ocasional tiempo completo

Instituto Tecnológico Metropolitano

Medellín, Colombia

karenagudelo@itm.edu.co

Emprendimiento y Desarrollo Local: Lecciones a partir de la Investigación

María Inés Pantoja Villarreal

Coordinadora Institucional de semilleros de Investigación. Directora grupo de Investigación en Ciencias Económicas, Administrativas y Contables (GICEAC)
Universidad Cooperativa de Colombia-Sede Pasto
Pasto, Colombia

maria.pantoja@ucc.edu.co

Sandra Lucía Bolaños Delgado.

Docente Investigadora

Universidad Cooperativa de Colombia-Sede Pasto, Institución universitaria
CESMAG

Pasto, Colombia

sandylubo@hotmail.com

Emprendimiento Corporativo y Aprendizaje Organizacional

Manuel Alfonso Garzón Castrillón

Director General

Fundación para la Investigación y el Desarrollo Educativo Empresarial FIDEE
Barranquilla, Atlántico, Colombia
manuelalfonsogarzon@gmail.com

Estrategia de identidad regional para la promoción de productos de Biocomercio bajo el concepto marca-región: Huila Corazón Verde y Amazonía Esencia de Vida

Adriana Lucía Arcos Dorado

Directora Ejecutiva

Corporación Biocomercio Sostenible
Bogotá, D.C. Colombia
alarcos@biocomerciosostenible.org

Andrés Torres Niño

Investigador de Mercados

Corporación Biocomercio Sostenible
Bogotá, D.C. Colombia
atorres@biocomerciosostenible.org



Tabla de contenido

1. Introducción.	13
2. Palabras en acto de inauguración.	14
2.1 Palabras en el acto inaugural del Doctor Alfonso Reyes Alvarado, Rector de la Universidad de Ibagué.	15
2.2 Palabras en el acto inaugural del Doctor Pedro Vera Castillo, Presidente Red EmprendeSUR.	19
2.3 Palabras en el acto inaugural del Doctor Félix Ramón Triana Gaitán. Director del SENA Regional Tolima y Coordinador de la Red Académica de Apoyo al Emprendimiento en el Tolima – Colombia.	23
3. Reseña de las tres Redes organizadoras	26
3.1 Red Académica de Apoyo al Emprendimiento Empresarial del Tolima	27
3.2 Red Regional para el Emprendimiento del Departamento del Tolima – RETO –	30
3.3 Red de Emprendedorismo e Innovación en América Latina – EmprendeSUR –	31
3.3.1 Declaración de principios de EmprendeSUR. Red EmprendeSUR: Emprendedorismo e Innovación en América Latina	33
4. Relación de artículos	35
4.1 Educación para el Emprendimiento y la Innovación	36
4.1.1 Formación en Emprendimiento en las Facultades de Administración en Bogotá, Beatriz Herrera Meza y María Carolina Ortiz Riaga.	36
4.1.2 De emprendedor a empresario, metodología de Emprendizaje virtual y presencial, Juan Fernando Reinoso Lastra.	56

4.1.3 Construção de um programa de formação de Empreendedores, Bezamat de Souza Neto, Érica Valéria Carvalho y Karine Dias Costa.	71
4.1.4 Educação e Empreendedorismo Social: Um Encontro que (Trans)forma Cidadãos, Maria Flávia Bastos.	88
4.1.5 Administración de Empresas y su vuelco hacia el Emprendimiento, Mario Enrique Uribe Macías.	116
4.2 Fomento y apoyo al Emprendimiento y la Innovación	132
4.2.1 Fomento y Apoyo a Jóvenes Empreendedores en Bogotá – Colombia, Clemencia Navarrete Jiménez, Jorge Alberto Gámez Gutiérrez.	132
4.2.2 Ecosistema de Emprendimiento Instituto Tecnológico Metropolitano, Andrés Mauricio Higuita Palacio.	167
4.2.3 Oficinas de Transferencia Tecnológica. Organizaciones de Soporte a la Innovación, Karen Jocelyn Agudelo Cotes.	183
4.2.4 Emprendimiento y Desarrollo Local: Lecciones a partir de la Investigación, María Inés Pantoja Villarreal y Sandra Lucía Bolaños Delgado.	204
4.2.5 Emprendimiento Corporativo y Aprendizaje Organizacional, Manuel Alfonso Garzón Castrillón.	232
4.2.6 Estrategia de identidad regional para la promoción de productos de Biocomercio bajo el concepto marca-región: Huila Corazón Verde y Amazonía Esencia de Vida, Adriana Lucía Arcos Dorado y Andrés Torres Niño.	255



Introducción

La realización del IV Workshop de Formación de Emprendedores Universitarios y el V Encuentro Regional de Emprendimiento en la ciudad de Ibagué, en mayo de 2010, constituyó un evento de gran importancia para el Departamento del Tolima. Contamos con la participación de los principales expertos de América Latina y con la mayoría de las instituciones de educación superior de Colombia, quienes intervinieron en los diferentes paneles y presentaron sus trabajos relacionados con los programas reconocidos en emprendimiento e innovación, para confirmar así el impacto positivo no solo para el país sino para aquellos participantes de América Latina que nos visitaron.

La preocupación permanente de la Red EmpeñeSUR es la de enriquecer el conocimiento de quienes nos dedicamos con pasión a potenciar el desarrollo del emprendimiento y la innovación en todos nuestros países; por ello considera esencial que las discusiones y experiencias vividas en los Workshops trasciendan a todos sus participantes. Con esta publicación, se pretende alcanzar la asimilación de las buenas prácticas en emprendedorismo e innovación de académicos, profesionales del sector público, emprendedores, futuros profesionales y técnicos de América Latina.

Compartir nuestras propias experiencias le aporta a la formación de nuevos emprendedores y fomenta la disciplina del emprendedorismo y la innovación, lo cual valora su conocimiento más allá del hecho de reproducir supuestos *modelos* probados en otras realidades. La inclusión de este compendio en la Internet cumple con nuestra vocación de compromiso para irradiar a todos los ciudadanos los nuevos paradigmas de esta cultura, que contribuyen a desarrollar cada vez más la disciplina.

Con la presentación de este libro, la Universidad de Ibagué y las Redes organizadoras de los eventos señalados, aspiran llenar los vacíos que se pueden presentar sobre el tema, en aras de aportar al desarrollo más equitativo, democrático y sustentable de nuestros países, a través del emprendedorismo y la innovación.



Palabras en acto de inauguración



Palabras en el acto inaugural del doctor Alfonso Reyes Alvarado, Rector de la Universidad de Ibagué

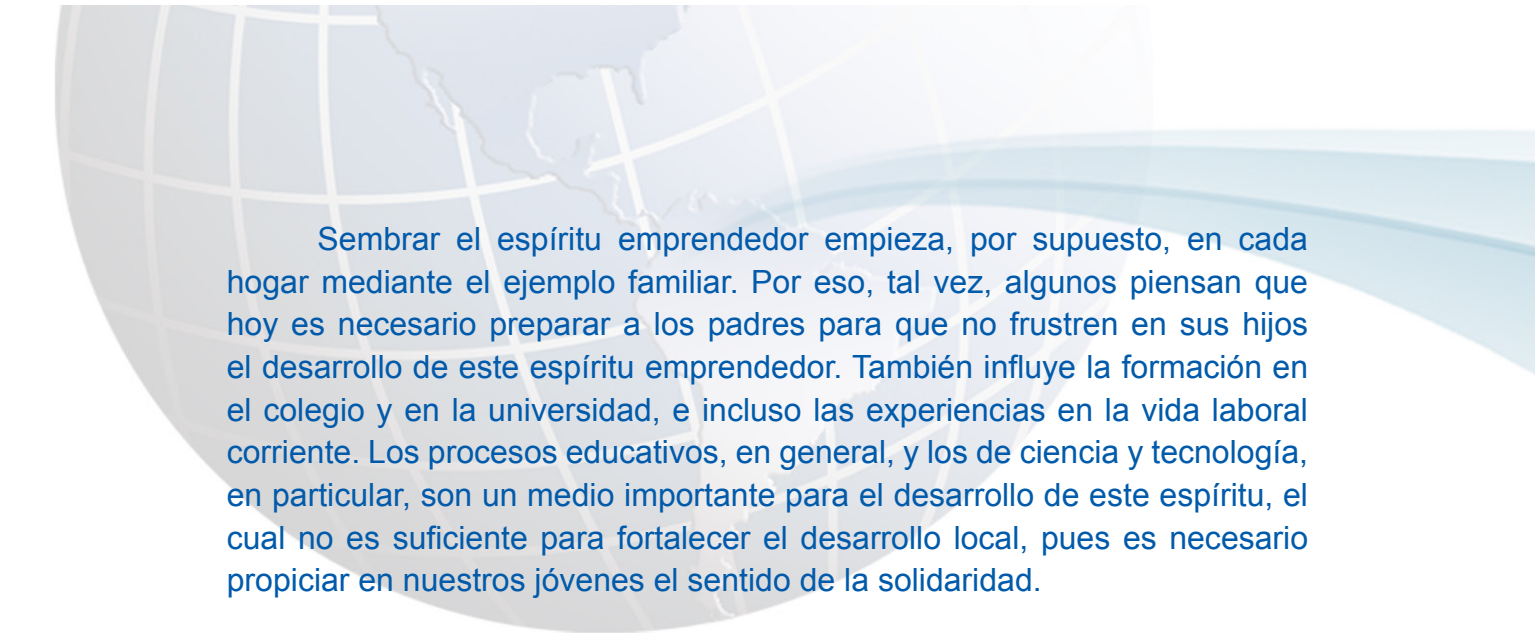
Aun cuando el tema que nos convoca es el emprendimiento, quisiera resaltar brevemente su deseable relación con la solidaridad y la ciudadanía.

El espíritu emprendedor

Por lo general la iniciativa empresarial se relaciona con la capacidad de crear empresas. Sin embargo, al ser considerada como un valor, es mejor describirla en términos del *espíritu emprendedor*. Este refleja una manera de *pararse en el mundo* con una actitud y disposición de acción frente a las dificultades que solemos enfrentar en nuestra vida cotidiana. Los anglosajones utilizan dos palabras para su distinción. Denominan *entrepreneurship* al creador de empresas, e *intrapreneurship* a quien refleja en su comportamiento un espíritu emprendedor. Es claro que el segundo es condición *sine qua non* del primero. Pero mientras que del ejercicio del primero esperamos la creación de empresas, del segundo anhelamos iniciativas que fortalezcan el tejido social de la comunidad en la que habitamos.

El espíritu emprendedor implica pasar del pre-ocuparse frente a las adversidades, al ocuparse de ellas; consiste en transformar los problemas en oportunidades; nos conduce a entender nuestros errores como posibilidades de aprendizaje, y los fracasos como contingencias superables. Inculcarlo nos encamina a despertar y preservar la curiosidad, el sentido crítico, la búsqueda de alternativas y la creatividad.

En la edad madura todo esto confluye en un comportamiento autónomo que impulsa a la persona a la generación de sus propios medios de subsistencia, ya sea a través del empleo de sus habilidades y competencias o gracias al quehacer de otros. Culturalmente refleja un modo de ser, de vivir activa y plenamente de tal forma que somos actores responsables de nuestro devenir y no simples observadores pasivos de un destino que nos arrastra indefectiblemente.



Sembrar el espíritu emprendedor empieza, por supuesto, en cada hogar mediante el ejemplo familiar. Por eso, tal vez, algunos piensan que hoy es necesario preparar a los padres para que no frustren en sus hijos el desarrollo de este espíritu emprendedor. También influye la formación en el colegio y en la universidad, e incluso las experiencias en la vida laboral corriente. Los procesos educativos, en general, y los de ciencia y tecnología, en particular, son un medio importante para el desarrollo de este espíritu, el cual no es suficiente para fortalecer el desarrollo local, pues es necesario propiciar en nuestros jóvenes el sentido de la solidaridad.

La solidaridad

La solidaridad debe ir acompañada del espíritu emprendedor. Si este conlleva al desarrollo de un comportamiento autónomo, aquella permite señalar sus limitaciones. El segundo valor sin el primero, se convierte en independencia; es decir, en la prevalencia del interés particular sobre el interés colectivo. La solidaridad permite construir un sentido de grupo; el comportamiento solidario valora las diferencias pero reduce las desigualdades. Mientras que aquellas se derivan de la diversidad propia de la naturaleza humana, estas surgen de una deficiente distribución de recursos y oportunidades.

El ser solidario conduce a la concertación de acuerdos para la convivencia y al empleo de una justicia distributiva para quienes violen estos acuerdos; esto en contraposición del empleo de una justicia retributiva que tan solo busca el castigo de los transgresores. El comportamiento solidario es incluyente; es decir, fomenta la participación y entiende el diálogo abierto como su principal mecanismo de concertación, en oposición a las decisiones unilaterales que excluyen a otros puntos de vista. Ser solidario implica construir relaciones de confianza, en lugar de valorar los actos ajenos desde la suspicacia; significa estar listo a apoyar, en lugar de estar disponible para dar; la solidaridad se dirige a la acción compartida y no a la caridad.

Al igual que con el espíritu emprendedor, la solidaridad se inculca desde la niñez pero también se fomenta en nuestras relaciones en la vida adulta. El empresario solidario es aquel que compra a un precio justo a sus proveedores¹ y acepta una responsabilidad social para con la comunidad de la cual forma parte. De hecho, actualmente las empresas que no exhiben un comportamiento solidario, no son bien vistas en los mercados internacionales,

¹ Esta es una práctica cada vez más difundida en el mundo empresarial y que se conoce con la expresión anglosajona del *fair trading*.



en especial en los europeos. Ya son comunes las restricciones impuestas a productos cuya cadena de valor implica un daño a terceros.²

Las transacciones entre personas solidarias se rigen por juegos de suma positiva en la que todos ganan, en contraposición a los juegos de suma cero, en la que unos ganan y otros pierden.³ Cultivar la solidaridad significa que la sensibilidad y preocupación por los demás no se constituya solamente en un sentimiento humanitario, sino en una empatía por la situación del otro, lo cual nos dirige a construir redes sociales. La cimentación de organizaciones solidarias es el resultado de la relación sinérgica entre los dos valores mencionados: la solidaridad y el espíritu emprendedor.

La ciudadanía

Por otra parte, la ciudadanía o el ejercicio ciudadano, se entiende como la participación directa en las discusiones y en la toma de decisiones en torno a lo público. El ser ciudadano implica dejar a un lado la apatía por involucrarse en el ámbito de lo público; supone exigir el cumplimiento de sus derechos por parte del Estado, pero también asumir la responsabilidad por el incumplimiento de sus deberes. Ejercer la ciudadanía se sustenta, por lo tanto, en una relación de doble vía que vincula derechos y deberes preestablecidos. El ciudadano actúa para el bien común pero también exige cuentas a los funcionarios públicos.

Al igual que los anteriores, el ejercicio ciudadano debe inculcarse desde el hogar, al asignar responsabilidades a los niños desde temprana edad, pero también es necesario estar dispuestos a responder por los reclamos que surjan del incumplimiento de sus derechos. En el colegio, las prácticas cada vez más comunes de los personeros escolares y la participación de representantes estudiantiles en algunos procesos de decisión, son un paso evidente en esta dirección. Al nivel universitario, el ejercicio de la ciudadanía es más claro en las instituciones públicas que en las privadas. Sin embargo, en la vida cotidiana el ejercicio ciudadano aún es muy deficiente y la apatía es cada vez la actitud más común. En el ámbito empresarial también se ha desarrollado el concepto de empresas ciudadanas, que van más allá de su responsabilidad social con la comunidad y pasan a ejercer un apoyo directo

2 Ver por ejemplo Kung, H. (1991). *Global responsibility: in search of a new world ethic*, London and Munich: SCM Press.

3 Henderson, H. (1996). *Building a win-win world: life beyond economics*, San Francisco: Warfare Berrett-Koehler.

para mejorar la prestación de otros servicios. Experiencias como *Empresarios por la Educación* o la *Corporación Excelencia de la Justicia*, son dos ejemplos colombianos que confirman el ejercicio de la ciudadanía empresarial.

Jóvenes emprendedores, solidarios, que ejerzan responsablemente su ciudadanía, definen un perfil deseado que no solamente podría servir como base para priorizar la inversión pública, sino como guía para re-direccionar el sentido de la formación que hoy ofrecemos en nuestras instituciones de educación. Este es un reto que debemos abordar seriamente desde el gobierno, el sector empresarial y la academia. El evento que hoy nos congrega abre la posibilidad de abordar este y otros retos sobre el tema del emprendimiento con la participación de los mencionados sectores.

Tres redes hicieron posible la organización de este evento: la Red Académica de Apoyo al Emprendimiento Empresarial del Tolima, la Red Regional para el Emprendimiento del Tolima —RETO—, y la Red de Emprendimiento e Innovación de América Latina —EmprendeSUR—. Fueron muchas las personas que durante los diez últimos meses participaron en su organización.

Quiero destacar la labor del sena y de su Director Regional, el doctor Félix Ramón Triana, quien también ejerce como Coordinador de la Red Académica de Apoyo al Emprendimiento Empresarial del Tolima. Igualmente mi reconocimiento a la Universidad Cooperativa de Colombia, a la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior —CUN—, a la Fundación Universitaria del Área Andina, a COREDUCCIÓN de Honda, al Instituto Tecnológico de Formación Técnica Profesional —ITFIP—, a la Escuela Superior de Administración Pública —ESAP—, a la Fundación Universitaria del Espinal —FUNDES—, a la Universidad del Tolima, al Instituto Innovar del Suroriente del Tolima en Purificación, a la Corporación INCUBAR del Tolima, a la Cámara de Comercio de Ibagué, a la Alcaldía de Ibagué, a la Gobernación del Tolima, a la Universidad de Concepción en Chile, a la Universidad Federal de Sao Joao del-Rei en Brasil, a la Universidad Nacional de Lujan en Argentina y a los docentes y colaboradores de la Universidad de Ibagué.

A los conferencistas nacionales y extranjeros, un cálido saludo de bienvenida y a todos ustedes mi deseo porque sus expectativas queden satisfechas; espero que se lleven con ustedes más preguntas que respuestas.

Bienvenidos.



Palabras en el acto inaugural del doctor Pedro Vera Castillo, Presidente Red Emprende_{SUR}

Estimados amigos de Colombia y de América Latina:

Agradezco en nombre de la Red Emprendedorismo e Innovación en América Latina —Emprende_{SUR}— a todos los organizadores locales que con excelente trabajo y de manera coordinada han colaborado intensamente durante varios meses para dar forma a los eventos que hoy inauguramos y que por la sola presencia masiva de ustedes ratifica que ya son un éxito.

Si a esto agregamos la calidad de los relatores colombianos e internacionales que han aceptado la invitación a participar en los paneles-debates, así como el importante número de trabajos en marcha que presentarán experiencias concretas de Brasil, Chile, Argentina y Colombia en los campos de la educación y del fomento al emprendimiento y la innovación, podemos estar tranquilos de ofrecerle al Tolima y a Colombia un hito importante en la reflexión sobre estas temáticas decisivas para el desarrollo de nuestros pueblos.

No es fácil reunir en un mismo evento a personas que tanto representan para América Latina y para nosotros, por sus contribuciones señeras a las temáticas que nos convocan. Cómo no destacar, entonces, y no estar alegres y orgullosos de poder contar con la presencia en esta sala de ese gran colombiano Rodrigo Varela, de ese gran humanista y educador brasileño Fernando Dolabela, de ese gestor brasileño apasionado de la innovación y que tanto ha contribuido al desarrollo del movimiento de las incubadoras, José Aranha, y de Carlos Gianella, reconocido por sus esfuerzos para institucionalizar la asociatividad en el trabajo de las incubadoras, polos y parques tecnológicos de la Argentina. Todos ellos merecen nuestro reconocimiento y gratitud por estar aquí con nosotros.

Hace casi un año estuvimos, los integrantes de la mesa directiva de Emprende_{SUR}, dictando un curso en la Escuela Internacional de Verano de la Universidad de Ibagué y tuvimos la ocasión de ofrecerle a la Red Académica de Apoyo al Emprendimiento Empresarial del Tolima la oportunidad de organizar conjuntamente el IV Workshop de Emprende_{SUR} y el V Encuentro Regional de Emprendimiento del Tolima. Creemos no habernos equivocado y hoy valoramos el esfuerzo realizado.

Desde el punto de vista del IV Workshop de EmprendeSUR, sin pretender olvidar a nadie, es nuestra obligación destacar la labor que como coordinadora local ha cumplido de manera brillante nuestra amiga, la doctora en Dirección de Empresas en Emprendimiento Corporativo, Diana Janneth Varela Londoño, directora de la Unidad de Emprendimiento, docente tiempo completo del programa de Administración de Negocios e Investigadora del Grupo de Investigación UNIDERE de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Ibagué.

Quisiera terminar estos agradecimientos para destacar la labor seria y profesional que brillantemente ha cumplido el Presidente del Comité Científico que seleccionó los trabajos aceptados, el doctor en creación, estrategia y dirección de empresas y Director de Investigaciones y Proyectos Especiales del Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial de la Universidad ICESI de Cali, nuestro amigo Melquicedec Lozano.

Empezamos, pues, con mucho entusiasmo y con alta expectativa estas jornadas en torno al emprendimiento y la innovación. La Red EmprendeSUR previamente organizó tres *workshops* en Argentina (2004), Chile (2007) y Paraguay (2008). Nuestra Red hoy reúne a académicos, profesionales e investigadores de Argentina, Brasil, Bolivia, Colombia, Chile, Ecuador, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela.

Representamos una Red que, de manera voluntaria, invita a la colaboración y al trabajo conjunto a académicos, investigadores, profesionales del sector público, empresarios, educadores y a todos aquellos interesados en la formación de emprendedores universitarios, así como a aquellos que fomentan y apoyan el desarrollo del emprendedorismo y la innovación.

Sabemos que nadie posee la verdad absoluta y que no existe el modelo único en estas temáticas que garantice el éxito y que baste con imitar. Por ello invitamos solo a compartir las buenas prácticas y a respetar cada uno su cultura y su contexto local. No venimos a vender ningún modelo y, particularmente, llegamos a Colombia con la mente abierta para aprender e intercambiar. Para recoger, por ejemplo, las experiencias de la aplicación de la Ley de Fomento del Emprendimiento —Ley 1014 de 2006—, que prácticamente ninguno de nuestros países ha sido capaz de implementar aún, o la rica experiencia en educación para el trabajo y el emprendimiento desarrollada por el SENA.

Quiero terminar estas palabras, y compartir con ustedes algunas reflexiones sobre las cuales no nos cansaremos de insistir en nuestra América



Latina para que el desafío del emprendedorismo y la innovación se tomen en serio y seamos capaces de permitir que nuestros jóvenes realicen y no vean frustrados sus sueños:

1. Necesitamos una nueva educación que libere y potencie las competencias de las personas para concretar sus sueños a través del emprendimiento y la innovación. Requerimos una nueva educación superior y, antes que eso, una escuela de maestros y docentes preparados para poner en marcha innovaciones pedagógicas. En otras palabras, el énfasis no solo puede seguir en el diseño de políticas públicas que se dirijan al fomento y apoyo a emprendedores y a la innovación, sino que debemos enfrentar primero los cambios radicales que demandan nuestros sistemas educativos, desde la educación inicial hasta la superior. Tal como afirmamos en el lema que nos convoca: *el emprendimiento y la innovación requieren emprendedores*.
2. Necesitamos una mirada integral y humanista sobre el emprendimiento, este puede desarrollarse en todos los ámbitos y dimensiones de la vida personal y profesional: en lo productivo, social, cultural y educacional; requerimos nuevos emprendedores para iniciar modernos emprendimientos, pues al interior de las organizaciones, las instituciones y las empresas hoy también se demanda el emprendimiento y la innovación, y en ello consiste la tarea de los intra-emprendedores o emprendedores corporativos. El nuevo profesional necesitará nuevas competencias y habilidades que complementen y adecuen el conocimiento. No hay razón, entonces, para que nuestro esfuerzo se agote y solo se limite a los emprendimientos de alta tecnología.
3. Debemos propugnar la mirada ética sobre el emprendimiento, al pretender que esté asociado a frutos positivos para la sociedad y que se constituya en una herramienta para la creación de empleos y base del desarrollo sustentable. Necesitamos un emprendimiento y una innovación que respondan a nuestras realidades y urgencias. Por eso nos oponemos a transferir experiencias del denominado mundo desarrollado; desde luego, estamos insertos en la sociedad global, abiertos a trabajar en redes, *llamamos hoy al Sur a emprender e innovar* y a aportar su propia perspectiva y experiencias con respeto a sus contextos locales y regionales, tanto culturales como sociales. Amigos, el nombre de nuestra red no es casual: **EmprendeSUR**

4. Desarrollar hoy las competencias para el emprendimiento y la innovación es, en nuestra opinión, la manera de empoderar a las personas en la sociedad del siglo XXI. Ningún cuestionamiento ideológico podría enfrentarse a esta voluntad de lograr que las personas sean dueñas de su propio destino. Empoderar a las personas es, justamente, el fundamento y el objetivo para una mayor y mejor democracia.
5. El emprendedorismo y la innovación deben romper las exclusiones sociales, no solo para la apertura de oportunidades para los emprendedores de todos los estratos sociales sino para contribuir a la distribución de la riqueza que aún es una vergüenza y el *talón de Aquiles* que frena el desarrollo de nuestros pueblos. Preocupémonos de nuestras grandes empresas pero atendamos de manera privilegiada al gran número de microempresarios formales e informales que desarrollan proyectos de vida familiar, pero que tanto coadyuvan a la creación de empleo y al crecimiento económico.

Para EmpreneSUR estas son las *exigencias morales* que nos obligan a educar y desarrollar el emprendedorismo y la innovación. A eso los invitamos.

Educar para el emprendimiento y la innovación es ante todo enfatizar la creatividad, y ello supone educar para la libertad. Por esto nos parece conveniente abordar estos temas en eventos que congregan a todos los actores vinculados al desarrollo del emprendedorismo y la innovación; es decir, a las autoridades políticas, empresarios, académicos, representantes de la sociedad civil y a tantos futuros profesionales y técnicos. Desarrollar el emprendedorismo y la innovación no es una tarea puramente académica ni exclusivamente universitaria; por el contrario, es el desafío actual, denominado *alianzas público-privadas*.

La presencia de ustedes promueve la esperanza y afianza el sentido de los sueños que hemos construido en nuestro viaje por América Latina a través de los caminos del emprendedorismo y la innovación. Este viaje no sería posible sin la compañía y la colaboración que le agradecemos a nuestros amigos, los Vicepresidentes de EmpreneSUR: Pablo Sela de Argentina y Bezamat de Souza Neto de Brasil. Les deseo a todos que estos encuentros les proporcionen algo valioso en lo más profundo de su vida personal y profesional. Muchas gracias a quienes han contribuido para que los eventos que hoy inauguramos se anuncien desde ya como un éxito del Tolima.



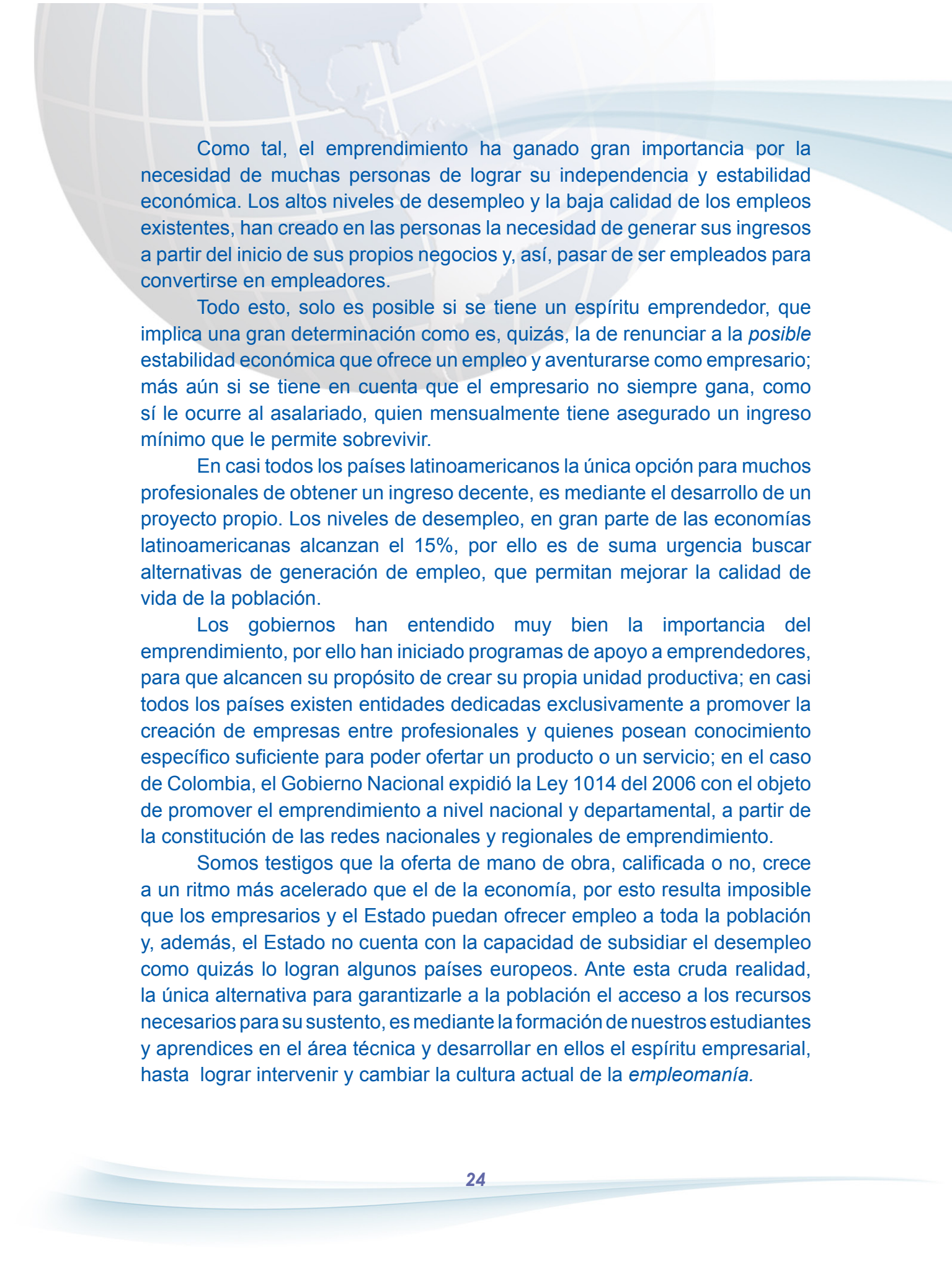
Palabras en el acto inaugural del Doctor Félix Ramón Triana Gaitán. Director del SENA Regional Tolima y Coordinador de la Red Académica de Apoyo al Emprendimiento del Tolima – Colombia.

Apreciados amigos, bienvenidos a Ibagué, la ciudad musical; al Tolima, la tierra del reino de la tambora, patria del bunde, hogar del tiple y voz de la trova, como lo enuncia nuestro cantautor Jorge Humberto Jiménez, en su composición *Canta un Pijao*; bienvenidos todos a Colombia. Que sea este encuentro académico la excusa para estrechar los lazos de amistad entre colombianos y quienes nos visitan de América Latina y también entre nosotros.

Nos encontramos convocados por la Red Emprendedorismo e Innovación en América Latina —EmprendeSUR—, la Red Regional de Emprendimiento y la Red Académica de Apoyo al Emprendimiento Empresarial que me honro coordinar alrededor de un tema que hoy es de vital importancia *El Emprendimiento y la Innovación requieren Emprendedores*.

Si bien es cierto que el emprendimiento siempre ha estado presente a lo largo de la historia de la humanidad, pues es inherente a ésta, en las últimas décadas este concepto adquiere suma importancia ante la necesidad de superar los constantes y crecientes problemas económicos.

La palabra emprendimiento proviene del francés *entrepreneur*, que significa pionero y se refiere a la capacidad de una persona para realizar un esfuerzo adicional por alcanzar una meta u objetivo; también es utilizada para referirse a la persona que inicia una nueva empresa o proyecto, término que después fue aplicado a empresarios que fueron innovadores o le agregaron valor a un producto o proceso existente. En conclusión, *emprendimiento* es aquella actitud y aptitud de la persona que le permite emprender nuevos retos y proyectos para avanzar un paso más, ir más allá de donde se ha llegado. También representa a una persona insatisfecha por lo que es y ha logrado y, como consecuencia, pretende alcanzar mayores logros.



Como tal, el emprendimiento ha ganado gran importancia por la necesidad de muchas personas de lograr su independencia y estabilidad económica. Los altos niveles de desempleo y la baja calidad de los empleos existentes, han creado en las personas la necesidad de generar sus ingresos a partir del inicio de sus propios negocios y, así, pasar de ser empleados para convertirse en empleadores.

Todo esto, solo es posible si se tiene un espíritu emprendedor, que implica una gran determinación como es, quizás, la de renunciar a la *posible* estabilidad económica que ofrece un empleo y aventurarse como empresario; más aún si se tiene en cuenta que el empresario no siempre gana, como sí le ocurre al asalariado, quien mensualmente tiene asegurado un ingreso mínimo que le permite sobrevivir.

En casi todos los países latinoamericanos la única opción para muchos profesionales de obtener un ingreso decente, es mediante el desarrollo de un proyecto propio. Los niveles de desempleo, en gran parte de las economías latinoamericanas alcanzan el 15%, por ello es de suma urgencia buscar alternativas de generación de empleo, que permitan mejorar la calidad de vida de la población.

Los gobiernos han entendido muy bien la importancia del emprendimiento, por ello han iniciado programas de apoyo a emprendedores, para que alcancen su propósito de crear su propia unidad productiva; en casi todos los países existen entidades dedicadas exclusivamente a promover la creación de empresas entre profesionales y quienes posean conocimiento específico suficiente para poder ofertar un producto o un servicio; en el caso de Colombia, el Gobierno Nacional expidió la Ley 1014 del 2006 con el objeto de promover el emprendimiento a nivel nacional y departamental, a partir de la constitución de las redes nacionales y regionales de emprendimiento.

Somos testigos que la oferta de mano de obra, calificada o no, crece a un ritmo más acelerado que el de la economía, por esto resulta imposible que los empresarios y el Estado puedan ofrecer empleo a toda la población y, además, el Estado no cuenta con la capacidad de subsidiar el desempleo como quizás lo logran algunos países europeos. Ante esta cruda realidad, la única alternativa para garantizarle a la población el acceso a los recursos necesarios para su sustento, es mediante la formación de nuestros estudiantes y aprendices en el área técnica y desarrollar en ellos el espíritu empresarial, hasta lograr intervenir y cambiar la cultura actual de la *empleomanía*.



Dadas estas circunstancias económicas, el emprendimiento se posesiona como una de las alternativas más acertadas para muchos colombianos, en la medida en que les permite emprender proyectos productivos con los que puedan generar sus propios ingresos, y mejorar su calidad de vida. Solo mediante el emprendimiento se podrá salir triunfador en situaciones de crisis, pues no siempre se contará con un gobierno protector que este presto a ofrecer ayuda durante una crisis.

El emprendimiento es, entonces, el mejor camino para crecer económicamente, para alcanzar la independencia y una calidad de vida acorde a nuestras expectativas, lo cual requiere desarrollar una cultura del emprendimiento encaminada a vencer la resistencia de algunas personas de dejar de ser dependientes; este es, precisamente, el objetivo del IV Workshop en Formación de Emprendedores Universitarios y del V Encuentro Regional de Emprendimiento, para continuar con la sensibilización del espíritu empresarial como valor agregado de la formación de nuestros estudiantes y aprendices.

Que la alianza que hoy se cristaliza entre la Red Académica de Apoyo al Emprendimiento, la Red Emprendedorismo e Innovación en América Latina — EmpredeSUR— y la Red Regional de Emprendimiento, establezca el punto de partida para lograr tan anhelado y necesario reto. Muchas gracias a todos.



Reseña de las tres Redes organizadoras



Red Académica de Apoyo al Emprendimiento Empresarial del Tolima

La Red Académica nace como iniciativa del Servicio Nacional de Aprendizaje —SENA—, Regional Tolima, con el propósito de agrupar, bajo la filosofía de *red*, a todas las universidades e instituciones de educación superior con asiento en el Departamento que desarrollan programas dirigidos a fomentar el espíritu empresarial entre sus educandos y docentes.

En este sentido, se convocó a una reunión a los rectores de las universidades e instituciones de educación superior, a quienes se les sustentó la necesidad de realizar un trabajo interinstitucional alrededor de la cultura de Emprendimiento y Gestión Empresarial, como actores activos de la Red Académica de Apoyo al Emprendimiento del Tolima.

La Red inició labores en el primer semestre del 2005, al realizar en primera instancia la transferencia de la experiencia —SENA—, en relación a la política y acciones que desarrolla la institución a través de los diferentes programas de Emprendimiento; transferencia que se canalizó en los docentes de las diferentes instituciones que se integraron a la Red: Universidad de Ibagué, Universidad del Tolima, Universidad Cooperativa de Colombia, Escuela Superior de Administración Pública —ESAP—, Fundación Universitaria del Espinal —FUNDES—, Universidad Nacional Abierta y Distancia —UNAD—, Corporación John F. Kennedy, Universidad Antonio Nariño, Corporación Universitaria Nacional —CUN—, Incubar Tolima, Instituto Tolimense Formación Intermedia Profesional —ITFIP— y el Servicio Nacional de Aprendizaje —SENA— Regional Tolima.

Realizada la transferencia tecnológica y la capacitación en el manejo de la plataforma Fondo Empezar, se estableció el respectivo plan de acción de la Red, previa formulación de su estructura estratégica:

Visión

En el 2010, el emprendimiento y el empresarismo serán incorporados por los diversos actores de la Red Académica de Apoyo al Emprendimiento Empresarial, los cuales se reflejarán en una cultura de autogestión que

contempla los componentes económico, solidario, ambiental, tecnológico y social, expresados en proyectos e iniciativas que vinculen de manera cooperativa y efectiva a las instituciones de educación superior con los actores productivos y sociales.

Misión

Generar y promover la cultura emprendedora entre los actores de la Red Académica de Apoyo a la Red de Emprendimiento Empresarial del Tolima para construir, compartir y aplicar conocimientos y experiencias que estimulen la gestión de proyectos de apropiación de tecnologías, de desarrollo socioeconómico y humano, a través del saber y la creatividad de las instituciones que la componen, para impulsar el desarrollo productivo del Departamento. Propiciamos la rentabilidad social, la competitividad empresarial y el mejoramiento de la calidad de vida de los colombianos.

Objetivo

Desarrollar en la región la cultura del emprendimiento y la empresariaridad con miras a generar una formación con visión de autogestión que se exprese en proyectos e iniciativas económicas, solidarias, ambientales, tecnológicas y sociales, que vinculen de manera cooperativa y efectiva a los estudiantes y a las instituciones de educación superior con los sectores productivos y social en el ámbito local, regional y nacional.

Objetivos específicos

- Promover la cultura del emprendimiento en la región.
- Consolidar y fortalecer la participación de las instituciones de educación superior e instituciones formales de educación en la Red.
- Fortalecer los procesos de investigación en torno a la cultura empresarial.
- Facilitar la generación de proyectos e iniciativas empresariales para el desarrollo del país, tanto al interior de la comunidad universitaria como en su entorno.
- Motivar y comprometer al sector productivo con las iniciativas empresariales generadas en la región a través de las ruedas de negocios.



Servicios

- Asesoría en los planes de negocios.
- Acompañamiento en el montaje y puesta en marcha de las empresas.
- Capacitación en emprendimiento y herramientas administrativas.
- Participar en ferias y eventos.
- Jornadas de sensibilización.

Beneficiarios

- Estudiantes.
- Profesionales y docentes.
- Egresados de la Educación Superior.
- Empresarios.
- Funcionarios del sector público y privado.
- Comunidad en general.

Una de las acciones a destacar de la Red es la organización del Encuentro Regional de Emprendimiento, que tiene como objetivo sensibilizar a estudiantes, docentes y público en general sobre la necesidad de apropiar el espíritu empresarial como alternativa para generar nuevas unidades productivas y, por ende, nuevos puestos de trabajo. A la fecha se han realizado cinco encuentros, el último evento fue la celebración del IV Workshop de Formación de Emprendedores Universitarios, conjuntamente con el V Encuentro Regional de Emprendimiento, bajo el lema *El Emprendimiento e Innovación requieren Emprendedores*, el cual fue organizado en alianza con la Red Emprendedorismo e Innovación en América Latina —EmprendeSUR—, la Red Académica de Apoyo al Emprendimiento Empresarial del Tolima y la Red Regional de Emprendimiento del Tolima. La coordinación de la Red Académica de Apoyo al Emprendimiento en la actualidad recae en el Servicio Nacional de Aprendizaje —SENA—, Regional Tolima.



Red Regional para el Emprendimiento del Departamento del Tolima —RETO—

A partir de la expedición de la Ley 1014 de enero de 2006, en su artículo 6º, *De fomento a la cultura del Emprendimiento*, se conformó la Red Regional para el Emprendimiento del Tolima —RETO—, la cual está adscrita a la Gobernación Departamental y conformada e identificada en la región por: Cámaras de Comercio de: Ibagué, Sur y Oriente, Honda; la Fundación INCUBAR, Alcaldía de Ibagué; Banca de Desarrollo y Microcrédito; Gremios; Cajas de Compensación Familiar: COMFATOLIMA, COMFENALCO; Asociación de jóvenes empresarios; Red académica: SENA, Universidad de Ibagué, Corporación Unificada Nacional de Educación Superior —CUN—, FUNDES, Fundación Universitaria del Área Andina, Innovar, COREDUCCIÓN, Universidad del Tolima, Universidad Antonio Nariño, Escuela Superior de Administración Pública —ESAP—, Universidad Cooperativa de Colombia, Fundación Universitaria del Área Andina, Colegio San Simón, Colegio Alberto Castilla.

El objetivo de la Red es el de consolidar al Tolima como un Departamento emprendedor, gracias a la construcción de un entorno favorable desde los sectores institucional, público y privado, sustentado en la transformación hacia la cultura de la legalidad empresarial, con mecanismos innovadores de financiamiento al emprendimiento, con la cadena de valor para la creación de empresa articulada y sincronizada con una industria de soporte al emprendimiento eficaz, y con la promoción de la innovación como elemento indispensable de los nuevos emprendimientos. La Red formuló el Plan Estratégico de Emprendimiento Regional —PEER—, que representa el trabajo consolidado por los integrantes de la Red Regional para el Emprendimiento del Tolima.



Red de Emprendedorismo e Innovación en América Latina —EmprendeSUR—

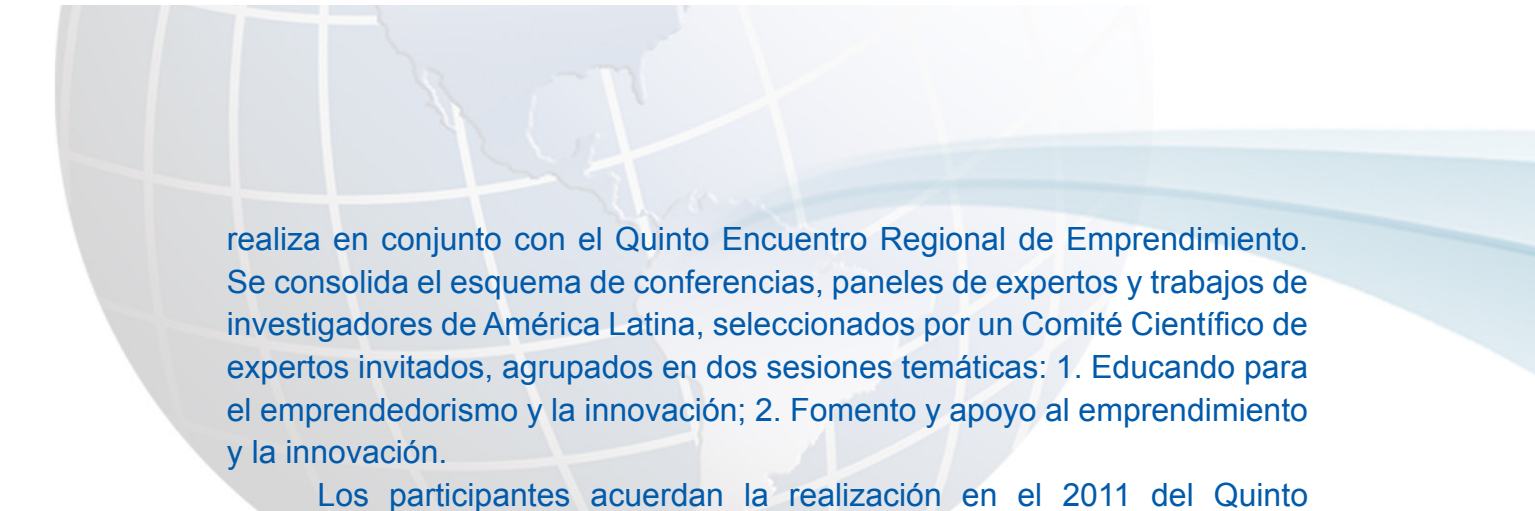
La Red EmprendeSUR nace por iniciativa de la Universidad de Luján, Argentina, que en agosto de 2004 convoca a un grupo de expertos del MERCOSUR al Primer Workshop de Formación de Emprendedores Universitarios. Durante el mismo se realizaron conferencias, paneles y talleres que desarrollaron aspectos relevantes sobre el fenómeno emprendedor. Además, se constituyó la Red EmprendeSUR, focalizada en ese entonces en el ámbito del MERCOSUR.

En enero de 2007, por iniciativa del Programa emprendo de la Universidad de Concepción, Chile, se realiza allí el Segundo Workshop de Formación de Emprendedores Universitarios de MERCOSUR. Este encuentro se cumple en conjunto con la Primera Feria de Emprendedores de la Región del Bío-Bío, que cuenta con el patrocinio de organismos empresariales y de gobierno. Junto con la realización de las conferencias, paneles y talleres se seleccionaron trabajos enviados por investigadores de los países de MERCOSUR.

En octubre de 2008, la Red EmprendeSUR, en conjunto con la Universidad Americana de Paraguay, organiza en Asunción el Tercer Workshop de Formación de Emprendedores del MERCOSUR, bajo el mismo esquema de los anteriores. La presentación de trabajos se estructura en dos áreas temáticas: Educación para el Emprendimiento y Fomento al Emprendimiento. Los miembros de la Red adoptan tres acuerdos relevantes para su desarrollo:

- Extender el ámbito geográfico de su acción a todos los países de América Latina.
- Incluir como objetivo expreso de la Red la innovación junto al emprendedorismo.
- Modificar su declaración de Principios en consecuencia.

En mayo de 2010, la Red EmprendeSUR con la Red Académica de Apoyo al Emprendimiento Empresarial del Tolima y la Red Regional para el Emprendimiento —RETO— organizan en la ciudad de Ibagué, Colombia, el Cuarto Workshop de Formación de Emprendedores Universitarios, el cual se



realiza en conjunto con el Quinto Encuentro Regional de Emprendimiento. Se consolida el esquema de conferencias, paneles de expertos y trabajos de investigadores de América Latina, seleccionados por un Comité Científico de expertos invitados, agrupados en dos sesiones temáticas: 1. Educando para el emprendedorismo y la innovación; 2. Fomento y apoyo al emprendimiento y la innovación.

Los participantes acuerdan la realización en el 2011 del Quinto Workshop de Formación de Emprendedores Universitarios que se realizará en conjunto con el Instituto Nacional de Telecomunicaciones —INATEL— en la ciudad de Santa Rita do Sapucaí en el Estado de Minas Gerais, Brasil. Los integrantes de la Red, además de regular al Workshop de Formación de Emprendedores Universitarios, realizan investigaciones cooperativas y estudian distintas iniciativas de formación y de movilidad académica y estudiantil, que generan diversas posibilidades de colaboración.

Actualmente, alrededor de cien académicos, investigadores, profesionales y emprendedores de la mayoría de los países de América Latina son miembros de EmpreneSUR mediante una inscripción voluntaria y gratuita. La Red es el resultado del entusiasmo y acciones de cada uno de sus miembros, del apoyo de sus respectivas universidades y no cuenta con ningún recurso financiero proporcionado por organismos nacionales o multinacionales.



Declaración de principios de EmprendeSUR Red EmprendeSUR: Emprendedorismo e Innovación en América Latina

Reunidos en la ciudad de Asunción, Paraguay, el 31 de octubre de 2008, y con motivo de la realización del Tercer Workshop de Formación de Emprendedores Universitarios de MERCOSUR, los miembros de la Red acordaron revisar y ampliar su declaración de Principios, con el objetivo primordial de definir el emprendedorismo y la innovación como campos de su interés y, al mismo tiempo, extender el ámbito de su acción a toda América Latina.

Los miembros fundadores presentes como los nuevos coinciden en la necesidad de potenciar esta Red temática, enfocada principalmente hacia la educación para el emprendimiento y la innovación, la capacitación de emprendedores, el desarrollo de nuevos emprendimientos, la difusión de la cultura del emprendimiento y la innovación, y las investigaciones cooperativas y comparadas en estas temáticas. La Red convoca a académicos, investigadores, gestores y funcionarios interesados y comprometidos con el desarrollo del emprendimiento y la innovación en nuestros países. Sus objetivos específicos son colaborar, intercambiar experiencias y desarrollar trabajos conjuntos en:

- Educación para el emprendimiento y la innovación en todos los niveles del sistema educativo formal, desde la educación escolar hasta la superior.
- Capacitación de formadores para el desarrollo de emprendedores e innovadores.
- Capacitación y apoyo a emprendedores e innovadores.
- Estudios referidos al estado del arte en las temáticas del emprendimiento y la innovación en los países de América Latina.
- Desarrollo de proyectos de investigación conjuntos y/o comparados.
- Intercambio y movilidad de investigadores, estudiantes, emprendedores, innovadores y formadores en la región.
- Organización de reuniones, seminarios y encuentros para difundir e intercambiar conocimientos en las temáticas del emprendimiento y la

- innovación, y realizar de manera regular el Workshop de EmprendeSUR.
- Promoción y difusión de la cultura del emprendimiento y la innovación.
 - Generación de propuestas de políticas públicas que favorezcan el desarrollo del emprendimiento y la innovación.
 - Fortalecimiento de las redes y asociaciones al interior de cada uno de nuestros países y vinculación a otras redes temáticas.

La red EmprendeSUR entiende que el emprendedorismo y la innovación que promueve, contribuirán al desarrollo económico y social, solidario y sustentable de nuestros pueblos.

Asunción, octubre de 2008.



Dr. Bezamat de Souza Neto
VicePresidente
Red EmprendeSUR
bezamat@ufs.j.edu.br



Lic. Jorge Pablo Sela
VicePresidente
Red EmprendeSUR
selajp@gmx.net



Dr. Pedro Vera Castillo
Presidente
Red EmprendeSUR
pvera@udec.cl

Formulario de Adhesión en:

http://emprando.udec.cl/emprendesur/formulario_ingreso.php



Relación de artículos



Educación para el Emprendimiento y la Innovación

Formación en Emprendimiento en las Facultades de Administración en Bogotá

Beatriz Herrera Meza^{1*}
Carolina Ortiz Riaga^{2*}

Resumen

En el año 2008 se realizó, bajo la coordinación de ASCOLFA, el estudio titulado Estado del Arte del Emprendimiento en las Facultades de Administración en Bogotá: investigación, promoción y formación en el periodo 2002 – 2007, que tenía como propósito explorar las acciones realizadas por las universidades en torno al tema del emprendimiento. Se diseñaron dos instrumentos, uno sobre formación y otro sobre investigación, los cuales se aplicaron a las personas responsables del tema, en 45 instituciones educativas en Bogotá. En este trabajo solo se presentan los resultados relacionados con la formación y promoción del emprendimiento. De estas instituciones, 43 reportan que trabajan el emprendimiento con diversos énfasis y metodologías. Es necesario realizar estudios que permitan conocer el impacto de esta formación en los futuros profesionales.

Palabras clave: Emprendimiento, formación, promoción, educación en emprendimiento.

1 * Beatriz Herrera Meza: Maestría en Gestión de Organizaciones y Administradora de Empresas de la Universidad Escuela de Administración de Negocios EAN. Directora Ejecutiva de la Asociación Colombiana de Facultades de Administración ASCOLFA. Directora del Programa de Administración de Empresas de la Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia. Investigadora del Grupo Emprendimiento y Empresariado, adscrito al Centro de Investigaciones Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada. Correo electrónico: beatriz.herrera@unimilitar.edu.co.

2 * Carolina Ortiz Riaga: Maestría en Educación y Psicóloga de la Pontificia Universidad Javeriana. Especialista en Docencia Universitaria de la Universidad Militar Nueva Granada. Docente de tiempo completo del Programa de Administración de Empresas de la Universidad Militar Nueva Granada. Directora del Grupo Emprendimiento y Empresariado, adscrito al Centro de Investigaciones Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia. Correo electrónico: maria.ortiz@unimilitar.edu.co



Abstract

The year 2008 was conducted under the coordination of ASCOLFA the study entitled State of the Art of Entrepreneurship in Business Schools in Bogotá: research, advocacy and training in the period from 2002 to 2007, which was intended to explore the actions by universities around the theme of entrepreneurship. Two instruments were designed, one for training and another on research, which applied to those responsible for the item at 45 educational institutions in Bogota. In this paper only presents results with regard to training and the promotion of entrepreneurship of these institutions, 43 reported works on the theme of the venture with different emphases, and methodologies. Studies are needed which show the impact of this training future professionals.

Key words: Entrepreneurship, training, promotion, education in entrepreneurship.

1. Introducción

La investigación titulada: *Estado del arte del emprendimiento en las facultades de administración en Bogotá: investigación, promoción y formación en el periodo 2002 – 2007*, se llevó a cabo por petición de la Cámara de Comercio de Bogotá y fue coordinada por la Asociación Colombiana de Facultades de Administración, ASCOLFA. Su propósito era enriquecer el grado de conocimiento de la manera de abordar el emprendimiento en las instituciones universitarias en Bogotá.

A la convocatoria respondieron nueve universidades, las cuales designaron a uno o dos docentes para llevar a cabo el estudio.³ Con ellos se realizaron las primeras discusiones, se establecieron los acercamientos teóricos, se construyeron los instrumentos utilizados, se efectuaron las pruebas pilotos y la recolección y tabulación de la información. Este documento reúne los resultados parciales del trabajo realizado durante 2008, en 45 instituciones de educación superior en Bogotá, trabajo que finalmente fue sistematizado y organizado por la Universidad Militar Nueva Granada.

Inicialmente se presentan las posturas de varios autores sobre la

³ Los docentes que hicieron parte del estudio como miembros activos del Grupo de Investigación grnie-ascolfa son: Enrique Sandino Vargas, de la Universidad Antonio Nariño; Jorge Alberto Gámez Gutiérrez, de la Universidad de la Salle; Edith Mateus Álvarez, de la Fundación Universidad Central; Fabio Alfonso Quintero Rodríguez, de la Fundación Universitaria Monserrate; Jefferson Arias, de la Universidad Minuto de Dios; Bibiana Carolina Moncayo Orjuela de la Universidad Militar Nueva Granada; José Agustín Gómez Méndez y Carolina Lindo, de la Pontificia Universidad Javeriana; Martha Lucia Quiroz Rubiano, de Uniempresarial; María Camila Ramírez y Myriam Giraldo de la Universidad del Rosario

educación en emprendimiento, que sirven como base para la discusión de los resultados del estudio realizado. Se describe la metodología utilizada y se presentan los principales resultados en torno a la formación y la promoción del emprendimiento, que permiten tener un panorama amplio y general de las acciones realizadas por las instituciones universitarias.

2. Marco teórico

2.1. ¿Educar para el emprendimiento?

Los aportes teóricos que se han hecho durante las últimas décadas sobre el emprendimiento, también han permitido identificar la relación entre educación y emprendimiento. Formichella (2004), recoge los aportes de teóricos de Alfred Marshall y Peter Drucker, quienes dieron luces para considerar que el emprendedor puede formarse y aprender a adquirir habilidades, según Marshall, y aprender una base conceptual y teórica, según Drucker.

Formichella señala que comprender la relación entre los conceptos de educación y emprendimiento, resuelve la posibilidad de enseñarlo; cuando se transmite conocimiento se propicia una conducta en el individuo. Este autor considera que el logro para desarrollar el espíritu emprendedor es posible cuando se entra en un proceso de socialización que tiene dos etapas: la primera, en su casa y la segunda, con otras personas e instituciones de la sociedad; por lo tanto, se interpretaría que la escuela es uno de esos espacios que inciden en esta formación.

En el mismo sentido, Loucks, (2000, citado por Guzmán & Liñán, 2005) afirma que el proceso emprendedor es la suma de individuo, ambiente y oportunidad. La educación en emprendimiento puede: 1) incrementar la oferta de individuos decididos a convertirse en emprendedores, 2) mejorar el conocimiento del mundo local de los negocios, y 3) desarrollar la oportunidad de reconocer las capacidades. Por tanto, las habilidades del emprendedor se pueden potenciar a través de la educación, con el fin de promover el surgimiento de emprendedores y nuevas empresas en los países en desarrollo.

La educación para el emprendimiento, según Liñán (2005), incluye el conjunto de todas las actividades de formación, formales e informales, para desarrollar en los participantes la intención de ser empresario o, al menos, de algunos elementos que puedan influir sobre esa intención, como puede ser el caso del conocimiento empresarial o de los estudios de factibilidad. Los cursos de educación empresarial dirigidos a personas en edad laboral, pretenden dotarlas de las capacidades y del deseo suficiente para la efectiva



creación de empresas y su posterior dinamización.

En palabras de Rodríguez y Jiménez (2007), no todos los individuos pueden ser emprendedores, aunque sí pueden aprender esas habilidades. En general, los modelos de emprendimiento consideran la educación como acicate para su promoción; para Swedberg (2002) el emprendimiento es enseñable y se puede convertir en una habilidad rutinaria aunque en las escuelas de negocios del mundo se muestra solo como un plan de negocios.

La educación en emprendimiento se ha incluido en la educación secundaria y terciaria en India, Malaysia, Canadá, Australia, Rusia y muchos países de Europa central y oriental, y por supuesto, en Latinoamérica, donde tiene gran potencial porque puede fomentar el conocimiento económico en los jóvenes, desarrollar la comprensión de los pequeños negocios y sus sistemas de gestión, presentar a los jóvenes los conceptos de nuevos negocios a través de ejercicios de simulación, desarrollar las competencias de comunicación, presentación, negociación y solución de problemas, abrir puertas para una mejor planeación de carrera planeación de la carrera universitaria, proveer experiencia de trabajo para profesores y estudiantes, y crear sociedades de negocios entre escuelas, universidades, individuos, grupos y empresas.

La educación y su relación con el emprendimiento tiene dos enfoques según Guzmán y Liñán (2005): el estadounidense, concentrado en el entrenamiento y los pasos específicos para procesos de creación de empresa; y el europeo, cuyo objetivo principal es el desarrollo de la personalidad emprendedora. Agregan que la educación podría incluir desarrollo de conocimientos, capacidades, actitudes e identificación de calidades personales con el emprendimiento; podría dirigirse a unas edades específicas, buscar participantes para dotarlos con suficientes capacidades y deseos efectivos de creación de negocio, y así potenciar su posterior desarrollo. Estos autores identifican tres etapas en el emprendedor que se inclina por la creación de empresa: la del empresario potencial, la del empresario naciente y la del empresario dinámico. En cada caso la educación puede sensibilizar, apoyar y contribuir en el logro de la calidad empresarial.

2.2 Educación para el emprendimiento en las universidades

En la última década del siglo veinte se habla sobre el papel de la universidad y la tercera misión; esta tendencia, presente en todo el mundo, pretende que la universidad contribuya de forma directa al crecimiento económico. El doctor Pedro Pablo Rosso (2008), rector de la Universidad Católica de Chile afirma que:

[...] esto significa que, además de educar e investigar, debemos proponernos como otra tarea central el ser actores relevantes en el desarrollo integral de la sociedad. En la práctica, se trata de aplicar los conocimientos que cultiva la universidad al estudio y solución de los problemas sociales, económicos y culturales que impactan en el desarrollo y bienestar de nuestro país (p.3).

Eduardo Bueno Campos (2007) plantea que el desarrollo de esta tercera misión se centra en tres factores:

- La extensión de las actividades de la universidad para incidir en el desarrollo económico y social de su comunidad o entorno de referencia.
- La transferencia del conocimiento que debe poder concretarse en innovación para el crecimiento y desarrollo sostenible de su entorno económico, es decir, una visión de la universidad como espacio y agente de innovación.
- La función de emprendimiento, basada en dicha transferencia de conocimiento tecno-científico a la sociedad, como creadora de valor, riqueza y empleo a través de la comercialización tecnológica y la creación de *spin-offs* (p.5).

Para Loucks, *et al*, (2000) la educación en emprendimiento, a nivel universitario, creció de manera importante —en Canadá se duplicó la oferta de cursos en 20 años—. Sin embargo, la discusión debe girar en torno a su evolución. A su juicio, la educación en emprendimiento es vista como una vía amplia para lograr resultados exitosos que pueden ser enseñados y que además cuentan con apoyo económico y político. Los estudiantes se motivan por la adquisición de conocimiento a fin de empezar nuevas aventuras, alimentan el espíritu emprendedor cuando trabajan en grandes firmas y se preparan para trabajar en pequeñas y medianas empresas, además de despertar la curiosidad intelectual. En el caso de los estudiantes de ingeniería, su motivación está en iniciar proyectos con componentes tecnológicos. En general, la educación en emprendimiento motiva a los estudiantes para ser más creativos e innovadores, y aprovechar sus competencias para trabajar en equipo y en nuevas iniciativas.

El rol de la universidad en este proceso de formación cobra importancia al procurar llevar los conocimientos al mundo del trabajo, y preocuparse por las acciones para “aprender a emprender y fomentar el espíritu de iniciativa” como lo menciona la UNESCO (1998), con el fin de facilitar las condiciones de



trabajo, una vez concluida su formación profesional. Así, el emprendimiento es el resultado de la interacción de múltiples factores internos y externos que se concatenan de forma dinámica, en aras de la identificación de nuevas oportunidades para implementar soluciones.

Cheflen *et al.* (1999) en su informe para el Centro de Investigación Tecnológica de Chile, INTEC, realizaron un estudio en diez países de Europa, Estados Unidos y América Latina, entre ellos Colombia, e identificaron que los centros de emprendimiento, en su mayoría, dependen de las universidades, concentran sus actividades en áreas de docencia, investigación, promoción y enlace con la comunidad.

Según este estudio, la actividad de docencia se concentra en los cursos de pregrado y en menor medida en la educación básica; en cuanto a la investigación, la mayoría de los centros realiza investigación aplicada; los mecanismos de promoción más utilizados son las redes de contacto, revistas, charlas, conferencias, libros en el tema, y pocas reuniones con investigadores, presencia en Internet, clases con empresarios invitados, y estados comparativos sobre programas de emprendimiento. Los mecanismos de enlace con la comunidad, proporcionalmente, son bajos: su mayor participación se presenta con las pasantías y prácticas, y con el entrenamiento continuo a profesores.

2.3 Los críticos

Para Angelelli & Llisterra (2003), los contextos educativo y familiar no son los más efectivos para motivar y formar emprendedores. El estudio que realizaron arroja que, sobre una base de 600 empresarios, tan solo la familia motiva un 35.7% y la educación un 21.8%, distribuido en la escuela secundaria con 3.6%, institutos técnicos 3.1% y las universidades 15.1%. El contexto definido como la experiencia laboral es el factor que mayor impacto tiene con un 53.5% hacia la motivación por emprender. Sin embargo, no se desconoce que las reformas educativas y socio-culturales pueden incidir en el fomento a la creación de empresas.

Gibb (2007), hace una crítica referente a que la educación en emprendimiento en ocasiones se convierte en un agregado de pensamientos de expertos en negocios. Por el contrario, si el emprendimiento es parte integral de un sistema educativo, debería reflejarse en cada institución, en la organización de cada aula y en las capacidades del profesorado, junto con altos grados de descentralización y empoderamiento, puesto que la empresa es todo lo contrario al comando y control.

Por otro lado, Mario Dehter (2001, citado por Formichella, 2004) plantea que las universidades hispanoamericanas no han logrado responder a las necesidades sociales relacionadas con el desarrollo empresarial y la generación de empleo. Este autor cuestiona si las mismas no se han concentrado demasiado en la formación del conocimiento, y han dejado de lado dicho desarrollo para transferirlo adecuadamente en función de los intereses y necesidades específicas de las regiones. Expresa que las universidades se han concentrado en la enseñanza de habilidades, y que el alumno solo logra acercarse al conocimiento, principalmente, en un contexto teórico, y que generalmente este actúa de manera pasiva.

Una educación en emprendimiento, sostiene Gibb (2007), debería crear y consolidar el sentido de propiedad y los resultados, reforzar la sensación de libertad y control personal para que pasen cosas, maximizar las oportunidades para que los individuos asuman responsabilidades y cumplan tareas, reforzar la noción de responsabilidad y la posibilidad de ver a través de las cosas y tener una orientación hacia la excelencia a partir de los *stakeholders* o las partes interesadas—escuela, padres, gobernantes, comunidad local, iglesia, autoridades y asociaciones comunitarias, entre otros—. De esta forma, la educación en emprendimiento también debería formar para soportar la ambigüedad y permitir los errores como posibilidades de aprendizaje, fomentar el pensamiento estratégico previo a la planeación formal, enfatizar la importancia de la construcción personal y las relaciones como base de la gestión.

Se requiere, entonces, repensar las demandas sociales que fueron parte de la construcción de un proyecto académico en las universidades, para que indiquen claramente la pertinencia y la adopción de un enfoque metodológico basado en un modelo pedagógico que tome como eje la participación activa del estudiante y al docente como facilitador del proceso.

Por ello es necesario que: 1) las metodologías de apoyo para relacionar teoría y práctica, 2) los recursos humanos utilizados y 3) la efectiva relación entre academia y empresa sean adecuadas para el fomento al emprendimiento, que se convierten en algunos de los retos que la academia debe enfrentar al abordar el emprendimiento como una respuesta a una problemática social y como un esfuerzo por pasar de intenciones a acciones para forjar eventos emprendedores.

2.4 Metodología

Es un estudio de tipo exploratorio que se lleva a cabo en 45 instituciones de educación superior con facultades de Administración en Bogotá. Para abordar



el tema, en primer lugar se hace una revisión documental con base en textos facilitados por las facultades y en la información consignada en las páginas web institucionales. Se analizan los Proyectos Educativos Institucionales, la misión y visión, tanto institucionales como de los programas de administración, los planes de estudio y otros documentos para identificar cómo está vinculado el tema del emprendimiento en cada una de las universidades.

Por otro lado, se elaboran dos instrumentos: uno que recoge información sobre los procesos de formación y otro que aborda los procesos de investigación en emprendimiento en las universidades estudiadas. El primero indaga las concepciones del emprendimiento en la institución, las actividades académicas que se llevan a cabo en el tema, las actividades de promoción, su localización en el plan de estudios, los convenios establecidos con entidades de apoyo y la participación en redes de emprendimiento. El segundo instrumento cuestiona las investigaciones realizadas en el emprendimiento, la conformación de grupos específicos de investigación y datos básicos de los investigadores encargados.

El levantamiento de la información se hizo mediante un proceso de georreferenciación, que dio como resultado que cada uno de los nueve investigadores tuvo a su cargo cinco instituciones para llevar a cabo el trabajo de campo. Antes de aplicar los instrumentos se realiza una prueba piloto entre los mismos investigadores, la cual permitió corregir los errores y afinar las diferentes preguntas.

En el primer contacto que se estableció, dos (2) de las 45 universidades seleccionadas, reportaron no trabajar el tema, por lo cual se dejan fuera de la muestra. Los resultados se presentan con base a las 43 universidades que manifiestan abordar el emprendimiento dentro de sus procesos de formación. A continuación se describen los resultados de la sistematización de la información recopilada.

2.5 Resultados y discusión

2.5.1 El emprendimiento en los documentos institucionales.

El propósito de analizar los documentos que recogen la filosofía institucional, era identificar la importancia que tiene el tema en las distintas universidades. Los resultados de la revisión documental muestran que tres universidades tienen el emprendimiento dentro de su misión y visión institucional, como uno de los ejes de formación de los futuros profesionales. Otras tres entidades solamente lo mencionan dentro de su misión institucional. Esto indica que el emprendimiento

se considera uno de los pilares de la formación y, probablemente, pueda ser uno de los sellos distintivos de estas organizaciones.

Para el caso de las facultades o programas de administración, se evidenció que dos universidades lo incluyen dentro de la misión y la visión de la facultad de administración, cuatro solamente en la misión, y dos en la visión. También esto permite suponer un énfasis mayor en las actividades realizadas en emprendimiento para los profesionales de las ciencias económicas. El Cuadro 1 expresa esta distribución.

Cuadro 1. El emprendimiento en la filosofía institucional de las universidades.

Universidad	Misión institucional	Visión institucional	Misión facultad	Visión facultad
Fundación Universitaria Agraria de Colombia UNIAGRARIA				
Escuela de Administración de Negocios EAN				
Corporación Universitaria UNITEC				
Fundación Universitaria Los Libertadores				
Fundación Universitaria del Área Andina				
Colegio de Estudios Superiores en Administración cesa				
Universidad de la Sabana				
Universidad de la Salle				
Colegio Mayor de Cundinamarca				
Corporación Universitaria de Ciencia y Desarrollo				
Fundación Universitaria				

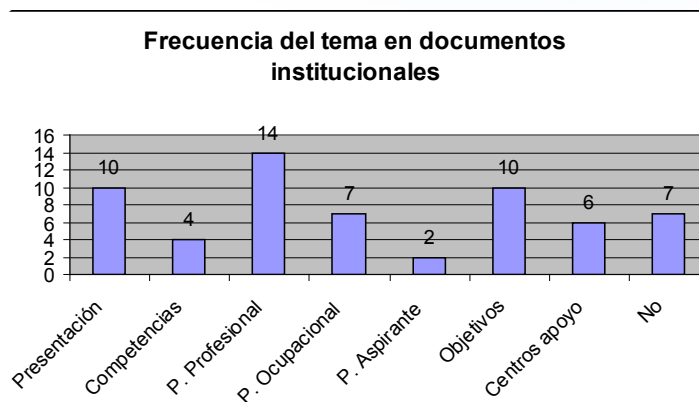
Fuente: las autoras



En el Gráfico 1 se presenta un consolidado de los otros documentos en los que se evidencia el tema. Es necesario aclarar que la inclusión en una de las categorías no es mutuamente excluyente de las otras, es decir, algunas instituciones mencionan el emprendimiento en varias categorías. Las facultades abordan el tema en los siguientes ítems:

- Presentación de la carrera o programa de administración.
- Objetivos del programa.
- Perfil profesional.
- Perfil ocupacional.
- Perfil del aspirante.
- Competencias profesionales.
- Centros o dependencias destinadas al apoyo al emprendimiento.

Gráfico 1. Frecuencia de aparición del tema de emprendimiento en documentos institucionales.



Fuente: las autoras

En términos porcentuales se puede afirmar que en el 33% de las universidades, el tema del emprendimiento se ubica en la descripción del perfil profesional de sus egresados; el 23% lo sitúa en la presentación del programa de administración y un porcentaje igual en la exposición de sus objetivos. El 17% de las universidades identifica el emprendimiento en su perfil ocupacional; el 9% lo considera una competencia profesional y el 5% tiene dentro de sus requisitos de ingreso, la actitud emprendedora del aspirante. El 19% (8) de las instituciones no menciona el tema en los documentos revisados.

En total, 34 universidades incluyen el tema de alguna forma en sus documentos institucionales, es decir, un 81% de las instituciones estudiadas, esto permite pensar que, desde hace algunos años, en la formación de administradores se contempla la necesidad de desarrollar competencias o de ofrecer posibilidades profesionales diferentes a las tradicionalmente contempladas, y ello ha permitido la vinculación del emprendimiento.

2.5.2 El emprendimiento en la estructura organizacional de las universidades.

Después de buscar si el emprendimiento está presente en el direccionamiento estratégico de las universidades o de sus facultades de administración y afines, fue preciso identificar cómo está ubicado en la estructura organizacional de las instituciones estudiadas. Las respuestas muestran una gran dispersión, como se evidencia en el Cuadro 2:

Cuadro 2. El emprendimiento en la estructura organizacional de las universidades

Dependencia	Número de Universidades
Facultad de Administración, Ciencias Económicas, etc.	12
Centros específicos —desarrollo empresarial, emprendimiento, creación de negocios—.	8
Programa de Administración de Empresas	6
Vicerrectoría académica	5
Facultad - Centro de Emprendimiento	4
Grupo de Investigación en cultura emprendedora	1
Facultad - Consultorio Empresarial	1
Programa de Administración - Bienestar Universitario	1
Extensión	1
Facultades independientes	1

Fuente: las autoras



El mayor número de respuestas corresponde a la Facultad de Administración, Ciencias Económicas, o su denominación correspondiente. Se debe señalar que una de las debilidades del instrumento aplicado, es que no se indagó si la ubicación del tema en estas facultades significa que el mismo está restringido a la formación de profesionales en esta área, o si estas facultades prestan servicios a otras áreas de la institución. La siguiente categoría del Cuadro 2, corresponde a las universidades que tienen dependencias específicas que manejan el tema. Se estructuran bajo la figura de Centros, con diferentes denominaciones: de emprendimiento, de desarrollo empresarial, de creación de negocios, etc. En seis universidades se menciona específicamente al programa de Administración de Empresas, en las otras instituciones depende de la Vicerrectoría Académica y luego, los casos particulares.

Dos de las universidades que tienen dentro de su misión y visión institucional el emprendimiento, lo coordinan desde la Vicerrectoría Académica, que se explica porque es un programa transversal para toda la universidad. En la otra universidad depende del Centro de Desarrollo Empresarial, que le presta servicios a todas las facultades. Esto permite suponer un mayor desarrollo e impacto dentro de la comunidad universitaria, al estar claramente definido que la educación en emprendimiento es necesaria o importante en todas las disciplinas.

2.5.3 Conformación de los equipos de emprendimiento en las universidades.

La figura que se presenta con mayor frecuencia es la de un director de centro o de un coordinador, con algunos profesores asociados al tema. En algunos casos la coordinación la asume el director del programa. Los profesores pueden ser de tiempo completo o de cátedra. No hay claridad respecto a la dedicación de los profesores de tiempo completo al tema, es decir, no se puede identificar si algunos de ellos están dedicados de forma permanente y exclusiva al emprendimiento o si tienen otras responsabilidades a su cargo. El número de profesores también es muy variable.

En otras universidades no hay una figura de coordinador o de director, solamente hay profesores que se dedican a trabajar el tema, tampoco es claro si su dedicación es parcial o exclusiva. En otras instituciones, el emprendimiento depende del consultorio empresarial o este es un apoyo administrativo y logístico para las diferentes actividades que se realizan. Tres

instituciones reportan que no hay un equipo de emprendimiento, que está en proceso de conformación, y que en la actualidad se cuenta con profesores de cátedra que orientan las asignaturas relacionadas con el tema. Estos resultados permiten suponer que el equipo de emprendimiento se conforma a medida que el proceso mismo lo requiera y que las necesidades de la institución crezcan.

2.5.4 Procesos de formación en emprendimiento en las facultades de Administración.

Como se mencionó, el estudio evidencia que la formación en emprendimiento se aborda en 43 de las 45 facultades de Administración, esto permite ver claramente que es una temática que ya se insertó dentro de los currículos y hace parte de los procesos de formación, aunque con diferencias en cuanto a la intensidad, la profundidad y las metodologías trabajadas.

El instrumento que se utilizó para identificar las estrategias y procesos de formación en emprendimiento indagó por cinco actividades, con la posibilidad de que los encuestados pudieran ampliar la información si existían otras que no se contemplaron en la encuesta. Estas actividades fueron: semilleros, cátedras, conferencias o conversatorios, investigación y observatorios. Adicionalmente se preguntó si dichas actividades se llevaban a cabo en pregrado, en posgrado, con egresados, con particulares y si utilizaban la modalidad presencial o virtual para realizarlas.

Los resultados muestran que tanto a nivel de pregrado como de postgrado, el mayor porcentaje de actividad en el desarrollo de la cultura de emprendimiento, se realizan bajo la modalidad de *cátedra*. En el pregrado se ofrecen cátedras en 40 instituciones universitarias de un total de 43, esto representa el 93% de la población encuestada. También se evidencia que el tema ha penetrado mucho menos en los postgrados ofrecidos por las instituciones estudiadas: solamente 12 de ellas reportan la inclusión de las cátedras dentro de estos programas.

La inquietud que surge respecto a las cátedras se remite al planteamiento de Gibb (2007) quien, como se mencionaba, afirma que la educación en emprendimiento debe formar para soportar la ambigüedad y permitir los errores como posibilidades de aprendizaje y la formación de redes que sustenten todo el proceso emprendedor. Sería necesario conocer si las limitaciones de una cátedra, en términos de número de horas semestrales, obligatoriedad de la evaluación numérica, criterios de homogenización,



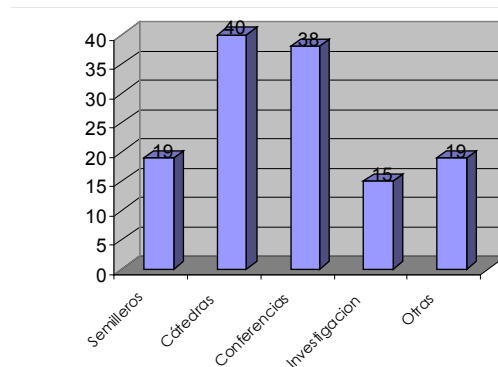
permiten una adecuada formación para los potenciales emprendedores, o se limita a brindar unos conocimientos formales que llevan al estudiante a una situación pasiva frente a su propio proceso de aprendizaje.

En la misma línea, otro interrogante que surge de estos resultados es sobre el contenido de dichas cátedras, y las herramientas didácticas que utilizan para llevarlas a cabo. Como se mencionó, hay autores que han identificado que en otros países están centradas principalmente en la elaboración de planes de negocio.

La segunda actividad en nivel de importancia es la *conferencia* y *conversatorio*, con una frecuencia de aparición del 88%, es decir, 38 universidades. En tercer lugar están los *semilleros*, con una frecuencia menor: pues tan solo 19 instituciones —45% de ellas—, realizan esta actividad, mientras que en investigación en pregrado, trabajan 15 instituciones —36%—.

Diecinueve (19) universidades reportan otro tipo de actividades dentro de las que se mencionan: visitas empresariales —dos universidades—, muestras empresariales —tres universidades—, simposios, servicios de consultorio empresarial, talleres, diplomados, vivencias empresariales, seminarios de sensibilización y ruedas de negocios.

Gráfico 2. Frecuencia de las actividades de formación en las facultades de administración.

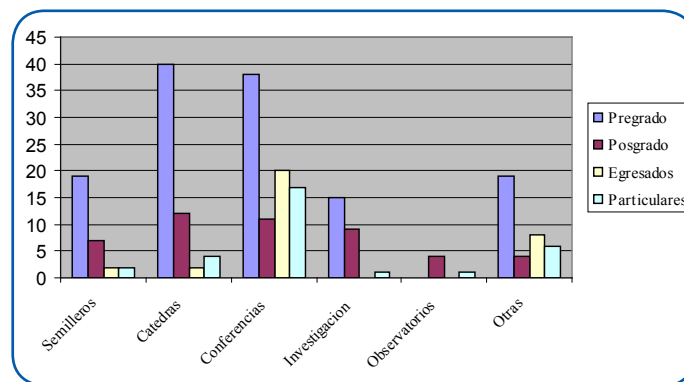


Fuente: las autoras

Para complementar el análisis se realiza un comparativo de las actividades para las diferentes poblaciones: estudiantes de pregrado, posgrado, egresados y particulares. El Gráfico 3 evidencia que la formación de emprendedores es una actividad mayoritaria, aunque no exclusiva, pues

revela que el emprendimiento se ha introducido en los postgrados que ofrecen las facultades de Administración, bajo la modalidad de cátedras y conferencias. Así mismo, las actividades que se realizan con mayor frecuencia para los egresados y los particulares también son a través de conferencias. Un elemento a explorar en futuras indagaciones sobre el emprendimiento, es la modalidad de semilleros, pues se encontró que un número grande (19) de instituciones las ofrecen.

Gráfico 3. Comparativo de actividades sobre emprendimiento para las diferentes poblaciones



Fuente: las autoras

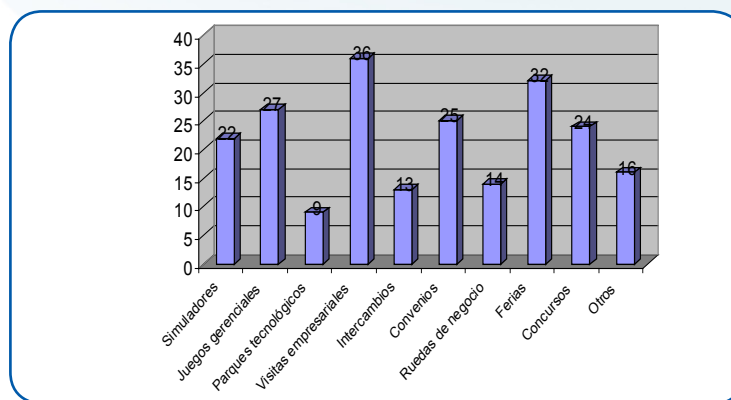
2.5.5 Herramientas utilizadas en la formación de emprendedores.

Con el propósito de identificar las estrategias de enseñanza más comunes en las facultades de Administración, se indagó por la utilización de nueve (9) herramientas: los simuladores, los juegos gerenciales, los parques tecnológicos, las visitas empresariales, los intercambios, los convenios, las ruedas de negocio, las ferias y los concursos. En el Gráfico 4 se observa que las dos herramientas más utilizadas son las visitas empresariales, realizadas por el 80% de las instituciones encuestadas, y las ferias empresariales por un 71%. Las actividades que realizan más del 50% de las universidades son los juegos gerenciales, los concursos y los convenios con otras instituciones. La herramienta menos utilizada es el parque tecnológico, utilizada solamente en el 20% de los programas de administración. La Universidad de los Andes es la única que reporta la utilización de las nueve herramientas.



Dentro de la categoría *Otras*, están: tutorías, la participación en juegos de bolsa, la elaboración de guías, las muestras empresariales, electivas en emprendimiento, foros, pruebas de identificación de características emprendedoras, charlas de sensibilización con los alumnos, entre docentes, talleres, entre misiones comerciales y paneles empresariales, laboratorios. Cabe señalar que cada una de estas herramientas aparece en una institución específica.

Gráfico 4. Herramientas utilizadas en la enseñanza del emprendimiento.

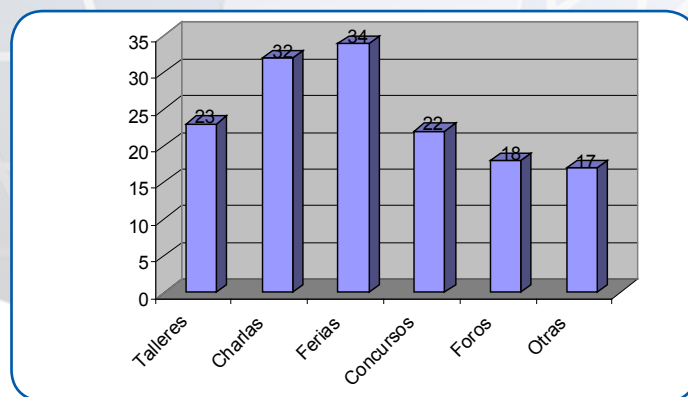


Fuente: las autoras

2.5.6 La promoción del emprendimiento.

Adicional a los procesos de formación, se investigó respecto a las actividades de promoción en emprendimiento. Se indagó por cinco (5) tipos de actividades: talleres, charlas, ferias, concursos internos, foros. Los resultados indican —al igual que para los procesos de formación— que estas actividades están centradas en el *pregrado*. Las actividades que se realizan con mayor frecuencia son las ferias empresariales, con un porcentaje de 81% —34 IES— ; seguidas por las charlas con un 75%. La mitad de las universidades de la muestra realizan talleres y concursos internos y, por último, aparecen los foros especializados en 18 universidades —43% del total—.

Gráfico 5. Actividades de promoción del emprendimiento



Fuente: las autoras

Hay 17 instituciones que reportan otras actividades, como:

- Participación en programas que incentivan la formación emprendedora como Jóvenes con Empresa o la Cátedra CEINFI.
- Participación en eventos de otras instituciones.
- Participación en concursos de emprendimiento como el Desafío Sebrae.
- Aplicación a convocatorias como la del Fondo Emprender.
- Visitas de consultores o visitas a empresas escogidas como casos de estudio interesantes.
- Ruedas de negocio para los estudiantes.
- Espacio para el tema en los Encuentros de Administradores.

En los postgrados, las actividades de promoción bajan significativamente. Solamente 18 universidades —43%— reportan presencia del tema en este nivel de formación. Las ferias son las actividades más frecuentes: en 12 facultades de Administración se involucra a los estudiantes de postgrado en la realización de estas. Siguen en orden de frecuencia las charlas, los talleres y los foros.

3. Conclusiones

Al ser este un estudio de tipo exploratorio, su propósito se dirige a identificar qué hacen las universidades alrededor del emprendimiento. Una siguiente fase de la investigación debe abordar el *cómo lo hacen* y el impacto que ha tenido en la formación de profesionales.



El hecho de que el 81% de las instituciones estudiadas evidencie en sus documentos institucionales que se preocupen por incluir el tema del emprendimiento en sus procesos de formación, puede ser visto como una tendencia para concebirlo como una opción profesional válida e importante para los futuros administradores de empresas. Por supuesto, se pueden identificar diversos énfasis, grados de profundidad y apropiación del tema, pero es innegable que las facultades de Administración lo vienen trabajando en los últimos años.

Lo anterior se ve reflejado en los currículos de los programas, que en su mayoría incluyen actividades formales y estructuradas como las cátedras, y en la presencia de otra cantidad de actividades que pueden ser más esporádicas o informales como las conferencias, seminarios, visitas, etc. Aunque aún es relativamente pequeño el número de instituciones que abordan el tema en sus postgrados —28%—, se puede afirmar que hay avances significativos en la inclusión del emprendimiento en este nivel de formación.

4. Recomendaciones

El estudio logró una primera aproximación para detectar la presencia del emprendimiento en los procesos de formación e investigación. Este acercamiento puede ser profundizado al abordar de manera más detallada los aspectos metodológicos e identificar, por ejemplo, los contenidos de las cátedras en cada universidad y así responder a las necesidades identificadas por los expertos en el tema; además de la definición de las tendencias relacionadas con los enfoques planteados, dirigidos al entrenamiento en aspectos técnicos, como lo plantea el modelo estadounidense, o hacia el desarrollo de actitudes y habilidades emprendedoras, que obedece al planteamiento de la escuela europea.

Este estudio solamente se circunscribe a las facultades de Administración en Bogotá, sería importante examinar las universidades que han ampliado la formación en emprendimiento a sus otros programas y facultades, o saber cuántas han asumido el tema como una competencia transversal en la formación de sus profesionales y de qué manera lo han hecho. Conocer este tipo de prácticas puede ser una guía para otras universidades interesadas en el tema.

También es importante indagar por el impacto de la formación en emprendimiento entre los estudiantes, trabajo que se podría llevar a cabo a través de la realización de estudios comparativos entre los egresados de las universidades.

Referencias

- Angelelli P. & Llisterri J. (2003). El BID y la promoción de la empresarialidad: Lecciones aprendidas y recomendaciones para nuevos programas. Washington, D.C. Consultado en junio de 2008 en <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=367309>.
- Bueno E. (2007). La tercera misión de la Universidad: el reto de la transferencia del conocimiento. Consultado en mayo de 2009, en http://www.uptc.edu.co/export/sites/default/direccion_investigaciones/documentos/documentos_TCT_i/LA_TERCERA_MISIxN_DE_LA_UNIVERSIDAD.pdf.
- Cheflen D. & Araya S. & Parra C. & Castillo A. & Del Rio J. & Salazar M. (1999). Caracterización de los centros y cursos para la formación de emprendedores. En [Estudio hecho para el proyecto] *Emprendedores como creadores de riqueza y desarrollo regional*. INTEC Chile. [Se puede consultar en: <http://www.p2pays.org/ref/18/17601.pdf>].
- Comisión de las Comunidades Europeas. (2003). Libro Verde. El espíritu empresarial en Europa. [Documento presentado a la Comisión. Bruselas. Se puede consultar en http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/es/com/2003/com2003_0027es01.pdf].
- Formichella M. M. (2004). El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local. Buenos Aires, Argentina: Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria. Consultado en junio de 2008, en: http://www.inta.gov.ar/barrow/info/documentos/desarrollo_local/emprendydesarrollolocal.pdf.
- Gibb A. (2007). *La empresa en la educación, educando a los empresarios del mañana*. [Enterprise in education, educating tomorrow's entrepreneurs]. Durham University. Inglaterra [Se puede consultar en <http://www.enorssi.fi/hankkeet/yrittajyyskasvatus/pdf/Gibb.pdf>].
- Guzmán J & Liñán F. (2005). *Perspectivas en la educación de empresa: una comparación de EE.UU.-Europa* [Perspectives on Entrepreneurial Education: A US-Europe Comparison]. Jean Monnet European Studies Centre y Universidad Antonio de Nebrija, Madrid, España. [Se puede consultar en: <http://www.nebrija.com/jeanmonnet/pdf/guzman-linian.pdf>].
- Liñán F. (2005). Una clasificación de la educación empresarial: diferencias entre los Estados Unidos y Europa. En: *Revista Gestão Industrial*, Vol. 1, Nº 1, p.25. [Se puede consultar en: <http://www.pg.utfpr.edu.br/depog/>]



periodicos/index.php/revistagi/article/view/173/169].

Loucks K. E & Menzies T & Gasse Y. (2000, julio). *The Evolution of Canadian University Entrepreneurship Education Curriculum over Two Decades* Presented to INTENT Internationalizing Entrepreneurship Education and Training Conference Tampere, Tampere, Finland. [Se puede consultar en http://www.intent-conference.de/DWD/_621/upload/media_1284.pdf]

Rodríguez C. & Jiménez M. (2007, julio-diciembre). Emprenderismo, acción gubernamental y academia. Revisión de la literatura. En *Innovar*. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales. Universidad Nacional de Colombia. Vol.15, N°.26, pp.73-89. [Se puede consultar en: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/818/81802606.pdf>].

Rosso P. P. (2008). Discurso del rector, con motivo de la inauguración del año académico 2008. Chile. Consultado en mayo de 2009 en: <http://www.uc.cl/noticias/ficha/mas/inauguracion2008.pdf>.

Swedberg R. (2002). Principios de sociología económica [Principles of Economic Sociology]. nj, USA: Princeton University Press.

UNESCO (1998) Declaración Mundial sobre Educación Superior en el Siglo XXI: visión y acción de la UNESCO. [Se puede consultar en: http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm].

De emprendedor a empresario, metodología de emprendizaje virtual y presencial

Juan Fernando Reinoso Lastra^{1*}

Resumen

El objetivo de este texto es presentar una metodología para el aprendizaje del emprendimiento —*emprendizaje*—, denominada *De emprendedor a empresario*, para lo cual se consultan los modelos teóricos del proceso empresarial propuestos por Varela (2001) y los ambientes virtuales de aprendizaje por Merchán y Salazar (2004).

La metodología presenta seis momentos de aprendizaje autónomo, que pueden ser desarrollados en ambientes virtuales o presenciales. Los contenidos son expresados en competencias que especifican el saber conocer, hacer y ser, complementados con recursos y actividades para lograr sus objetivos pedagógicos.

Encontramos que se puede aplicar en diferentes poblaciones, para lo cual se recomienda adecuar pedagógicamente las estrategias, contenidos y actividades de aprendizaje.

Palabras clave: Emprendimiento, emprendizaje, ambientes virtuales de aprendizaje.

Abstract

The objective is to develop a methodology for learning enterprising — *emprendizaje*— named *Enterprising to entrepreneur*, for which it consults theoretical models of entrepreneurial process, presented by Varela (2001) and virtual learning environments, by Merchán & Salazar (2004). The methodology has six independent learning moments that can be developed in virtual or presence environments. The contents are expressed as competences, specified in knowledge, expertise and attitudes, to be complemented with

¹ * Magister en Administración de Empresas. Profesor de Planta. Coordinador del Grupo de Investigaciones en Estrategia, Estructura y Cultura Organizacional —eco— de la Universidad del Tolima, Ibagué, Colombia.

Correo electrónico: jfreinos@ut.edu.co.



resources and activities to achieve its educational objectives. It is found that can be applied in different populations, it is recommended to adapt pedagogical strategies, contents and learning activities.

Keywords: Enterprising, emprendizaje, virtual learning environments.

1. Introducción

Las universidades e instituciones técnicas y tecnológicas han asumido por obligación o tendencia el reto de incluir en sus acciones educativas el aprendizaje del emprendimiento —*emprendizaje*—, dirigido a la creación y sostenimiento de una empresa. El gobierno local, regional y nacional, poco a poco incluye en sus planes de desarrollo el emprendimiento como un eje estratégico con sus políticas y recursos, para brindarle oportunidades a su población. El objetivo común es el de encontrar un factor clave que estimule más la participación de los emprendedores en dichos procesos e integrar esfuerzos en un solo sistema de emprendimiento, que propenda por desarrollar a mediano y largo plazo una cultura emprendedora y empresarial.

En la educación, la concurrencia de las nuevas TICs como mediadoras de la enseñanza y el aprendizaje, trae nuevas oportunidades para concretar objetivos de aprendizaje frente a las dificultades que se observan para su logro en la educación presencial, pues estas contienen nuevos elementos pedagógicos que facilitan entornos más cercanos y motivadores para los participantes. Dadas estas condiciones, es viable pensar en metodologías de aprendizaje que se adecuen a un nuevo contexto y sean incluyentes para toda la población, además de que se integren a los objetivos institucionales.

La metodología denominada *De emprendedor a empresario* tiene la intencionalidad pedagógica de orientar la actitud emprendedora hacia la actitud empresarial, mediante un proceso virtual y/o presencial de acompañamiento y retroalimentación permanente, que contiene seis (6) momentos de aprendizaje autónomo, por el cual se estimula el desarrollo de competencias emprendedoras y empresariales, como las definidas por Varela (2001).

Por último, se presentan conclusiones y recomendaciones en cuanto a su aplicación, sus adecuaciones, su proyección como parte de un sistema de emprendimiento, su evaluación y mejoramiento.

2. Marco teórico

El desarrollo de un país está directamente relacionado con el emprendimiento por oportunidad. Frente a una tasa de actividad emprendedora —TEA— del 24,5% en el 2008 (GEM Colombia, 2009), Colombia es el país de Latinoamérica con la menor participación de emprendimientos motivados por oportunidad —56.6%—, en el que persiste un alto grado de emprendimiento por necesidad, ante lo cual se requieren soluciones prácticas que incidan positivamente en las cifras. Degen (2008) propone que las universidades y escuelas técnicas reestructuren sus cursos de *emprendedorismo* para incentivar la oportunidad y así reducir el emprendimiento por necesidad, para eliminar la pobreza extrema. Machado y Reinoso (2008) orientan su investigación a ampliar el campo de acción de las universidades e institutos técnicos y tecnológicos para poblaciones marginadas, que tienen un alto potencial emprendedor por oportunidad, a través de diversas acciones institucionales, una de las cuales es la formación empresarial mediante metodologías acordes al contexto e incluidas en un marco general. La formación emprendedora y empresarial es concebida como la ruta pedagógica que conduce del emprendimiento al empresarismo —creación de empresa—, al partir de la identificación y sostenimiento de un perfil de actitud emprendedora. Páramo (2008), explora el emprendimiento rural juvenil desde la perspectiva asociativa, como una forma en la que la universidad puede llegar a otro tipo de población social.

La importancia de la capacidad emprendedora en la persona —creatividad, actitud hacia el riesgo, liderazgo, compromiso, autoconfianza, orientación a metas, motivación al logro, autoestima— es más evidente en ambientes complejos y dinámicos, en los que las personas requieren idear alternativas para enfrentar situaciones presentes de incertidumbre y riesgo (Dávila, 2004), respecto de las cuales no hay experiencias previas similares. Para Schumpeter (Citado por Dávila, 2004) el empresario es la persona que enfrenta estas situaciones con innovación, la cual puede darse de varias formas; una de ellas es la creación de una empresa para convertirse en un líder, durante el desarrollo económico, en “el agente capaz de dar una respuesta creadora; esto es, de poner en marcha innovaciones o nuevas —desconocidas, ajenas a la práctica existente— combinaciones de los factores de producción” (p.11). Malagón (2003) propone una definición de empresario a partir de la actitud emprendedora: “Significa tomar acciones humanas creativas para construir algo de valor a partir de prácticamente nada” (p.73-81).



La Ley 1014 de 2006 —Congreso de la República de Colombia— define el emprendimiento como la capacidad de las personas para crear a partir de significados, para aprender a solucionar problemas con base en sus emociones, creatividad, actitudes y valores personales; esto les permite adecuarse a un contexto y aprovechar las oportunidades que este les brinda para beneficio propio y el de la sociedad en la que están inmersos. También para fijarse metas y retos para alcanzarlos, al establecer un estilo de vida caracterizado por actitudes, habilidades, valores, competencias y conocimientos, en los cuales están presentes: la innovación, la creatividad, la autoconfianza, la ética y la capacidad para analizar el entorno, comprender procesos y desarrollar proyectos. La misma Ley denominada *De fomento a la cultura del emprendimiento*, define este como:

Una manera de pensar y actuar orientada hacia la creación de riqueza. Es una forma de pensar, razonar y actuar centrada en las oportunidades, planteada con visión global y llevada a cabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado, su resultado es la creación de valor que beneficia a la empresa, la economía y la sociedad. [Define la empresarialidad como] 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 (Capítulo 1, núm., c y d).

Además la Ley fija la creación de redes nacionales y regionales de emprendimiento, así como, dentro del *fomento de la cultura del emprendimiento* —Capítulo tercero, artículo 13—, su enseñanza obligatoria en todos los establecimientos oficiales o privados, que ofrezcan educación formal en los niveles de preescolar, básica, básica primaria, básica secundaria y media, a través de diversas actividades, entre las cuales está el diseño y divulgación de módulos específicos sobre temas empresariales denominados *Cátedra empresarial*.

Como un nuevo componente curricular de los programas de Administración de Empresas y otros programas académicos, el emprendimiento empresarial constituye una línea de aprendizaje que vincula conocimientos, experiencias, metodologías y estrategias educativas para desarrollar competencias emprendedoras en espacios presenciales. Muchas veces el aprendizaje presencial presenta limitaciones de comunicación, tiempo y espacio, que dificultan el logro de los objetivos de formación; por esto se requieren otras estrategias educativas que complementen dicho aprendizaje,

como la aplicación de las tecnologías de información y comunicación TICs mediante un Ambiente Virtual de Aprendizaje —AVA—, que es un espacio virtual creado con orientación pedagógica y formativa, para facilitar la comunicación e interacción entre estudiantes, profesores y contenidos, adaptados a ritmos y capacidades de aprendizaje. Merchán y Salazar (2004) ofrecen dos definiciones de Ambientes Virtuales de Aprendizaje, a saber:

Un Ambiente Virtual de Aprendizaje es el conjunto de entornos de interacción, sincrónica y asincrónica, donde, con base en un programa curricular, se lleva a cabo el proceso enseñanza-aprendizaje, a través de un sistema de administración de aprendizaje [y] [...] se entiende por Ambiente Virtual de Aprendizaje (AVA) la relación pedagógica y telemática que establece un usuario con un conjunto de elementos instruccionales, tutoriales y tecnológicos que le posibilitan construir, adquirir y modificar su conocimiento y sus estructuras de conocimiento de manera autónoma y flexible. Relación pedagógica que establece un conjunto de acciones intencionadas y procesuales que la caracterizan como acto educativo tendiente a la formación, y que se establecen de manera sincrónica y/o asincrónica mediante el uso de herramientas telemáticas, lo cual le otorga el sentido de virtualidad al ambiente en cuanto que los sujetos se presentan en un estado de inmaterialidad, acorporalidad y atemporalidad que genera nuevas formas de comunicación e interacción personal entre los sujetos, entre estos con los conocimientos y los materiales (p.52).

Para Unigarro (2004), “la educación virtual es esa acción que busca propiciar espacios de formación de los sujetos y que, apoyándose en las tecnologías de la información y la comunicación, instaura una nueva manera de establecer el encuentro comunicativo entre los autores del proceso” (p.46).

La intención educativa es la de buscar elementos comunes para ambientes virtuales o presenciales de aprendizaje, adecuados a los objetivos del mismo y a los tipos de población. En algunos casos la metodología se presentará para un ambiente presencial como la actividad desarrollada por Reinoso y Triana (2010), dirigida a una población con poco acceso a las tecnologías de información, escasa escolaridad o insuficiente conocimiento de conceptos y aspectos de emprendimiento y empresarismo. En ambientes virtuales, como el presentado por el Grupo de Investigaciones en **Estrategia, Estructura y Cultura Organizacional** —ECO— (2010), la metodología utiliza unos recursos y actividades apoyadas en los adelantos tecnológicos. También es posible, de acuerdo a las condiciones de espacio, tiempo y/o recursos, que la metodología pueda ser desarrollada complementariamente en ambos ambientes. Calderón y González (2009) expresan que:



Toda actividad y estrategia de enseñanza-aprendizaje debe materializarse en un proceso coherente y lógico que permita obtener los objetivos marcados, entendiendo el proceso de enseñanza-aprendizaje como el mecanismo destinado a crear las condiciones para que, a través de las experiencias educativas, los alumnos lleguen a aprender (p.21).

En ese proceso, que es del estudiante o participante, surge un nuevo papel del docente que denominan *de la planificación docente*, del cual afirma Zabalza (2003, citado por Calderón y González, 2009):

Planificar la enseñanza significa tomar en consideración las determinaciones legales [los descriptores], los contenidos básicos de nuestra disciplina [los common places, aquello que suelen incluir los manuales de la disciplina], el marco curricular en que se ubica la disciplina [en qué plan de estudio, en relación a qué perfil profesional, en qué curso, con qué duración], nuestra propia visión de la disciplina y su didáctica [nuestra experiencia docente y nuestro estilo personal], las características de nuestros alumnos [su número, su preparación anterior, sus posibles intereses] y los recursos disponibles (p.31).

Villarraga (2005), presenta el programa de emprendimiento de la Universidad Pontificia Bolivariana de Bucaramanga como un proceso que se promueve en sus estudiantes al guiarlos por diferentes etapas como: sensibilización, capacitación en asesoría en formulación de planes de negocio, apoyo en la búsqueda de financiación, asesoría en la puesta en marcha y acompañamiento.

La metodología se basa en el modelo del proceso empresarial del Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial de la Universidad Instituto Colombiano de Estudios Superiores de INCOLDA —ICESI—, que contempla las etapas: Motivacional —gusto—, Situacional —oportunidad—, Sicológica —decisión—, Analítica —plan de negocio— y Económica —consecución de recursos—. Además el modelo de Robert Ronstad (Varela, 2001) que define la perspectiva empresarial como “la capacidad para evaluar varias áreas básicas en diferentes dimensiones con el propósito de relacionar esas evaluaciones con los objetivos de su carrera empresarial sobre el corto y largo plazo” (p.93).

3. Metodología

De emprendedor a empresario. Se presenta como un proceso de aprendizaje con la intencionalidad pedagógica de desarrollar competencias

emprendedoras y empresariales, compuesto por seis momentos pedagógicos autónomos, diseñados a partir de la definición y conocimiento previo de una población objetivo.

Cada momento tiene unos objetivos de aprendizaje y contenidos temáticos a tratar, los cuales son apoyados por recursos educativos y actividades a desarrollar, que son presentados de manera física o virtual. Se busca mantener el interés sobre el proceso de aprendizaje hasta el logro del objetivo, al llevar a cabo, simultáneamente, una evaluación retroalimentadora y permanente desde el inicio, durante y el final del proceso, para asegurar su intencionalidad.

Se presenta una evaluación inicial —cuestionario de entrada— para conocer un perfil de actitud emprendedora; luego, una evaluación combinada —teórico-práctica sobre el contexto e idea de empresa—; finaliza con una evaluación final —cuestionario de salida—, que le permite conocer, tanto al estudiante como al docente, el porcentaje de logro de competencias emprendedoras y empresariales.

4. Resultados

La metodología *De emprendedor a empresario*, constaría de las siguientes partes:

4.1. Unos objetivos de aprendizaje

Pretenden motivar y orientar el emprendimiento de cada participante hacia la creación de empresa —empresarismo—, mediante la oferta de unos espacios flexibles, motivadores y creativos de aprendizaje, orientados a identificar y desarrollar una actitud positiva de emprendimiento para identificar oportunidades en el entorno, para continuar en el proceso de concretar una idea y proyecto personal de empresa, que le facilite obtener recursos y poner en práctica su experiencia de aprendizaje con la creación y sostenimiento de su empresa; así se logra efectivamente en el estudiante o usuario el desarrollo de competencias emprendedoras y empresariales (Varela, 2001).

4.2. Los contenidos

Expresados en competencias que especifican el saber conocer, hacer y ser. Para la metodología se han definido seis (6) momentos de aprendizaje autónomo, que siguen las etapas mencionadas del proceso empresarial, tal como se describen en la Tabla N° 1:



Tabla N° 1. Momentos de Aprendizaje.

Conocimientos	Habilidades	Actitudes
Actitud emprendedora (Motivacional, Área del empresario).	Elaboración e identificación de un perfil de actitud emprendedora.	Autoevaluación inicial, sostener fortalezas y reorientar debilidades.
Desarrollo de la creatividad. (Motivacional, Área del empresario).	Desarrollo de ejercicios de habilidad creativa.	Actitud y capacidad para resolver problemas no previstos, resultados de la incertidumbre.
Conoce tu entorno (Situacional, Área del ambiente, Área del negocio).	Desarrollo de habilidades estratégicas para identificar oportunidades del entorno.	Pensamiento estratégico.
El proceso empresarial (Resumen y orientación).	Manejo de variables internas y externas para crear empresa.	Relaciones de aspectos personales y contextuales. Lo subjetivo y lo objetivo.
La idea de empresa (Sicológica y Analítica).	Desarrollo de actitudes emprendedoras, habilidades creativas y actitud colaborativa para formular una idea de empresa.	Ser propositivo, creativo y comunicativo. Trabajo en equipo.
El proyecto hecho empresa (Analítica y económica).	Manejo holístico e integrador para diseñar y estructurar un proyecto de empresa.	Autoevaluación y evaluación del proceso de emprendimiento. Manejo de relaciones interpersonales para convencer y lograr recursos.

Fuente: el autor.

Los objetivos, duración y contenido temático de cada momento de aprendizaje serían los siguientes:

4.2.1. Actitud emprendedora

Objetivos:

- Identificar un perfil de actitud emprendedora.
- Sostener durante el proceso de aprendizaje la actitud emprendedora como factor de motivación.

Duración: 12 horas.

Contenido temático:

Emprendimiento y empresarismo.

Las competencias emprendedoras y empresariales.

Conoce tu perfil de actitud emprendedora —Encuesta y gráfico del perfil—.

Fortalezas y debilidades personales.

4.2.2. Desarrollo de la creatividad

Objetivos:

- Ejercitar la creatividad como factor de emprendimiento.
- Conocer el proceso de creatividad.
- Aplicar la creatividad en la creación de empresas.

Duración: 12 horas.

Contenido temático:

Por qué somos creativos.

Ejercicios creativos.

Elaboración del proyecto de vida aplicando la creatividad.

4.2.3. Conoce tu entorno

Objetivos:

- Tener una visión estratégica del entorno empresarial.
- Conocer las oportunidades del entorno para crear empresa.
- Tener información actualizada del entorno empresarial.

Duración: 40 horas.

Contenido temático:

- Entorno económico.
- Entorno social.
- Entorno cultural.



- Entorno político.
- Entorno legal.
- Entorno tecnológico.
- Proveedores.
- Clientes.
- Competencia.

4.2.4. El proceso empresarial

Objetivos:

- Conocer el proceso que se dirige de la actitud emprendedora a la creación de empresa.
- Identificar las variables personales y del entorno, relativas al proyecto propio de empresa.

Duración: 12 horas.

Contenido temático:

- El proceso empresarial.
- Modelos de proceso empresarial.
- Identificación personal de un modelo de proceso empresarial.

4.2.5. La idea de empresa

Objetivos:

- Identificar colectivamente ideas de empresa.
- Seleccionar una idea de empresa para el proyecto.
- Analizar la viabilidad de la idea de empresa.

Duración: 12 horas.

Contenido temático:

- De dónde surgen las ideas de empresa.
- Lluvia de ideas.
- Selección estratégica de una idea de empresa.
- Análisis de la idea de empresa.

4.2.6. El proyecto hecho empresa

Objetivos:

- Elaborar un proyecto de empresa para la idea de empresa.
- Presentar un proyecto de empresa para hacerla realidad.
- Conseguir recursos para la empresa.
- El proyecto hecho empresa.

Duración: 32 horas.

Contenido temático:

- El proyecto de empresa —etapa analítica—.
- En dónde presentar el proyecto de empresa —etapa económica—.
- El proyecto hecho empresa —etapa de vinculación al sistema—.

4.3. Actividades de aprendizaje y recursos

Van de acuerdo a los contenidos. Se basan en la interactividad del estudiante con diferentes recursos que lo evaluarán y retroalimentarán permanentemente, para tratar de incorporar o despertar conocimientos, habilidades —análisis del entorno, comprensión de procesos, formulación de estrategias, elaboración y gestión de proyectos— y actitudes —iniciativa, creatividad, disciplina, persistencia, entusiasmo, autoconfianza, toma de decisiones, actitud al riesgo, liderazgo—.

Los recursos virtuales o presenciales se usan para presentar cada actividad, de tal forma que faciliten el aprendizaje mediante la comprensión y la evaluación:

4.3.1. Actitud emprendedora: un cuestionario de entrada identifica un perfil de actitud emprendedora para ubicar inicialmente al estudiante en una primera fase de autoevaluación de sus propias capacidades, conocimientos y actitudes.

4.3.2. Desarrollo de la creatividad: se suministran ejercicios de creatividad, mediante los cuales se busca que el estudiante observe diferentes alternativas, administre los recursos existentes, analice y use la información. Manual de creatividad, Raymond Prada (2002).

4.3.3. Conoce tu entorno: mediante un análisis del entorno que proporciona información sobre diferentes contextos, se prepara para detectar oportunidades relacionadas con el empresarismo. Guía para el análisis del entorno.

4.3.4. El proceso empresarial: el conocimiento de diversos modelos teóricos sobre el proceso empresarial (Varela, 2001) y un análisis del caso, le servirá para identificar y comprender las diferentes etapas del proceso empresarial. Estudio de casos —Emprendedores y empresarios—.

4.3.5. La idea de empresa: con la información de su perfil de actitud emprendedora, el análisis del entorno y la comprensión del proceso empresarial, se toma la decisión en grupo de generar ideas de empresa y elegir una de ellas para elaborar su propio proyecto empresarial, mediante un



formato institucional —de la universidad o la entidad acompañante—. Aquí se puede iniciar el acompañamiento de una entidad como valor agregado del proceso de aprendizaje, la cual financia y asesora al estudiante hasta la puesta en marcha y sostenimiento de su proyecto empresarial. Guía metodológica para la idea y el proyecto de empresa (Reinoso & Triana, 2010).

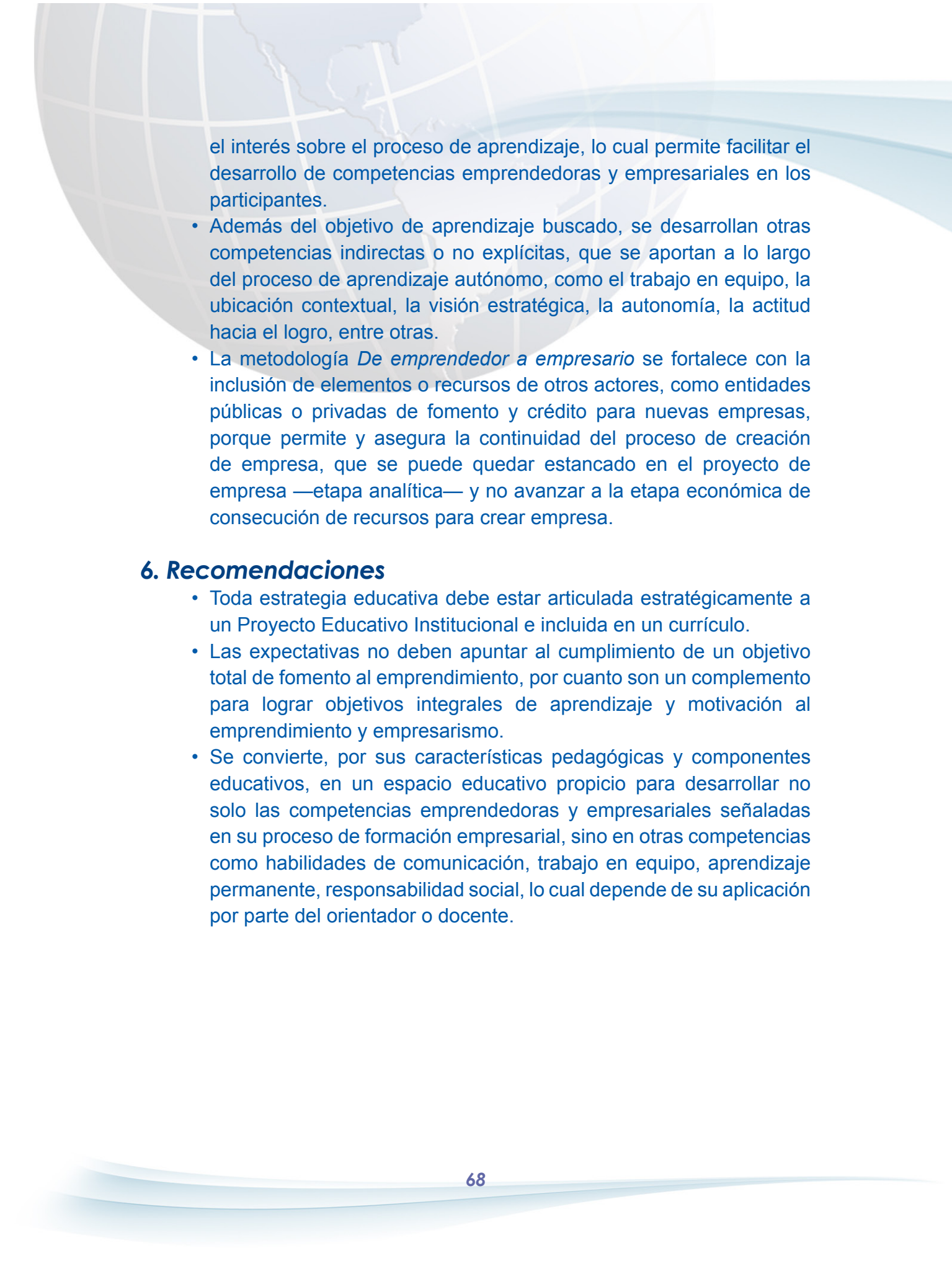
4.3.6. El proyecto hecho empresa: de la idea de empresa se pasa a organizar y estructurar todas las actividades por aspectos administrativos y organizacionales, para conformar el proyecto de empresa en un formato institucional —de la universidad o entidad acompañante— que pueda ser validado, y así conseguir los recursos necesarios para su implementación como empresa sostenible. Guía metodológica para la idea y el proyecto de empresa (Reinoso & Triana, 2010). Como montar una empresa organizadora de eventos (Sebrae, 2008).

4.4. La evaluación

Se convierte en autoevaluación y coevaluación, para retroalimentar al estudiante sobre su progreso en el proceso de aprendizaje y motivarlo a que se autoregule de acuerdo a sus capacidades y exigencias administrativas del proceso; esto permite que el estudiante pueda seguir su propio ritmo de aprendizaje, al proporcionarle respuestas inmediatas que le señalen sus fortalezas y debilidades mediante indicadores de conocimiento y desempeño, que le indican su progreso en el curso y lo motivan a seguir con las siguientes etapas.

5. Conclusiones

- La metodología *De emprendedor a empresario*, sigue el modelo de proceso empresarial propuesto por el Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial de la Universidad ICESI, el cual inicia el aprendizaje a partir de la identificación y sostenibilidad de un perfil de actitud emprendedora, como factor motivador del desarrollo de competencias emprendedoras —etapa motivacional—.
- La flexibilidad en su aplicación permite, mediante modificaciones pedagógicas y metodológicas, consultar las condiciones de contexto de la población objetivo.
- La aplicación educativa en ambientes virtuales y/o presenciales de aprendizaje, es amplia y diversa, colmada de nuevos lenguajes y significados e integral en su proceso, con un amplio campo de acción y con recursos comunicativos e interactivos que motivan y mantienen



el interés sobre el proceso de aprendizaje, lo cual permite facilitar el desarrollo de competencias emprendedoras y empresariales en los participantes.

- Además del objetivo de aprendizaje buscado, se desarrollan otras competencias indirectas o no explícitas, que se aportan a lo largo del proceso de aprendizaje autónomo, como el trabajo en equipo, la ubicación contextual, la visión estratégica, la autonomía, la actitud hacia el logro, entre otras.
- La metodología *De emprendedor a empresario* se fortalece con la inclusión de elementos o recursos de otros actores, como entidades públicas o privadas de fomento y crédito para nuevas empresas, porque permite y asegura la continuidad del proceso de creación de empresa, que se puede quedar estancado en el proyecto de empresa —etapa analítica— y no avanzar a la etapa económica de consecución de recursos para crear empresa.

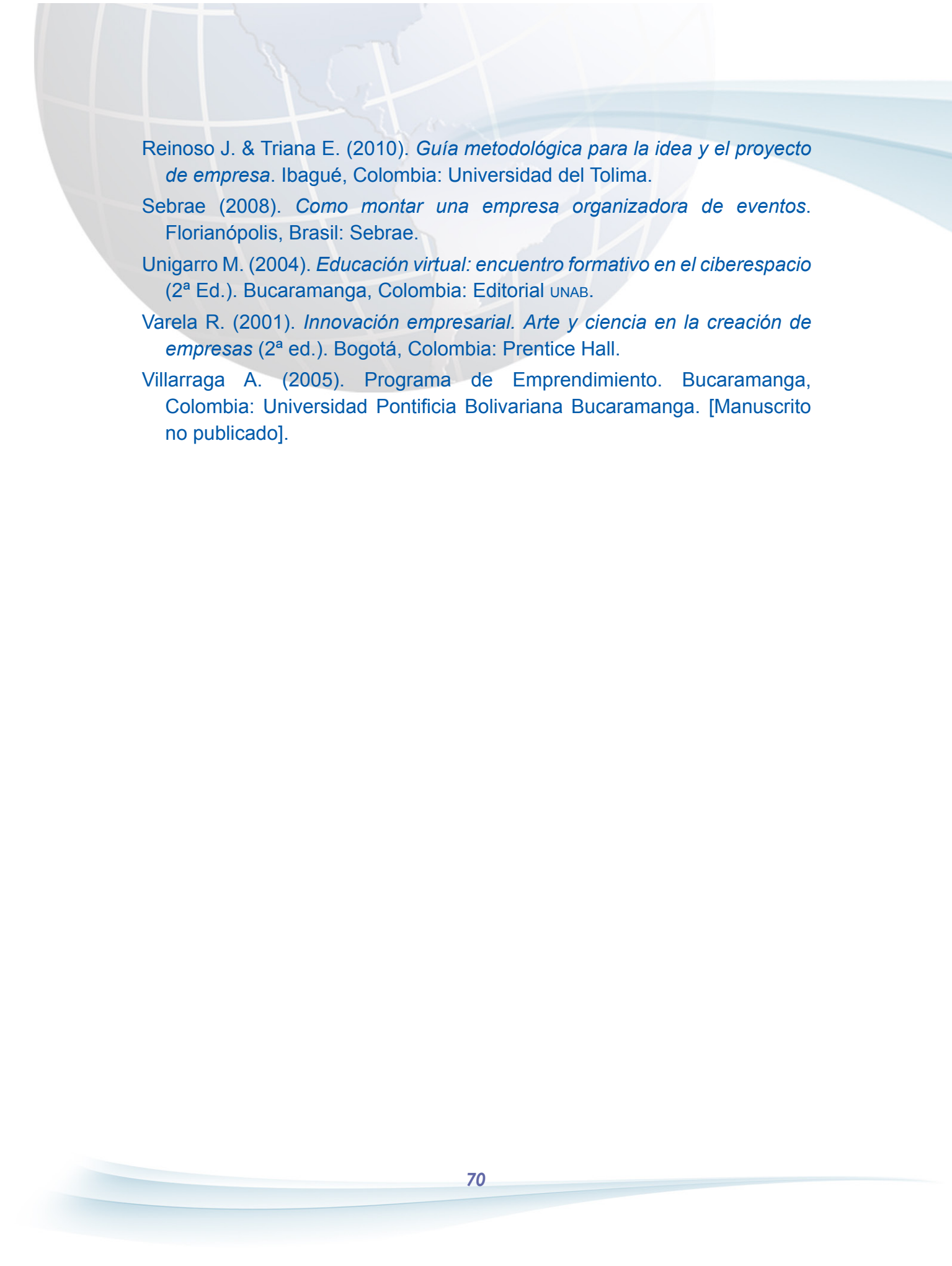
6. Recomendaciones

- Toda estrategia educativa debe estar articulada estratégicamente a un Proyecto Educativo Institucional e incluida en un currículo.
- Las expectativas no deben apuntar al cumplimiento de un objetivo total de fomento al emprendimiento, por cuanto son un complemento para lograr objetivos integrales de aprendizaje y motivación al emprendimiento y empresarismo.
- Se convierte, por sus características pedagógicas y componentes educativos, en un espacio educativo propicio para desarrollar no solo las competencias emprendedoras y empresariales señaladas en su proceso de formación empresarial, sino en otras competencias como habilidades de comunicación, trabajo en equipo, aprendizaje permanente, responsabilidad social, lo cual depende de su aplicación por parte del orientador o docente.



Referencias

- Calderón C. & González A. (2009). El papel del profesor universitario español en el Espacio Europeo de Educación Superior: Retos pendientes. *En: La Universidad y el Emprendimiento*. Valencia, España: Promolibro, p.21-44.
- Dávila C. (2004). ¿A quién le interesa la historia del empresariado? *En Revista Dinero*. N° 214, p.132-134.
- Degen R. (2008, mayo-agosto). Empreendedorismo: una filosofía de desarrollo sostenible y la reducción de la pobreza. *En Revista de Ciencias Administrativas*. N° 10 (20), p. 11-30.
- GEM -Global Entrepreneurship Monitor- (2009). Informe Anual para Colombia 2008. Bogotá, Colombia: Consorcio GEM.
- Grupo de Investigación ECO. (2010). *De emprendedor a empresario*. Ibagué, Colombia: Universidad del Tolima. Recuperado el 10 de febrero de 2010 de <http://www.deemprededoraempresario.net/>
- Ley 1014 (2006). Congreso de la República de Colombia. [Se puede consultar en: http://www.cntv.org.co/cntv_bop/basedoc/ley/2006/ley_1014_2006.html]
- Machado O. & Reinoso J. (2008). *Proyecto educativo de formación empresarial dirigido a grupos sociales externos a las universidades y centros de formación técnica y tecnológica en Ibagué*. Ibagué, Colombia: Universidad del Tolima, p.128.
- Malagón F. (2003, mayo-agosto) ¿Cómo orientar el espíritu emprendedor hacia la creación de empresas? *En Revista Escuela de Administración de Negocios, EAN*. Bogotá, Colombia: N° 48, p.73-81. [Se puede consultar en <http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/view/193/183>].
- Merchán C. & Salazar C. (2004). Elementos favorables para el diseño de ambientes virtuales de aprendizaje. *En Cuestiones*. Revista de la Escuela de Ciencias Sociales, Humanidades y Artes Bucaramanga: Universidad Nacional Abierta y a Distancia, UNAB, N° 2, p. 45-59.
- Páramo D. (2008). La Universidad del Tolima explora el emprendimiento rural juvenil, desde la perspectiva asociativa en el municipio de Ibagué. *En: Revista Mundo Económico y Empresarial*. Ibagué, Colombia: Talleres Litográficos, Universidad del Tolima. Vol.6, Fasc.6, p.14-26.
- Prada R. (2002). *Creatividad e Innovación empresarial*. Bogotá, Colombia: TecnoPress Ediciones.

- 
- Reinoso J. & Triana E. (2010). *Guía metodológica para la idea y el proyecto de empresa*. Ibagué, Colombia: Universidad del Tolima.
- Sebrae (2008). *Como montar una empresa organizadora de eventos*. Florianópolis, Brasil: Sebrae.
- Unigarro M. (2004). *Educación virtual: encuentro formativo en el ciberespacio* (2ª Ed.). Bucaramanga, Colombia: Editorial UNAB.
- Varela R. (2001). *Innovación empresarial. Arte y ciencia en la creación de empresas* (2ª ed.). Bogotá, Colombia: Prentice Hall.
- Villarraga A. (2005). Programa de Emprendimiento. Bucaramanga, Colombia: Universidad Pontificia Bolivariana Bucaramanga. [Manuscrito no publicado].



Construção de um programa de formação de Empreendedores

Bezamat de Souza Neto^{1*}
Érica Valéria Carvalho^{2*}
Karine Dias Costa^{3*}

Resumo

O projeto pretende apresentar a opção de uma “capacitação massiva”, tanto de alunos quanto de professores da UFSJ, objetivando adquirir atitudes mais empreendedoras. O método será o da pesquisa-ação, cujo trabalho toma 3 rumos diferentes, mas complementares: o primeiro, da pesquisa “Potencial Empreendedor dos Alunos” nos *campi* da UFSJ; o segundo no levantamento de dados sobre as metodologias adotadas por 2 Instituições de Ensino Superior do Brasil (PUC-RJ e INATEL), bem como da Universidad de Concepción do Chile, para a elaboração de um método próprio a ser adotado na UFSJ, a partir de capacitação de professores da UFSJ; o terceiro, será a organização e a programação de uma capacitação massiva e de forma transversal de alunos da UFSJ.

Palavras-chave: Empreendedorismo, Inovação, Educação Empreendedora, Formação de empreendedores, Novo papel das universidades.

Resumen

El proyecto desarrollará la opción de un entrenamiento masivo, tanto para estudiantes como para maestros en la UFSJ, con el objetivo de adquirir

1 * Bezamat de Souza Neto: Doutor em Engenharia de Produção .Universidade Federal de São João del-Rei, Brasil.

Correo electrónico: bezamat@ufsj.edu.br

2 * Érica Valéria de Carvalho:Graduanda em Administração. Universidade Federal de São João del-Rei, Brasil.

Correo electrónico: ericavalericac@yahoo.com.br

3 * Karine Dias Costa: Especialista em Administração e gerente da INDETEC(Incubadora de Desenvolvimento Tecnológico. Universidade Federal de São João del-Rei, Brasil.

Correo electrónico: karinediaz_adm@hotmail.com

actitudes más emprendedoras. El método será el investigación-acción en que el trabajo toma 3 direcciones diferentes pero complementarias: el primero es la investigación “Potencial Emprendedor de los Estudiantes” en los otros campus de la UFSJ; el segundo es la recolección de datos acerca de las metodologías adoptadas por 2 IES en Brasil (PUC-RJ e INATEL), así como de la Universidad de Concepción de Chile, para la elaboración de una metodología propia que se adoptará en UFSJ y que comenzará con la capacitación de los maestros de la UFSJ; y la tercera, será la organización y la programación de una capacitación masiva y transversal de los estudiantes de la UFSJ.

Palabras claves: Emprendedorismo, la Innovación, la Educación Emprendedora, la Formación de empresarios, el Nuevo papel de las universidades.

Abstract

The project intends to present the option of a training, for students and for teachers of UFSJ, aiming to acquire more enterprising attitudes. The method will be the research-action in which the work takes 3 different but complementary directions: the first is the research “Enterprising Potential of the Students” in the others campuses of UFSJ; the second is the collection of data about methodologies adopted by 2 IES in Brazil (PUC-RJ and INATEL), as well as of Universidad of Concepción from Chile, for the elaboration of a particular method that will be adopted in UFSJ starting from UFSJ’s teachers training; the third part, will be the organization and the programming of a training for UFSJ’s students.

Key words: Entrepreneurship, Innovation, Enterprising Education, entrepreneurs’ Formation, New paper of the universities.

Introdução

A diversa ancoragem teórica para o campo de estudos do Empreendedorismo denota à proposta um forte conteúdo interdisciplinar na sua fase reflexiva, que aponta também para uma forte multidisciplinaridade em sua aplicação, na ação propriamente dita, na medida em que se pretende lidar com públicos diversos dentre a vasta gama de graduações existentes hoje na UFSJ.

A inovação é o instrumento específico do espírito empreendedor. Os empreendedores bem sucedidos, seja qual for a sua motivação pessoal



(reconhecimento, fama, riqueza, poder, curiosidade), não se contentam simplesmente em melhorar o que já existe ou em modificá-lo. Eles procuram criar novos valores, diferentes satisfações. Segundo Peter Drucker, “é a mudança que sempre proporciona oportunidade para o novo e o diferente”. Schumpeter (1982), por sua vez, diz que o empreendedor é uma pessoa apta a realizar inovações, fazer coisas diferentes, o que exige um comportamento pró-ativo e criativo do mesmo.

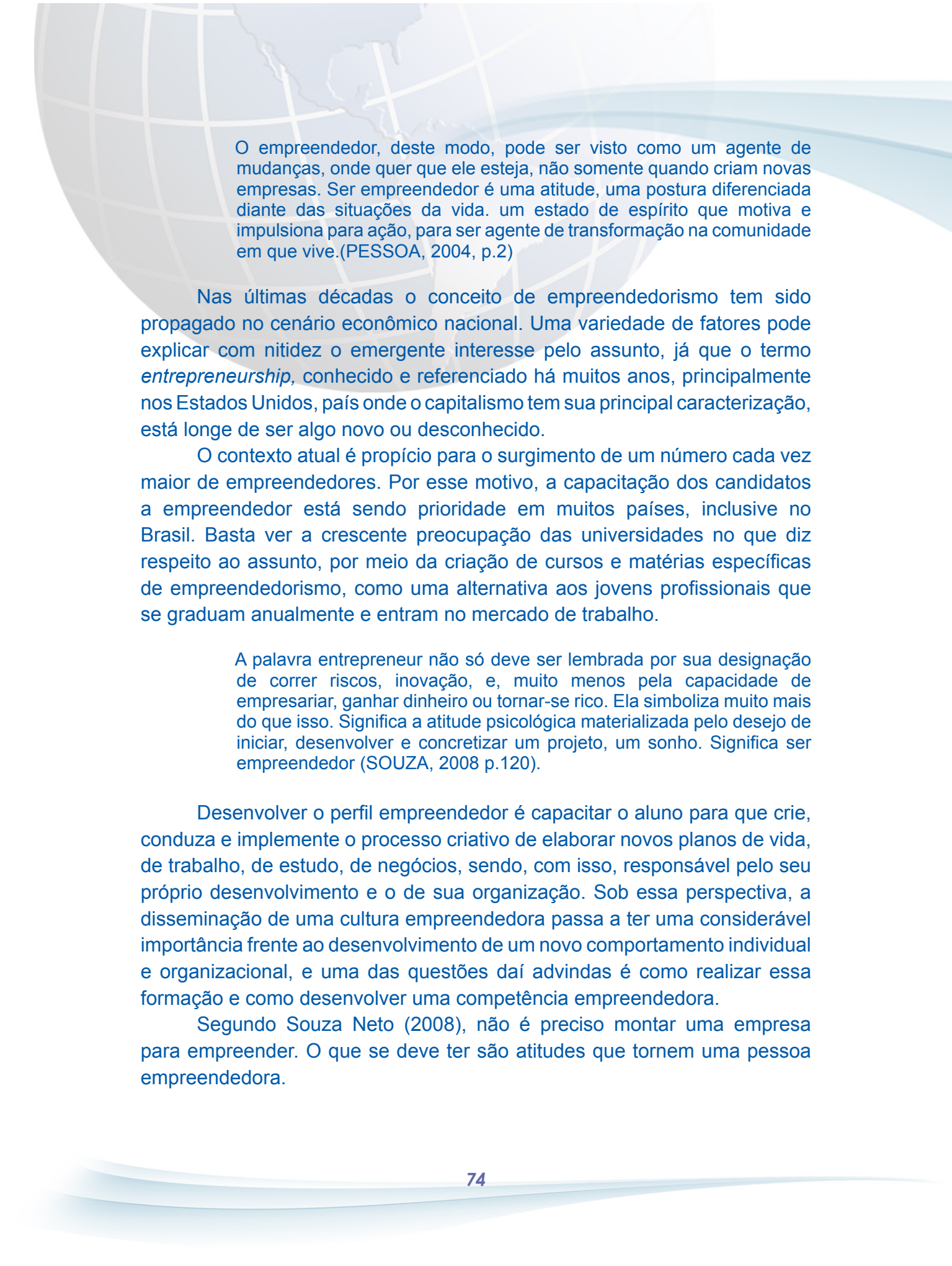
É o agente do processo de “destruição criativa” que constantemente inventa novos produtos, métodos de produção e mercados. Schumpeter descreve esta “destruição” como sendo a criação de novos produtos que revolucionam o mercado e extinguem o antigo escopo da demanda por bens e serviços existentes, ampliando a gama de opções para os consumidores – sejam eles indivíduos ou organizações. Esse processo é o impulso fundamental que aciona e mantém em movimento o capitalismo e o desenvolvimento econômico. A essência do empreendedorismo está na percepção e na exploração de novas oportunidades de negócios. Sem empreendedores, não há inovação. Sem inovação, não há investimentos. Sem investimentos, não há retorno financeiro e assim, o capitalismo não recebe novos impulsos. Economistas e estudiosos passaram a ver os empreendedores como detectores de oportunidades de negócios – indivíduos que correm riscos e criam empresas.

Para Souza (2001), “desenvolver o perfil empreendedor é capacitar o aluno para que crie, conduza e implemente o processo de elaborar novos planos de vida”. Ele também afirma que essa formação empreendedora deve possuir como base o desenvolvimento do autoconhecimento, dando ênfase na persistência, na imaginação e na criatividade, todas essas habilidades associadas à inovação.

1. Marco teórico

2.1 O perfil empreendedor

O empreendedor deve estar apto a definir os parâmetros do que pretende realizar e os meios utilizados para alcançar o resultado desejado. Uma das grandes diferenças entre o empreendedor e as outras pessoas que trabalham em organizações é que “o empreendedor define o objeto que vai determinar seu próprio futuro” (FILION, 1999).



O empreendedor, deste modo, pode ser visto como um agente de mudanças, onde quer que ele esteja, não somente quando criam novas empresas. Ser empreendedor é uma atitude, uma postura diferenciada diante das situações da vida. um estado de espírito que motiva e impulsiona para ação, para ser agente de transformação na comunidade em que vive.(PESSOA, 2004, p.2)

Nas últimas décadas o conceito de empreendedorismo tem sido propagado no cenário econômico nacional. Uma variedade de fatores pode explicar com nitidez o emergente interesse pelo assunto, já que o termo *entrepreneurship*, conhecido e referenciado há muitos anos, principalmente nos Estados Unidos, país onde o capitalismo tem sua principal caracterização, está longe de ser algo novo ou desconhecido.

O contexto atual é propício para o surgimento de um número cada vez maior de empreendedores. Por esse motivo, a capacitação dos candidatos a empreendedor está sendo prioridade em muitos países, inclusive no Brasil. Basta ver a crescente preocupação das universidades no que diz respeito ao assunto, por meio da criação de cursos e matérias específicas de empreendedorismo, como uma alternativa aos jovens profissionais que se graduam anualmente e entram no mercado de trabalho.

A palavra *entrepreneur* não só deve ser lembrada por sua designação de correr riscos, inovação, e, muito menos pela capacidade de empresariar, ganhar dinheiro ou tornar-se rico. Ela simboliza muito mais do que isso. Significa a atitude psicológica materializada pelo desejo de iniciar, desenvolver e concretizar um projeto, um sonho. Significa ser empreendedor (SOUZA, 2008 p.120).

Desenvolver o perfil empreendedor é capacitar o aluno para que crie, conduza e implemente o processo criativo de elaborar novos planos de vida, de trabalho, de estudo, de negócios, sendo, com isso, responsável pelo seu próprio desenvolvimento e o de sua organização. Sob essa perspectiva, a disseminação de uma cultura empreendedora passa a ter uma considerável importância frente ao desenvolvimento de um novo comportamento individual e organizacional, e uma das questões daí advindas é como realizar essa formação e como desenvolver uma competência empreendedora.

Segundo Souza Neto (2008), não é preciso montar uma empresa para empreender. O que se deve ter são atitudes que tornem uma pessoa empreendedora.



Há diversas características que conduzem a um perfil característico e típico de pessoas empreendedoras. Fazendo parte dessas habilidades podemos citar: o senso de oportunidade; a dominância; a agressividade e energia para realizar; a autoconfiança; o otimismo e o dinamismo; a independência; a persistência; a flexibilidade e resistência a frustrações; a criatividade; a propensão ao risco; a liderança carismática; a habilidade de equilibrar “sonho” e realização; a habilidade de relacionamento (BERNARDI, 2003).

Mintzberg et al.(2000) afirma que “entre as várias características atribuídas à personalidade empreendedora, estão fortes necessidades de controle, de independência e de realização, ressentimento em relação à autoridade e a tendência a aceitar riscos moderados”.

Uma das atividades mais distintas do empreendedor quando comparado a outros profissionais, dentro ou fora das organizações, é a de definir projetos- isto é, sua capacidade de conceber visões e, depois, passar à ação para realizá-las. Enquanto a maioria dos indivíduos evolui em sistemas que foram pensados e criados por outras pessoas, o empreendedor identifica o nicho, define o espaço que pretende ocupar no mercado e, por fim, concebe e instala a organização que lhe permitirá atingir seu objetivo (FILION et al, 2000, p. 229)

Podemos caracterizar o empreendedor como um indivíduo cuja estratégia é dominada pela busca ativa de novas oportunidades. A organização empreendedora tem o poder centralizado nas mãos do executivo principal onde suas idéias estão na maioria na capacidade de construção da visão organizacional do que em planos esquematizados. A geração de estratégia na empresa empreendedora também pode ser caracterizada pelo constante crescimento (Mintzberg et al., 2000,p.105).

David C. McClelland apud Pessoa (2004), um dos principais estudiosos da identificação das características empreendedoras, elaborou um modelo com 55 questões para analisar as características empreendedoras. Como resultado observou que as dez principais características do empreendedor são: busca de oportunidade e iniciativa, persistência, comprometimento, exigência de qualidade e eficiência, gosta de correr riscos calculados, estabelece metas, busca de informações, planejamento e monitoramento sistemático, possui atenuada persuasão e rede de contatos, possui independência e autoconfiança.

2.2 A oficina do empreendedor

Os treinamentos em empreendedorismo, de acordo com Dolabela (1999a), podem ser definidos a partir da identificação das tarefas enfrentadas pelo empreendedor ao longo do processo de geração, desenvolvimento e consolidação de um negócio. Os conteúdos de aprendizagem são propostos em função das necessidades enfrentadas em cada fase. Ainda segundo este autor, a metodologia da oficina do empreendedor é inspirada nos processos de aprendizagem utilizados na vida real.

É essencial que o aprendizado seja insistentemente contextualizado. Um traço característico do empreendedor é sua capacidade de desenvolver métodos próprios de aprendizado. Repousa neste componente a dinâmica de sua evolução, ou seja, a capacidade de aprender no desenvolvimento da ação e com ela, no seu próprio ritmo, adquirindo condições de intervenção em tempo real e alto poder de antecipação e previsão. (DOLABELA 1999 a, p.120).

O chamado ensino tradicional vem sendo considerado inadequado pelos tutores do ensino empreendedor. Para Dolabela (1999a) é necessário levar em consideração as habilidades individuais requeridas ao empreendedor como autoconfiança, motivação, habilidades técnicas, habilidades para formação de redes de contato, experiência, intuição e percepção de oportunidades, no conteúdo do aprendizado empreendedor.

Tabela 1: Ensino Tradicional X Ensino Empreendedor segundo Fernando Dolabella.

Ensino Tradicional	Aprendizado Empreendedor
Ênfase no conteúdo	Ênfase no processo: aprender a aprender
Conduzido e dominado pelo instrutor	Apropriação do aprendizado pelo participante
O instrutor repassa o conhecimento	O instrutor facilita, os participantes geram conhecimento
Aquisição de informações corretas de uma vez por todas	O que se sabe pode mudar
Currículo e sessões programados	Sessões flexíveis e voltadas a necessidades



Prioridade para o desempenho	Prioridade para a auto-imagem geradora de desempenho
Rejeição ao desenvolvimento de conjecturas e pensamento divergente	Conjecturas e pensamento divergente como parte do processo criativo
Conhecimento teórico e abstrato	Conhecimento teórico complementado por experimentos
Resistência à influência da comunidade	Encorajamento à influência da comunidade
Educação encarada como necessidade social	Educação vista como processo para a vida
Ênfase no mundo exterior	Experiência interior, sentimentos, incorporados à ação
Erros não aceitos	Erros como fonte de conhecimento

Fonte: Dolabela, Oficina do Empreendedor, 1999a.

A Oficina do Empreendedor abrange as três primeiras fases do processo de criação de empresas. A quarta fase que envolve técnicas administrativas e gerenciais da empresa é de responsabilidade de instituições como Sebrae, Senai, incubadoras e cursos de extensão em universidades.

Tabela 2: Fases do processo de criação de empresas

Fase	Definição	Ação
1	Da motivação à idéia inicial	Estratégias para identificação de uma oportunidade
2	Da idéia inicial ao Plano de Negócios	Estratégias para agarrar uma oportunidade
3	Do Plano de Negócios ao início das operações	Estratégias para buscar e gerenciar os recursos necessários para aproveitar uma oportunidade
4	Sobrevivência, consolidação, crescimento	Estratégias para gerenciar rumo ao crescimento

Fonte: Dolabela, Oficina do Empreendedor, 1999a.

Segundo Dolabela (1999a), “a metodologia da Oficina do Empreendedor (OE) não é uma proposta de ensino, mas de aprendizado.” Nesta metodologia invertem-se os papéis de alunos e professores: os alunos são agentes da geração de conhecimento individualizado, enquanto o professor é um indutor do processo de auto-aprendizado criado pelo aluno, cuja tarefa é o desenvolvimento de habilidades inspiradas na auto-imagem e na própria bagagem existencial-psicológica. O professor, ou Organizador da Oficina do Empreendedor (OOE), como é chamado na metodologia, abandona a função de mediador do conhecimento e passa a ser um criador do ambiente favorável ao desenvolvimento do empreendedor.

O OOE precisa manter, além dos vínculos acadêmicos, uma proximidade com o ambiente empresarial e político-econômico (sistemas de suporte) e trazer o seu network para a sala de aula. Sob este prisma, as funções do OOE são vistas principalmente como um elo de ligação do aluno com o mundo empresarial. Deve ter também uma visão multidisciplinar, agregando especialistas em torno da disciplina, e criando um ambiente em que seja possível o conhecimento através da ação, uma vez que o aluno deve aprender como o empreendedor aprende, de forma pró-ativa. A relação professor (OOE)- aluno é vista de outro ângulo: o ator principal é o futuro empresário.(DOLABELA, 1999a).

Quando os elementos de suporte ao processo visionário são características pessoais, cabe ao aluno-empreendedor desenvolvê-los, através de exercícios e processos de autoaprendizagem. Neste caso, a contribuição do OOE é indireta. Na medida em que tais características são subjetivas e assumem formas individuais, o OOE pode sugerir, mas não contribuir diretamente. Ao serem trabalhados os outros elementos do processo visionário, o conhecimento do setor e rede de relações, a contribuição do OOE é direta e efetiva.

3.1 Metodología

O método será o da pesquisa-ação sobre o perfil empreendedor dos estudantes em todos os *campi* da UFSJ: São João Del Rei, Divinópolis, Alto Paraopeba e Sete Lagoas na medida em que seus resultados vão subsidiar as ações de formação de empreendedores também nos referidos *campi*.

O trabalho toma três rumos diferentes, mas complementares: o primeiro, da pesquisa “Potencial Empreendedor dos Alunos da UFSJ” nos *campi* da UFSJ; o segundo consta de um estudo acurado sobre a metodologia



“Oficina do Empreendedor” de Fernando Dolabela, de um levantamento de dados sobre as metodologias adotadas por 2 instituições de ensino superior do Brasil (PUC-RJ e INATEL) e sobre uma outra, que é referência hoje na América Latina, o “Programa EMPRENDO” da Universidad de Concepción do Chile, e da organização de eventos para troca de experiência (*benchmarking*) para a elaboração de um método próprio a ser adotado na UFSJ a partir de capacitação de seus professores. O terceiro, será a organização e a programação de uma capacitação massiva e de forma transversal de alunos da UFSJ, a princípio enquanto “Atividade Complementar” à grade curricular do curso do participante, mas com a perspectiva de consolidar um modelo a ser inserido como, por exemplo, “disciplinas(s) optativa(s)”.

3.1 Fases e instrumentos metodológicos

A metodologia da Oficina do Empreendedor que está articulada sobre a divisão de 8 etapas, caminhos do empreendedor, é desenvolvida através de onze instrumentos que, promovem o autodesenvolvimento do empreendedor, conforme a tabela abaixo. Estes instrumentos são relacionados em função das fases do processo de criação de uma empresa.

A Oficina do Empreendedor é baseada nos oito caminhos do empreendedor: 1. Autoconhecimento; 2. Perfil Empreendedor (comparação das características do empreendedor e da pessoa); 3. Aumento da Criatividade (dominar os processos internos para gerar inovação e criatividade); 4. Processo Visionário (desenvolver uma visão e aprender a identificar oportunidades); 5. Rede de relações (estabelecer relações que possam servir de suporte ao desenvolvimento e aprimoramento da ideia do negócio e sua sustentação); 6. Avaliação das condições para iniciar um plano de negócios; 7. Plano de negócios (metas mensuráveis, flexibilidade no plano, indicadores de evolução, compromisso coletivo, revisão de metas, aprender com a experiência); 8. Negociação de uma ideia.

As fases do processo de criação da empresa estão interligadas aos 8 caminhos citados anteriormente sobre os instrumentos metodológicos utilizados na Oficina, a saber:

Tabela 3: As fases do processo de criação de empresas e os 8 Caminhos

Fases	Necessidades de Aprendizado	Formas de Aprendizado		
Processo empreendedor	Caminhos do empreendedor (o quê?)	Instrumentos metodológicos	O trabalho a ser feito na OE (como?)	Técnicas de enterprise way

A. Da motivação à ideia inicial (Estratégias para identificação de oportunidades)	1. Desenvolver o conceito de si; autoavaliação, desenvolvimento de autoimagem positiva; gerar feedback.	1. Conceito de si	Exercícios de autoavaliação e feedback.	Revisões críticas imagens de papel e autoidentificação
	2. Conhecer as características do empreendedor de sucesso e compará-las com as suas; experiências de empreendedores reais.	2. Perfil empreendedor 3. Depoimentos 4. Entrevistas	Brainstorming sobre o perfil; depoimentos, entrevistas; modelagem	Brainstorming e investigação
	3. Aumento da criatividade	5. Desenvolvimento da criatividade	Exercícios de criatividade; criar diferenciais para o seu produto/serviço; inovar no setor.	Aprendizado experimental
	4. Desenvolver as visões emergente e central e aprender a identificar, agarrar e gerir oportunidades; adequar a visão às características pessoais; conhecer fontes, criação e avaliação ideias; compreensão do setor; testar a ideia junto aos clientes	6. Processo visionário e aproveitamento de oportunidade.	Identificar oportunidades na sua área de interesse; desenvolver a própria visão.	Aprendizado experimental
	5. Construir uma rede de relações	7. Rede de relações; o Padrinho.	Escolher um padrinho para dar suporte ao PN	Abordagem consultor/conselheiro



B. Da idéia inicial ao Plano de Negócios (Estratégias para agarrar uma oportunidade)	6. Avaliar o potencial da idéia e a motivação para tornar-se o seu próprio patrão; avaliar se está em condições de começar o Plano de Negócios; tecnologia envolvida no produto ou serviço.	8. Avaliação da própria idéia de empresa; preparação para fazer o Plano de Negócios.	Fazer o “Teste sua idéia de empresa”	Avaliação pessoal ou dos parceiros
	7. Aprender a elaborar o PN; validar a idéia; verificar se ela corresponde a uma oportunidade real; testar a visão central; fazer um projeto de organização da empresa.	9. Elaboração do Plano de Negócios e visão complementar	Fazer o PN; pesquisar (entrevistas) empresas da concorrência para elaborar um projeto.	Aprendizagem baseada no projeto; investigação de organização.
C. Do Plano de Negócios ao início das operações (Estratégias para buscar/recursos necessários para aproveitar a oportunidade).	8. Avaliar os resultados do PN e negociar consigo mesmo, sócios e parceiros a abertura da empresa; negociar com clientes, fornecedores; buscar e alocar os recursos necessários: financeiros, materiais, humanos; atender às exigências legais e contratuais para criação/operação da empresa; implantar sistemas, de produção, marketing, finanças; controle etc.	10. Técnicas de negociação e apresentação do Plano de Negócios em sala de aula	Fazer exercícios de negociação; fazer a apresentação do PN.	Aprendizado experimental; avaliação pessoal ou dos parceiros.

4. Resultados y discusión

4.1 Resultados

Com esse projeto pretende-se obter um novo método pedagógico inclusivo, levantando uma nova proposta de formação de profissionais empreendedores, capazes de adaptarem-se a nova realidade do mercado, deixando de serem meros profissionais especialistas em determinados setores para serem sujeitos capazes de modificarem as relações de trabalho que os envolvem, bem como os seus destinos, por meio da inversão de papéis de empregados para empregadores empreendedores. Além disso, esse trabalho será referência para a implantação do empreendedorismo como disciplina optativa, inter e multidisciplinar, a ser posta em um sistema transversal que abrangerá todas as graduações da UFSJ. Esse novo papel transformador das universidades criará uma evolução no sistema

pedagógico e promoverá a capacitação dos especialistas em ciências exatas, humanas e sociais, para que os mesmos passem a autogerir seu trabalho e prestação de serviços, não dependendo somente de empregos escassos oferecidos pelo atual mercado.

O principal objetivo do trabalho é deixar de formar empregados para empregos escassos e formar empreendedores, jovens protagonistas de suas histórias e de seus sonhos, que gerarão empregos a partir de empreendimentos inovadores de qualquer natureza e dimensão.

Dessa forma, a realização do projeto propicia como consequência as ações de:

- Capacitar os professores da UFSJ, de qualquer carreira, a trabalhar atitudes empreendedoras com seus alunos em sala de aula;
- Consolidar um modelo sistematizado de formação de empreendedores universitários na UFSJ e inserí-lo na grade curricular dos cursos como disciplina(s) optativa(s);
- Promover a criação de negócios inovadores via incubação de idéias;
- Promover a inovação no âmbito da UFSJ e seu entorno e aumentar os níveis de geração de patentes;
- Promover e dinamizar a cultura empreendedora no âmbito da UFSJ e de seu entorno;
- Contribuir para o desenvolvimento local da região ao entorno da UFSJ.

Assim sendo, são benefícios potenciais da Educação Empreendedora:

* Para a Sociedade:

O crescimento do empreendedorismo contribui para o crescimento de segmentos de mercado relacionados, além do segmento em que está sendo realizado o investimento, contribuindo significativamente para o aumento do PIB do país e para a geração de empregos.

* No âmbito Pessoal:

- 1) Prosperidade financeira/ elevado retorno financeiro.
- 2) Liberdade para criar e trabalhar nas atividades desejadas.
- 3) Atividades diversificadas em setores distintos.
- 4) Perseguir seus sonhos e objetivos.

4.2 Discusión

O novo contexto econômico mundial trouxe mudanças significativas para o mercado de trabalho brasileiro. Os modelos clássicos de emprego centrados



no trabalho assalariado foram sendo abolidos nas últimas décadas, gerando desemprego e subemprego em números alarmantes. Esse cenário de grandes transformações econômicas, políticas e tecnológicas vem consolidando a necessidade de empreender, quer seja atuando de forma independente arriscando, inovando e criando negócios próprios, quer seja agindo de forma criativa, flexível e com oportunismo dentro das organizações.

Neste contexto, coloca-se o desafio relativo à qualificação das pessoas para atuarem de forma efetiva na criação de novas possibilidades e as universidades são instadas a adaptarem-se para enfrentar suas múltiplas tarefas de formação, pesquisa e difusão de cultura e informação, em um ambiente caracterizado pela democratização, revolução tecnológica, mudanças nas relações de trabalho e necessidade de estabelecer vínculos com o mercado. Isso deveria ter como consequência a renovação permanente de seus projetos pedagógicos, possibilitando o desenvolvimento de novas tecnologias e metodologias e o avanço do conhecimento, entretanto, o nosso sistema de ensino persiste na formação de profissionais portadores da “síndrome do empregado” (DOLABELA, 1999a), cujo principal sintoma é a dependência de terceiros para trabalhar.

Atualmente, formar profissionais requer associar dois conceitos: educação e empregabilidade. O objetivo da educação empreendedora deve ser, portanto, o de potencializar e fortalecer o desenvolvimento humano e social, como um instrumento de geração e distribuição de riqueza, conhecimento, poder e renda. Para promover a educação empreendedora, as universidades devem adotar novas ferramentas pedagógicas, visto seu papel de fortalecer e estimular a inovação e a cultura empreendedora (CASTILLO et. al, 2008).

Nesse sentido, este projeto tem a finalidade de obter informações, por meio de pesquisa, sobre as potencialidades empreendedoras relacionadas aos alunos de graduação, objetivando a implantação de programas específicos de formação de empreendedores universitários no âmbito da UFSJ, partindo de uma “capacitação massiva” tanto de alunos quanto de professores da UFSJ, das mais diversas carreiras, deixando, dessa maneira, de formar empregados para empregos escassos, para formar empreendedores, através da ancoragem teórica do Empreendedorismo com a proposta de um conteúdo interdisciplinar proposto pelo projeto.

4.3 Programa de Formação de Empreendedores: o papel da UFSJ

A UFSJ (Universidade de São João Del Rei) tem estimulado a propagação da cultura empreendedora através da adoção de políticas de investigação e transferência tecnológica. O vínculo institucional com a INDETEC (Incubadora de Desenvolvimento Tecnológico e Setores Tradicionais do Campo das Vertentes) permitiu o desenvolvimento de projetos e programas de incentivo à inovação, como o “concurso de idéias inovadoras” que teve por objetivo estimular a criação, desenvolvimento e consolidação de novos negócios que estejam fundamentados em tecnologias avançadas e inovadoras de softwares, hardwares, processos ou serviços.

Outra medida adotada pela UFSJ foi a inserção da disciplina de Empreendedorismo na grade curricular como matéria facultativa para os demais cursos da universidade. Isto permitiu uma propagação da cultura empreendedora, pois, há uns três anos atrás esta disciplina era feita somente por alunos do curso de Administração e atualmente vem sendo vivenciada por alunos dos cursos de Engenharia, Psicologia e Economia.

A Universidade Federal de São João Del Rei promoveu o “II Seminário de Empreendedores” cujo principal objetivo desta atividade acadêmica foi a interação entre empreendedores e alunos da graduação e pós-graduação, integrando educação empreendedora e prática.

5. Conclusiones

Para promover uma educação que seja efetivamente transformadora de comportamentos, comportamentos estes com características empreendedoras é preciso trabalhar um processo diferenciado de ensino-aprendizagem. Se estimular comportamentos ativos e empreendedores representa uma nova forma de encarar os conteúdos, os aprendizes e as formas de transmissão do conhecimento, é necessário relacionar estes conceitos com a capacitação dos docentes que ministram os conteúdos tradicionais nas escolas, item também proposto como objetivo específico do presente projeto.

Embora não haja certeza sobre a possibilidade de ensinar empreendedorismo, sabe-se que é possível aprender a ser empreendedor através do método diferente do tradicional. Dessa forma, o auto-aprendizado, realizado em um ambiente favorável e de forma espontânea, é um dos pilares da metodologia apresentada por Fernando Dolabela.



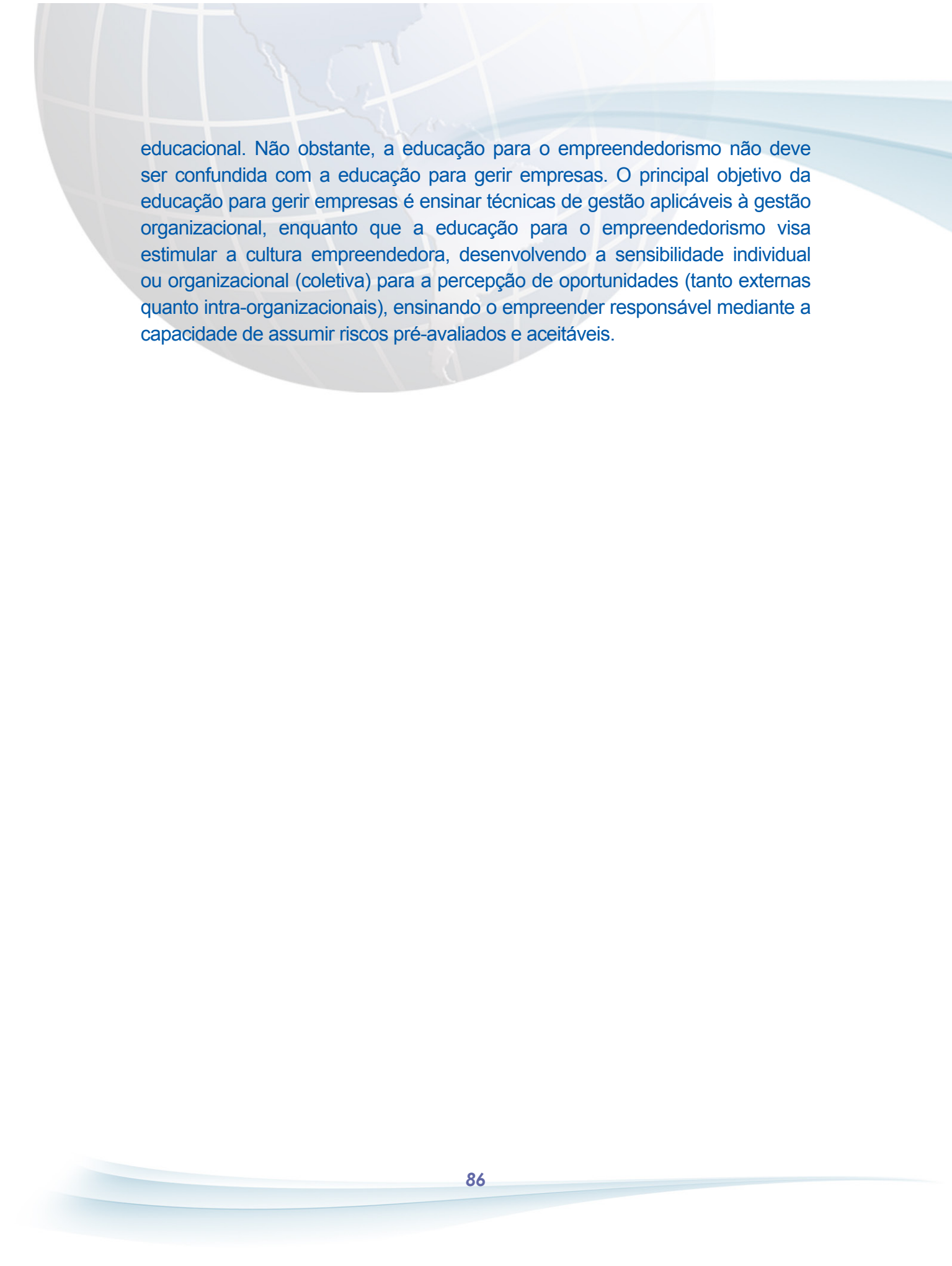
Os treinamentos na área de empreendedorismo estão relacionados às fases dos processos de criação, desenvolvimento e consolidação de uma empresa, ou seja, a metodologia da Oficina do Empreendedor (OE) abrange as fases de identificar e agarrar oportunidades; buscar e gerenciar recursos para o seu aproveitamento.

A elaboração deste trabalho propiciou o melhor aprendizado das aplicações práticas dos conceitos sobre empreendedorismo e a elaboração do programa universitário de formação de empreendedores. Além disso, permitiu desenvolver uma percepção mais aprofundada sobre empreendedorismo e uma visão crítica sobre as diferentes metodologias de aprendizado, em especial a de Fernando Dolabela.

6. Recomendaciones

O mundo empresarial é para o empreendedor a fonte essencial de conhecimento/aprendizado. O melhor ambiente do aluno-empreendedor é aquele onde as forças produtivas, econômicas, sociais e políticas se articulam. Ao aluno que deseja ser empreendedor, é essencial saber sondar o mercado do setor em que pretende atuar e enxergar nele uma oportunidade no qual ninguém ainda percebeu. Assim, é de fundamental importância a interação do aluno com o mundo exterior.

Partindo da necessidade de competências empreendedoras para que as pessoas estejam mais preparadas para se inserirem no mundo do trabalho, e de que essas competências podem ser desenvolvidas em ambiente propício, cabe à universidade mais esse papel, o da disseminação da cultura empreendedora. Nesse sentido, torna-se necessário questionar: O empreendedorismo pode ser ensinado? Acredita-se que o atual sistema de ensino enfatiza a aquisição de conhecimento, dando pouco enfoque ao desenvolvimento de habilidades específicas para o uso prático desses conhecimentos. A metodologia de ensino atualmente dominante não enfoca o desenvolvimento da cultura empreendedora e pouco valoriza a ambigüidade e o exercício da prática de definir problemas e projetar soluções. No contexto atual, observa-se a necessidade de adoção de diretrizes educacionais que desafiem os estudantes a se comportarem tanto como generalistas quanto como especialistas para serem potenciadores e solucionadores de problemas de acordo com a realidade organizacional em que atuam. As diretrizes enfocam o raciocínio conceitual, todavia seguido da implementação prática e real. Em termos de ensino da gestão de oportunidades de negócios, nada é mais refinado e desafiador do que esta metodologia



educacional. Não obstante, a educação para o empreendedorismo não deve ser confundida com a educação para gerir empresas. O principal objetivo da educação para gerir empresas é ensinar técnicas de gestão aplicáveis à gestão organizacional, enquanto que a educação para o empreendedorismo visa estimular a cultura empreendedora, desenvolvendo a sensibilidade individual ou organizacional (coletiva) para a percepção de oportunidades (tanto externas quanto intra-organizacionais), ensinando o empreender responsável mediante a capacidade de assumir riscos pré-avaliados e aceitáveis.



Referencias

- BERNARDI, Luiz Antônio. Manual de Empreendedorismo e gestão. Fundamentos, Estratégias e Dinâmicas. Editora Atlas, São Paulo, 2003.
- CASTILLO, P.V.; VENEGAS, C.B.; LEIVA, Y.F.; BENNETT, S.O.; ORTIZ, E.P.; NETO, B.S. Una innovación pedagógica para la formación de universitarios emprendedores. Revista FAE, Curitiba, v.11, n.2, p.113-126, jul./dez. 2008.
- DOLABELA, Fernando. Uma revolução no ensino universitário de empreendedorismo no Brasil - A metodologia da Oficina do Empreendedor. 44th. ICSB. World Conference, Naápoles, Junho 1999.
- DOLABELA, Fernando. Oficina do Empreendedor, Cultura Editores Associados, São Paulo, 1999a.
- FILLION. L. J. (1999) Empreendedorismo e Gerenciamento: Processos Distintos, porém Complementares. Revista de Administração de Empresas - RAE (Light). Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas.
- FILLION, L. J; Dolabela, Fernando e seus colaboradores. Boa Ideia! E agora? Plano de Negócio, o caminho seguro para criar e gerenciar sua empresa. Cultura: Editores Associados. São Paulo, 2000.
- MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. Safári de Estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- PESSOA, Eliana. Entrevista com empreendedores: um instrumento de aproximação entre teoria e pratica. Universidade de Brasília, 2004.
- SCHUMPETER, J. A. Teoria do Desenvolvimento Econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- SOUZA, E. C. L. (2001). Empreendedorismo: competência essencial para pequenas e médias empresas. Brasília, Distrito Federal: ANPROTEC.
- SOUZA NETO, Bezamat de. Contribuição e Elementos para um Metamodelo Empreendedor Brasileiro: o Empreendedorismo de Necessidade do Virador. São Paulo: Ed. Edgard Blucher – Blucher Acadêmico, 2008.



Educação e Empreendedorismo Social: Um Encontro que (Trans)forma Cidadãos

Maria Flávia Bastos^{1*}

Resumo

Este trabalho apresenta uma Metodologia de Ensino que objetiva a implantação de agências de empreendedorismo social em Instituições de Ensino Superior de forma inovadora, por meio de recursos vivenciais que provoquem nos alunos atitudes criativas, de forma crítica e cidadã. Para isso, foi analisada uma prática já existente, implantada pela primeira vez no Brasil em 2006 e que criou oportunidades para que os alunos da graduação tecnológica vivenciassem o respeito às diferenças, propondo soluções em comunicação e marketing para entidades do terceiro setor da região metropolitana de Belo Horizonte. A metodologia utilizada foi a abordagem qualitativa, por meio de entrevistas em profundidade, grupo focal, análises bibliográfica e documental. Pôde-se perceber que é possível empreender em uma proposta educativa diferenciada.

Palavras-chave: Empreendedorismo Social; Educação; Gestão Social

Resumen

Este trabajo presenta una metodología de enseñanza que objetiva la implantación de agencias del emprendedorismo social en instituciones de educación superior de forma innovadora, por medio de recursos vivenciais que provoquen en los alumnos actitudes creativas, de forma crítica y ciudadana. Para eso, fue analizada una práctica ya existente, implantada por primera vez en Brasil en 2006 y que creó oportunidades para que los alumnos de la enseñanza tecnológica vivenciassem el respeto a la diferencias, proponiendo soluciones en comunicación y marketing para entidades del tercer sector de Belo Horizonte. La metodología utilizada fue

¹ * Mestre em Gestão Social, Educação e Desenvolvimento Local - Centro Universitário Una, Belo Horizonte, Brasil - mariaflaviabastos@hotmail.com



la abordagem qualitativa, por medio de entrevistas en profundidad, grupo focal, análisis bibliográfica y documental. Se pudo percibir que es posible emprender en una propuesta educativa diferenciada.

Palabras Claves: Emprendedorismo Social; Educacion; Gestión Social

Abstract

This study presents a teaching methodology relating to the establishment of agencies with a social focus in higher education in an innovative way through experimental resources that provoke students into creative attitudes, in a critically and citizenship-like attitude. We examined the existing practice first introduced in Brazil in 2006, which created opportunities for graduating students in technology to experience respect for differences and propose solutions in communications and marketing for third sector entities in Belo Horizonte. The research methodology used was a qualitative approach through in-depth interviews, focus groups and literature and documental analyzes. It could be perceived that it is possible for entrepreneurship to happen or to experience a transforming action by joining where everyone thinks.

Key words: social entrepreneurship; education; social management.

1. Introdução

A educação acadêmica vem passando por questionamentos acerca dos conceitos e dos significados sobre o que é ensinar e aprender. Uma reflexão acerca da importância de ouvir, respeitar, entender: alunos e professores, na tentativa de construir uma nova dimensão da educação. Nessa intensa busca por uma educação reflexiva vislumbrou-se a possibilidade de desenvolver atividades onde alunos e professores pudessem caminhar comprometidos na construção de uma forma mais democrática e social de adquirir conhecimento. Acreditou-se na capacidade de reunir saberes por meio de trocas e de reflexões e, assim, foi desenvolvido o Projeto aqui apresentado, que tem o propósito de ser uma prática educativa onde o professor possa reforçar a capacidade do aluno de criticar, questionar e construir uma nova realidade pessoal, profissional e social, estimulando sua auto-estima, sua criatividade e ainda, desmistificando, por meio do incremento das atitudes socialmente empreendedoras, o sentido do que seja “sucesso profissional”.

Outro ponto desse trabalho, é o estudo aprofundado sobre o empreendedorismo social e suas possíveis formas de ensino ou de difusão, possibilitando demonstrar que seu objetivo maior é a maximização do capital social existente na realização de iniciativas, projetos e ações que possibilitam para uma comunidade, cidade ou região, um desenvolvimento participativo.

Atualmente, o empreendedorismo social é um fenômeno mundial, sendo o empreendedor social visto como o responsável na busca de soluções para os mais variados problemas sociais, apresentando-se como um agente ativo e transformador dos valores da sociedade. No empreendedorismo social, a economia está a serviço da comunidade; o foco do empreendedor social não está no registro de marcas e patentes, mas na divulgação e multiplicação de suas ideias, razão do impacto nacional de projetos tais como: soro caseiro, bolsa-escola, médicos de família, universidade solidária e tantos outros (DAVID, 2004, p. 50 e 51).

Este estudo pretendeu também contribuir para avaliar as modificações da realidade das instituições do terceiro setor e comunidades atendidas na agência experimental que, possivelmente, não poderiam pagar pelos serviços lá prestados, promovendo o encontro dos alunos com uma nova realidade, fonte de enfrentamento e de estímulo ao respeito às diferenças. Por fim, este artigo pretende analisar a relação existente entre a educação numa instituição de ensino superior, o incremento da participação social no meio discente e docente, o vínculo entre o empreendedorismo social e a educação e a possibilidade de (trans) formar a visão dos alunos para que se tornem sujeitos participativos e empreendedores.

2. Marco Teórico

Fillion considera que é possível conceber programas e cursos que adotem sistemas de aprendizados adaptados à lógica desse campo de estudo, numa abordagem onde o aluno é levado a definir e estruturar contextos e a entender as várias etapas de sua evolução (FILLION, 1999, p.15). Ocorre que o problema, muitas vezes, não está no professor, mas na instituição universitária, pois desta se requer, hoje, não só a formação de recursos humanos de alto nível de qualificação, mas também que proporcione uma educação que prepare para o pleno exercício da cidadania. Deve-se sempre considerar, como afirma Todorov (2005, p.42), que o

compromisso social de um estabelecimento de ensino superior está no caminho da superação da dependência, da fome, da miséria, sem repudiar a ciência, colocando-a a serviço da humanidade.



De todo modo, é possível afirmar que “a grande responsabilidade social de uma instituição de ensino superior seja formar cidadãos socialmente responsáveis”. Com esse entendimento, é nítido que as estratégias de gestão de um projeto pedagógico devem envolver elementos como

a formação continuada de docentes, utilização de tecnologias de informação e comunicação como forma de democratização do acesso e permanência dos alunos, busca de parcerias e recursos para viabilização de projetos sociais e de produção de conhecimento que aprimorem os processos de formação de seus quadros e comunidades próximas (CARVALHO, 2005, p.58).

Embora haja diversas definições vindas de autores de épocas distintas, o empreendedorismo ainda é um assunto novo que tem crescido também nas escolas nos últimos tempos. É neste contexto de afirmação do incremento intelectual, da valorização do conhecimento como gerador de ideias inovadoras e que caracterizam as ações realizadas por empreendedores que se situam, principalmente, as experiências no ensino superior. A educação com foco na formação de empreendedores torna-se fundamental diante dos novos desafios impostos pela sociedade de modo geral e pelo mercado de trabalho em particular, o que não significa transformar a sala de aula em espaço de disseminação de uma cultura que imponha a formação de um sujeito “empregável”.

Empregáveis, mercadoria para o emprego? Esta é uma das imagens mais reducionistas dos educandos e dos currículos. É a imagem que mais tem marcado o que ensinamos e privilegiamos em nossa docência. Foi assim que a Lei nº 5692/71 via as crianças, adolescentes e jovens: candidatos a concursos, a vestibulares, ao segmentado mercado de emprego. Esta visão reducionista marcou as décadas de 1970 e 1980 como hegemônica e ainda está presente e persistente na visão que muitas escolas têm de seu papel social e na visão dos alunos como empregáveis é determinante nos formuladores de políticas de currículo (ARROYO, 2007, p. 24).

A formação de empreendedores baseia-se em estimular o aluno a buscar e experimentar a inovação, criar coisas novas, deixar a mente fluir, as ideias correrem soltas até se transformarem em possíveis oportunidades. Mas como formar alunos com capacidade empreendedora nas universidades? Um dos caminhos mais comuns é a implantação das chamadas agências juniores ou experimentais, espaços onde os alunos, em princípio, vivenciam a

experiência mercadológica. A empresa júnior constitui-se numa organização que está ligada a uma IES (Instituição de Ensino Superior), e é gerida inteiramente por alunos, em todos os seus aspectos. Os trabalhos efetuados em seu âmbito são supervisionados por professores, e a finalidade principal é estabelecer uma relação entre a teoria e a prática do processo de ensino, além de uma melhor qualificação profissional. (OLIVEIRA, 2004, p. 12).

O Congresso Nacional aprovou, em dezembro de 1996, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação onde, em seu artigo 1º, parágrafo 2º, aponta que “a educação escolar deverá vincular-se ao mundo do trabalho e à prática social” (MAYER et al, 2000, p.2, apud AFONSO, VANZIN, 2007). A Lei reforça a ideia de que podemos desenvolver o potencial social empreendedor em nossos alunos e reforça projetos como o da agência de empreendedorismo social que apontam para a possibilidade de se firmar uma nova sociedade, na qual múltiplas funções interativas, relações e oportunidades se colocam como desafios à criatividade do empreendedor social (AFONSO, VANZIN, 2007, p. 06).

2.1. A contribuição de Martin Buber, Fernando Dolabela e Paulo Freire

O diálogo, segundo Martin Buber, é o princípio de tudo. É dizer alguma coisa para alguém, é estabelecer uma relação com algo que cause alguma reação ou que toque profundamente. Sua percepção quanto ao diálogo vai muito além da ideia de analisar de forma semântica ou lógica a estrutura da linguagem. É por meio da palavra e do próprio ato de pronunciá-la que, para Buber, o homem pode ser inserido na existência. Ele acredita que o diálogo não se restringe à linguagem falada, pois “a linguagem pode renunciar a toda mediação de sentidos e ainda assim é linguagem” (BUBER, 1982: 35).

Buber afirma que o mundo pode ser duplo para o homem variando de acordo com sua opção em proferir a palavra-princípio Eu-Tu ou Eu-Isso. As atitudes que fundamentam o mundo do Tu são totalmente diferentes das que fundamentam o mundo do Isso. O Eu-Tu faz referência a um ato essencial do homem, a uma atitude de encontro entre dois parceiros na reciprocidade e na confirmação mútua, ou seres da relação dialógica. Já o Eu-Isso, representa o mundo experimental, das ideias e dos conceitos, com atitudes objetivadas, onde está contido o modelo sujeito e objeto, definindo-nos como seres de relacionamento objetivante. A forma em que o homem percebe as coisas é chamada por Buber de *Tomada de*



Conhecimento Íntimo, que é quando a pessoa percebe o outro em sua diferença, sendo o outro único, próprio. E somente depois disso é que um poderá dirigir a palavra ao outro, podendo dizer *Tu*.

Nesse encontro, não é necessário que um deva abrir mão do seu jeito, suas opiniões ou peculiaridades. Faz-se necessário apenas que um aceite o outro como um ser que diverge dele nos mais variados aspectos. Tornando-se alguém único. O diálogo de Buber tem como base o respeito mútuo dessas diferenças. Na filosofia do Eu-Tu, o afastamento entre o sujeito e o objeto acontece quando o homem extravasa suas sensações físicas e se vê dono de sensações próprias, podendo distinguir-se de seu ambiente.

Ao traçar um paralelo entre a filosofia de Buber e a educação com foco no empreendedorismo e no empreendedorismo social percebe-se uma forma humanizada de lidar com as pessoas, estimulando-as a construir suas próprias verdades, crenças, valores, respeitando a si mesmo e o outro. Uma formação empreendedora na perspectiva buberiana terá como base a formação de um sujeito integral, que perceba o outro de forma dialógica, experimentando e construindo sua visão sobre o mundo. Esse sujeito terá virtudes questionadoras e perceberá que pode ser único, pleno e não mais tentar criar um estereótipo de homem de sucesso ou perfeito a partir de crenças e valores próprios. Na educação empreendedora não há fórmulas prontas ou técnicas específicas, mas sim, propostas conjuntas que proponham o autoconhecimento, o conhecimento do outro e do mundo e a construção de um sujeito mais completo. Na metodologia de ensino proposta há uma série de atividades, baseadas em dinâmicas e vivências que fazem com que o aluno possa dialogar e se encontrar com ele mesmo, com os colegas, com os professores, com a escola, com a comunidade atendida e, por fim, com a realidade social que o cerca.

Certamente, em se tratando de educação empreendedora, o professor e autor Fernando Dolabela concordaria com essa afirmação de Paulo Freire. De maneiras diferentes, mas não antagônicas, Dolabela e Freire tratam o sonho como elemento fundamental na formação do indivíduo: de forma crítica, consciente, humanizada. Longe de serem abordagens ingênuas, o pensamento desses autores em relação ao sonho, será aqui abordado, debatido e comparado às experiências vividas na agência experimental de empreendedorismo social. O sonho a que se refere Dolabela está relacionado à concepção de futuro, de forte desejo. Para ele, “o empreendedor é alguém que sonha e busca

transformar o seu sonho em realidade” (2008) e, a partir disso, gerar e distribuir riquezas. Em sua Pedagogia Empreendedora – metodologia de ensino de empreendedorismo para a educação básica – são trabalhadas com os alunos duas questões: (1) Qual é o meu sonho?; (2) O que vou fazer para transformar o meu sonho em realidade?

A partir desses questionamentos, a metodologia trabalha no desenvolvimento do aluno em empreender em atividades que tenham a ver com a realização de seus sonhos: seja no governo, no terceiro setor, nas grandes empresas, como artistas, pesquisadores etc. O tema central da pedagogia empreendedora não é o enriquecimento pessoal, mas a participação do indivíduo, de forma ativa e inovadora, na construção do desenvolvimento social. Dolabela entende que é preciso que os alunos “desenvolvam o potencial de sonhar (DOLABELA, 2008, p. 13). Para tanto, o autor acredita que, a princípio,

a escola precisa entender o que é empreendedorismo. Isso é difícil porque não existe uma consciência da importância do termo. Todos nós fomos formados num ambiente não-empreendedor porque o modelo de inserção no mundo profissional seguia (e ainda segue) a relação emprego na indústria. A escola deve introduzir o empreendedorismo no currículo como uma disciplina normal ou, melhor ainda, inseri-lo de forma transversal, que é um processo mais complexo... A escola é muito competente para desenvolver conhecimentos e propagá-los e isso é muito bom, mas precisa também preparar pessoas capazes de transformar conhecimentos em riqueza para a coletividade (DOLABELA, 2008, p. 15).

Já para Paulo Freire, em sua Pedagogia dos Sonhos Possíveis, sonhar significa

imaginar horizontes de possibilidades; sonhar coletivamente é assumir a luta pela construção das condições de possibilidade. A capacidade de sonhar coletivamente, quando assumida na opção pela vivência da radicalidade de um sonho comum, constitui atitude de formação que orienta-se não apenas por acreditar que as situações-limite podem ser modificadas, mas fundamentalmente, por acreditar que essa mudança se constrói constante e coletivamente no exercício crítico de desvelamento dos temas-problemas sociais que as condicionam. O ato de sonhar coletivamente, na dialeticidade da denúncia e do anúncio e na assunção do compromisso com a construção dessa superação,



carrega em si um importante potencial (trans) formador que produz e é produzido pelo inédito viável, visto que o impossível se faz transitório na medida em que assumimos coletivamente a autoria dos sonhos possíveis (FREIRE, 2001, p. 30).

E, como é comum nos textos do autor, Freire nos convida, a partir da prática educativa, a (trans) formar uma geração de alunos que tenham nítida percepção do contexto social, político, tecnológico da realidade excludente e, ainda, da possibilidade de gerar mudanças a partir de ações coletivas, conscientes, transformadoras.

A pedagogia dos sonhos possíveis é também uma pedagogia da conscientização... trata-se de uma pedagogia que encerra em si a possibilidade de superar as práticas tradicionalmente instituídas e usualmente inquestionadas, ao orientar a constituição de uma atitude crítica de formação que concebe a distância entre o sonhado e o realizado como um espaço a ser ocupado pelo ato criador, considerando que assumir coletivamente esse espaço de criação abre possibilidades para que se consolidem propostas transformadoras e ineditamente-viáveis (FREIRE, 2001, p. 30).

Nessa perspectiva, o que propõe a metodologia de ensino, é uma abordagem dos problemas vividos pelas organizações atendidas e pelas comunidades em que essas instituições estão inseridas, de forma que possam compreender a realidade e, a partir dela, de forma conjunta, propor/criar condições de mudança social.

2.2. (Trans)formar alunos com foco na gestão social

O mundo atual está repleto de novas perspectivas sociais, econômicas, políticas, comportamentais. E, portanto, acaba exigindo ações diferenciadas das organizações – sejam elas com ou sem fins lucrativos; privadas, públicas ou do terceiro setor – e dos profissionais responsáveis por sua gestão. Para entendermos melhor como aconteceram essas transformações, vejamos a contextualização das empresas na história, contada poeticamente por Rubem Alves¹, em três fases distintas, apresentadas no quadro abaixo:

Fase 1: SéculoVIII - Revolução Industrial	Fase 2: Séculos XIX e XX – a Fase da Empresa Família	Fase 3: Séculos XX e XXI – a Fase da Empresa Jardineira
<p>O lucro é a maior preocupação do empresário.</p> <p>O empregado é tratado como máquina.</p> <p>Meio ambiente e ações para a comunidade não eram importantes.</p>	<p>A empresa descobre a importância de seus empregados.</p> <p>É a fase da empresa “família”. Auto-suficiente e centrada em si mesma.</p>	<p>A empresa deixa de ver o mundo apenas como mercado.</p> <p>Vê o mundo como espaço de vida que necessita de cuidados.</p> <p>Agregam-se valores éticos às relações comerciais.</p> <p>Meio-ambiente, cultura, educação e bem-estar: para o empregado e à comunidade que a cerca.</p> <p>“É a empresa jardineira ou cuidadora do mundo”</p>

Fonte: quadro elaborado pela autora a partir do artigo original

Transformações pós revolução industrial, como a concentração humana nas cidades, acarretaram graves problemas sociais e ambientais. E com a crise do modelo fordista – no final da década de 70 – novos valores são inseridos no cenário mundial: direitos humanos, democracia, preservação ambiental. Surgem, com isso, novos modelos de gestão: agora mais flexíveis. Com o fenômeno da globalização e a diminuição do “tempo e do espaço”, que unem fronteiras, culturas e ideias, há um crescimento na participação das pessoas nas principais decisões mundiais. Essa perspectiva gera uma discussão conceitual e sugere novas ideias de como trabalhar a gestão das organizações nesse novo cenário. Assim, depois de entendermos que estamos vivendo uma nova realidade mundial, é preciso compreender como deverá ser a forma de gerenciar as organizações, adaptando-se, agora, a outra realidade. Como lidar com o pensamento estratégico, a capacidade criativa, a percepção e a escolha dos instrumentos de gestão? Surge a gestão social, um modelo que substitui a



... gestão tecnocrática, monológica, por um gerenciamento participativo, dialógico, no qual o processo decisório em uma dada sociedade é exercido por meio dos diferentes sujeitos sociais. Este conceito sugere que a pessoa humana ao tomar ciência de sua função como sujeito social e não adjunto, ou seja, tendo conhecimento da substância social do seu papel na organização da sociedade, deve atuar não somente como contribuinte, eleitor, trabalhador, mas com uma presença ativa e solidária nos destinos de sua comunidade (TENÓRIO, 2002, p.197).

Na gestão social, a esfera prioritária é a social. Nesse sentido, a gestão social se diferencia da gestão privada, que prioriza a esfera econômico-mercantil (BOULLOSA; SCHOMMER, 2008). Assim, mais que comparar a gestão social com as gestões privada ou pública, é preciso identificar na gestão social

características que hoje são valorizadas na gestão contemporânea de modo geral, como a capacidade de mediação entre diferentes visões e interesses, a valorização de diferentes saberes e a articulação entre organizações e setores em prol de objetivos compartilhados, em torno de problemas complexos e que afetam a todos (SCHOMMER, 2010).

E o gerente social, responsável por essa nova forma de gestão, deverá ser apto ao debate, às discussões e negociações com os chamados atores sociais envolvidos no processo organizacional. Pois, em gestão social, o trabalho é “com”, é de diagnóstico e tomada de decisão coletiva. Com tudo isso, há ainda um grande afastamento entre a teoria e a prática. Daí, a importância da formação e da viabilidade de se aumentar o número de gestores sociais. Se há um novo cenário organizacional e espaço para uma nova gestão – a social – como preparar o profissional adequado para essa realidade? A formação em gestão social, segundo Bullosa,

deve estar baseada na articulação entre diferentes saberes e tende a ser potencializada em situações que envolvem práticas concretas em torno das quais as pessoas engajam-se, levando saberes que já possuem e construindo outros, coletivamente. Trata-se, pois, de construir processos de formação que valorizem e estimulem a articulação entre saberes acadêmicos e não acadêmicos, multi e interdisciplinares, de diferentes atores, com diferentes histórias, origens e áreas de atuação. Cabe lembrar que a formação profissional não se restringe aos domínios das instituições de ensino, o que é mais evidente na gestão social. Isto pode representar um passo para a própria gestão pública, que parece voltar ao mercado da formação



com grande força, impulsionada pelas novas Escolas de Governo e pela reforma da burocracia brasileira (BOULLOSA; 2010).

Para Alves e Moura, essa formação pode ter, como ferramenta, Metodologias não Convencionais de ensino, um conceito que

surgiu no bojo de práticas de desenvolvimento local em áreas de exclusão, que instigaram uma profunda reflexão sobre as teorias e os métodos em uso na Gestão Social e na construção de Políticas Públicas. O apelo para a virada paradigmática que as MnCs representam e concretizam origina de um movimento paralelo de reflexão teórica e observação das práticas. As abordagens participativas na gestão social e na construção de políticas públicas parecem hoje teoricamente inescapáveis, pelas características estruturais de nossas sociedades complexas, e, ao mesmo tempo, praticamente insatisfatórias (ALVES; MOURA, 2009, p. 01).

Os gestores do futuro deverão adquirir competências por meio de cursos que apresentem metodologias diferenciadas,

assumidamente não tecnicistas; que visam propiciar a produção de conhecimento interativo; que pretendem valorizar as competências reais dos sujeitos envolvidos em cada processo e mobilizar na esfera pública toda a riqueza do humano. Cabem nessa definição as muitas técnicas voltadas à mobilização da inteligência coletiva, à gestão de trabalho de grupo, análise, interpretação e solução participativa de situações-problema. Objetivando o acesso a uma percepção mais rica e integrada do real, tais técnicas incluem o recurso às artes e ao lúdico como instrumentos potencialmente poderosos, porque tocam teclas, despertam e legitimam sensibilidades outras com respeito àquelas puramente racionais (ALVES; MOURA, 2009, p. 03).

Com isso, os graduandos poderão tornar-se profissionais dotados de uma visão ao mesmo tempo analítica, sensível e intuitiva. Prontos para propor ações organizacionais coletivas, multiplicando oportunidades de desenvolvimento e cidadania. Nesse contexto, a proposta da metodologia de ensino de implantação de agência de empreendedorismo social pode ser considerada uma Metodologia não Convencional que estimulará nos alunos, dentre outros aspectos, a formação em gestão social.



3. Metodologia

Entendendo que essa pesquisa avaliou e sistematizou uma prática educativa e, a partir de seus resultados, propôs-se uma metodologia de ensino, cujo tipo de pesquisa utilizado foi qualitativo, com abordagem descritivo-comparativa. A escolha desse método se deve também e, principalmente, ao fato de que a autoria do projeto da Agência Experimental – assim como a responsabilidade pela sua condução prática – é da autora deste artigo. É uma condição especial ser uma das partícipes do projeto, o que não impossibilita que haja o distanciamento necessário ao desenvolvimento do olhar científico e crítico, exigido por uma pesquisa.

Essa condição é colocada por Lakatos como uma vantagem, pois na pesquisa qualitativa, o pesquisador assume o papel de observador e interpretador da realidade para então descrevê-la e explicá-la. Para Lakatos, a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa, permitindo que não seja necessária a utilização de métodos e técnicas estatísticas. A coleta de dados é feita no ambiente natural e o pesquisador é o instrumento-chave. Trata-se de uma abordagem descritiva onde os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente (LAKATOS et al, 1986).

Fazem parte do projeto da agência experimental de empreendedorismo social três grupos distintos, mas que estão interligados nos processos de trabalho: (1) os alunos, que escolhem as entidades a serem atendidas e oferecem a elas um diagnóstico e um planejamento na área de comunicação e *marketing*; (2) as instituições atendidas, que, depois de apontadas pelos alunos, vão, durante o processo, mostrar seu funcionamento e “abrir as portas” de sua organização para análise e intervenção; (3) os professores, que, durante o semestre, trabalham com os alunos no desenvolvimento do projeto – que é interdisciplinar. Para evitar a falta de rigor nas pesquisas – novamente em função do envolvimento da autora –, foram apontados, cuidadosamente, os critérios para a escolha de participantes de cada um desses grupos.

Ao longo de três anos foram atendidas, pelas sete edições² da agência, 45 instituições. Além das organizações, cerca de 100 alunos³ e dez professores também foram envolvidos em todo o processo.

2 Edição ou cada um dos semestres de trabalho da agência. Desde seu início, em agosto de 2006, a agência já teve sete edições, ou seja, já passaram por ela sete turmas – uma por semestre. Dessas sete, seis estão sendo avaliadas nesta dissertação.

3 Contabilizam-se cerca de 35 alunos por turma.

Os procedimentos metodológicos para a realização da pesquisa obedeceram aos seguintes passos: (a) determinação dos materiais e da bibliografia a ser analisada; (b) determinação dos critérios e contato com os entrevistados; (c) elaboração das pesquisas; (d) realização das pesquisas; (e) transcrição e análise dos dados; (f) desenvolvimento da metodologia de ensino. Para tanto, utilizou-se, na ordem apresentada, as seguintes ferramentas: (1) pesquisa bibliográfica; (2) pesquisa e análise documental; (3) observação participante; (4) entrevistas semi-estruturadas; (5) grupo focal. Para a análise das pesquisas foi utilizado o Índice de Qualidade do Projeto (IQP), de autoria do professor Tião Rocha. Além de alguns dos índices propostos por ele, outros índices foram propostos e incluídos pela autora. **Principais Resultados**

As falas dos três grupos entrevistados – professores, alunos e organizações – foram recortadas e, ao unir seus pensamentos, revelou-se um diálogo que aponta os encontros e desencontros vividos durante o projeto. São cinco índices, além de outro – que abordou as sugestões de mudança no projeto atual e a construção da metodologia –, como indicado: (1) Encontro: foi analisada a relação entre aluno e entidades atendidas, a relação entre alunos e professores, e entre os próprios alunos; (2) Apropriação: um índice dedicado à percepção do envolvimento dos estudantes no projeto; (3) Empreendedorismo: foi indicado se houve inovação e criatividade nos projetos desenvolvidos pelos alunos e, ainda, se houve, nos participantes, estímulos às atitudes empreendedoras dos envolvidos; (4) Aplicação prática: é analisada a funcionalidade do projeto, seus passos, sua condução, sua estrutura física e metodológica, além de sua relação entre teoria e prática. (5) Transformação: é analisado se houve, nos participantes, algum tipo de transformação social, pessoal e profissional após a participação no projeto. (6) Mudar para crescer: sugestões apontadas pelos entrevistados para mudança e/ou adequação do projeto atual e construção da nova metodologia de ensino.

O primeiro ponto de análise refere-se à relação entre os alunos e as entidades atendidas. Esses dois grupos mantêm contato por um semestre. Assim, o objetivo foi entender como se dá esse processo. Se há o encontro, a relação dialógica de que fala Martin Buber (1979). Para tanto, foram escolhidas dentre algumas, a fala de uma instituição que demonstra esse encontro, o desenvolvimento de um relacionamento entre o aluno e sua família com a causa da instituição.



O 'a6' conquistou a gente. Foi maravilhoso! Nos identificamos demais. A mãe dele vem aqui até hoje! Ele passou a ver a vida com outros olhos (Presidente de associação).

O encontro também aconteceu pela outra via: aluno e entidade. Isso pode ser confirmado na fala do aluno que aponta sua experiência e aprendizado ao dizer que

Acho que a gente se sentiu dentro do projeto também, porque a instituição recebeu a gente muito bem. Participavam junto com a gente, davam opiniões, aceitavam o que a gente falava. A gente aprendeu bastante ('a1' – aluno Marketing).

Com isso, podemos afirmar que houve, de fato, um encontro, um diálogo e uma troca que foi positiva para os participantes. Essa certeza do encontro, do diálogo buberiano (1979), marcado pelo *Eu-Tu*, é o objetivo do projeto e, logo, da nova metodologia de ensino – que será detalhada no fim do artigo. Como a metodologia de ensino tem como base as relações entre todos os participantes, também foi analisada a ligação entre os alunos e os professores. Diferente do que acontece entre estudantes e organizações atendidas, a relação entre docente e discente ocorre dentro da escola, na maioria das vezes, no espaço da agência experimental.

É um dos papéis do professor desenvolver uma percepção bastante significativa da forma de diálogo com seus alunos. A Fortuna permite que alunos e professores vivenciem experiências construtivas de aprendizado mútuo ('p4' - professor).

Sua fala pode ser complementada pela fala do aluno que diz que

Na hora que tinha um professor realmente engajado, te dava mais credibilidade e fazia você acreditar mais ainda no seu projeto: que era nosso, se tornou nosso. Então, quando tinha um professor que acompanhava e te mostrava as diretrizes, como você fazer, te dava mais ânimo de fazer e ver que ta dando certo ('a2' – aluno Marketing).

Aqui, professor e aluno mostram como se deu o processo do encontro, da cumplicidade, da ajuda e descoberta de valores conjuntos. Vemos, com isso, que certamente há um caminho a percorrer em busca de uma forma de conceber plenamente o encontro entre professores e alunos. Eles assumem,

de forma intuitiva, que estão sintonizados num mesmo desejo: o de descobrir coisas novas, juntos. Como se trata de uma agência de empreendedorismo social há uma previsão de que o aluno experimentasse e convivesse com as diferenças entre as pessoas, os lugares que visitava e o novo tipo de trabalho proposto no ambiente da escola. Como o objetivo dessa vivência é o despertar da cidadania e, conseqüentemente, do estímulo à inovação social, é preciso que esse estudante passe por uma experiência transformadora nas suas relações. Junta-se a esse objetivo o fato de que também, por se tratar de uma agência experimental, faz parte de sua característica colocar o aluno diante de situações mercadológicas, é que, logo na primeira edição do projeto, foi optado definir os grupos de trabalho, fazê-lo por sorteio. Essa dinâmica de misturar os grupos, de fazer com que colegas da mesma turma trabalhem – por vezes pela primeira vez – com outros colegas, desperta uma série de sentimentos que vão do medo à raiva, da descoberta à alegria. Antes de realizar o sorteio, foram trabalhadas com os alunos dinâmicas de integração e debates temáticos ligados à cidadania, à gestão e ao empreendedorismo social. Somente depois de mais entrosados com os temas relacionados ao encontro com as diferenças é que de fato o sorteio é realizado. De início um professor nos mostra suas percepções sobre o sorteio em fases distintas: o início e o passar do tempo de convivência. Ele aponta que

Num primeiro momento, os alunos ficam agressivos com a ideia e o resultado do sorteio. Depois, com calma, passam a assimilar os ganhos de se trabalhar com outras pessoas. Pela minha experiência, a convivência é bastante harmoniosa, o que não significa que não existam conflitos ('p1' - professor).

O aluno concorda e completa dizendo que

Achei a experiência mais que produtiva, pois saímos do comodismo das famosas panelinhas para enfrentar um desafio mais próximo da realidade do mercado de trabalho ('a4' – aluno Comunicação)

Aqui, aluno e professor concordam com a riqueza do desafio de mudar. Numa mistura de medo e descoberta, a experiência transforma velhos paradigmas. É a confirmação de que o conflito também faz parte do encontro e que, por meio dele, é possível constituir o bem comum, as ideias conjuntas, as novas percepções. Para completar seguem outras falas: a de um professor e a de um aluno que dizem que



No início, há conflito e insegurança, como em todo processo de mudança, de sair do que é cômodo e conhecido. Depois esse desafio é superado. É algo revelador! Eles descobrem como é importante conhecer outros colegas e aprender com eles ('p2' - professor).

Eu trabalhei com pessoas que eu nunca tinha trabalhado e que eu não me propunha a trabalhar de forma nenhuma! E pra mim foi maravilhoso! Chegaram pontos de vista diferente, houve uma mudança de visão em relação a essas pessoas. Foi surpreendente mesmo ('a5' – aluno Comunicação).

Aluno e professor apontam como a vivência se mostra reveladora, surpreendente e positiva. Uma surpresa que se mostra essencial na prática educativa, como afirma Edgar Morin (2003). Como Morin, também Alves (2001) e Freire (1996), apontam para a necessidade de as escolas investirem em práticas que possam despertar nos alunos descobertas e quebra de paradigmas que os façam, de fato, trans(formar), criticar, pensar e agir, propor inovações. As falas que se seguem, respectivamente de um aluno e de um professor, nos mostram esse comodismo – com que convivemos sem perceber como nos tolhe – e a sensação de viver a mudança de olhar em relação a você mesmo e ao outro.

A agência experimental é de empreendedorismo social, e, dessa forma, seguindo os autores da área citados nesse trabalho empreender é inovar, é criar, é transformar. Por isso a importância de avaliar nas pesquisas se os projetos criados na Fortuna foram inovadores e criativos. Nas respostas de entidades, alunos e professores percebe-se - como tem sido em toda a análise - visões bem diferenciadas, inclusive, por vezes, confusas em relação ao que é criatividade e ao que é inovação. Nota-se, por exemplo, que para a maioria das organizações atendidas, houve criatividade e inovação. Já nos professores novamente discursos mais controversos onde uns apontam que sim, que houve inovação e/ou criatividade e outros que disseram não ter visto acontecer esse processo empreendedor. No caso dos alunos, o empreendedorismo é percebido sob a ótica das atitudes conforme veremos a seguir. A primeira fala é de uma instituição, entusiasmada na hora de responder sobre a inovação do projeto recebido aponta:



Foi criativo, foi inovador! Muito, muito, muito (Presidente de instituição)!

Para o aluno do curso de marketing,

Tudo era inovador, criativo: a Fortuna nos deu a chance de sair da zona de conforto. Absolutamente tudo era diferente. Não me sentia pressionada a ganhar nota e sim a satisfazer meu cliente, queria realmente que ele utilizasse ideias do projeto, pois assim teríamos a confirmação do sucesso do nosso trabalho ('a4' – aluno Comunicação).

Com isso, na metodologia de ensino aponta-se para a necessidade do estímulo constante de inovar e criar nos alunos por parte dos professores que, também, previamente serão estimulados a essa ação. É fundamental estimular nos participantes o desejo de criar e inovar, pois é esse, o sentido de empreender. Um empreendedor, que se destacou por ser alguém que buscou uma alternativa diferenciada, deixa de sê-lo a partir do momento de deixa de criar (DOLABELA, 1999). A acomodação não é parte do perfil do empreendedor e, na metodologia de ensino, o empreendedorismo é a base e, portanto, será motivado em seus participantes constantemente.

Para aprofundar mais na questão empreendedora, suas atitudes e conseqüências é que nas entrevistas foi abordado como cada indivíduo e grupo percebeu a prática do empreendedorismo social. Aqui, o que queria analisar era se o empreendedorismo social foi estimulado nos participantes, se eles entenderam a diferença entre ser um empreendedor privado ou um empreendedor social e ainda, como se sentiram com isso. O depoimento que mais chamou a atenção foi a do representante de uma das instituições atendidas que nos mostra como um grupo ou uma pessoa podem influenciar na escolha das outras e fazê-las empreender (DOLABELA, 1999):

Trabalhamos com adolescentes em situação de risco. E a proximidade com a UNA favoreceu a vontade de nossos alunos estudarem. Alguns até fizeram vestibular e passaram (Presidente de instituição).

Depois do projeto foi percebida no aluno da ONG oriundo das ruas, com histórico de risco pessoal e social, certa segurança em experimentar uma nova realidade. Isso demonstra como afirma Jacques



Fillion (1999), que empreender é possível a qualquer pessoa. No caso do empreendedorismo social e sua possibilidade como área de atuação, vemos na fala do aluno como isso foi percebido:

Eu confesso que o terceiro setor e a responsabilidade social não me despertavam interesse algum. Eu pensava: “não é necessário”. Agora, eu acho extremamente necessário e gostaria de atuar dentro de uma empresa na área de responsabilidade social. Me despertou completamente. E eu até continuo trabalhando na ONG que nós atendemos até hoje (‘a6’ – aluno).

Apresenta-se nessa fala o estímulo para se colocar em prática aquilo que foi vivenciado na agência. Há, com isso, a hipótese de esse aluno desenvolver projetos sustentáveis na empresa em que trabalha e de empreender socialmente. Em outra ocasião desse trabalho foi dito que um dos objetivos de uma agência experimental é o de levar o aluno próximo à realidade mercadológica. É a possibilidade de esse discente experimentar e pôr em prática aquilo que aprende na teoria. Essa relação teoria/prática também foi avaliada para o desenvolvimento da metodologia de ensino. Para isso, questionou-se todos os grupos envolvidos: alunos, professores e entidades para verificar se esse processo se deu e como se deu. A primeira fala, de uma organização atendida, mostra o entendimento dos alunos em relação do empreendedorismo e da gestão social da seguinte forma:

Uma coisa que eles valorizaram e que entenderam é que nosso foco sempre foi do empreendedorismo social. Eles terem lidado com o terceiro setor com os olhos da gestão, com a preocupação com o posicionamento de marca, produtos, *site*, divulgação junto com o foco na parceria. Foi bem abordado. Achei a ideia genial! E acho que tem que ser ideias pra outras (Presidente de instituição).

A gestão e o empreendedorismo social vividos dentro e fora da sala são alguns dos propósitos da prática e apresentaram resultados positivos, de acordo com as instituições atendidas. Os alunos são preparados para o diálogo e para a valorização daquilo que lhes for apresentado pela ONG da forma menos preconceituosa possível. Esse olhar, pautado em menor julgamento, é característico nas práticas de gestão social e de empreendedorismo, visto que, quanto mais o empreendedor deixa os olhos

abertos e livres, mais oportunidades podem lhe ser reveladas. Além de mais, o gestor social também é um profissional atento aos talentos ainda não explorados por comunidades ou organizações sociais. São esses os valores passados aos alunos na agência experimental.

que todas (*as instituições*) são bem semelhantes, mas que as soluções podem ser as mais variadas, dentro de um mesmo problema (Diretor de ONG).

Um dos pontos mais positivos que eu vejo nesse trabalho é que é uma aplicação prática. Normalmente, os alunos saem das faculdades com aquela carga teórica, mas não conseguem colocar isso em prática. Eu acho isso muito positivo mesmo (Presidente de instituição).

A conclusão aqui é que há certa satisfação, por parte das instituições, quanto aos projetos recebidos. É possível pensar, em princípio, que esta satisfação é fruto da carência profissional dessas organizações. Mas os professores envolvidos, em sua maioria, atestam a qualidade dos projetos apresentados e os alunos também se mostram satisfeitos com sua produção.

4. Discussão: a metodologia de ensino

objetivo do desenvolvimento dessa metodologia é contribuir para a (trans) formação de alunos, professores e instituições do terceiro setor comprometidos com o fim da desordem e da desigualdade social que ainda imperam hoje. Esse roteiro de prática profissional cidadã é fruto de um trabalho pioneiro no país e que se propõe a implementar nas escolas de ensino superior caminhos sustentáveis para o estímulo ao empreendedorismo social. E esses caminhos, serão apenas guiados por esse roteiro. Caberá a cada professor, a cada aluno, a cada escola, a cada instituição atendida, enveredar nesse percurso, seus sonhos e sua história, parte de um destino que não terá fim. A agência experimental deve se estabelecer na instituição de ensino como uma espécie de laboratório que estimule a descobrir seus talentos, respeitar as diferenças encontradas dentro do grupo que pertence e na comunidade a ser atendida. O que se pretende, com a implantação desse tipo de agência é: (a) Estimular a criatividade, a inovação, o espírito empreendedor e a cidadania nos alunos; (b) (Trans) formar os alunos de forma empreendedora para suas ocupações no mercado, independente de sua escolha profissional (dono do próprio negócio, empregado, voluntário...); (c) Estimular o encontro e o respeito às diferenças.

Nesse artigo, serão apresentados alguns dos itens do roteiro para



a implementação de agências experimentais de empreendedorismo social em IES. Trata-se de um guia para a elaboração de um espaço que tem como objetivo a vivência do empreendedorismo social. De forma coletiva, o programa prevê, dentre outros ganhos, a descoberta de novos talentos, o aumento da auto-estima e do autoconhecimento de seus participantes.

4.1. Passo a passo

Infra-estrutura: Ter um espaço físico para a agência experimental é de suma importância para o processo do envolvimento dos alunos e dos professores com o projeto. Esse espaço será desses participantes durante o tempo de duração do programa.

Envolvimento na construção/adaptação do espaço: É preciso trabalhar a intervenção dos alunos e professores no espaço existente.

Escolha de nome e logomarca: Para essa etapa sugere-se um concurso para a escolha do nome e da logomarca da nova agência.

Escolha de Missão e Valores: A missão de uma organização é a sua razão de ser. E os valores, seus pilares de sustentação. Assim, é de fundamental importância a definição desses dois itens.

Envolvimento institucional da: Direção; Coordenação de curso; Coordenação do projeto.

Professores: Mola mestra do projeto, os professores é que dão o tom na agência. Por ser um projeto interdisciplinar, necessita do total envolvimento dos docentes para o estímulo dos discentes. São esses professores, independente de sua área de conhecimento, os disseminadores da cultura empreendedora. Se forem disseminar essa cultura, é preciso primeiro que desejem junto aos alunos empreender também. Para isso, será necessário estimular esse professor, levando a sentir vontade de estimular seus alunos e, de fato, iniciar com eles um diálogo e um processo de novas descobertas. Serão realizados, com frequência, encontros entre os professores e a coordenação da agência e entre os professores e os representantes dos alunos. Essas reuniões terão como objetivo construir estímulos conjuntos e tentar garantir sintonia nos discursos e ações. Isso é proceder de forma interdisciplinar, trocando informações, anseios e necessidades.

Cursos participantes: A agência parte de um curso: No projeto que serviu de base para o desenvolvimento dessa metodologia, a agência esteve em dois cursos: comunicação institucional e marketing. Nos dois, o projeto seguiu a mesma ordem: construção de diagnóstico seguida de

desenvolvimento de planejamento estratégico. Nos dois cursos, esse modelo foi possível, pois os alunos têm disciplinas que abordam os princípios da gestão. Assim, mesmo que se trabalhe com o foco na gestão social, é interessante manter a agência em cursos que também ofereçam disciplinas que tragam para os debates a gestão e o empreendedorismo em suas vertentes tradicional e social. Os cursos que poderão receber a agência são os de marketing, comunicação, administração, informática, design, cursos de gestão da graduação tecnológica, e outros que a escola e julgar pertinentes.

A agência formada por cursos afins: O projeto também pode ser intercurso. O primeiro formato sugere a junção de cursos afins como marketing e comunicação; marketing e design, ou outras formas que a escola julgar pertinente.

Agência intercurso: Outra possibilidade é a junção de vários cursos da instituição envolvidos para atender uma mesma organização. Para tanto, o que se sugere é uma divisão do espaço por Núcleos, como por exemplo: Núcleo de Sustentabilidade e qualidade de vida; Núcleo de Inovação em Produtos e Serviços; Núcleo de Trabalho e Renda; Núcleo de Negócios e Oportunidades; Núcleo de Economia Popular; Núcleo de Inclusão Digital; Núcleo de Saúde.

Tempo de duração e carga horária do projeto: O projeto deverá ter a duração de dois períodos ou dois semestres. No primeiro, os alunos fazem o contato com a entidade, desenvolvem o diagnóstico e o planejamento estratégico. Na segunda etapa, no semestre seguinte, o grupo irá a campo para auxiliar a instituição na implantação do projeto.

Sorteio dos grupos: Em função do objetivo central do projeto que é o encontro, o lidar com as diferenças, a metodologia prevê que os grupos de trabalho dos alunos sejam sorteados. Essa dinâmica é, a princípio, desconfortável e por vezes causa conflitos. Mas com o tempo, conforme se avaliou no projeto já existente, o método torna-se eficaz e até mesmo prazeroso. Há depoimentos de alunos que confirmam um processo de aprendizagem e de mudança “para melhor “ de pensamentos e ações após passarem por essa vivência. No dia do sorteio recomenda-se que seja feita uma dinâmica de acolhimento.

Alunos coringas: Essa é uma forma de valorizar talentos já existentes na turma, como ilustradores, fotógrafos, webdesigners, locutores etc, que, como uma carta coringa, poderão contribuir com todos os projetos da turma, independente de seu grupo.



Escolha das instituições: Trata-se de um processo que requer cuidado e respeito. A escolha da organização a ser atendida deverá partir dos grupos, já que eles passarão um bom tempo junto à entidade, buscando soluções conjuntas. Esse envolvimento só é possível quando há identificação do grupo com o tema/atividade da ONG. Assim, a imposição de atendimento faz com que seja muito difícil a integração, processo natural, gradativo e tão singular em projetos dessa natureza. **Tema por edição:** Se um dos propósitos do programa é estimular a apropriação do aluno no espaço e no projeto, integrando-se, ao máximo com seus colegas, professores e entidades atendidas, entende-se que, cada edição precisa ter a “cara” da turma, sua identidade, seus desejos, seus sonhos.

Desenvolvimento do projeto: Quando os alunos voltam à sala de aula após a primeira visita, caberá ao professor a avaliação do material trazido: fotos, comentários, percepções. A partir desse conjunto, inicia-se o processo de análise e construção das propostas de trabalho para as instituições atendidas. Essas propostas, à medida que vão sendo desenvolvidas, vão sendo debatidas em sala de aula entre os componentes do grupo, com os professores das disciplinas do semestre e com a entidade atendida. O produto ou os produtos desse processo de desenvolvimento dependerá do curso ou cursos que estarão envolvidos no programa.

Dinâmicas de apoio: Há todo momento aponta-se como fundamental o papel motivador do professor coordenador junto aos alunos. Esse professor tem diversas tarefas a cumprir durante todo o processo como realização de eventos, criação de roteiros, desenvolvimento dos projetos. Embora cada atividade seja feita de forma conjunta, sabe-se ser o professor, o sujeito preparado para estimular e envolver os participantes e fazê-los entender os objetivos do programa. Para isso, sugere-se o uso de vivências em grupo que são ótimos recursos motivadores. As dinâmicas serão aliadas no caminhar do processo da agência, pois “a estratégia lúdica é um caminho educativo em constante ampliação e tem como objetivo a solidificação de um laço social democrático que conjuga inovação e solidariedade (ROUCO e RESENDE, 2003). Elas são fundamentais para o entrosamento, o envolvimento entre alunos e professores e, conseqüentemente, dos alunos com as entidades atendidas.

Conceitos: Nessa metodologia os conceitos teóricos trabalhados são os da educação, do empreendedorismo e da gestão social.

Avaliação do Programa: Como trata-se de um projeto prioritariamente participativo e que não tem um modelo permanente mas sim, pronto para ser melhorado a cada dia, é preciso avaliar seu andamento e sua evolução. Sistematizar os resultados é de grande importância. Para tanto, sugere-se os dois momentos avaliativos que se seguem:

Avaliações periódicas: Por meio de reuniões e debates entre os atores do processo - alunos, professores, coordenação, levantar as dificuldades, os ganhos, as percepções e sugestões de mudança/adaptação.

Avaliação dos resultados: Ao término de cada semestre é muito bom que a coordenação do projeto realize um seminário com a participação dos envolvidos para um debate amplo que levará as questões apontadas nas avaliações periódicas. Esse evento deverá ser documentado com fotos, gravação e/ou filmagem. Depois, deverá ser avaliado de forma conjunta e sistematizadas as adaptações que se fizerem necessárias à metodologia.

A intenção do programa apresentado (em partes) é estimular em seus participantes a gestão criativa que é “o processo de organizar programas com participação, aprendizagem contínua, trabalho em equipe, democracia e autonomia” (ROUCO e RESENDE, 2003). O que se espera, de fato, é que os passos apresentados apontem para a descoberta de novos caminhos na instituição de ensino – diretoria, docentes, discentes e comunidade – de forma a experimentar novas formas de ensinar e aprender o empreendedorismo e a gestão social com respeito e prazer.

Conclusão

Durante o processo vivido no Mestrado de Educação, Gestão Social e Desenvolvimento Local foram quebrados velhos paradigmas, colocados novos desafios e incluídos novos sonhos sociais e profissionais. Foi percebido o que, de fato, está acontecendo no cenário social e empresarial do nosso país e do mundo afora. Auferiu-se sobre a nova lógica de participação e sobre a segunda forma de pensar e agir na gestão. Assim, há espaço para um profissional mais sensível, mas não menos estratégico. Há espaços para alguém que perceba as nuances da participação popular de forma efetiva e que consiga intercambiar ideais e ideias num novo contexto que vai chegando mais próximo de nós a cada dia, onde tempo e espaço já não mais representam limites.

Diante dessas novas inquietações e novidades, foi sistematizado o que já era feito intuitivamente com os alunos da agência experimental Fortuna.



Percebeu-se que era hora de colocar no papel e na prática uma maneira de (trans)formar esses alunos em cidadãos, prontos para mudar as práticas de injustiça, desigualdade e desperdício que ainda vive-se hoje em dia. O propósito maior era provocar ainda mais esses alunos e alunas para que protagonizem uma história diferente.

Mas, para propor esse método “provocador” e “não convencional”, houve dificuldades. É preciso compreender a complexidade de um processo de sistematização de uma experiência e sua transformação em uma nova proposta, principalmente quando a experiência estudada foi desenvolvida e coordenada pela autora desse artigo e da metodologia de ensino desde 2006. Diante disso, vislumbrou-se nessa nova metodologia de ensino proposta perspectivas, desafios e limitações.

No caso das perspectivas, entende-se que a metodologia pode ser um caminho para o desenvolvimento da cidadania e do empreendedorismo no ambiente escolar. Os desafios estão em, por meio do método, incutir nos participantes do projeto o desejo de inovar, de criar, de explorar e de conhecer o diferente, de quebrar paradigmas e partir para uma nova forma de ensinar, aprender e construir outra realidade social. E por fim, no que tange às limitações, as dificuldades serão em trabalhar o empreendedorismo de forma a não vinculá-lo somente como ferramenta para abrir um novo negócio, mas como forma de ultrapassar os próprios limites, conhecer-se, expandir-se. Essa é uma realidade ainda nova nas disciplinas de empreendedorismo ofertadas no país.

Assim, compreende-se que esse trabalho pode despertar nas instituições de ensino superior o desejo de investir mais e sempre na (trans) formação de seus alunos. Podendo e pretendendo incentivar a prática de empreender e empreender socialmente no ambiente escolar, por meio de uma metodologia que objetiva ser uma ferramenta que criará oportunidades de mudança social.

Trata-se da possibilidade de construir novas relações, novas chances, novos encontros, novas responsabilidades, novas pessoas. Trata-se de um desafio pessoal que pretende agora, ser de muitos, ser de todos, ser, enfim, um modelo para ser vivido e partilhado. Essa metodologia será apresentada no formato de um livreto com ilustrações e formato compacto. Tanto o formato quanto as ilustrações pretenderam demonstrar a criatividade, a alegria e a concepção lúdica que a metodologia pretende estimular nos seus participantes. A capa do livreto encontra-se no anexo deste artigo.

Referências

- AFONSO, Cesar; VANZIN, Tarcísio. Empreendedorismo social como criatividade comunitária – 2007. Disponível em:
<<http://publica.fesppr.br/index.php/rnti/article/viewArticle/v2n1ART1>>.
Acesso em: 02ago. 2008.
- ALVES, Rubem. Conversas sobre educação. Campinas: Verus Editora, 2003.
_____. Conversas com Empresários. Disponível em:
<<http://www.rubemalves.com.br/conversacomempresarios.htm>>.
Acesso em: 02ago. 2008.
- ALVES, Valeria Giannella; MOURA, Maria Suzana de Souza. O potencial de uma virada paradigmática: metodologias não convencionais na Formação do gestor social – Artigo apresentado no XI Colóquio Internacional sobre Poder Local – Salvador, 2009
- BASTOS, Maria Flávia - Projeto Gestão Profissional: AGÊNCIA JÚNIOR DE COMUNICAÇÃO UNATEC - Curso Comunicação Empresarial – Primeiro projeto da Agência Experimental, com modelo piloto para o curso de Comunicação Empresarial da UNATEC, desenvolvido pela professora Maria Flávia Bastos, sob a coordenação da Professora Kenya Valadares
- BOULLOSA, Rosana de Freitas. Contribuições conceituais e metodológicas para a avaliação de processos e práticas de gestão social a partir das perspectivas da Policy analysis e da abordagem social da aprendizagem – Artigo apresentado no XI Colóquio Internacional sobre Poder Local – Salvador, 2009
- BOULLOSA, Rosana de Freitas; SCHOMMER, Paula Chies. Gestão Social: caso de inovação em políticas públicas ou mais um caso de Lampedusa? Disponível em: <<http://institufonte.org.br/artigo-gestao-social-inovacao-enigma-de-lampedusa>>. Acesso em 20jan. 2010.
- BUBER, Martin. Do Diálogo e do Dialógico. São Paulo: Perspectiva, 1982.
_____. Eu e Tu. 8ª edição. São Paulo: Cortez & Moraes, 2004.
- CARNEIRO, Carla Bronzo Ladeira; COSTA, Bruno Lazzarotti Diniz. Gestão Social: o que há de novo? – Volume 2: Elementos para a Ação – Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, 2004. Disponível em <http://www.eg.fjp.mg.gov.br/index.php/component/docman/doc_details/262-gestao-social-o-que-ha-de-novo-desafios-e-tendencias>. Acesso em: 15jan. 2010.



CARVALHO, Patrícia Bellotti; OLIVEIRA, Celso José de; SANTOS, Maria Helena Moretto dos. Revista de Administração de Empresas, FGV, São Paulo, nº 6.vol. 33, Nov/Dez, 1993. KETS DE VRIES, M. The anatomy of the entrepreneur clinical observations. Disponível em: <www.utp.br/.../FCSA/ENSINO%20DO%20EMPREENDEDORISMO%20%20%20UMA%20ABORDAGEM%20TRIDIMENCIONAL.doc>. Acesso em: 07set.2008

DAVID, Denise Elizabeth Hey. Intraempreendedorismo social: perspectivas para o desenvolvimento social nas organizações – Tese de doutorado – Florianópolis, 2004. Disponível em <http://www.unioeste.br/projetos/casulo/files/tese_denise_david.pdf>. Acesso em 05jul.2008.

DOLABELA, Fernando. Oficina do empreendedor – 6ª edição – São Paulo, Editora de Cultura, 1999, 280 p.

_____. O ensino de empreendedorismo no Brasil: uma metodologia revolucionária. Disponível em: <http://www.projetoe.org.br/tv/prog10/html/ar_10_01.html>. Acesso em: 05jun. 2008.

FILION, L. J. - Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 34, n. 2, p. 5-28, abr./jun. 1999.

FREIRE, Paulo. Pedagogia da esperança. Rio de Janeiro: Editora Paz e Terra, 1992.

_____. Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Editora Paz e Terra, 1996.

_____. Pedagogia dos sonhos possíveis. São Paulo: Editora Unesp, 2001.

GONZÁLES ARROYO, Miguel. Indagações sobre currículo : educandos e educadores : seus direitos e o currículo - Brasília : Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica, 2007. 52 p. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Ensfund/indag2.pdf>>. Acesso em: 05nov.2009.

INSTITUTO DE TECNOLOGIA SOCIAL. Conhecimento e Cidadania 3: tecnologia social. São Paulo, 2007 - disponível em <http://www.itsbrasil.org.br/pages/23/ts_educacao_miolo.pdf>. Acesso em: 02jan. 2010.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de Metodologia Científica. São Paulo. Ed. Atlas, 1985.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto

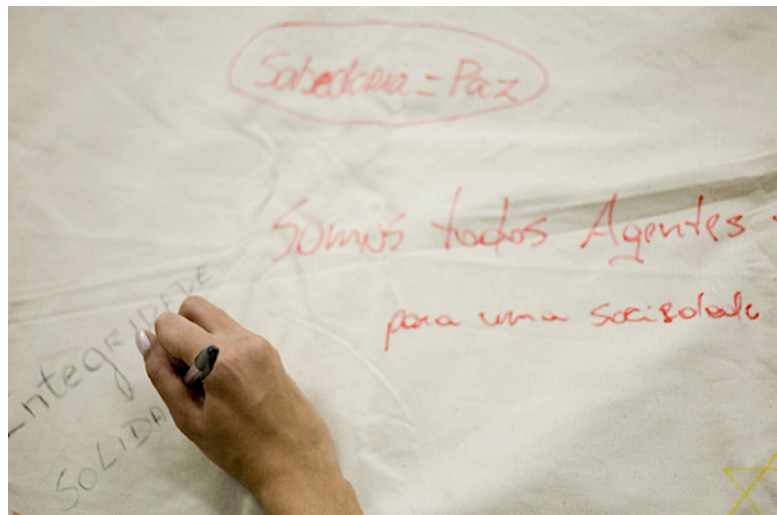
- e relatório, publicações e trabalhos científicos. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1986.
- MORIN, Edgard. Os sete saberes necessários à educação do futuro. São Paulo: Editora Cortez, 2003.
- OLIVEIRA, Edson Marques. Empreendedorismo social e empresa júnior no Brasil: o emergir de novas estratégias para formação profissional. Disponível em: <www.faculdadejkvalparaiso.com.br/pdf/pos_graduacao/ISABELA_VELASQUE.pdf>. Acesso em: 13mar/2009.
- _____. Empreendedorismo social: da teoria à prática, do sonho à realidade – Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2008.
- REIS, Hilário Renato dos. A Constituição do sujeito político, epistemológico e amoroso - Tese de Doutorado, Unicamp, 2000.
- ROUCO, Juan José Meré; RESENDE, Marisa Seoane Rio. A estratégia lúdica: jogos didáticos para a formação de gestores de voluntariado empresarial – São Paulo: Peirópolis, 2003.
- SIQUEIRA, Moema Miranda de; GUIMARÃES, Liliane de Oliveira. Novos desafios do empreendedorismo - Revista Administração e Diálogo, v. 9, n. 1, 2007, p. 144-156
- TEIXEIRA, Elizabeth. As três metodologias: acadêmica, da ciência e da pesquisa – Petrópolis, Rio de Janeiro, Editora Vozes, 2005
- TENÓRIO, F. G. Tem Razão a Administração? Ensaio de teoria organizacional e gestão social - Ijuí (RS): Unijuí, 2002. Disponível em <<http://institutofonte.org.br/artigo-gestao-social-inovacao-enigma-de-lampedusa>>. Acesso em: 20jan.2010.



ANEXOS



Anexo 1: capa do livreto



Anexo 2: Foto da dinâmica de grupo “Colcha de retalhos” realizada na Agência experimental – fotógrafa: Isabela Carrari

Administración de Empresas y su vuelco hacia el Emprendimiento

Mario Enrique Uribe Macías^{1*}

Resumen

La ponencia presenta los principales aspectos de la reforma curricular del programa de Administración de Empresas de la Universidad del Tolima y su enfoque hacia el emprendimiento, como un eje fundamental del mismo. Se describen los resultados del proceso a partir de la metodología utilizada, y se evidencia la manera cómo este currículo se orienta a fortalecer las competencias emprendedoras del profesional en Administración de Empresas con el fin de que este genere sus propias unidades productivas. También se enfoca a dotar de competencias gerenciales al profesional con el fin de que pueda dirigir organizaciones propias o de terceros.

Palabras Clave: Emprendimiento, Administración de empresas, Reforma curricular.

Abstract

This paper presents the main topics about the reform of the Business administration curriculum of the Universidad del Tolima and its focus on entrepreneurship, as its fundamental crux. Process results are described, from the used methodology, evidencing the way like this curriculum is oriented to strengthen the entrepreneur competences of the Business manager in order to create his/her own enterprises. Also, it focuses on providing to professional with managerial competences for the purpose of he/she be able of manage organizations, his-her own or of third people.

Key Words: Entrepreneurship, Business administration, Curriculum reform.

¹ * Magister en Administración. Profesor de tiempo completo en la Universidad del Tolima, Ibagué, Colombia. Correo electrónico: meuribem@gmail.com.



1. Introducción

El programa de Administración de Empresas de la Universidad del Tolima tuvo su origen en el desarrollo de una serie de cursos de extensión realizados en 1968. Años después, en 1975, fue creada la Facultad de Administración de Empresas que desarrolló el programa del mismo nombre. Durante su existencia el programa ha realizado algunas reformas curriculares para adecuarse a las exigencias cambiantes del entorno. La última de ellas fue en 1996, la cual fue aprobada mediante el acuerdo 067 del 22 de noviembre de dicho año.

Por otra parte, la Universidad del Tolima en desarrollo de su política curricular estableció en el año 1983 el Comité Central de Currículo y los comités curriculares para cada programa académico. Esta estructura ha propiciado el análisis de los currículos y su permanente mejoramiento a través del tiempo.

Adicionalmente, en 2004 el programa dio inicio a su proceso de autoevaluación con fines de acreditación, por el cual, entre otras cosas, se evidenció la necesidad de empezar un proceso de reforma curricular, dados los cambios que han sucedido en el entorno de las organizaciones modernas.

Convencidos de lo anterior, los miembros del Comité Curricular del Programa se dieron a la tarea de desarrollar la Ruta Crítica (2005) para abordar la reforma del mismo y convertirlo en un generador de valor para toda la comunidad académica interesada. En la actualidad el programa se encuentra acreditado en alta calidad por parte del Ministerio de Educación Nacional.

2. Marco conceptual

Dentro de la estructura del sistema educativo colombiano, las universidades son instituciones reconocidas por el Estado, caracterizadas por acreditar su desempeño con criterio de universalidad mediante el desarrollo de acciones de educación, investigación y proyección social, para lo cual se encuentran facultadas por el gobierno nacional para adelantar programas de formación en los niveles de pregrado, especialización, maestría, doctorados y postdoctorados.

En cuanto al desarrollo de programas académicos de pregrado, el nivel universitario se caracteriza por su amplio contenido social y humanístico, con énfasis en la fundamentación científica e investigativa orientada a la creación, desarrollo y comprobación de conocimientos, técnicas y artes (Tobón, 2006).

Con relación a los programas de administración de empresas, el Ministerio de Educación Nacional de Colombia establece, mediante la

Resolución 2767 de 2003, las características específicas de calidad que deben observar éstos.

El programa de Administración de Empresas se enmarca como una denominación académica básica, identificada por el tipo de gestión, de acuerdo con el referente anteriormente mencionado. Para su desarrollo se espera que aborde el diseño y desarrollo de temas relacionados, al menos, con las siguientes áreas de formación profesional: Administración y Organizaciones, Economía y Finanzas, Producción y Operaciones, Mercadeo, Informática, Gerencia de Personal; complementado con la existencia de componentes de las áreas básicas y socio-humanísticas. El programa deberá guardar coherencia con la fundamentación teórica, práctica y metodológica de la administración, así como también con las competencias y saberes que se espera posean los profesionales en el área.

Surge así el tema de las competencias que, además de una serie de definiciones conceptuales desde diferentes perspectivas, puede ser entendida como un elemento que integra aspectos que tienen que ver con conocimientos, habilidades y valores, es decir, abarca aspectos de tipo cognitivo, procedimental y actitudinal, interrelacionados en la búsqueda de desempeños eficientes en entornos de trabajo asociados a un campo laboral concreto (Ministerio de Educación Nacional, 2008).

El ICFCES en 1999 planteó la siguiente definición de competencia: Saber hacer en contexto, es decir, el conjunto de acciones que un estudiante realiza en un contexto particular y que cumplen con las exigencias específicas del mismo. Esta definición descansa en los siguientes aspectos clave: observable, saber hacer, acciones, cumplir exigencias.

Es importante fundamentar el enfoque del currículo en cuanto al tema del emprendimiento, el cual es entendido como una actitud hacia la búsqueda y la aplicación de satisfactores para necesidades individuales, grupales o comunitarias; es una actitud proactiva orientada a brindar soluciones eficaces para problemas conocidos. Emprender es combinar un acto creativo con una acción eficaz (Cedeño, 1999). Esta actitud está presente en todos los seres humanos y está basada en la capacidad de percibir, de crear y de accionar, lo cual es considerado como fuente de generación de nuevas empresas que aporten a la consecución de riqueza y valor agregado.

La consecución de riqueza, para que el país amplíe su tejido empresarial, incremente sus índices de crecimiento y genere dinámicas adicionales para mover todo el flujo económico con desarrollo social. Parte de lo cual lo constituye



la generación de nuevos puestos de trabajo, consecuencia del emprendimiento, en nuestro concepto, y no su objetivo, como en la mayoría de los casos y de manera demagógica se ha querido presentar. La segunda orientada a la generación de valor agregado para el cliente, sobre la base de más necesidades mejor satisfechas, para contar con mayores oportunidades de elección para su consumo y más cantidad de nuevos productos y servicios (Uribe, 2002).

3. El proceso de reforma curricular

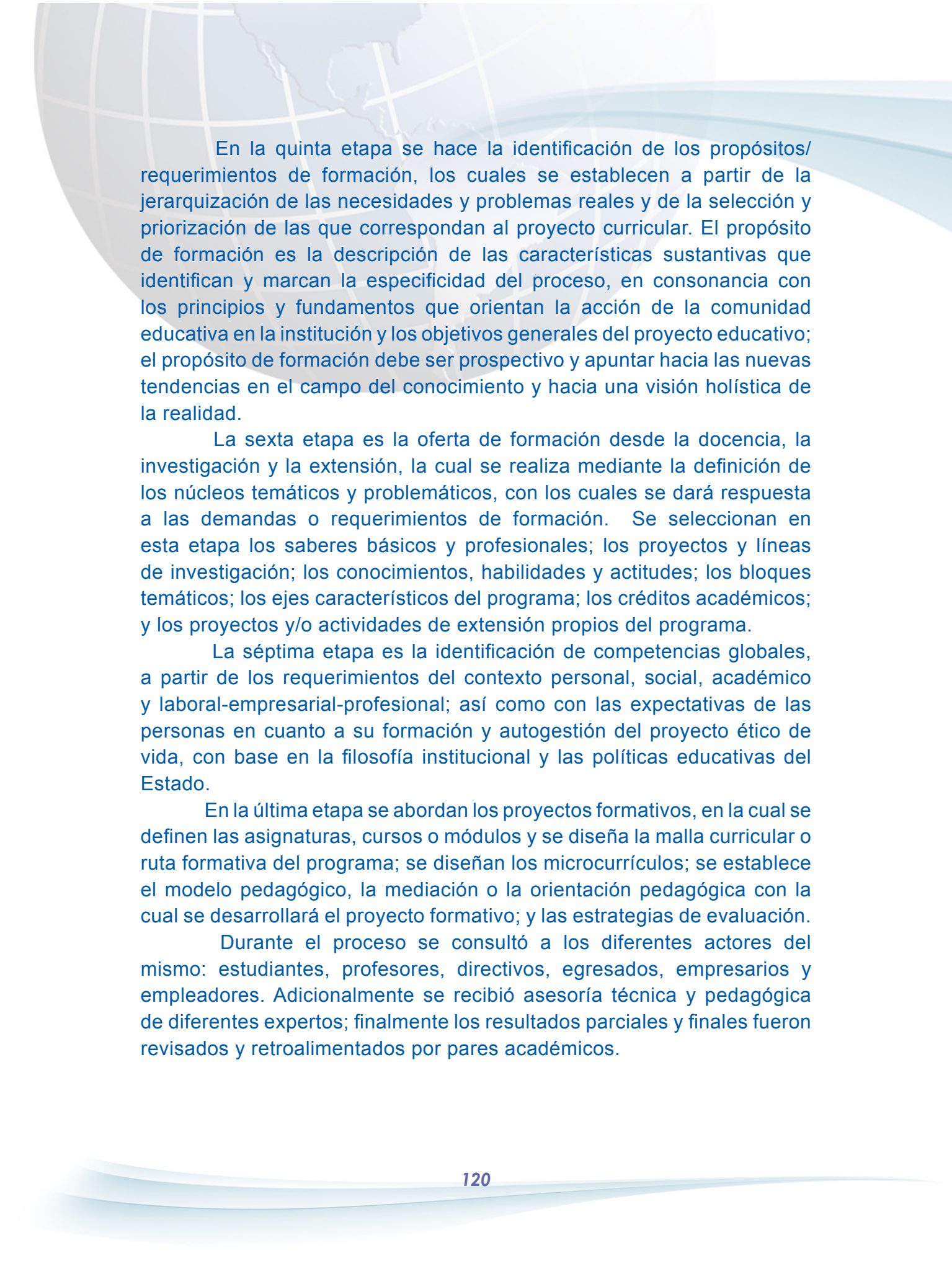
La reforma curricular del programa de Administración de Empresas fue adelantada de acuerdo con los lineamientos establecidos por el Comité Central de Currículo de la Universidad del Tolima, en el documento denominado *Ruta crítica para la adecuación curricular al sistema de créditos académicos y la formación de competencias*, en 8 etapas.

La primera etapa corresponde al análisis del contexto interno, en el cual se realiza una revisión crítica de los currículos de los programas existentes y su relación con las instituciones. Comprende el análisis DOFA, la revisión de la misión institucional y la visión institucional y su relación con las del programa, el análisis del Proyecto Educativo Institucional —PEI— y su relación con el del programa, el análisis de los obstáculos epistemológicos —modelos mentales negativos— en el diseño y desarrollo curricular.

La segunda etapa es el análisis del contexto externo, el cual se desarrolla en consulta directa con los gremios de la producción, las asociaciones de profesionales, las asociaciones de egresados, los empleadores, los académicos, las mesas sectoriales, entre otros; todo lo anterior se complementa con la revisión de fuentes secundarias. Como resultado se obtienen los requerimientos personales, sociales, de la academia y de la pedagogía, laborales y empresariales, y de producción y mercado.

La tercera etapa se refiere a la identificación de los núcleos problematizadores, los cuales surgen a partir de los problemas identificados en el análisis de contexto. En esta etapa se busca articular los problemas y las necesidades detectadas en los ejes dinamizadores que permitan transformar los diferentes aspectos de la realidad personal, social, cultural, laboral, productiva y profesional.

La cuarta etapa es la selección, priorización y jerarquización de necesidades y problemas. En ésta se busca identificar y seleccionar las necesidades y problemas de mayor jerarquía y prioridad para el programa; se obtienen los aspectos claves o líneas prioritarias del currículo.



En la quinta etapa se hace la identificación de los propósitos/ requerimientos de formación, los cuales se establecen a partir de la jerarquización de las necesidades y problemas reales y de la selección y priorización de las que correspondan al proyecto curricular. El propósito de formación es la descripción de las características sustantivas que identifican y marcan la especificidad del proceso, en consonancia con los principios y fundamentos que orientan la acción de la comunidad educativa en la institución y los objetivos generales del proyecto educativo; el propósito de formación debe ser prospectivo y apuntar hacia las nuevas tendencias en el campo del conocimiento y hacia una visión holística de la realidad.

La sexta etapa es la oferta de formación desde la docencia, la investigación y la extensión, la cual se realiza mediante la definición de los núcleos temáticos y problemáticos, con los cuales se dará respuesta a las demandas o requerimientos de formación. Se seleccionan en esta etapa los saberes básicos y profesionales; los proyectos y líneas de investigación; los conocimientos, habilidades y actitudes; los bloques temáticos; los ejes característicos del programa; los créditos académicos; y los proyectos y/o actividades de extensión propios del programa.

La séptima etapa es la identificación de competencias globales, a partir de los requerimientos del contexto personal, social, académico y laboral-empresarial-profesional; así como con las expectativas de las personas en cuanto a su formación y autogestión del proyecto ético de vida, con base en la filosofía institucional y las políticas educativas del Estado.

En la última etapa se abordan los proyectos formativos, en la cual se definen las asignaturas, cursos o módulos y se diseña la malla curricular o ruta formativa del programa; se diseñan los microcurrículos; se establece el modelo pedagógico, la mediación o la orientación pedagógica con la cual se desarrollará el proyecto formativo; y las estrategias de evaluación.

Durante el proceso se consultó a los diferentes actores del mismo: estudiantes, profesores, directivos, egresados, empresarios y empleadores. Adicionalmente se recibió asesoría técnica y pedagógica de diferentes expertos; finalmente los resultados parciales y finales fueron revisados y retroalimentados por pares académicos.



4. Reforma curricular

4.1 Política académica para la reforma curricular

La Universidad del Tolima ha planteado su política académica en el documento *Hacia la construcción social de la universidad regional* (2001), el cual sirvió de base para el desarrollo de la reforma. En estos momentos la Universidad realiza el proceso de diseño, discusión y adopción de los nuevos lineamientos curriculares, que se esperan tener para fines del año 2010. El documento en mención plantea la necesaria interrelación que debe existir entre la Universidad y la sociedad, mediante la pertinencia institucional, curricular e investigativa, tal como lo expresa el Plan de Desarrollo de la Universidad, que plantea cuatro ejes estratégicos con sus respectivas políticas:

- Modernización académica, mediante programas de evaluación y acreditación, actualización curricular, desarrollo de la docencia y fomento a la investigación.
- Universidad y entorno, la cual se refleja en presencia y reconocimiento institucional, relación de impacto, convivencia nacional y regional, equidad y pertenencia.
- Cultura organizacional y desarrollo humano, expresada en la construcción de la comunidad universitaria, desarrollo e integración cultural, y bienestar universitario.
- Modernización administrativa y logística, materializada a partir de la financiación de la universidad, gestión eficiente, y modernización institucional.

Las nuevas realidades globales han evidenciado para la academia la necesidad de emprender transformaciones estructurales a su interior, en este caso, en el diseño de nuevos currículos y el desarrollo de proyectos de investigación aplicada, que permitan interpretar dichas realidades y contribuir de manera significativa a la sociedad en la cual se encuentra inmersa.

Así, los nuevos currículos de la Universidad del Tolima deberán ser flexibles, pertinentes, centrados en el aprendizaje, integrales, con la incorporación de las nuevas tecnologías de información y comunicación, con un enfoque hacia el emprendimiento y el fortalecimiento del manejo de una segunda lengua, diseñados por competencias y estructurados por créditos académicos.

4.2 Resultados del proceso de reforma curricular

En este capítulo se presentará en primera instancia el énfasis en el enfoque de emprendimiento del nuevo currículo y, posteriormente, el consolidado de los resultados generales del proceso, con el fin de complementar el diseño integral del programa.

4.2.1 El vuelco hacia el emprendimiento. A partir del análisis de la situación del entorno, las tendencias globales y las realidades regionales, el proceso de reforma curricular privilegia el componente de emprendimiento como una de las tres apuestas transversales para la generación del perfil profesional diseñado.

La estrategia general adoptada descansa expresamente en la línea especial de emprendimiento que hace parte del núcleo Administración y Organizaciones, pero se complementa de manera transversal con todo el plan de estudios mediante el desarrollo de las diferentes asignaturas, que deberán ser abordadas metodológicamente desde dos ópticas complementarias: la gerencia y el emprendimiento.

En el primer semestre se desarrolla la asignatura Emprendimiento, en la cual se abordan los conceptos básicos, proceso de generación de ideas, identificación de la actitud emprendedora, emprendimiento-empresarismo-empresa, desarrollo de la capacidad emprendedora, identificación de oportunidades de negocio. El objetivo de esta asignatura es llamar la atención del estudiante, desde el primer momento, con respecto al tema del emprendimiento.

En el segundo semestre, se adelanta la asignatura de Creatividad y Espíritu Empresarial, mediante los conceptos básicos, creatividad y producto, características del empresario, teorías de la empresa y del empresario, teorías del proceso empresarial, entorno del emprendimiento, fuentes de financiación, marco legal, técnicas de desarrollo de la creatividad, experiencias empresariales, desarrollo de la idea de negocio. Con esta asignatura se busca fortalecer teórica y conceptualmente, de manera práctica, al estudiante y se obtiene como producto la definición de la idea de negocio, con la cual el estudiante desarrollará las aplicaciones prácticas de las demás asignaturas del plan de estudios.

En el tercer semestre se desarrolla la asignatura Historia Empresarial, mediante los conceptos y generalidades, contexto de la historia empresarial a nivel global, nacional y regional, estudio y análisis de los perfiles del empresario, historia empresarial regional. El estudiante conoce y reflexiona



con base en los referentes empresariales y de empresarios, a través de la historia, desde lo global hasta lo local, para encontrar ejemplos de vida que lo motiven a emprender sus propias acciones.

A partir del cuarto semestre el estudiante debe aplicar, en lo particular de cada asignatura, su interés representado en su idea de negocio con el fin de modelarla, profundizarla y evaluarla a nivel de perfil, para llegar al nivel de factibilidad en el octavo semestre en la asignatura Proyectos.

La aplicación de su idea de negocio se nutre de las asignaturas del proceso administrativo que se desarrollan desde el tercer hasta el quinto semestre, se fortalece por las asignaturas: Modelos y Técnicas Gerenciales, Administración Estratégica y Pensamiento Estratégico, que se abordan entre el sexto y el décimo semestre, en cuanto a la línea administrativa del programa.

La línea financiera también contribuye al fortalecimiento de la idea de negocio del estudiante, a través del desarrollo de las asignaturas: Contabilidad Financiera, Costos y Presupuestos, Matemática Financiera y Administración Financiera, las cuales se desarrollan desde el tercero hasta el sexto semestre.

El componente de mercadeo proporciona los elementos conceptuales y técnicos para que el estudiante avance en la idea de negocio, a partir de las asignaturas: Mercadeo, Investigación de Mercados y Logística, que se desarrollan desde el sexto hasta el octavo semestre.

En Investigación de Operaciones y Gestión de Operaciones, el estudiante analiza los aspectos técnicos de su idea de negocio; lo hace en los semestres quinto y sexto.

En la línea de profundización, el estudiante puede optar por tomar las asignaturas de Gerencia de Mercados, Gerencia del Talento Humano o Negocios Internacionales, de acuerdo con sus expectativas y la aplicación que pueda hacer en su idea de negocios y como consecuencia de los resultados obtenidos en la formulación y evaluación de su proyecto de inversión. Las demás asignaturas contribuyen al fortalecimiento de las competencias emprendedoras y al perfil integral del emprendedor y futuro administrador de empresas.

La última asignatura de la línea de emprendimiento es Proyectos, que se desarrolla en octavo semestre. En ella se abordan los temas: Aspectos Generales, Estudio de Mercado, Estudio Técnico, Estudio Administrativo y Legal, Estudio Financiero, Evaluación del Proyecto y Gerencia del Proyecto.

Mediante esta asignatura el estudiante evaluará a nivel de factibilidad su idea inicial de negocio que ha venido fortaleciendo a través del desarrollo de su plan de estudios. En este momento deberá tomar la decisión de invertir y crear su empresa, con base en los resultados de la evaluación realizada al proyecto.

Finalmente hay que resaltar que la opción de grado *Emprendimiento* le permitirá culminar satisfactoriamente su proceso académico en dos sentidos: uno, su grado de profesional, y dos, su proyecto de vida como empresario.

4.2.2 Resultados generales. En el desarrollo del proceso explicado anteriormente se obtuvieron los siguientes resultados:

4.2.2.1 Visión del programa. Seremos el programa acreditado con mayor cobertura y calidad académica representada en la gestión de sus egresados, la calificación de sus profesores, el liderazgo de sus estudiantes y una excelente relación con su entorno, formando un solo equipo multidisciplinario que le dé diferenciación e imagen entre la sociedad.

4.2.2.2 Misión del programa. Formar profesionales integrales y competitivos en el campo empresarial y administrativo, capaces de desarrollar proyectos empresariales, de trabajar en equipo y de aportar su creatividad en la gestión administrativa de las organizaciones, con responsabilidad social, ética y un compromiso serio con su entorno.

4.2.2.3 Perfil profesional del administrador de empresas. Persona íntegra, líder y emprendedora, con una visión sistémica del entorno, competente para gerenciar las organizaciones y sus dinámicas con responsabilidad social, mediante el aprendizaje continuo, el trabajo en equipo y la motivación al logro de metas.

Para una mejor comprensión del perfil profesional se especifican sus componentes, de la siguiente manera:

- *Persona Intgra:* Principios y valores, respeto, ética, honesta, tolerante, solidaria, conciencia ciudadana, justa, equitativa, criterio de calidad.
- *Líder:* Innovador, negociador, motivador, resuelve conflictos, toma decisiones, asume riesgos, relaciones interpersonales.
- *Emprendedora:* Creativa, innovadora, adaptada al cambio, flexible, sensible, propositiva, asume riesgos, relaciones interpersonales.
- *Visión sistémica:* Relaciona e integra el mundo y las organizaciones, sintetiza, evalúa, interpreta, prevé, prospectiva.



- *Gerenciar organizaciones con responsabilidad social:* estrategia, contingente, tomadora de decisiones, negociadora, aprendizaje continuo, planea, crea espíritu de trabajo, aprovecha oportunidades, recursiva, talento humano, sentido social, proyectos sustentables y sostenibles.

4.2.2.4 Ejes fundamentales —propósitos de formación— del nuevo currículo. Para el desarrollo del nuevo currículo de Administración de Empresas se definieron tres ejes fundamentales que guían todo el proceso académico: emprendimiento, gerencia e investigación.

4.2.2.4.1 Emprendimiento:

Las teorías asociadas al emprendimiento y la innovación datan de los últimos años del siglo XIX con Schumpeter, al determinar que la función del emprendedor es determinante en los procesos de innovación y de inversión como mecanismos para la creación de iniciativas en el campo económico que generen valor, ya sea mediante la producción de nuevos productos, nuevos procesos de producción, nuevas formas de organización y/o nuevos mercados. Así, para Schumpeter el emprendedor es aquel que favorece el desarrollo de nuevas aplicaciones aún desconocidas en el entorno económico, buscando la valorización de los resultados del progreso científico y técnico (Camacho, 2007, p.278).

En este sentido, el programa de Administración de Empresas de la Universidad del Tolima, promueve en el estudiante la capacidad de crear, innovar y aportar con su iniciativa, para así contribuir al desarrollo regional y a la generación de valor agregado para la sociedad, mediante la creación de nuevas unidades productivas rentables y competitivas.

4.2.2.4.2 Gerencia: Este propósito de formación se enfoca hacia la generación de competencias en el futuro administrador de empresas, relacionadas con su capacidad para entender holísticamente el fenómeno empresarial en entornos altamente competitivos y globalizados.

En consecuencia, el administrador de empresas debe desarrollar su pensamiento estratégico para lograr que su propia empresa o aquella en la cual se desempeñe generen ventajas competitivas que la posicionen ante sus clientes, que le permitan crecer y desarrollarse, enmarcada en el cumplimiento de su responsabilidad social empresarial.

Este enfoque trasciende el perfil tradicional del administrador de empresas para solucionar problemas administrativos internos y lo enfoca hacia el entendimiento de los fenómenos que suceden fuera de su organización en los aspectos: económico, social, tecnológico, competitivo, internacional y en la potenciación del talento humano para lograr los máximos resultados de su organización; construye su futuro a partir de la interpretación de las variables externas anteriormente mencionadas y el desarrollo de las propias de la organización.

4.2.2.4.3 Investigación. La investigación formativa se constituye en una herramienta de la administración del currículo y en una estrategia metodológica para la orientación de los cursos, por medio de la cual los estudiantes se enfrentan a los problemas del medio social, en cada uno de los campos de la formación profesional, en un proceso mediado por los conocimientos que dispone la humanidad para superarlos. En ese sentido, el programa de Administración de Empresas asume este tipo de investigación como la posibilidad de identificar las oportunidades de negocios en el mercado y plantear emprendimientos que las aprovechen, pero también de indagar en las empresas de la región para caracterizarlas desde los aspectos: gerencial, administrativo, contable, financiero, de mercado, de gestión y relación con el contexto de la región; y proponer alternativas de solución y mejoramiento.

4.2.2.5 Campos, núcleos y áreas de formación. La nueva estructura del programa de Administración de Empresas está dividida en Campos de Formación, que a su interior se desagregan en Núcleos de Formación, los cuales a su vez se dividen en Áreas de Formación. En las áreas de formación están las asignaturas que corresponden a la unidad operativa del plan de estudios —proyectos formativos—. Caso especial lo constituye la Línea de Emprendimiento, la cual será enunciada más adelante. Se estructuraron tres campos de formación: Administración y Organizaciones, Métodos Cuantitativos, y Socio-humanístico.

4.2.2.5.1 Campo administración y organizaciones. Su competencia global es: “El administrador de empresas crea y/o dirige organizaciones a partir de su comprensión, interacción y del contexto en el que operan” (Comité Curricular Administración de Empresas Universidad del Tolima, 2008). El campo está compuesto por tres núcleos, una línea especial y seis áreas de conocimiento.

4.2.2.5.1.1 Núcleo administración y organizaciones. Comprende la



fundamentación científica, filosófica y epistemológica de la administración y la evolución e importancia de las organizaciones a nivel local y global. Las asignaturas de este núcleo son: Fundamentos de Administración, Teorías Organizacionales, Planeación, Estructura y Cultura Organizacional, Dirección y Control, y Práctica Empresarial.

4.2.2.5.1.2 Núcleo gerencia. El administrador de empresas aplica conocimientos, diseña instrumentos y toma decisiones estratégicas para crear y/o dirigir organizaciones en contextos globales cambiantes. Las asignaturas de este núcleo son: Modelos y Técnicas Gerenciales, Administración Estratégica, Pensamiento Estratégico, Línea de Profundización, y Simulación Gerencial.

4.2.2.5.1.3 Núcleo gestión de recursos empresariales. El administrador de empresas reconoce la importancia y utiliza de manera óptima y responsable los recursos disponibles en la organización. Las asignaturas de este núcleo son las siguientes: Comportamiento Organizacional, Gestión del Talento Humano, Mercadeo, Investigación de Mercados, y Logística.

4.2.2.5.1.4 Línea de emprendimiento. El administrador de empresas crea organizaciones productivas a partir de la identificación de oportunidades de negocio en el mercado. Las asignaturas que pertenecen a esta línea especial son las siguientes: Emprendimiento, Creatividad y Espíritu Empresarial, Historia Empresarial, y Proyectos.

4.2.2.5.2 Campo métodos cuantitativos. La competencia global de este campo es: “El administrador de empresas toma decisiones en la organización, con base en el análisis de los resultados obtenidos en la implementación correcta de los métodos cuantitativos pertinentes” (Comité Curricular Administración de Empresas Universidad del Tolima, 2008). Este campo comprende tres núcleos de conocimiento:

4.2.2.5.2.1 Núcleo fundamentación matemática y estadística. Conoce y aplica los conocimientos matemáticos pertinentes e interpreta y analiza sus resultados para la toma de decisiones organizacionales. Las asignaturas de este núcleo son: Matemáticas Básicas, Cálculo Diferencial e Integral, Estadística Básica, y Estadística Aplicada.

4.2.2.5.2.2 Núcleo investigación de operaciones. El administrador de empresas identifica la pertinencia y aplicabilidad de métodos cuantitativos para la racionalización de los recursos y procesos productivos. Las asignaturas son: Álgebra Lineal, Investigación de Operaciones, y Gestión de Operaciones.

4.2.2.5.2.3 *Núcleo fundamentación financiera.* El administrador de empresas interpreta, evalúa y analiza la información contable, económica y financiera de la organización y su entorno, para el desarrollo de habilidades gerenciales en la toma de decisiones desde una perspectiva integral. Las asignaturas de este núcleo son las siguientes: Contabilidad Financiera, Costos y Presupuestos, Matemática Financiera, y Administración Financiera.

4.2.2.5.3 Campo socio-humanístico. El administrador de empresas piensa y actúa como una persona íntegra, a través del liderazgo y el trabajo en equipo para propiciar el desarrollo personal, familiar, organizacional y social. Este campo comprende tres núcleos:

4.2.2.5.3.1 *Núcleo conocimiento del entorno.* El administrador de empresas identifica y caracteriza los diferentes fenómenos externos y sensibiliza la organización hacia el cambio. Las asignaturas del núcleo son: Entorno Organizacional, Legislación Empresarial, Microeconomía, Macroeconomía, Economía de la Empresa, Coyuntura y Negocios Internacionales, Gestión de la Competitividad, Ciencia y Tecnología, y Proyecto Empresarial del Tolima.

4.2.2.5.3.2 *Núcleo habilidades comunicativas.* El administrador de empresas diseña e implementa sistemas eficaces de información y comunicación, que le permitan una adecuada interacción con los diferentes actores que intervienen en la organización. Las asignaturas son: Lenguaje y Procesos, Sistemas de Información, y Metodología de la Investigación.

4.2.2.5.3.3 *Núcleo desarrollo humano.* El administrador de empresas sigue normas de comportamiento basado en principios y valores socialmente aceptados para su crecimiento personal y profesional. Las asignaturas son: Responsabilidad Social Empresarial, Electiva 1, Electiva 2, Seminario Plan de Vida, y Seminario de Preparación para la Vida Profesional.

4.3. Opciones de grado

De acuerdo con la reglamentación de la Universidad del Tolima, existen siete opciones de grado, a libre elección del estudiante. Se resalta la de más reciente incorporación: *Emprendimiento*. Las opciones son las siguientes:

4.3.1. Trabajo de grado. Es el proceso teórico-práctico de carácter científico, tecnológico, pedagógico, socio cultural o de extensión a la comunidad que desarrolla el estudiante sobre un área de formación profesional o tecnológica, que por su profundidad académica y metodológica apunta a la generación de conocimientos teóricos o prácticos, a la aplicación



y comprobación de teorías, que contribuyan a la solución de problemas de la comunidad.

4.3.2 Prestación del servicio social. El estudiante presta un servicio en cualquier área de su formación, en una organización en donde existan profesionales de planta afines al programa académico al cual pertenezca, para que le sirva de soporte a su trabajo.

4.3.3 Profundización en un área de conocimiento. Es el estudio de temáticas específicas relacionadas con el objeto de lograr la transformación de los programas académicos, mediante la cual se complementa la formación en áreas de interés del estudiante.

4.3.4 Participación en grupos de investigación. El estudiante se desempeña como coinvestigador en un grupo de investigación reconocido por el Comité Central de Investigaciones de la Universidad del Tolima, o por un ente de investigación acreditado nacional o internacionalmente.

4.3.5 Excelencia académica. Los estudiantes que durante su carrera hayan obtenido en sus calificaciones un promedio no inferior a 4.5, un mínimo de cuatro matrículas de honor, no hayan perdido ninguna asignatura y no hayan incurrido en faltas disciplinarias, podrán graduarse una vez terminen todas las asignaturas del plan de estudio.

4.3.6 Práctica internacional. Es la aplicación de conocimientos por parte del estudiante, de las áreas del programa académico en una empresa internacional.

4.3.7 Emprendimiento. El estudiante presenta un Plan de Negocios que es aprobado por una entidad de reconocimiento nacional y que conduzca a la creación de su empresa.

5. Conclusiones

Con el tránsito que el estudiante realiza a través de la malla curricular y con la ayuda del programa, éste deberá desarrollar el perfil diseñado y expresado anteriormente. Dicho perfil está orientado hacia la dirección de empresas propias o de terceros, debido a que la experiencia muestra que, no obstante, la orientación hacia el emprendimiento de los programas académicos, no todos los estudiantes están interesados en crear empresa.

El diseño de las líneas transversales de emprendimiento e investigación contribuyen a impartirle al proceso un sello institucional diferenciador sin necesidad de recargar el plan de estudios en su contenido.

La adopción de la estructura de campos de formación, núcleos de formación y áreas de formación, permite generar diálogo académico constructivo que garantice la integralidad en el desarrollo del programa, que además le imprime eficacia con respecto al perfil profesional del egresado.

Para que el enfoque funcione en la ejecución se requiere de una minuciosa administración del currículo, pues éste descansa en la manera que cada docente, dentro de su autonomía académica, desarrolle cada una de las asignaturas. No basta con garantizar unos temas —contenido— sino un proceso —metodología— que permita construir paso a paso, pero de manera integrada, el profesional que el programa ha visualizado para el futuro.

Los lineamientos propuestos por el Comité Central de Currículo de la Universidad del Tolima aseguran el diseño de programas pertinentes con las exigencias del entorno y la garantía de mantener la rigurosidad metodológica, pedagógica y académica.

6. Recomendaciones

Con el objetivo de garantizar el adecuado desarrollo del programa, es conveniente realizar la actividad de diseño de los microcurrículos, a partir de las definiciones anteriormente establecidas, el conocimiento y experiencia del docente experto en cada uno de los temas y la revisión y retroalimentación del Comité Curricular del programa.

Es conveniente al inicio de cada semestre realizar una sesión de sensibilización y direccionamiento para todos los docentes que intervienen en el desarrollo del nuevo programa. De igual manera, es recomendable al finalizar cada semestre desarrollar acciones de evaluación del proceso y de los resultados, con el fin de realimentar el nuevo currículo.

Es necesario realizar una adecuada, amplia y oportuna difusión del nuevo currículo a todos los actores que intervienen en el mismo, lo cual permitirá darle unidad conceptual y técnica al mismo.

Al obtener la primera cohorte de graduados debe realizarse una evaluación del impacto del programa para emprender acciones de mejoramiento, adicionales a las generadas por los procesos de autoevaluación.



Referencias

- Camacho Corredor D. Y. (2007, noviembre) Modelo de Emprendimiento Universitario y Desarrollo Local. En Ponencia de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. [Memorias Congreso Internacional en Administración].
- Cedeño Gómez A. (1999, noviembre) Aprender a emprender y fomentar el espíritu de iniciativa: una nueva tarea universitaria [Ponencia]. En *Revista Acta Académica*. N° 25. Universidad Autónoma de Centro América.
- Comité Central de Currículo de la Universidad del Tolima (2005). Ruta crítica para la adecuación curricular al sistema de créditos académicos y la formación de competencias. Ibagué, Colombia: Universidad del Tolima.
- Comité Curricular del Programa de Administración de Empresas de la Universidad del Tolima. (2008). Proceso de reforma curricular del programa de Administración de Empresas de la Universidad del Tolima. Ibagué, Colombia: Universidad del Tolima.
- Ministerio de Educación Nacional. (2003). Resolución 2767.
- Ministerio de Educación Nacional (2008). Sistema de aseguramiento de la calidad de la educación superior. Cartilla sobre condiciones de calidad y formación por ciclos y competencia. Bogotá, Colombia.
- Tobón S. (2005). *Formación basada en competencias*. 2ª Ed. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Tobón S. (2006). *Competencias en la educación superior*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Universidad del Tolima (2001). *Hacia la construcción social de la universidad regional*. Ibagué, Colombia: Universidad del Tolima.
- Uribe Macías M. E. (2002). Emprender, una alternativa. En *Revista Dimensión financiera*. Coruniversitaria. Ibagué, Colombia.

Fomento y apoyo al Emprendimiento y la Innovación

Fomento y Apoyo a Jóvenes Emprendedores en Bogotá – Colombia

Jorge Gámez Gutiérrez^{1*}
Clemencia Navarrete Jiménez^{2*}

Yo creo bastante en la suerte. Y he constatado que, cuanto más duro trabaje, más suerte tengo.

Thomas Jefferson

Resumen

Investigación de tipo exploratorio que pretende contribuir a la caracterización de los emprendedores colombianos a partir de la consulta a 130 jóvenes estudiantes de estratos medios de Bogotá, frente a la capacidad de respuesta de las instituciones de apoyo. Se concluye que existe la intención de creación de empresa pero no su puesta en marcha, como consecuencia de dificultades y riesgos percibidos. La oferta institucional va desde apoyos a poblaciones específicas hasta amplia cobertura, asesoría y capacitación y pocas incluyen financiamiento. Existe la necesidad de aprovechar y motivar las tendencias de emprendimiento empresarial de los jóvenes desde la educación y el apoyo institucional continuo público y privado, tanto en su proceso de formación como en recursos financieros y no financieros.

Palabras clave: Emprendimiento, emprendedor, empresa, creatividad, innovación

¹ * Jorge Gámez Gutiérrez: Candidato Ph.D. Ciencias Empresariales. Profesor investigador pregrado y postgrado Facultad Ciencias Administrativas y Contables. Universidad de La Salle-Bogotá, Colombia.

Correo electrónico: jgamez@unisalle.edu.co.

² * Clemencia Navarrete Jiménez: MBA. Profesora investigadora pregrado y postgrado. Facultad de Ciencias Administrativas y Contables. Universidad de La Salle-Bogotá, Colombia.

Correo electrónico: cnavarretej@unisalle.edu.co.



Abstract

Research of the exploratory kind, pretends to contribute to the characterization of colombian entrepreneurs since the query applied to 130 young students of middle socio-economic status of Bogota, on the capability of answer of supporting institutions. It is concluded that there is the intention of business creation but not it's running, as the consequence of several difficulties and perceived risks. The institutional offer ranges from support to specific populations, to the high reach, advising and training, and just a small percentage of them offers financing. There is the need to take the advantage and motivate the tendencies of entrepreneurial entrepreneurship of young people, from the education and the continuous institutional support, public and private, both in the process of formation as in the process of financing resources or non-financing resources.

Key Words: Entrepreneurship, entrepreneur, enterprise company, creativity, innovation.

1. Introducción

Los emprendedores son personas que se valen de la creatividad, entendida como la habilidad para resolver problemas que llevan a la práctica en forma de innovación. Los avances teóricos permiten ver un panorama general de este campo del conocimiento, aunque desde visiones separadas, agrupadas en las disciplinas de Economía, Psicología, Sociología y Administración. Visto el emprendimiento y la creación de empresa desde un enfoque sistémico, se identifican factores que inciden en el proceso de la gestación del proyecto empresarial, la puesta en marcha y el desarrollo inicial de la empresa: La escuela económica ofrece una comprensión desde las acciones del individuo —*homo economicus*—, que a través de la maximización de la utilidad logra su bienestar; la escuela psicológica incluye la influencia de la persona dentro del modelo de emprendimiento; desde el enfoque sociológico se estudia al individuo y sus relaciones en la búsqueda del desarrollo a partir de la creación de valor económico; y la visión desde la gestión y la estrategia muestra como se adaptan la empresa y el emprendedor a las condiciones del mercado.

Los emprendedores latinoamericanos son jóvenes, con alta instrucción, con experiencia previa, y se orientan a los mercados domésticos. Tienen influencia de la familia, del sistema educativo y el trabajo previo. Participan en redes de contacto para la formulación del proyecto, su estrategia y elaboración.

En Latinoamérica se crean empresas formales con bajos salarios y puestos de trabajo de mala calidad; además, el proceso de creación de empresa es más complejo en la economía informal (Kantis 2004).

El emprendimiento en Colombia se empezó a fomentar desde el Estado, a través de la formación para el trabajo con la creación del SENA —1959—, a finales del siglo veinte se crearon los primeros centros de desarrollo empresarial y a principios de siglo veintiuno se expidieron leyes de fomento de Mipymes y Emprendimiento. La creación de empresas ha tenido un comportamiento muy dinámico según el GEM —*Global Entrepreneurship Monitor*— pero en condiciones que incluyen informalidad, baja productividad y mínimo valor agregado.³ Los creadores de empresa por necesidad superan cifras del resto del mundo (GEM, 2006).⁴ A fin de promover su aparición se ha acudido a la educación para fomentar el emprendimiento (Guzmán, 2005), junto con normas y leyes. Impulsado el emprendimiento a través de la Ley 1014 de 2006, hay positivos índices de creación —hecho destacable a partir de la creación del Fondo Emprender—, pero se mantienen altos indicadores de cierre de empresas.⁵

Esta investigación de tipo exploratorio pretende contribuir a la caracterización de los emprendedores colombianos en su tiempo y contexto, a partir de las respuestas de 130 jóvenes estudiantes de estratos medios de Bogotá, unido a la capacidad de respuesta de las instituciones de apoyo. Algunos elementos teóricos en emprendimiento y la descripción de los emprendedores que crean empresa, permiten identificar formas de apoyo que contribuyan en la generación de posibilidades de sostenimiento en el tiempo, mejores herramientas de gestión, acceso a I+D+i — Investigación, desarrollo e innovación—, y contribuciones al desarrollo social. Se concluyó que se debe aprovechar y motivar el emprendimiento empresarial en los jóvenes con educación y continuo apoyo institucional, tanto en el proceso de formación como en el acceso a recursos financieros y no financieros para que sus ideas se hagan realidad.

3 Los países latinoamericanos muestran un círculo vicioso: generan muchas leyes y regulaciones... cuantas más regulaciones haya, la economía estará sujeta a mayores infracciones; la informalidad acrecienta las probabilidades de que haya formas de emprendimiento informal (Hernández, 2008: p. 60).

4 Los problemas de financiamiento son factor limitante en la creación, crecimiento y desarrollo de empresas; el sector financiero tiene un portafolio más completo pero los emprendedores y empresarios tienen dificultades para acceder al capital por falta de garantías, riesgo e historia crediticia.

5 En el año 2006 se crearon en Colombia 59.276 empresas y se cerraron 18.318; en 2007 nacieron 56.784 nuevas empresas y se liquidaron 18.198 (Cámara de Comercio, 2008).



2. Emprendedor: Aproximación conceptual

El emprendimiento y los emprendedores son temas abordados de forma dispersa en investigaciones previas que no se unen —todavía— en un sólido corpus.⁶ En este apartado se presentan esos enfoques que, desde de la Economía, la Psicología, la Sociología y la Administración, sustentan definiciones, teorías, tipos, modelos y perfiles de emprendimiento y empresa. El primer tipo de definición lo asumen los economistas desde los resultados de su acción, los efectos en el sistema económico y el rol que desempeña en el desarrollo de los mercados. El segundo enfoque lo estudian las ciencias sociales como la Psicología y la Sociología, que abordan al emprendedor como individuo, el comportamiento humano, su ambiente, metas, valores y motivaciones. En el tercer tipo de definiciones se analizan las características de gestión del emprendedor y cómo apunta a sus logros, sin profundizar en sus razones personales para perseguir sus intereses, el medio ambiente o los efectos de sus acciones (Stevenson y Jarillo, 1990).

2.1. ¿Quién es un emprendedor?

Quien asume un proceso constante de innovación, valioso por sí mismo y no por sus resultados (Pereira, 2007); no es inventor, ni científico, ni dueño de capital, es innovador (Schumpeter, 1947a). El emprendimiento es una forma de pensar, razonar y actuar, obsesionada por encontrar oportunidades, con un enfoque holístico y balanceada por el liderazgo (Belausteguigoitia, 2007). El emprendedor no vive para el momento presente; el emprendedor y su empresa existen hoy pero siempre con una visión de contexto hacia futuro (Fontela *et al*, 2006). En este documento, es una persona que toma los riesgos, encierra la creación de empresa, ve y capitaliza esfuerzos o negocios rentables.

2.2. ¿Qué caracteriza al emprendedor?

Encuentra problemas y los resuelve, se fija objetivos, controla su destino, busca el prestigio y reconocimiento, aunque no siempre su fin último es la obtención de beneficio económico. Se preocupa más por el presente y futuro, la planificación, la organización, la eficiencia y la tecnología. Es un soñador en tanto la empresa que imagina no existe aún (Fontela *et al*, 2006). Parte de ese futuro se construye con decisiones tomadas en el presente

⁶ Pereira (2007) se pregunta sobre el avance teórico del emprendedor ¿está avanzando o solo se expande en tamaño?

y las acciones e interpretaciones oportunas que hace el emprendedor en contextos racionales además requieren competencias estéticas. Quien emprende es usuario de los pronósticos, que en muchos casos se acercan al arte, y requieren intuición y sentido común.

La creatividad e innovación caracterizan a los emprendedores, y hacen referencia a la actitud o capacidad de las personas y de los grupos “para formar combinaciones, para relacionar o reestructurar elementos de su realidad, logrando productos, ideas o resultados a la vez originales y valiosos” (López, 1995, p.18). La puesta en práctica de la creatividad es la innovación; esta se refleja en nuevas combinaciones de factores productivos que se palpan en un nuevo bien o calidad del bien, un nuevo método de producción, la apertura de un nuevo mercado, la conquista de una nueva fuente de materias primas, y la puesta en marcha de nuevos tipos de organización (Schumpeter, 1978). Hay empresas innovadoras en sentido estricto, empresas innovadoras en sentido amplio, empresas potencialmente innovadoras y empresas no innovadoras (Turriago, 2002).

2.3. Algunas clasificaciones de los emprendedores

Los emprendedores llevan a la práctica nuevas respuestas a los problemas que enfrentan las sociedades a través del tiempo. Asumen las oportunidades y soportan riesgos de reputación, emocionales y financieros, al mantener acciones con resultados inciertos (Tabla 1).

Tabla 1. Tipos de emprendedores

Moriano y Palací (2006)	Hernández (2008)		Amit y Eitan (1995)	Lee y Chan (1998)	Cámara de Comercio
Por vocación	Basado en oportunidad	Sector formal	Por atracción	Ambicioso	Público
Por necesidad	Basado en necesidad	Sector informal	Por empuje	Trabajador en red	Social
				Trabajador duro	Privado

Fuente: elaboración de los autores a partir de Moriano (2005) y Hernández (2008)



Un público puede emerger en el sector estatal como agente de cambio que en ambientes sociales fomenta la innovación institucional (Cámara de Comercio Bogotá, 2003; Moriano, 2005). Otro emprendedor es de carácter social (Moriano, 2005; Gutiérrez, 2007). Finalmente, hay un emprendedor que crea empresa por empuje —*Push*—, aquella persona insatisfecha con su trabajo actual decide iniciar un negocio, y emprendedor por atracción —*Pull*—; persona fascinada con los negocios que inicia, pueden ser emprendedores por *vocación*, que son los individuos que tienen el impulso, la ilusión y el sueño de crear empresa; y emprendedores por *necesidad*, es decir, quienes fundan un negocio para mejorar su situación o están impulsados por sus circunstancias.⁷ (Moriano, 2005).

2.4. Las etapas del emprendimiento

Empresario potencial, empresario naciente y empresario dinámico.⁸ En cada caso la educación puede sensibilizar, apoyar y contribuir en el logro de la calidad empresarial (Guzmán 2005). Estas etapas se reflejan, según el BID (Kantis, 2004), en tres fases del emprendimiento empresarial: la gestación del proyecto, la puesta en marcha de la empresa y el desarrollo inicial del proyecto. La gestación incluye la motivación y las competencias del emprendedor, la identificación de la oportunidad y la elaboración del proyecto; la puesta en marcha contempla la decisión de iniciar la actividad empresarial y el acceso a los recursos. Por último, el desarrollo inicial del proyecto aborda la introducción de bienes y servicios al mercado, y la gestión de los primeros años. El GEM (2006, 2009) diferencia entre empresas nacientes o *Start ups* con duración menor a tres meses, empresas nuevas o *baby business* con duración entre tres y cuarenta y dos meses, y empresas establecidas o *established business* con más de 42 meses de funcionamiento.

3. Evolución del concepto emprendimiento

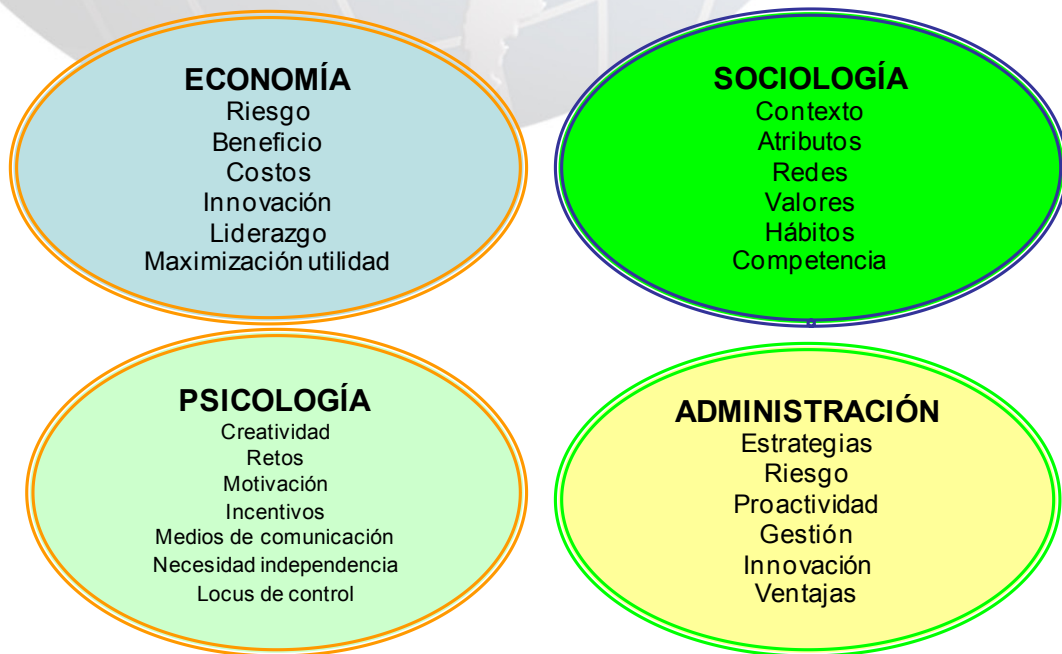
Los teóricos del emprendimiento y los emprendedores han partido de preguntas como: ¿qué sucede cuando actúan los emprendedores?, ¿cuáles

7 Los emprendedores por necesidad son empresarios unipersonales, jefes de hogar, con nivel de estudios de secundaria incompletos, en el sector terciario, con ingresos menores a dos salarios mínimos, sin afiliación a la seguridad social, en su mayoría no suscriben contratos laborales por escrito y trabajan en sus viviendas o locales no fijos (Hernández, p 287).

8 El principal objetivo de una empresa es maximizar beneficios y no generar empleos per se. Los ahorros por menores costos se orientan hacia equipos, no de forma automática para generar empleo (Gámez y Posada, 2008).

son las causas que llevan al emprendedor a buscar el cambio?, ¿por qué asumir el riesgo de crear empresa? Estas se responden desde las ciencias y disciplinas (Gráfico 1):

Gráfico 1. Algunos enfoques actuales del emprendimiento



Fuente: Los autores

3.1. Desde la Economía: iniciativas en búsqueda de beneficios

Un individuo metódico, tenaz y enérgico invierte dinero para obtener beneficios y percibe ganancias no fijas e inciertas; corre riesgos que asume con el capital que ha acumulado, lo vuelve capacidad productiva, y busca su movilidad para lograr mejores rendimientos. Además altera y desorganiza los factores de producción como empresario tradicional o capitalista que intenta multiplicar su riqueza. Es un trabajador superior, egoísta, motivado por la ganancia y la vanidad, con impulso espontáneo a la acción o *animal spirits* (Tabla 2).



Tabla 2. El emprendedor

Según los autores Clásicos de la Economía	Desde los Neoclásicos de la Economía
<p>Cantillon: Riesgo, incertidumbre, ser inteligente, productor contratado y emprendedor, ganancias inciertas.</p> <p>Smith: Trabajador superior, innovador, acumulación, división del trabajo.</p> <p>Say: Riesgo, beneficio, experiencia, buen juicio, innovador, altera factores.</p>	<p>Weber: innovación, religión, capital, empresario tradicionalista, empresario capitalista.</p> <p>Knight: Sea metódico, tenaz, enérgico y confiado en su actuar, riesgos asegurables, riesgo diferente de incertidumbre, ganancias, beneficio, actividad dinámica, juicio para los negocios, habilidad empresarial.</p>

Fuente: Los autores

El emprendedor es una persona que toma iniciativas, crea y da respuesta creativa a los problemas con nuevas prácticas de innovación en nuevos negocios, haciendo reorganizaciones permanentes en el sistema económico. Tiene fuerza de voluntad, valora el progreso científico e innova de forma temporal, permanece alerta ante las oportunidades de beneficio y sabe utilizar el conocimiento (Tabla 3).

Tabla 3. Emprendedor y empresa según Schumpeter y Kirzner

<p><i>Joseph Schumpeter:</i> El emprendedor crea fortunas y genera acumulación de riqueza; reorganiza de forma permanente el sistema económico y los estratos de la sociedad, impulsa el crecimiento económico, requiere determinados factores como medio ambiente físico, organización social que incluye contratos, propiedad, herencia, sistema de crédito, impuestos, relaciones laborales, regulaciones públicas de la actividad económica junto con la libertad y la seguridad, políticas que incluye técnicas de organización de negocios, contabilidad, banca y comercio, y el material humano no tanto en cantidad sino en calidad moral e intelectual innata o adquirida, y la parte de talento o energía que en una situación social le da a la economía una distinción de propósitos (Schumpeter, 1947, 1978)</p> <p><i>Israel Kirzner:</i> La propensión emprendedora de los seres humanos es el descubrir el conocimiento útil y sus límites; que es responsable del <i>entrepreneurial alertness</i> para buscar oportunidades de beneficio, descubrimientos emprendedores y superación de los límites del conocimiento existente. Puede llevar a errores que se descubren pero hay una tendencia a corregirlos (Kirzner, 1986). Uso de información, rol del emprendedor en el logro de la coordinación de mercado y la innovación, la naturaleza del capital y el interés, con énfasis en los peligros de una economía regulada y la importancia de la libertad individual para obtener la creatividad.</p>

Fuente: Los autores.

El emprendedor está rodeado y hace parte de las instituciones sociales y económicas que influyen en sus decisiones, entre ellas crear empresa. Es talentoso, se apoya en la educación para asegurar la sostenibilidad de la empresa a través de la innovación, y se ve influenciado por el capital social, las virtudes cívicas, y las redes familiares.

3.2. Desde la Sociología: las influencias del contexto

El emprendedor crea nuevas organizaciones según sea influenciado por procesos económicos y sociales; junta la finalidad de sus acciones con sus características individuales, proviene de las clases medias y comerciantes, se entrega a la profesión de ganar dinero, puede verse influenciado por la creencia religiosa, y se interesa por lograr el mando sobre otras personas. Tiene capacidades complejas, habilidades prácticas y experiencia para explotar las oportunidades; es distinto en cada país y región (Tabla 4).

Tabla 4. El emprendedor desde la Sociología

Weber: Características individuales, según origen, entrega absoluta a la profesión de ganar dinero, actividad lucrativa, empresario tradicionalista y empresario profesional, innovación, impulso innovador, valores éticos y religiosos, capital, mando sobre otras personas, necesidades del consumidor, normas.

Sme/ser: Prestigio, compensación social, acceso a capital y nuevos mercados, personalidad, valores, desbaratamiento de patrones de producción.

Simmel: Fruto de tradiciones, conocimientos, creencias, se beneficia de la competencia, impulsado por ganancias.

Swedberg: Valores y hábitos, iniciativa de grupo ante la exclusión, estrategias, redes.

Fuente: Los autores.

3.3. El emprendedor desde la Psicología

Es una descripción parcial en rasgos como la creatividad, el deseo de independencia, la capacidad de liderazgo, el oportunismo, individualidad, intuición, organización, capacidad de racionalización, planificación y profesionalismo. Tiene aptitudes y motivaciones, una interrelación entre



necesidad de éxito y estructura de oportunidades, y desempeño diferente según esté en países industrializados o no industrializados (Tabla 5).

Tabla 5. Características del emprendedor desde la Psicología

McClelland: Rasgos personales, geografía humana, motivaciones, intereses individuales, percepción, ambientes motivadores, influencia de la familia y entorno, incentivos, estímulos, valores y actitudes, las destrezas y las oportunidades, pensamiento y necesidad de logro, perseverancia y autoconfianza necesidad de éxito, metas moderadas.

Carland: Personalidad, locus de control, resultados, perseverancia, información, riesgo y la necesidad de independencia, representaciones de fracaso o de éxito, resultados esperados, la perseverancia o información percibida como importante, diferencia entre emprendedor y no emprendedor en caso de creación de empresa.

Moriano: Ambicioso, trabajador en red, trabajador duro, innovador, dualista —combina lo familiar con lo laboral—, *returner* —crea negocio después de sacar la familia adelante—, valores individuales —poder, logro, hedonismo, autodirección— valores mixtos —universalismo y seguridad—, valores colectivos —benevolencia, tradición, conformidad—.

Fuente: Los autores.

3.4. El emprendedor desde la Administración

Creador y gestor de empresa; busca las formas de asegurar su permanencia en el tiempo a través del uso de métodos, prácticas y estilos de toma de decisión —La estrategia—. Los clásicos se encaminaron por la efectividad, la productividad, la eficiencia y la excelencia más que por el emprendimiento en sí mismo; Drucker no creía en la personalidad emprendedora sino en determinados rasgos de un emprendedor (Tabla 6).

Tabla 6. El emprendedor desde la Administración

Taylor: Estímulos, trabajo en equipo, organización funcional, maximización de la producción, la excelencia técnica con minimización de costos, óptima utilización de los recursos y la especialización de tareas.

Fayol: Separación de las operaciones de la empresa, jerarquía, orden, equidad, participación de los trabajadores.

Drucker: Rasgos distintivos de cada individuo y conducta, no personalidad emprendedora, innovación, innovación sistemática, innovación para el futuro, riesgo no inventos, no es la tecnología fuente de nuevas empresas, motivaciones —dinero, poder, curiosidad, fama o reconocimiento—.

Fuente: Los autores.

3.5. Hacia una definición multidisciplinaria

El emprendedor empresarial es aquel que asume la creación de empresas, aprovecha una oportunidad en un mercado, usa los resultados de una investigación, utiliza I+D+i como ventaja competitiva y tiene capacidad de acción; gesta y pone en marcha las nuevas empresas que renuevan el tejido empresarial de una sociedad en un lugar y en condiciones específicas. Es una persona con capacidad de detectar y aprovechar oportunidades para idear, proponer y llevar a la práctica soluciones *proactivas*, creativas e innovadoras en contextos específicos de lugar y tiempo.

4. ¿Cómo son los emprendedores?

4.1. Los emprendedores en el mundo

Según el Eurobarómetro (Gallup, 2007), dentro de las razones más importantes para crear empresa se encuentran la autorrealización, la independencia y la libertad para definir el lugar y el tiempo de trabajo (Tabla 7); los europeos prefieren ser empleados, los norteamericanos optan por crear empresa.

Tabla 7. Clasificación de las motivaciones de los emprendedores

Motivación	América Latina	Taiwán	España
Autorrealización	1	1	1
Contribuir a la sociedad	3	3	4
Modelos de rol	5	2	7
Independencia	4	7	2
Mejorar ingresos	2	5	3
Seguir la tradición familiar	8	8	8
Estatus social	6	6	6

Fuente: Los autores a partir de Kantis (2004).



En Europa se creó el 58% de empresas por oportunidad, el 27% por necesidad y el 10% por ambas; en Estados Unidos la creación de empresa por oportunidad es del 73%. En Europa el 50% de los entrevistados fue ayudado por la escuela para desarrollar su iniciativa, el 48% entendió en la escuela el rol del emprendedor en la sociedad, y al 28% la escuela lo hizo interesar en convertirse en emprendedor. Las dificultades que enfrentaron los emprendedores europeos para crear empresa incluyen la carencia de apoyo financiero, la complejidad de procedimientos burocráticos, los obstáculos para obtener información útil y el riesgo de fallar (Gallup, 2007). El 30% de los europeos que crean empresa tienen miedo a la quiebra, en particular los jóvenes, incertidumbre de ingreso y riesgo de perder las propiedades, los emprendedores de Estados Unidos son más proclives a tomar riesgos (Tabla 8).

Tabla 8. Fuentes de acceso al financiamiento al inicio del emprendimiento y primeros años – % de empresas

País / región	Fuentes internas		Fuentes externas					
			Bancos		Apoyo público		Capital de riesgo	
	Al inicio	Primeros años	Al inicio	Primeros años	Al inicio	Primeros años	Al inicio	Primeros años
América Latina	88	88	21	26	3	5	9	6
Japón	88	88	26	61	28	61	17	17
España	81	81	39	42	11	6	7	13

Fuente: Los autores a partir de Kantis (2004)

4.2. Los emprendedores en Latinoamérica

Según el BID (Kantis, 2004), el emprendedor latinoamericano que crea empresa es hombre, joven, de clase media y alto nivel de educación. Su desempeño depende de la influencia de la familia, el sistema educativo, el trabajo previo, las redes de contacto, el proyecto, su estrategia y elaboración, las condiciones que rodean la decisión de emprender y el financiamiento. Los proyectos empresariales nacen con menos personas en Latinoamérica mientras que en Taiwán e Italia más de 6 empresas de cada 10 tienen 3 fundadores.

La familia contribuye con la motivación y la generación de competencias para emprender como el seguir la tradición familiar, inculcar la vocación por el trabajo duro, la capacidad para resolver problemas, la incubación de ideas de negocio, y la consecución de recursos monetarios y no monetarios para el proyecto. El sistema educativo y su capacidad de transmisión de conocimientos técnicos influyen en los empresarios más dinámicos. Los emprendedores aprecian el trabajo previo porque permite recoger ideas de negocios, formar en competencias y descubrir vocaciones (Kantis, 2004). Entre los motivos iniciales de los creadores de empresas se encuentran lograr realización personal, poner en práctica los conocimientos y mejorar el nivel de ingresos (Tabla 9).

Tabla 9. Algunas motivaciones iniciales de los creadores de empresa

Motivaciones	Argentina	México	Perú
Lograr realización personal	87,5	94,7	81,7
Poner en práctica sus conocimientos	77,7	69,0	82,8
Mejorar su nivel de ingresos	62,5	79,6	83,9
Contribuir a la sociedad	53,6	55,8	73,1
Ser su propio jefe	48,2	80,5	54,8
Obtener estatus social	16,1	46,0	49,5
Estar desempleado	6,3	9,7	4,3
No poder estudiar	5,4	5,3	8,6

Fuente: Los autores a partir de Kantis (2004)

El BID destaca la importancia de las nuevas empresas como creación de oportunidades laborales, en particular para los jóvenes. Los emprendedores empiezan jóvenes y no se quedan en una sola experiencia —dos de cada tres fundaron su primera empresa entre los 20 y 35 años de edad—, y la mitad creó más de una durante su vida.

4.2.1. Los jóvenes emprendedores colombianos.

Los emprendedores actúan de forma distinta a partir de las diferencias de crecimiento y localización, así como de los aspectos psicológicos, sociales,



culturales y características étnicas de los individuos (Thornton, 1999). Además de los atributos personales de cada emprendedor, influye la localización geográfica (Veciana, 2001), los lazos familiares y la tradición familiar en la creación de empresa (Moriano, 2005; Veciana, 2001; Kantis, 2004, gem, 2006). La educación se puede convertir en acelerador del desarrollo económico para generar nuevos hábitos, valores, motivos y actitudes (McClelland, 1989). De acuerdo con los informes gem (2006, 2009), los nuevos empresarios colombianos inician los negocios entre los 25 y 34 años de edad, crean más empresas los hombres que las mujeres y tienen experiencia laboral previa; se destaca que a mayores posibilidades de obtención de ingresos hay mayor tendencia para crear empresa.

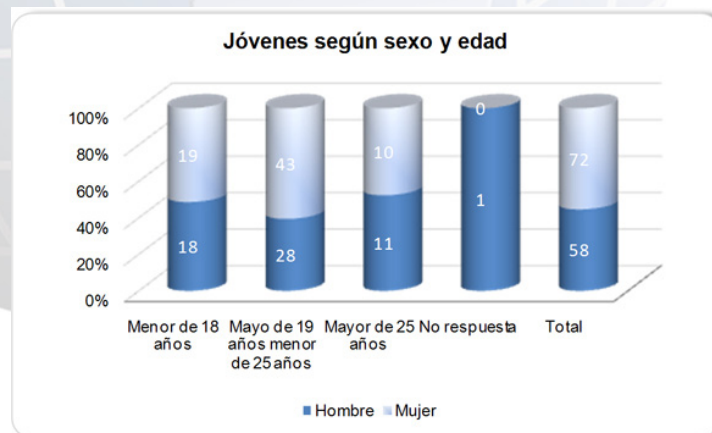
5. Metodología

Es un estudio de tipo exploratorio, para el cual se hizo un completo análisis documental tanto para el marco teórico como para el marco referencial. Se seleccionaron las entidades de apoyo al emprendimiento que tienen alguna posibilidad de financiamiento y cobertura geográfica en Bogotá; para estas instituciones se hizo una verificación de los servicios prestados y sus resultados en los documentos públicos disponibles, por lo general en los sitios web. Se aplicó una encuesta estructurada con 12 preguntas, de forma directa a una muestra seleccionada al azar, en 130 estudiantes de último grado de educación media y primer semestre, de un colegio del norte de Bogotá —Instituto Piloto de Colombia— estrato tres y otro del sur del mismo estrato —Instituto Tecnológico del Sur—, y de educación terciaria en la Universidad de La Salle, Sede la Candelaria y Sede Chapinero. Finalmente se hizo un análisis triangular de la información.

6. Los emprendedores en Bogotá

De los jóvenes encuestados para este estudio, el 55% son mujeres; con mayor proporción en el grupo etario entre 19 y 25 años (Gráfico 2).

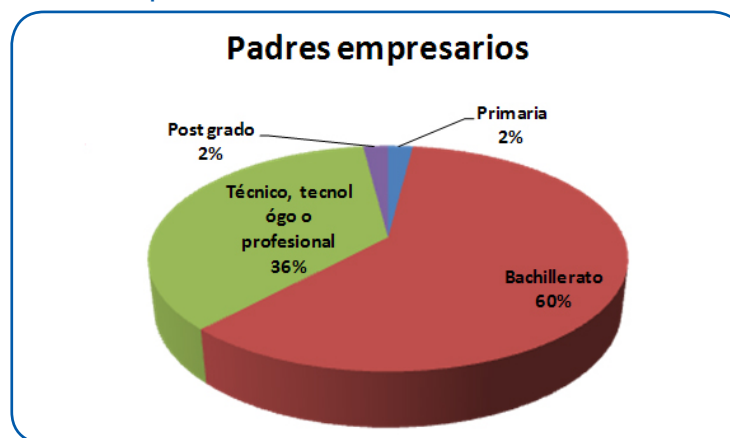
Gráfico 2. Jóvenes según sexo y edad.



Fuente: Los autores.
Encuesta realizada entre el 15 y 25 de octubre de 2007.

El 44,6% de los encuestados tienen nivel de bachillerato y el 44,6% tecnológico, tecnólogo o profesional, acorde con la edad. El 38,5% de los padres son empresarios del 62% de las mujeres y del 28% de los hombres. De los jóvenes hijos de empresarios 33 jóvenes, el 66%, están entre 18 y 25 años de edad. El 60% de los jóvenes de padres empresarios son bachilleres y el 36% en nivel de tecnólogo, técnico o profesional. La formación de técnico, tecnólogo o profesional tiene una mayor proporción para los padres que son empleados, el 49,3% (Gráfico 3).

Gráfico 3. Padres empresarios.



Fuente: Los autores.
Encuesta realizada entre el 15 y 25 de octubre de 2007.

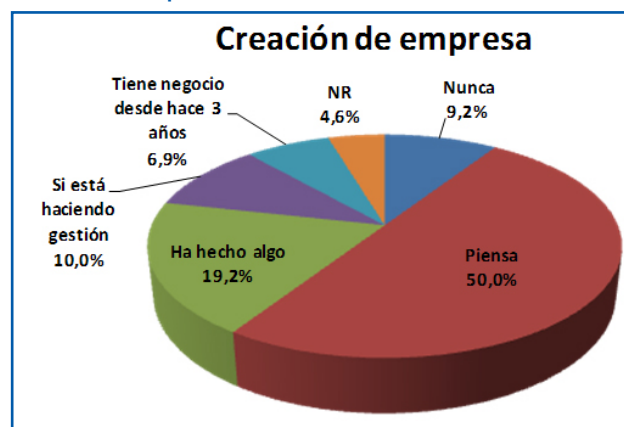


El 75% de los jóvenes considera que sí existen posibilidades de trabajo para la gente joven en la ciudad, mientras que los más pesimistas son los jóvenes entre 19 y 25 años de edad; los hombres (79%) son más optimistas que las mujeres. A medida que los jóvenes tienen mayor nivel de formación son más optimistas frente a la posibilidad de trabajo; el 77% de los jóvenes en nivel técnico, tecnólogo o profesional. El 79% de los hijos de padres empleados consideran que existe posibilidad de trabajo frente al 74% de los hijos de padres empresarios. El 75% de los jóvenes conocen a alguien que ha creado empresa.

El 79,2% de los jóvenes ha trabajado, sobre todo los mayores de 18 años. Según sexo, el 81% de los hombres y el 77,8% de las mujeres han trabajado. Acorde con el nivel de formación, el 70,7% de los jóvenes con bachillerato han trabajado y el 94,8% de los jóvenes que son tecnólogos, técnicos o profesionales; los demás niveles de formación están por debajo del total. Más jóvenes con padre empresario han trabajado frente a los que son hijos de padres empleados, siendo el 78%.

El 86,2% de los encuestados, 112 jóvenes, tienen alguna intención o han realizado acciones para la creación de empresa; el 36,2% han realizado acciones de creación de empresa y el 16,9% tienen negocios establecidos o hacen las gestiones para ello. Se puede observar que existe la intención de emprendimiento entre los jóvenes, pero su realización es mucho menor. En los grupos etarios, los jóvenes entre 18 y 25 años son los que tienen mayor intención de emprendimiento y actualmente tienen negocio (Gráfico 4).

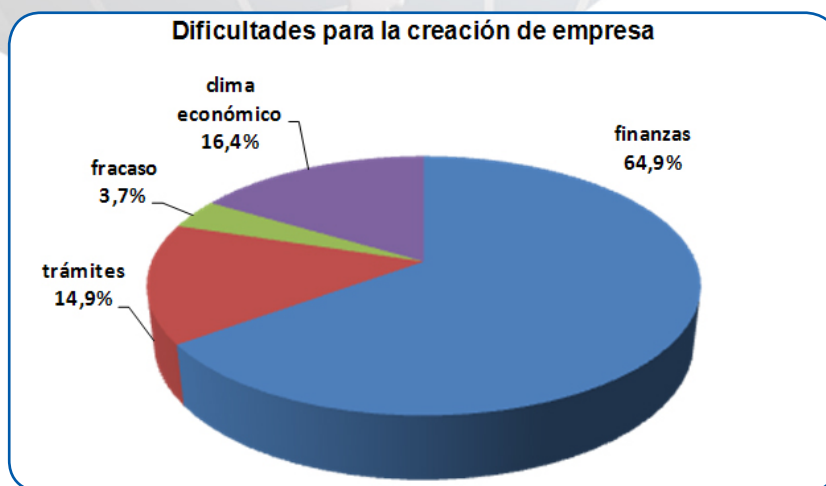
Gráfico 4. Creación de empresa.



Fuente: Los autores.
Encuesta realizada entre el 15 y 25 de octubre de 2007.

La principal dificultad que perciben los jóvenes para la creación de empresas son las finanzas, seguida del clima económico, los trámites y el temor al fracaso, predomina el temor al fracaso cuando el padre es empresario (Gráfico 5).

Gráfico 5. Dificultades para la creación de empresa



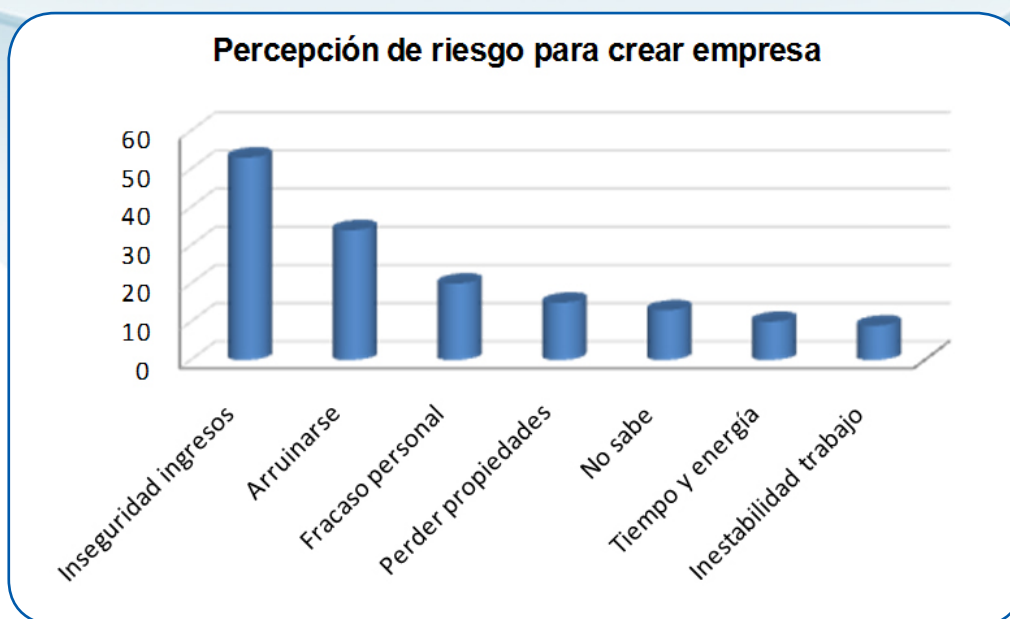
Fuente: Los autores.

Encuesta realizada entre el 15 y 25 de octubre de 2007.

El 97,7% de los jóvenes encuestados perciben más de un riesgo para la creación de empresas; el primer riesgo es la inseguridad en los ingresos —similar respuesta por grupos de edad, sexo, nivel de formación o actividad del padre—; le sigue el temor a arruinarse, 22,1% y el fracaso personal, 13%. Tanto los hombres como las mujeres perciben como segundo riesgo la posibilidad de arruinarse; en tercer lugar el temor al fracaso; para las mujeres también está en tercer lugar el temor a perder las propiedades. Los hijos de padres empresarios consideran como riesgo la posibilidad de arruinarse casi en similar proporción que la inseguridad en los ingresos (Gráfico 6).



Gráfico 6. Percepción de riesgo para crear empresa



Fuente: Los autores.
Encuesta realizada entre el 15 y 25 de octubre de 2007.

7. Las alternativas de apoyo y fomento

Frente a la dificultad para generar nuevos empleos se impulsó el emprendimiento empresarial en el país, se cambia la opción de las universidades de educar para ser empleado, a educar para ser emprendedor empresarial (Guzmán, 2005); para ello, tanto los profesores, el medio universitario y algunas instituciones ofrecen diferentes alternativas de apoyo que pretenden hacer surgir las habilidades emprendedoras en los individuos y materializar sus ideas en planes de negocio viables como una alternativa para constituir empresas. La oferta institucional varía desde aquellas que enfocan sus esfuerzos en poblaciones específicas o las que tienen una amplia cobertura poblacional; los jóvenes cuentan con fondos de capital de riesgo para proyectos de creación de empresas, inexistentes en el pasado. Para este estudio se priorizaron las alternativas dirigidas a jóvenes y con alguna posibilidad de financiamiento, además de asesoría y capacitación.

7.1. Fondo emprender ⁹

Fue creado para financiar proyectos empresariales “que integren los conocimientos adquiridos por los emprendedores en sus procesos de formación con el desarrollo de nuevas empresas”, tiene como beneficiarios a aprendices del SENA, estudiantes que se encuentren en el último año de carrera profesional o de postgrado que no superen dos años de haber recibido el título profesional (Fondo Emprender, noviembre 2009). Inició en el año 2002, a la fecha está en la fase final de la octava y novena convocatoria nacional, con más de 50 convocatorias regionales. Participan el SENA, las Unidades de Emprendimiento y FONADE; en las convocatorias regionales las gobernaciones o municipios. El emprendedor cuenta con un capital semilla —crédito no reembolsable— que depende de los empleos que genere el proyecto, siendo de 80 SMMLV cuando genera hasta 3 empleos, 150 si genera entre 4 y 5 empleos y 180 si genera más de 6 empleos ¹⁰ (Fondo Emprender SENA-Fonade, 2009, p.7).

Se inicia con el acercamiento del emprendedor a la unidad de emprendimiento por interés propio o motivación de la unidad, luego la asesoría que ofrece la unidad en la formulación del plan de negocios para pasar a la evaluación de fonade —firmas y personas especializadas—, los viables son priorizados por la Comisión Nacional Técnica.¹¹ Esta finalmente los presenta al Consejo Directivo del sena para la asignación de los recursos. Las empresas creadas tienen un seguimiento y acompañamiento por parte de las Unidades de Emprendimiento durante un año. Existen un total de 370 unidades de emprendimiento inscritas en Colombia: 52% universidades, 31% centros tecnológicos del sena, institutos tecnológicos 8%, e incubadoras de empresas 6% y con menor proporción parques tecnológicos, 6 ong y una caja de compensación (Procesamiento autores sobre información Fondo Emprender, 2008).

Según los datos de FONADE —enero 2010—, de 1.918 planes viables, el 83,5% están en ejecución —1.601—, con una asignación de \$108.012 millones de pesos. Los emprendedores beneficiarios del Fondo Emprender

9 El Estado estableció la prioridad de dinamizar y formalizar el empleo, mejorando la coordinación entre las instituciones del Estado, los entes territoriales, la sociedad civil, la academia y las fuentes de financiación con la creación del Sistema Nacional de Emprendimiento - SNE, privilegiando población vulnerable (PND 2006-2010, p. 117).

10 Smmlv: salarios mínimos mensuales legales vigentes. Para el año 2002 - \$309.000; para el año 2009 -\$496.900.

11 El Ministro de la Protección Social, el Director de Colciencias, el Director General del SENA o sus delegados; un representante de los trabajadores, campesinos o de la Conferencia Episcopal y uno de los gremios.



son en su mayoría jóvenes con mínima experiencia y las nuevas empresas están en el rango de antigüedad de mayor riesgo —hasta tres años—. De las empresas creadas con recursos del Fondo Emprender (Fondo Emprender-FONADE, 2010) se destaca: 70,1% de las empresas creadas sobreviven, no son sostenibles el 14,4% —272 empresas— y el 15,5% abandonaron la alternativa por diferentes razones; el 3% alcanzaron o sobrepasaron las metas de ventas; el máximo de ventas es de \$300.000.000 en el primer año; el tiempo promedio de inicio de operaciones está entre 4 y 5 meses.

En el análisis elaborado por FONADE (2010) se han identificado problemas en la formulación de los planes de negocios: falta de aplicación de técnicas para definir el problema, identificar la necesidad o la oportunidad; proyecciones de ventas demasiado optimistas sobre una demanda mal estimada, subvaloración presupuestal para las actividades de mercadeo, falta mejor autoevaluación y comparar con los resultados de la industria como también definir técnicamente una tasa de descuento, no se incluye el tiempo de puesta en marcha y su incidencia en las metas de ventas.

En un estudio de competitividad tecnológica (Cortés, Daza y Navarrete, 2008) se analizaron 24 empresas creadas con capital semilla del Fondo Emprender.¹² Estas empresas en promedio generan 8 empleos para un total de 210 empleos, con una inversión de \$9'904.762 promedio —del año 2007— por empleo generado. Los resultados de este análisis muestran que cinco empresas tienen mejor ubicación de competitividad tecnológica, al presentar factores diferenciadores en el mercado, en producción y con una buena administración; las demás deben hacer esfuerzos importantes para aumentar sus posibilidades de permanencia.¹³ Se concluyó que falta una mayor intencionalidad estratégica orientada hacia la competitividad tecnológica desde la planeación, en factores diferenciadores y en mercadeo no son innovadores.

Estas empresas mejoran su producto por la experiencia, no es un proceso sistemático; al parecer, la experiencia previa incide en una mejor competitividad tecnológica en producción. Se caracterizan por ser tradicionales (Dogson, citado en Cortés, Daza, Navarrete, 2008), sin estrategia tecnológica explícita, sin patentes, ni documentación de

12 "Es la capacidad de una organización para responder a un mercado de alta competencia desde la integración e interrelación de sus recursos financieros, talento humano, información, conocimiento, técnica de trabajos, procesos, gestión de calidad, con una administración eficiente hacia un proceso tecnológico competitivo que de cómo resultado productos y servicios innovadores que generen valor para la empresa" (Cortés, Daza y Navarrete, 2008, p.34).

13 Se propuso la matriz de competitividad tecnológica diseñada a partir de la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción - PEEA propuesta por Rowe, A.J; R. Mason y K. Dickel (David, 2003).

procesos, con mínima o inexistente inversión en I+D+i. Se ubican en el nivel bajo de competitividad tecnológica, similar al resto de empresas del país (Malaver, 2006). Sin diferenciación tecnológica específica, en una posición tecnológica débil con tecnología incipiente Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico —ocde—. No manejan economías de escala, su objetivo es incursionar en el mercado. Es necesario que las unidades de emprendimiento definan mecanismos para medir y evaluar la innovación.

En este estudio se recomendó: incluir procesos de generación o mejoramiento de productos que lleven a innovación permanente, explorar las grandes empresas interesadas en involucrar su accionar con estas empresas, estudiar los campos de acción regionales a partir de las necesidades del sector público o privado, guiar hacia la formulación de planes de negocio que tengan alternativas de mercado, estudiar las tecnologías existentes y específicas para las diferentes actividades que sirvan de guía a los emprendedores y asesores desde la formulación del plan de negocios y constituir redes colaborativas.

7.2. Crea-me

Nace en el año 2006 como centro Integral de Servicios Empresariales de la transformación de la incubadora de empresas de base tecnológica de Antioquia —IEBTA— con el propósito de “fortalecer y dinamizar la labor de empresas ya existentes, las ideas de negocios y los planes de desarrollo municipales o departamentales” (Creame, 2009). Está conformada por 29 instituciones del sector productivo, académico, público y gremial.

Es una agencia para la formulación, gerencia e implementación de empresas, programas, proyectos y estrategias de desarrollo productivo, competitivo y empresarial con impacto nacional e internacional en el apoyo a la creación de incubadoras de empresas. Su misión es el apoyo a la creación de nuevas empresas sostenibles con metodologías propias que han sido normalizadas. La consultoría tiene la metodología *coaching*, soportada en el sistema de gestión de calidad iso 9001-2000 y en tres etapas: planeación, estructuración y desarrollo empresarial. Cuenta con un centro de desarrollo empresarial con 17 nodos para la creación y desarrollo de empresas y un centro de servicios con asistencia especializada para la creación y sostenimiento de las empresas.

Los emprendedores tienen acceso a los servicios durante nueve meses, directamente o a través de las convocatorias, tiempo que se puede



extender hasta 18 meses, de acuerdo con las necesidades y características de la empresa. Para el cumplimiento de su objeto cuenta con profesionales especializados y ha organizado un sistema de nodos empresariales en el país que le permite ampliar su cobertura geográfica y poblacional. Tiene actualmente 12 nodos ubicados en Bogotá, Eje Cafetero, Medellín, Cali.

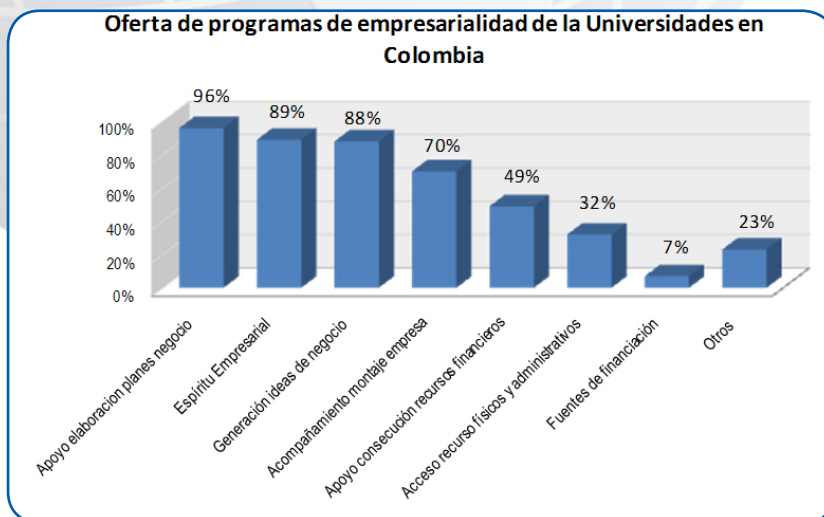
Al año 2008 ha sensibilizado en procesos de emprendimiento a 76.836 personas; acompañado a 2.087 procesos empresariales; reporta más de \$46.670 millones en ventas; movilización de recursos de inversión y fomento cercanos a \$35.600 millones; creación de 4.166 empleos directos de alto perfil; 21 transferencias y consultorías en sistemas de incubación en Colombia y 10 internacionales —Ecuador, Panamá, Honduras, Guatemala, Perú, Bolivia y Venezuela—; 5 concursos realizados: 17.324 personas sensibilizadas, 2.920 capacitados en planes de negocio, 1.678 personas asesoradas, 176 proyectos premiados.

7.3. Jóvenes con Empresa

Inicia en el año 2002 en un proyecto de la Fundación Corona y BID. El propósito es la capacitación y acompañamiento a docentes y emprendedores para crear 350 empresas sostenibles y competitivas, a junio de 2008 había logrado la creación de 413 empresas. Los servicios ofrecidos son capacitación, asesoría y acompañamiento, asesorías básicas y especializadas, difusión y evaluación en Cali, Medellín y Bogotá, con el apoyo de Comfama, Confandi y Fomipyme. Se dirige a estudiantes jóvenes mayores de 18 años a partir de séptimo semestre de cualquier carrera universitaria, técnica, egresados, profesionales con estudios de postgrado o con empresas con menos de un año de operación.

Se hizo un mapeo preliminar (Jiménez, 2006) sobre los servicios de empresariedad ofrecidos en las tres ciudades —55 instituciones entre universidades, instituciones de educación superior, ONG e incubadoras de empresas—. Se concluyó que las universidades capacitan en la elaboración de planes de negocio en los programas de Administración, Contaduría, Ingeniería Industrial y Economía; pero no se capacita en espíritu empresarial o emprendimiento. La mayoría de las universidades son unidades de emprendimiento del Fondo Emprender, algunas apoyan a los estudiantes para participar en los concursos de planes de negocios. Los autores consideran necesaria la integración de la oferta de programas para la creación de empresas (Gráfico 7).

Gráfico 7. Oferta de programas de empresarialidad de las universidades en Colombia.



Fuente: Los autores sobre obra de Jiménez. (2006). Mapeo programas de emprendimiento. Informe final. Programa Jóvenes con Empresa.

Este Fondo funciona en una red conformada por el programa, más las universidades y empresas; para el caso de Bogotá son 16 universidades y el SENA. Cuentan con un modelo de transferencia de la metodología *Modelo de Desarrollo Empresarial basado en Competencias*, que incluye formación en espíritu empresarial, generación de oportunidades de negocio, formulación del plan de negocios y crecimiento empresarial; con las actividades de formación tanto de los emprendedores como de los formadores, asesoría técnica, contactos en redes, acceso a recursos financieros y no financieros, participación en ferias, pasantías, *mentoring* de inicio y asesoría especializada (Jóvenes con Empresa, 2009). El Programa no financia pero apoya en la consecución de la financiación y propone la identificación de la fuente acorde con el estado del proyecto, al señalar algunas alternativas para Colombia, tales como Fondo Emprender, Ventures y el Fondo de Bavaria *Destapando Futuro* como capital semilla (Gráfico 8).



Gráfico 8. Cadena de Financiamiento del Programa Jóvenes con Empresa

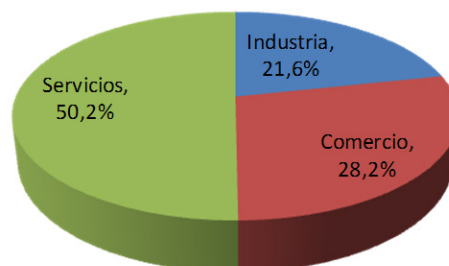


Fuente: Los autores, sobre la propuesta de Programa Jóvenes con Empresa (2009).

7.4. Bogotá Emprende

Es un centro de emprendimiento de la Cámara de Comercio de Bogotá —CCB— y la Alcaldía Mayor de Bogotá. Para la creación de empresas se denomina *Crea tu Empresa*, en tres fases: evalúa tu idea de negocio, haz tu plan de empresa y pon en marcha tu empresa. Pretende promover y facilitar la creación y formalización de las nuevas empresas, su crecimiento y consolidación. Según los listados de empresas constituidas, se han creado 2.217 empresas entre los años 2006 y 2007 (CCB, 2008) (Gráfico 9).

Gráfico 9. Empresas creadas en el Programa Bogotá Emprende, por sector, entre 2006 y 2007.

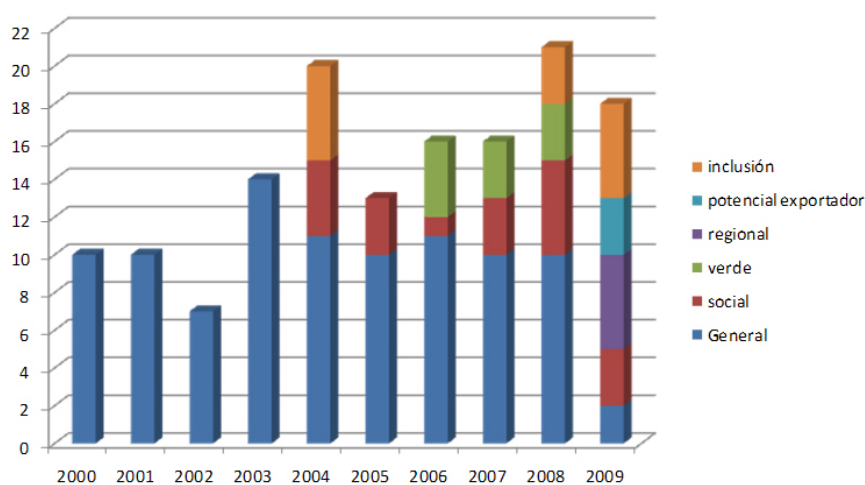


Fuente: CCB (2008). Listados de empresas.

7.5. Ventures

Concurso de planes de negocio que nació en el año 2000 desde la Revista Dinero y la firma McKinsey y Co, para promover la creación de empresas competitivas en Colombia. Hace un concurso anual, que va en su décima edición, con un total de 145 premios. El concurso tiene categorías que se han diversificado: categoría general —empresas en funcionamiento e ideas de empresas—, categoría social dirigida a ONG, categoría de negocios inclusivos Idea tu Empresa, para personas y empresas de escasos recursos de estratos 1, 2 y 3 —apoyada por la Fundación Technoserve Colombia—, categoría verde, empresas con potencial exportador y regional. Los participantes: mayores de 18 años sin límite de edad, colombianos o extranjeros residentes en Colombia, colombianos residentes en el exterior pero que la idea de negocio se desarrolle en Colombia (Gráfico 10).

Gráfico 10. Concursos Ventures



Fuente: Concurso Ventures (2009)

Los planes de negocios pasan por cuatro fases y filtros (Gráfico 11).



Gráfico 11. Ventures – fases y filtros



Fuente: Concurso Ventures, (2009)

7.6. Finbatec

Apoya la creación de empresas de base tecnológica e innovadoras; promovido por Colciencias y el BID - FOMIN en cuatro categorías de empresas; aquellas que llevan menos de un año de investigación previa, las que llevan un año de constituidas con ventas mínimas de \$100 millones de pesos y las que llevan dos años de constituidas con ventas mínimas de \$500 millones de pesos y proyectos empresariales de expansión para empresas con más de tres años de constituidas. Pretende conformar un banco de proyectos de empresas de base tecnológica e innovadoras y fomentar la inversión de capital emprendedor. Con tres cortes para recepción de proyectos, el tercero es el 20 de junio de 2009. El programa apoya con estructuración técnica de los proyectos de inversión, asesoría legal, asesoría gerencial y ruedas de negocios ante inversionistas.

7.7. Bavaria - Destapando Futuro

Es un programa de la empresa Bavaria S.A. que entrega capital semilla para nuevos negocios, dirigido especialmente a la población desempleada y en situación de desplazamiento. Se basa en un programa exitoso de Sudáfrica denominado *KickStart* y busca “trasformar sus ideas y actividades en empresas autosostenibles y con sólidas bases para crecer” (Destapando futuro, 2010). El programa ofrece entrenamiento a los nuevos empresarios, capital semilla

para la puesta en marcha, acompañamiento durante un año, y nueva ronda de financiamiento para las empresas más promisorias. Inicia con la entrevista a 600 candidatos de los cuales selecciona a 300 y posteriormente 60, para la presentación del plan de negocios ante un jurado; de estos candidatos 10 recibirán capital adicional. El programa creó la red de emprendedores que cuenta con 18.694 emprendedores y 2.049 emprendimientos en su base de datos. En tres años de existencia ha apoyado a 180 empresas, creación de 800 empleos formales y capacitación de 900 emprendedores.

8. Discusión

Son indudables los avances que se han dado en Colombia para originar y lograr emprendimientos empresariales dirigidos a diferentes poblaciones; desde la diversificación y complementación de los servicios que ofrecen las instituciones privadas y gubernamentales con la aplicación de metodologías de capacitación, asesoría y consultoría que incluyen prácticas como es el contacto con redes, las ruedas de negocios, el acercamiento a los ángeles inversionistas, entre otras; de igualmente, las universidades poco a poco se vinculan de manera más efectiva a esta forma de crear empresa. Los jóvenes universitarios tienen opciones en las instituciones educativas, al parecer más lentamente que las ONG o las instituciones gubernamentales, pero en la misma vía del emprendimiento empresarial. Es también importante identificar que existen opciones de financiamiento para los emprendedores empresariales en su intento por crear empresa, fondos de capital de riesgo, de capital semilla, que les permite contar con recursos financieros adicionales a los que se contaba anteriormente, que básicamente provenían de la familia.

Sin embargo, todavía se muestran dificultades en los resultados e impactos que logran los programas existentes. Por ejemplo, el marco regulatorio no facilita la creación de empresa por la complicación y demora en los trámites. Las evidencias de la innovación parecen ser aún escasas en las nuevas empresas, la desaparición de estas empresas es un riesgo, el apoyo que necesitan no muestra una continuidad después de creadas y en sus primeros años de existencia son consideradas como las de mayor riesgo.

Crear el ambiente propicio para el emprendimiento empresarial y su permanencia en Colombia es un reto desde lo institucional gubernamental y privado, desde el medio empresarial y desde lo académico; como también plantear y desarrollar modelos integrales a partir de la motivación para el emprendimiento empresarial, la formulación de innovadores planes de



negocios, la creación y puesta en marcha de empresas sostenibles, el apoyo en la etapa crítica de los primeros años de existencia y su refuerzo para la continuidad, al tener a la innovación como eje transversal. El soporte en la innovación puede ser un apoyo externo y continuo de instituciones especializadas en las que el SENA, las empresas, las universidades, las incubadoras de empresas, entre otras, podrían aportar desde su misma infraestructura, capacitación y asesoría.

9. Conclusiones

La existencia de antecedentes empresariales en la familia tiene un efecto positivo sobre la vocación empresarial en ambos sexos, sin embargo, los resultados del estudio muestran que los hombres jóvenes son más optimistas que las mujeres jóvenes al visualizar su futuro. Al parecer el entorno económico presenta las mayores dificultades de incorporación de jóvenes al mercado laboral; se destaca que a pesar de las condiciones, los empresarios colombianos logran sacar adelante los esfuerzos emprendedores. El tener experiencia laboral previa ayuda a crear empresa. Es probable que el entorno institucional, los procedimientos y políticas de gobierno puedan favorecer el potencial empresarial de los jóvenes, si estas perciben que cuentan con programas continuos de apoyo a la iniciativa empresarial desde la identificación de oportunidades hasta la formulación de planes de negocio innovadores con su respectiva financiación y apoyo en la puesta en marcha y funcionamiento de la nueva empresa. El potencial de emprendimiento empresarial en los jóvenes existe y es necesario impulsarlo para que se convierta en una realidad.

En cuanto a la etapa de gestación de la empresa, existen factores que condicionan los comportamientos promotores de empresas en cuanto a la identificación de oportunidades e ideas de negocio. Las dificultades percibidas por los jóvenes en finanzas, clima económico, trámites y temor al fracaso, limitan la realización empresarial.

Como futuras líneas de trabajo sería importante conocer los ejemplos de empresarios, a través de la divulgación de sus historias en los medios de comunicación como sucede en Asia, al igual que las contribuciones individuales de los empresarios a la sociedad, a través de los aportes en ingresos y educación.

10. Recomendaciones

Los informes de fuentes oficiales colombianas y de organismos externos como el BID y GEM, no identifican con certeza las características de los emprendedores colombianos, su motivación, ubicación, actitudes y habilidades, valores y creencias, su formación, su contexto, apoyo de familia o amigos, y presencia en pequeñas o grandes ciudades. Tampoco se conocen las condiciones en las que se crearon las empresas.¹⁴ O cómo esos emprendedores identificaron la oportunidad, sus fuentes de recursos, apoyo y presencia de capital de riesgo, sus modelos de gestión, estrategias, la innovación, el uso de I+D, y participación en redes. De aquí que sea necesario abordar las características específicas de los emprendedores colombianos, su motivación, ubicación, actitudes y habilidades, valores y creencias, su formación, su contexto, apoyo de familia o amigos, y presencia en pequeñas o grandes ciudades. Analizar la transferencia tecnológica, los clusters y las alianzas, los incipientes avances en incubadoras, *angels investor*, capitales de riesgo, y los *corporate ventures*. Este conocimiento llevaría a la propuesta o ajuste de los programas de apoyo, acordes con las características de los emprendedores y las condiciones en las que se hace el emprendimiento en Colombia, para convertirse en un aporte fundamental desde la academia.

Es indispensable lograr una mayor integración institucional para el emprendimiento que, si bien existe el Sistema Nacional de Emprendimiento, debe funcionar de manera más explícita para el emprendedor empresarial que fácilmente pueda encontrar el rumbo de apoyo que su idea o su empresa necesita en las diferentes etapas.

¹⁴ Los grandes retos de crear empresa en Colombia se desarrollan en circunstancias complejas como la volatilidad de los ciclos económicos, creciente deuda externa, baja inserción en mercados mundiales y desequilibrios macroeconómicos y fiscales; en lo sociopolítico prevalece un alto grado de corrupción, baja participación ciudadana, más de la mitad de la población está bajo la línea de pobreza y miseria y prevalece un conflicto interno de más de medio siglo.



Referencias

- Amit R. & Muller E. (1995). Push and Pull entrepreneurship. En *Journal of Small Business and Entrepreneurship*. Vol. 12.
- Belausteguigoitia I. (2007): *¿Entrepre... qué?* Disponible en <http://cedef.itam.mx/PDF/Entrepreneurship.pdf>. México
- Cámara de Comercio Bogotá (2003). *Bases del plan regional de competitividad. 2004-2014.*, Bogotá Colombia: Cámara de Comercio Bogotá, 73p
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2008). *Listados de empresas creadas por Bogotá Emprende*. Bogotá Colombia: Cámara de Comercio Bogotá.
- Cantillon R. (1952) *Ensayo sobre la naturaleza del comercio en general*. (1ª Ed.). [1755] México: Fondo de Cultura Económica. 231p.
- Carland J. & Hoy F. & Boulton W. & Carland Jo A. (1984): Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization. En *The Academy of Management Review*. Vol. 9, N° 2, p. 354-359.
- Colciencias (2008). FINBATEC. Convocatoria para conformar el banco de proyectos de emprendimientos de base tecnológica e innovadores y fomentar el capital emprendedor. Bogotá, Colombia.
- Cortés M & Daza F. & Navarrete C. (2008). Competitividad tecnológica en las nuevas empresas de Bogotá D.C que han sido financiadas con recursos del Fondo Emprender en sus tres primeras Convocatorias (2004 a 2006). [Trabajo de grado MBA]: Universidad de La Salle.
- DNP. *Plan de Desarrollo 2006–2010. Estado comunitario-desarrollo para todos*. Bogotá, Colombia: DNP.
- David F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Ed. Pearson.
- Drucker P. (1984). *La innovación y el empresario innovador*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
- Fayol H (2003). *Administración industrial y general*. Bogotá, Colombia: Stilo Impresores.
- Fonade (2008). *Presentación capacitación a evaluadores del Fondo Emprender*. [Presentación Power Point]. Bogotá, Colombia.
- Fondo Emprender (2009). Listado de unidades de emprendimiento. Consultado en marzo 2009, en: www.fondoemprender.com.

- Fondo Emprender–sena-fonade (2009). Convocatoria Nacional N° 8. Consultado en octubre de 2009 En: www.fondoemprender.com .
- Fondo Emprender (2008). Unidades de emprendimiento. Consultado en junio de 2008. En <http://www.fondoemprender.com/unidades.asp>
- Fondo Emprender - FONADE (2010). Capacitación evaluadores. VIII Convocatoria Nacional. Bogotá, Colombia. [Presentación Power Point].
- Fontela E. & Guzmán J. & Pérez M. & Santos F. (2006). *The Art of Entrepreneurial Foresight*. Madrid, España: Universidad Antonio de Nebrija.
- Gallup Organization (2007): *Entrepreneurship Survey of the EU (25 Member States), United States, Iceland and Norway*. Brussels 185 p.
- Gámez J. (2007). *Perfil de los jóvenes emprendedores y la creación de empresa* [Ponencia]. Primer Simposio Internacional de Empresa de Familia. Bogotá, Colombia: Universidad de La Salle.
- Gámez J. & Posada E. (2008). *Entorno y gestión de la empresa familiar: una perspectiva internacional* Creación de empresa y empleo en Colombia, un desafío. Madrid, España FIEC.
- GEM-Global Entrepreneurship Monitor (2006): *Global report summary*.
- GEM-Global Entrepreneurship Monitor (2006a): *Reporte de resultados Colombia*. Pág. 77.
- GEM-Global Entrepreneurship Monitor (2009): *Reporte anual Colombia 2008*. Vesga R., et al. Bogotá. 100p.
- Gutiérrez R. (2007): Para ir más allá de los discursos. Emprendimientos sociales en sectores estratégicos de desarrollo en Colombia. Documentos de trabajo N° 14 de la Fundación Corona, Fundación Antonio Restrepo Barco. Dividendo por Colombia y Universidad de Los Andes. Bogotá, 111p.
- Guzmán J. & Liñán F. (2005). *Perspectives on Entrepreneurial Education: A US-Europe Comparison*. Jean Monnet European Studies. Madrid, España: Centre y Universidad Antonio de Nebrija.
- Hernández I. (2008). *Empresa, innovación & desarrollo*. Bogotá, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- Jiménez (2006). Programa Jóvenes con Empresa. Resultados preliminares consultoría sobre mapeo. [Documento pdf.] Fecha de consulta: 12 abril de 2009.
- Kantis H. & Angelelli P. J. & Moori Koenig (2004): *Desarrollo emprendedor:*



- América Latina y la experiencia internacional*. Bogotá, Colombia: Banco Interamericano de Desarrollo y Fundes Internacional, p. 284.
- Kirzner I. (1986). The open-endedness of knowledge. En *Ideas on liberty, Academic research library*. [Reissue June 2003], p. 5. [Se puede consultar en: <http://www.fee.org/pdf/the-freeman/kirzner0603.pdf>].
- Kirzner I. (1997). Entrepreneurial Discovery and the Competitive Market Process: An Austrian Approach. En *Journal of Economic Literature*. Vol. 35. Nº 1, p.60-85.
- Kirzner I. (2000). Entrepreneurial discovery and the law of supply and demand. En *Ideas on Liberty. Academia Research Library*, p. 17.
- Knight F. (1942). Profit and Entrepreneurial Functions. En *The Journal of Economic History*. Vol. 2, Supplement: The Tasks of Economic History, p. 126-132.
- Lee J. & Chan J. (1998). Chinese entrepreneurship a study in Singapore. En *Journal of Management and Development*, Singapore, 17 (2), p.131- 139.
- López R. (1995). Desarrollos conceptuales y operacionales acerca de la creatividad. En *Cuadernos de Trabajo, Nº 1*. Santiago, Chile: Universidad Central, p. 49.
- Malaver F. & Vargas M. (2006). Políticas y avances en la ciencia, la tecnología y la innovación en Colombia 1990- 2005. En *Cuadernos de Administración*. Vol. 18, Nº 30. Bogotá, Colombia: Universidad Javeriana.
- McClelland D. & Winter D. (1970): *Cómo se motiva el éxito económico*. México: Unión Tipográfica. Editorial hispanoamericana, 424p.
- McClelland D. & Winter D. (1989): *Estudio de la motivación humana*. Madrid, España: Narcea Ediciones.
- Moriano J. (2005). *El perfil psicosocial del emprendedor*. Madrid, España: Consejo económico y social, P. 263.
- Moriano J. & Palací F. & Morales J. (2006): El perfil psicosocial del emprendedor universitario. En *Revista de Psicología del trabajo y de las organizaciones*. Vol. 22. Nº 1, p.75-99.
- OCDE (2004). *OECD Compendium II on SME and Entrepreneurship Related activities Carried Out by International and Regional Bodies*. París, p. 253.
- Departamento Nacional de Planeación. Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010. Estado Comunitario: Desarrollo para todos. Tomo I. Bogotá, Colombia, p.117.

- Pereira F. (2003). Reflexión sobre algunas características del espíritu emprendedor colombiano. En Revista Economía, Gestión y Desarrollo, Cali, Colombia. N°1, p. 9-26.
- Pereira F. (2007). La evolución del espíritu empresarial como campo del conocimiento. Hacia una visión sistémica y humanista. En Cuadernos de Administración. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá. Vol. 20. N° 034, p.11-37.
- Rowe A. J & Mason R. & Dickel K. (1982). Conceptos de Administración Estratégica. En Strategic Management and Business Policy [Citado por Fred David, 2003]. México: Ed. Pearson.
- Say J. B. (1821). Letters to Thomas Robert Malthus on Political Economy and Stagnation of Commerce. London, p. 47. [Se puede consultar en: <http://socserv.mcmaster.ca/~econ/ugcm/3ll3/say/letter.html>].
- Simmel G. (1900). A chapter in the Philosophy of value. En American Journal of Sociology. Vol 5, p. 16.
- Say J. B. (1910). ¿How is society possible? En American Journal of Sociology. Vol. 16, 1910-1911, p. 13.
- Smith A. (1776). La riqueza de las naciones. Madrid, España: Alianza Editorial. 818p.
- Schumpeter J. (1939). Ciclos económicos. Zaragoza, España: Prensas Universitarias de Zaragoza, 501 p.
- Schumpeter J. (1946). Capitalismo, socialismo y democracia. Buenos Aires, Argentina: Ed. Claridad.
- Schumpeter J. (1947). Theoretical Problems: Theoretical Problems of Economic Growth. En The Journal of Economic History. Vol. 7. Supplement: Economic Growth: A Symposium, p. 1-9.
- Schumpeter J. (1947a). The creative response in economic history. En The Journal of Economic History. Vol. 7. N° 2, noviembre, p. 149-159.
- Schumpeter J. (1978). Teoría del desenvolvimiento económico. México: Fondo de Cultura Económica.
- Smelser N. (1965). Sociología de la vida económica. Uteha, México. Primera edición en español. Pág. 246
- Smelser N. & Swedberg R. (2005). Introducing Economic Sociology. New Jersey, United States: Princeton University Press, p. 25.
- Stevenson H. & Jarillo C. (1990): A paradigm of entrepreneurship:



- entrepreneurial management. En Strategic Management Journal Vol. 11, Special Issue: Corporate Entrepreneurship, p. 17-27.
- Swedberg R. (2002). The Cat's Dilemma and Other Questions for Economic Sociologists. Ithaca, New York. United States: Cornell University, p. 36.
- Swedberg R. (2003): The economic sociology of capitalism: an introduction and agenda. Ithaca, New York. United States: Cornell University, p. 64.
- Taylor F. (2003). Principios de la administración científica. Bogotá, Colombia: Stilo Impresores, p. 110.
- Thornton P. (1999). The Sociology of Entrepreneurship. En Annual Review of Sociology. Vol. 25, p.19-46.
- Turriago A. (2002). Gerencia de la innovación tecnológica. Bogotá, Colombia: Alfaomega y Cambio, p. 57.
- Veciana J. (2001). Creación de empresas como campo de estudio y salida profesional: Evolución, estado actual y tendencias de desarrollo. En rge-Revista de Gestão e Economia. Universidade Da Beira Interior. Covilha, Portugal, p. 2-9.
- Weber M. (1942). Historia económica general. Bogotá, Colombia: Fondo de Cultura Económica, p. 331.
- Weber M. (1964). Economía y sociedad. Esbozo de sociología comprensiva. México: Fondo de Cultura Económica, p. 1245.

Páginas consultadas de internet:

- Apoyos estatales al emprendimiento: www.presidencia.gov.co
- Bogotá Emprende: www.bogotaemprende.com
- creame (2009, abril 11): <http://www.creame.com.co>.
- Concurso Ventures: www.ventures.com.co
- Destapando futuro (2010, marzo):
http://www.bavaria.com.co/pdfs/esp/comunicado_df_final_esp.pdf y
http://www.bavaria.com.co/espanol/responsabilidad_social/rsocial_destapa.php
- Fomipyme:
<http://www.mincomercio.gov.co/eContent/newsdetail.asp?id=5802>
- Fondo Emprender: www.fondoemprender.com
- Global Entrepreneurship Monitor: www.gemconsortium.org/



Jóvenes con Empresa: <http://www.jovenesconempresa.com>

Ministerio de Comercio:

www.mincomercio.gov.co/eContent/NewsDetail.asp?ID=1698&IDCompany=16

Parque tecnológico Parquesoft: www.parquesoft.com



Ecosistema de Emprendimiento

Instituto Tecnológico Metropolitano

Andrés Mauricio Higueta Palacio^{1*}

Resumen

El objetivo de esta ponencia es mostrar a través de la metodología de análisis de caso, cómo el Instituto Tecnológico Metropolitano —ITM—, institución universitaria adscrita a la Alcaldía de Medellín, ha logrado durante diez años constituir un ecosistema de emprendimiento e innovación, que contribuye de manera importante no solo en el proceso de creación de una cultura emprendedora, sino que también dispone de una gama de herramientas que permiten el apoyo para la generación de empresas sostenibles e innovadoras en la ciudad de Medellín. Presentamos cada uno de los componentes de este ecosistema para que sirva de modelo a otras instituciones de educación superior del país y del continente.

Palabras Claves: Ecosistema de Emprendimiento, Innovación, Educación Superior.

Abstract

The aim of this paper is to show through the case study methodology as the Metropolitan Institute of Technology —itm— college attached to the Mayor of Medellin, has achieved over ten years is an ecosystem of entrepreneurship and innovation that contributes significantly not only the process of creating an entrepreneurial culture, but also has a range of tools to support the generation of sustainable and innovative businesses in the city of Medellin. We present each of the components of this ecosystem to serve as a reference model to other Institutions of superior education in the country and the continent.

Keywords: Ecosystem of Entrepreneurship, Innovation, Higher Education.

¹ * Administrador Público. Jefe del Programa Emprendimiento y Empresarismo del Instituto Tecnológico Metropolitano —itm—. Medellín, Colombia.

Correo electrónico: mauriciohigueta@itm.edu.co.

1. Introducción

El desarrollo del espíritu emprendedor es un elemento clave para generar el progreso económico en nuestras sociedades. El Instituto Tecnológico Metropolitano —ITM— como entidad de educación superior y adscrita a la Alcaldía de Medellín, desde hace diez años se ha comprometido con la generación de condiciones para que sus estudiantes y egresados desarrollen aptitudes profesionales y personales para asumir riesgos y manejar la incertidumbre y, a la vez, habilidades y destrezas para participar creativamente en la gestión de proyectos de desarrollo tecnológico que aporten a la solución de problemas, al mejoramiento de los procesos productivos y a la calidad de vida de la población.

Por ello el ITM ha configurado en el transcurso de estos años diferentes espacios, acciones y actividades que han contribuido al logro de ese propósito, para configurar así un Ecosistema Institucional de Emprendimiento. Este texto muestra cuáles son las fuentes con las que se cuentan en este ecosistema, así como las condiciones políticas, estratégicas y las infraestructuras en las que se desarrolla este proceso emprendedor. Se evidencian algunos resultados alcanzados en los últimos años, gracias a la configuración de este proceso institucional.

2. Marco teórico

Podemos afirmar que la denominada Sociedad del Conocimiento tiene dos características principales:²

1. La conversión del *conocimiento* en factor crítico para el desarrollo productivo y social.
2. El fortalecimiento de los procesos de *aprendizaje social* como medio de asegurar la apropiación social del conocimiento y su transformación en resultados útiles, en el cual la *educación* juega el papel central.

Desde esta perspectiva surge el concepto de la Universidad Emprendedora como desarrollo de lo denominado la Tercera Misión de la Universidad, en el cual se le incorporó a esta, además de sus funciones tradicionales de enseñanza superior e investigación, una tercera que,

² La noción sociedad de conocimiento tiene sus orígenes en los años 1960 cuando se analizaron los cambios en las sociedades industriales y se acuñó la noción de la sociedad post-industrial. Así, por ejemplo, el sociólogo Peter F. Drucker pronosticó la emergencia de una nueva capa social de trabajadores de conocimiento y la tendencia hacia una sociedad de conocimiento. Este tipo de sociedad está caracterizada por una estructura económica y social en la que el conocimiento ha substituido al trabajo, a las materias primas y al capital como fuente más importante de la productividad, crecimiento y desigualdades sociales.



según las propuestas principales, se sustenta en tres ejes estructurales: emprendimiento, innovación y compromiso social (Bueno, 2007).

Varios autores han estudiado y caracterizado a la Universidad-Emprendedora, pero la mayoría coincide en asignarle a este concepto nueve rasgos básicos (Rey, 2010):

- *Titulados*: Se preocupa de formar estudiantes titulados con un fuerte espíritu emprendedor.
- *Profesorado*: Estimula una cultura emprendedora en su profesorado.
- *Empresas*: Facilita la creación de empresas innovadoras e intensivas en conocimiento.
- *Financiación*: Busca activamente fuentes complementarias de financiación para sus actividades.
- *Difusión*: Concede tanta importancia a la creación de conocimiento como a su diseminación y aplicación práctica en la sociedad.
- *Servicios a la comunidad*: Recompensa no solo el rendimiento estrictamente académico, medido en términos de publicaciones, sino también los servicios profesionales a la comunidad.
- *Innovación*: Demuestra que la innovación es un elemento clave en su cultura, al promover la flexibilidad, asumir riesgos, y negarse a castigar el fallo honesto.
- *Apertura y mezcla*: Evita la endogamia, al estimular la integración en sus actividades de expertos y profesionales del mundo no académico.
- *Colaboración*: Fomenta todo tipo de puntos de encuentro y de cooperación con las empresas y organizaciones sociales.

El itm entiende la importancia del surgimiento de nuevas empresas para el desarrollo de una economía como la colombiana. Desde su naturaleza de institución pública, adscrita a la Alcaldía de Medellín y comprometida en su Misión para “constituirse como una institución del conocimiento y ser reconocida como tal por el Estado y la sociedad, con miras a hacer de la productividad del conocimiento y de sus trabajadores un factor decisivo para el desarrollo del país” (itm, 2010), ha asumido como principio filosófico e institucional relevante el compromiso con la generación de un espíritu emprendedor.

Es por ello que ha buscado el constituirse en lo denominado por Castells y Hall (1994) como un medio innovador, entendido como:

El sistema de estructuras sociales, institucionales, organizativas,

económicas y territoriales que crean las condiciones para una generación continua de sinergias y su inmersión en un proceso de producción que se origina a partir de esta capacidad sinérgica, tanto para las unidades de producción que son parte de este medio innovador, como para el medio en su conjunto (p. 30).

Para cumplir con ese propósito de ser un medio innovador ha establecido un modelo de Ecosistema de Emprendimiento, concepto entendido como la serie de *inputs* o fuentes de emprendimiento, y los *outputs* o sus correspondientes efectos en la generación de empresas en un espacio geográfico y momento determinado, frente a los condicionantes políticos y las infraestructuras sobre las que se asienta ese proceso emprendedor.

En este estudio se presentará la forma cómo interactúan entre sí los actores y medios de este ecosistema, para obtener como resultado empresas sostenibles e innovadoras que aporten al desarrollo de la ciudad.

3. Metodología

Este estudio se desarrolla a través de la metodología de análisis de caso. Este método de estudio es una herramienta valiosa de investigación (Martínez, 2006):

[...] cuya mayor fortaleza radica en que a través del mismo se mide y se [...] registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado, mientras que los métodos cuantitativos solo se centran en información verbal obtenida a través de encuestas por cuestionarios (p. 167).

Además, en este método los datos pueden ser obtenidos desde una variedad de fuentes, tanto cualitativas como cuantitativas; esto es, documentos, registros de archivos, entrevistas directas, observación directa, observación de los participantes e instalaciones u objetos físicos (Chetty, 1996).

Este estudio se desarrolla a través del análisis de documentos estratégicos del ITM —Plan de Desarrollo, Modelo Pedagógico, Política Institucional de Emprendimiento— y de la observación directa de las actividades y resultados del programa de emprendimiento del ITM.

Yin (1989) considera que el método de estudio de caso es más apropiado para temas prácticamente nuevos, pues en su opinión, la



investigación empírica tiene los siguientes rasgos distintivos:

- Examina o indaga sobre un fenómeno contemporáneo en su entorno real: El Emprendimiento en el ITM.
- Las fronteras entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes: La generación de empresas y las condiciones sociales e institucionales del ITM.
- Se utilizan múltiples fuentes de datos: Documentos estratégicos del ITM, observación.
- Puede estudiarse tanto un caso único como múltiples casos. Caso único de estudio el ITM, pero aplicable a otras entidades.

4. Discusión

En una aplicación del concepto más allá del área biológica, un ecosistema puede ser entendido como una unidad compuesta de actores interdependientes que comparten el mismo hábitat. Los ecosistemas suelen formar una serie de cadenas que muestran la interdependencia de los organismos dentro del sistema.

En el ITM concebir el emprendimiento como ecosistema, implica entender que en este espacio geográfico determinado —ITM— se presentan una serie de relaciones entre unos actores que se han denominado las fuentes del emprendimiento institucional, y que estos generan unos *outputs* o efectos, los cuales están dados en relación a la generación de empresas por parte de los integrantes de la comunidad académica; esto se presenta gracias a la existencia de unos condicionantes políticos, voluntad política rectoral, e infraestructuras sobre las que se asienta esa serie de relaciones que dan lugar al proceso emprendedor. Estas relaciones se pueden ilustrar tal y como lo muestra la figura N° 1.

Figura N° 1.Ecosistema Emprendedor



Fuente: El autor.

Los elementos y características que dan lugar a estos actores del ecosistema emprendedor del ITM son los que se expondrán a continuación.

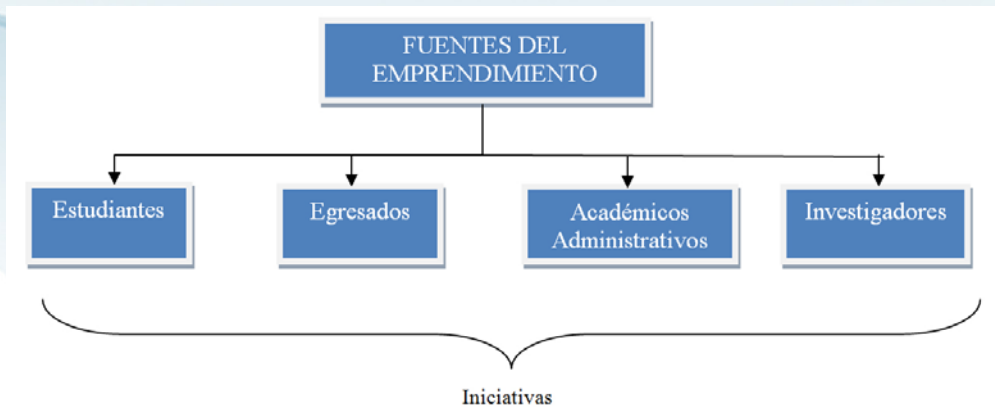
5. Las fuentes del emprendimiento

Las acciones y todo el esquema de trabajo del ecosistema de emprendimiento del ITM está sustentado en habilitar a los individuos que integran la comunidad académica de la institución en competencias propias del emprendedor; la intención es generar en ellos las habilidades, capacidades y destrezas con las cuales puedan afrontar la sociedad del conocimiento desde la formación integral de talento humano en ciencia y tecnología.

Es por ello que se consideran como fuentes del emprendimiento a las iniciativas emprendedoras que proceden de los integrantes de su comunidad académica, pero aún más que las iniciativas, al estar centrado el proceso en una profunda convicción del desarrollo de las capacidades humanas, en el que la fuente principal es el individuo y aquello que él interpreta a partir de su conocimiento del entorno, para hallar en él oportunidades para la generación de su propio proyecto emprendedor. Es así como el ecosistema genera un ambiente para que sean los estudiantes, egresados, docentes, administrativos e investigadores los que desarrollen su capacidad emprendedora en el ecosistema, tal como lo vemos en la figura N° 2.



Figura N° 2. Fuentes del Emprendimiento



Fuente: El autor.

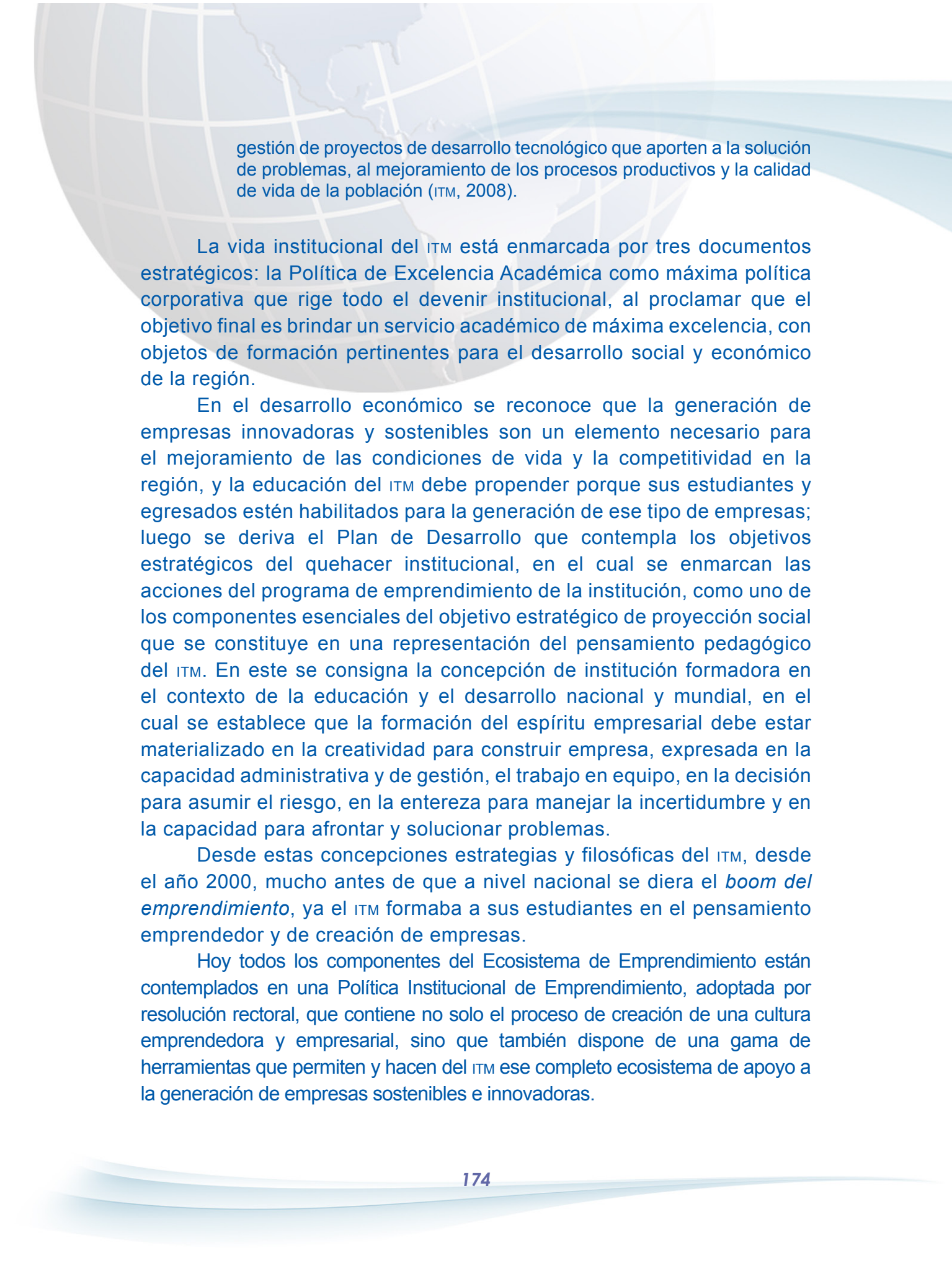
Cada uno de estos actores o fuentes de emprendimiento interactúan con entornos, desde los cuales generan sus iniciativas: los *Estudiantes*, a partir de su objeto de formación académica; los *Egresados*, desde su vinculación en el mundo laboral y su propio objeto de formación; los *Académicos-Administrativos* desde sus propias experiencias y profesiones; y los *Investigadores* desde el desarrollo de su ejercicio investigativo en la creación de *Spin Off*.

6. Las condiciones políticas y estratégicas

6.1. El mandato misional y filosófico

El Instituto Tecnológico Metropolitano —ITM— como institución universitaria de carácter público, adscrita a la Alcaldía de Medellín, ha centrado su misión en la formación integral en ciencia y tecnología del talento humano, para capacitarlo para la vida y el trabajo. Desde esta concepción filosófica, el ITM ha considerado emprendimiento y empresarismo como un sello característico de su quehacer educativo y formativo. Es así como en sus principios institucionales consagra el Espíritu Emprendedor, al definirlo así:

El perfil del egresado ITM es coherente con los requerimientos del desarrollo nacional y regional. La dimensión emprendedora lo compromete con una visión renovada de país y región, con la apropiación y construcción de conocimientos pertinentes, con el desarrollo de aptitudes profesionales y actitudes personales para asumir riesgos y manejar la incertidumbre y, a la vez, habilidades y destrezas para participar creativamente en la



gestión de proyectos de desarrollo tecnológico que aporten a la solución de problemas, al mejoramiento de los procesos productivos y la calidad de vida de la población (ITM, 2008).

La vida institucional del ITM está enmarcada por tres documentos estratégicos: la Política de Excelencia Académica como máxima política corporativa que rige todo el devenir institucional, al proclamar que el objetivo final es brindar un servicio académico de máxima excelencia, con objetos de formación pertinentes para el desarrollo social y económico de la región.

En el desarrollo económico se reconoce que la generación de empresas innovadoras y sostenibles son un elemento necesario para el mejoramiento de las condiciones de vida y la competitividad en la región, y la educación del ITM debe propender porque sus estudiantes y egresados estén habilitados para la generación de ese tipo de empresas; luego se deriva el Plan de Desarrollo que contempla los objetivos estratégicos del quehacer institucional, en el cual se enmarcan las acciones del programa de emprendimiento de la institución, como uno de los componentes esenciales del objetivo estratégico de proyección social que se constituye en una representación del pensamiento pedagógico del ITM. En este se consigna la concepción de institución formadora en el contexto de la educación y el desarrollo nacional y mundial, en el cual se establece que la formación del espíritu empresarial debe estar materializado en la creatividad para construir empresa, expresada en la capacidad administrativa y de gestión, el trabajo en equipo, en la decisión para asumir el riesgo, en la entereza para manejar la incertidumbre y en la capacidad para afrontar y solucionar problemas.

Desde estas concepciones estrategias y filosóficas del ITM, desde el año 2000, mucho antes de que a nivel nacional se diera el *boom del emprendimiento*, ya el ITM formaba a sus estudiantes en el pensamiento emprendedor y de creación de empresas.

Hoy todos los componentes del Ecosistema de Emprendimiento están contemplados en una Política Institucional de Emprendimiento, adoptada por resolución rectoral, que contiene no solo el proceso de creación de una cultura emprendedora y empresarial, sino que también dispone de una gama de herramientas que permiten y hacen del ITM ese completo ecosistema de apoyo a la generación de empresas sostenibles e innovadoras.



6.2. La estructura del programa

Como estructura del emprendimiento, el ITM ha avanzado hasta la concepción y existencia de una jefatura de Programa de Emprendimiento y Empresarismo, el cual está adscrito de manera directa a la dirección del Centro de Extensión Académica. Este programa, de carácter transversal para toda la institución, es el encargado de direccionar la Política Institucional de Emprendimiento y de velar por el cumplimiento de los tres objetivos básicos de esta:

- Formar un pensamiento emprendedor en la comunidad académica del ITM.
- Desarrollar una *cultura emprendedora y empresarial* en la comunidad académica del ITM, que permita la generación de empresas innovadoras y sostenibles.
- Posicionar al ITM como institución líder del emprendimiento y el empresarismo de la región.

El programa, además de su jefatura cuenta con un equipo interdisciplinario de profesionales de tiempo completo, que brinda el acompañamiento y el soporte a las actividades y a los mismos emprendedores.

6.3. Estrategias del ecosistema

En el ecosistema encontramos básicamente dos grandes áreas estratégicas: el área de sensibilización y motivación al emprendimiento, y el de formación en emprendimiento. En la primera, el objetivo esencial es el de generar en la comunidad académica del ITM una cultura emprendedora, mediante la realización de diferentes actividades que permitan que los integrantes se sensibilicen en el tema del emprendimiento. En el marco de estas estrategias de difusión se encuentran, esencialmente, las siguientes actividades:

- *Miércoles del emprendimiento*: Serie de conferencias que se realizan cada 15 días, con el fin de que los empresarios de la ciudad transmitan sus experiencias emprendedoras y empresariales al tener en cuenta, como telón de fondo, un tema que la institución quiera promover durante el semestre. Esta es una actividad que realiza desde hace cuatro años.
- *Feria empresarial*: Jornada en la que los emprendedores empresarios

de la institución le muestran a la comunidad académica sus desarrollos y productos. Se realizan dos ferias durante el año, una cada semestre, desde hace cinco años.

En la segunda, podemos afirmar que el ITM como institución de educación superior, en el área estratégica de formación en cada uno de los planes educativos de sus programas académicos de pregrado, cuenta con un núcleo de competencias emprendedoras y empresariales, el cual está ligado al desarrollo de las competencias profesionales de cada programa, es decir, va desde el emprendimiento cultural en la Facultad de Artes y Humanidades, hasta el emprendimiento de base tecnológica en los programas de formación de alta tecnología.

También incluye una oferta amplia de cursos y diplomados dirigidos al medio social y productivo, a través de los servicios de Extensión Académica y Proyección Social de la Institución. Además del proceso de búsqueda y selección de iniciativas empresariales innovadoras y de alto valor agregado, las cuales una vez evaluadas y seleccionadas, reciben un acompañamiento en la elaboración de los planes y puesta en marcha de las nacientes empresas.

7. Infraestructura

El itm en su disposición de ser una universidad emprendedora y empresarial, concibe cada uno de sus espacios físicos como sitios formativos y propicios para la generación de proyectos emprendedores y empresariales, pero en concreto ha definido tres tipos de escenarios habituales para la puesta en marcha de las nuevas empresas, además de la investigación como soporte del sistema. Estos son:

7.1. Locales comerciales ITM

En los diferentes campus de la institución se han dispuesto locales comerciales que le ofrecen a la comunidad académica una gama diversa de productos y servicios. Para la adjudicación de estos espacios se realizan convocatorias cerradas para estudiantes y egresados, con el fin de determinar quiénes serán los operadores de los diferentes locales que el Instituto determina para dicho fin.

Estos locales son entregados bajo la modalidad de incubación a los ganadores de las convocatorias que se contemplan para tal fin, quienes deben someterse a los términos de referencia de la misma.



7.2. Laboratorios ITM

Los laboratorios institucionales son concebidos como espacios para la formación y la investigación. Ellos estarán disponibles para el desarrollo de prototipos y pilotajes de las iniciativas empresariales, que estén en el proceso de acompañamiento empresarial y cuando se justifique debidamente esta necesidad.

Los laboratorios también se conciben en sí mismos con una vocación empresarial, por lo tanto están abiertos para que se generen en ellos procesos de emprendimiento, que los convierten en Unidades Estratégicas de Negocios de la Institución, administradas por estudiantes emprendedores que sean capaces de proponer un proyecto de este tipo en dichos espacios.

7.3. Parque tecnológico Tecnosoft

Este es un espacio en el que se busca fortalecer la cultura investigadora y emprendedora a través de un centro tecnológico y empresarial, que provee una plataforma de trabajo en hardware y en software para permitirle a los estudiantes, egresados, investigadores y profesores del ITM elaborar y desarrollar proyectos empresariales, de investigación y universitarios en el campo de las TICs. Su misión esencial es la de ser un microsistema empresarial y de innovación, que favorezca el éxito de emprendedores, investigadores y empresas, a través de un ambiente colaborativo, de complementariedad, de desarrollo misional de los diferentes agentes que en él se alojan e intervienen.

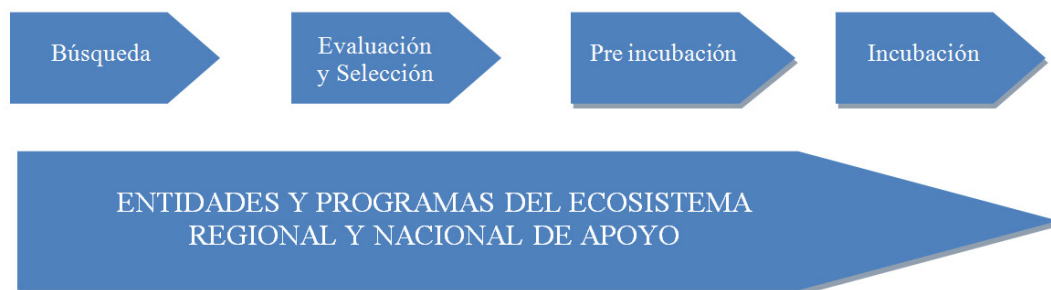
7.4. La investigación soporte del ecosistema

El programa de emprendimiento no puede ser inferior al compromiso con la sociedad del conocimiento, por ello, como infraestructura de soporte a todo el ecosistema de emprendimiento, también contamos con el Grupo de Investigación en Desarrollo Emprendedor —GIDE—; grupo que tiene como fin el generar conocimiento a través de la investigación aplicada en emprendimiento, cultura emprendedora, creación y gestión empresarial, innovación, apropiación tecnológica y demás áreas de acción relacionadas, y aquellas que el programa de emprendimiento y empresarismo del ITM tenga a bien conocer, estudiar y comprender, para contribuir a los modelos de desarrollo económico soportados en la competitividad y en el avance tecnológico, establecidos en los planes de desarrollo local, regional y nacional.

8. Proceso de emprendimiento

El centro del Ecosistema de Emprendimiento del ITM está dado por los procesos que caracterizan la cadena de valor de la creación de empresas y los cuales se reflejan en la figura No 3. Es por ello que su importancia está en los procedimientos de búsqueda de iniciativas, evaluación y selección de las mismas, y en procedimientos de pre incubación, incubación y pos incubación de las empresas.

Figura N° 3. Cadena de valor del Emprendimiento ITM



Fuente: El autor.

8.1. Búsqueda

Esta se hace a través de dos convocatorias anuales, una por cada semestre, y se tienen establecidas tres categorías básicas que son: Empresas de Base Tecnológica, Empresas Innovadoras, y Empresas de la Industria Cultural y Creativa.

8.2. Evaluación y Selección

Cada iniciativa que se recibe se somete a un proceso de evaluación y validación empresarial, las que pasan por un primer filtro se les aplica una entrevista en la cual se válida el concepto empresarial y el equipo emprendedor.

8.3. Preincubación

Acompañar mediante asesorías especializadas la elaboración o revisión del Plan de Negocios de las iniciativas que iniciaron el proceso de Planeación y/o Gestión, que permita determinar la viabilidad de su implementación. Esta fase finaliza con la realización de una evaluación en el Comité de Empresas de los planes de negocios que avanzan a la fase siguiente.



8.4. Incubación

Acompañar, mediante asesorías especializadas y focalizadas, la puesta en marcha y gestión de las empresas que culminaron la etapa de pre-incubación y que fueron admitidas para esta fase. Se hace tanto incubación intramuros, especialmente en *Tecnosoft*, como extramuros.

Es importante anotar que el ecosistema de emprendimiento del ITM no está aislado del contexto del ecosistema de emprendimiento de la ciudad y del país; por el contrario, está estrechamente ligado a todas las estrategias de desarrollo de la ciudad y, en parte, es el que ha potencializado aún más las ventajas institucionales y reducido las brechas que internamente puedan existir en la Institución. Es así como el ITM es socio fundador de la que quizás es la incubadora de empresas más antigua e importante del país, la Incubadora de Empresas de Base Tecnológica de Antioquia: *CreaMe*. También hemos participado de manera activa en el programa *Jóvenes con empresa* y en la estrategia de *Cultura E*, hoy transformada en *Ciudad E*; de igual manera estamos articulados a importantes redes internacionales de emprendimiento como *EmprendeSur* y REE LA.

9. Efectos

Durante el 2009, a través de las estrategias de sensibilización, se logró un impacto en algo más de 4000 integrantes de la comunidad académica del ITM, pues a los Miércoles del Emprendimiento asistieron cerca de 3.000 personas y a la Feria de Emprendimiento y Empleabilidad asistieron aproximadamente 1.200 personas.

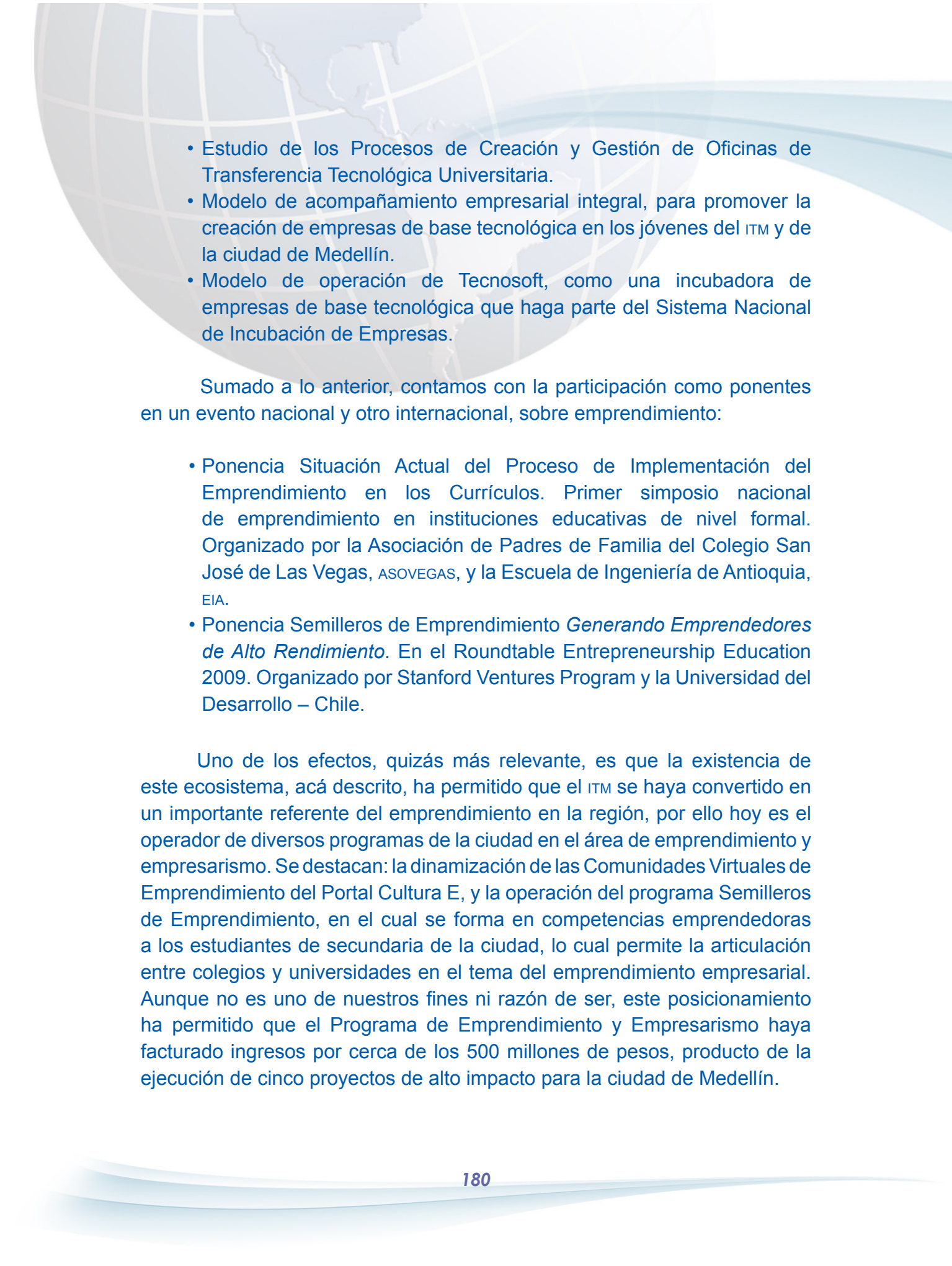
En cuanto a las actividades de *formación*, en este mismo año, en los dos semestres académicos, se contó con más de 5.000 estudiantes en las asignaturas del área de empresarismo.

En las convocatorias se recibieron 102 iniciativas empresariales, de las cuales se pre incubaron 36 y se han llevado a incubación 9 nuevas empresas. De estas solo el 2% provienen de empleados o docentes de la institución.

Actualmente están alojadas en Tecnosoft 13 empresas de base tecnológica, y están a la espera de ingresar 8 más, todas ellas acompañadas por el itm.

El Grupo de Investigación GIDE, actualmente desarrolla 4 proyectos de investigación, avalados por el Centro de Investigaciones del ITM. Estos son:

- Polo Tecnológico Ciudad de Medellín.

- 
- Estudio de los Procesos de Creación y Gestión de Oficinas de Transferencia Tecnológica Universitaria.
 - Modelo de acompañamiento empresarial integral, para promover la creación de empresas de base tecnológica en los jóvenes del ITM y de la ciudad de Medellín.
 - Modelo de operación de Tecnosoft, como una incubadora de empresas de base tecnológica que haga parte del Sistema Nacional de Incubación de Empresas.

Sumado a lo anterior, contamos con la participación como ponentes en un evento nacional y otro internacional, sobre emprendimiento:

- Ponencia Situación Actual del Proceso de Implementación del Emprendimiento en los Currículos. Primer simposio nacional de emprendimiento en instituciones educativas de nivel formal. Organizado por la Asociación de Padres de Familia del Colegio San José de Las Vegas, ASOVEGAS, y la Escuela de Ingeniería de Antioquia, EIA.
- Ponencia Semilleros de Emprendimiento *Generando Emprendedores de Alto Rendimiento*. En el Roundtable Entrepreneurship Education 2009. Organizado por Stanford Ventures Program y la Universidad del Desarrollo – Chile.

Uno de los efectos, quizás más relevante, es que la existencia de este ecosistema, acá descrito, ha permitido que el ITM se haya convertido en un importante referente del emprendimiento en la región, por ello hoy es el operador de diversos programas de la ciudad en el área de emprendimiento y empresarismo. Se destacan: la dinamización de las Comunidades Virtuales de Emprendimiento del Portal Cultura E, y la operación del programa Semilleros de Emprendimiento, en el cual se forma en competencias emprendedoras a los estudiantes de secundaria de la ciudad, lo cual permite la articulación entre colegios y universidades en el tema del emprendimiento empresarial. Aunque no es uno de nuestros fines ni razón de ser, este posicionamiento ha permitido que el Programa de Emprendimiento y Empresarismo haya facturado ingresos por cerca de los 500 millones de pesos, producto de la ejecución de cinco proyectos de alto impacto para la ciudad de Medellín.



10. Conclusiones

Al abordar el caso del ITM a través del Modelo de Ecosistema de Emprendimiento, se demuestra que este permite un buen análisis de las diferentes variables que aportan al desarrollo de una cultura emprendedora y de innovación, al interior de una institución.

En el modelo del ITM se evidencia, a partir de los resultados y efectos generados por el ecosistema, que aún se debe avanzar más en el desarrollo de estrategias que involucren de manera más directa a empleados y docentes en la cultura emprendedora y, de igual manera, se debe forjar un mayor trabajo conjunto con investigadores para la generación de *Spin off* universitario. Así mismo se identifica que el componente de accesos a recursos financieros sigue siendo un faltante del ecosistema institucional.

El papel de la investigación en áreas relacionadas al emprendimiento sin lugar a dudas juega un papel esencial y se debe potencializar este aspecto en el marco del ecosistema; los proyectos que actualmente desarrolla el GIDE del ITM obviamente generaran aportes que impactarán no solo el ecosistema institucional sino también el de la ciudad.

11. Recomendaciones

El Modelo de Ecosistema de Emprendimiento le permite establecer estrategias a las instituciones de educación superior para orientar de manera decidida una Política Institucional de Emprendimiento, y la articulación de estos ecosistemas institucionales coadyuvaran para que las regiones en donde se pronuncien puedan lograr resultados importantes en la generación de empresas competitivas e innovadoras que generen desarrollo económico en la región.

La creación de grupos y líneas de investigación en emprendimiento debe darse en las instituciones, para soportar y desarrollar ecosistemas de emprendimiento que generen conocimiento y den soporte de mayor valor agregado a emprendedores y al entorno en general.



Referencias

- Bueno Campos E. (2007, marzo-abril) La Tercera Misión de la Universidad: El reto de la Transferencia del conocimiento. En Revista de Investigación Gestión de la Innovación y Tecnología. La Universidad del Futuro. N° 41, p. ¿?.
- Castells M. & Hall P. (1994). Tecnópolis del mundo: la formación de los complejos industriales del siglo XXI. Madrid, España: Alianza Editorial.
- Chetty, S. K. (1996): The Case Study Method for Research in Small and Medium Sized Firms, International Small Business Journal, Vol.15, núm. 1, p. 73–85
- itm (2008). Plan de Desarrollo Institucional 2008-2012. Los Días que uno tras otro son la Vida. Medellín, Colombia: Fondo Editorial itm.
- itm (2008). Normas. Publicación N° 7. Resolución Rectoral 170 de abril 2 de 2008. Por medio de la cual se define la Política de emprendimiento y empresarismo del Instituto Tecnológico Metropolitano. Medellín, Colombia: itm.
- Martínez Carazo P. C. (2006). El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica. En Revista Pensamiento y gestión. N° 20. Barranquilla, Colombia: Universidad del Norte, p. 165-193.
- Rey A. A. (s. f.). Universidad Emprendedora. Consultada en abril 9 de 2010. En http://www.emotools.com/static/upload/files/universidad_emprendedora.pdf.
- Yin R. K. (1989). Case Study Research: Design and Methods, Applied social research Methods Series. Newbury Park CA: Sage.



Oficinas de Transferencia Tecnológica. Organizaciones de Soporte a la Innovación

Karen Agudelo Cotes¹

Resumen

Objetivo: Identificar las variables que propician la creación y gestión de oficinas de transferencia tecnológica universitaria.

Metodología: *Investigación de tipo exploratorio, se utiliza la entrevista como instrumento de recolección de datos.*

Resultado más importante: Las variables identificadas en el estudio, como: Política institucional, definición estratégica, relaciones internas y externas, modelo de operación y medición del impacto, configuran la creación de OTT —Oficinas de Transferencia Tecnológica— y permiten su articulación a los modelos de innovación.

Recomendación clave: La creación de oficinas de transferencia tecnológica es una estrategia clave que le facilita a la universidad cumplir con su tercera misión —transferir conocimiento—, generar retornos económicos a los procesos de investigación y enlazar a la universidad con los sistemas de innovación regional y nacional.

Palabras clave: transferencia tecnológica, innovación, ott, universidades.

Abstract

Objective: Identify the variables that lead to the creation and management of university technology transfer offices.

¹ Karen Agudelo Cotes: Contadora Pública. Docente Investigador del Instituto Tecnológico Metropolitano de Medellín, Colombia. Correo electrónico: Karenagudelo@itm.edu.co

Methodology: exploratory, using the interview as an instrument of data collection.

Most important result: The variables identified in the study, such as institutional policy, strategic definition, internal and external relationships, operating model and measure the impact, constitute the creation of ott and allow its articulation with the models of innovation.

Key recommendation: creation of technology transfer offices is a key strategy that provides the university fulfill its third mission (transferring knowledge), generate economic returns to research processes and link to the university and the regional innovation systems and national.

Key words: Technology transfer, innovation, ott, universities

1. Introducción

Conforme toma fuerza en Colombia la consolidación del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación como estrategia clave para alcanzar el desarrollo económico y social de las regiones y del país, y como quiera que la verdadera consolidación del sistema está representada por la interacción dinámica de quienes allí se encuentran: el Estado y sus instituciones, las universidades, empresas, centros de investigación y desarrollo tecnológico, parques tecnológicos, incubadoras de empresas, etc., es pertinente la creación de organizaciones que puedan actuar como intermediarios entre algunos de ellos que tuvieran funciones, objetivos y lenguajes tan distintos entre sí, como son la universidad y la empresa.

La siguiente investigación se concentra en reconocer las características de las Oficinas de Transferencia Tecnológica universitaria, en adelante OTT, y entender su funcionamiento, con el ánimo de identificar las variables que hacen posible su desarrollo y nos dan luces sobre cómo estas pueden dar soporte a la innovación. En el desarrollo de la investigación se han explorado casos de OTT en Estados Unidos y algunos países de Europa y se han recogido experiencias particulares con algunas universidades de la ciudad de Medellín. La aproximación exploratoria permite estructurar el marco teórico bajo las siguientes consideraciones: 1. Definición de OTT, 2. Funcionamiento y actividades;



dichas consideraciones posteriormente permitirán identificar las variables que enmarcan la creación y gestión de las OTT.

2. Marco Teórico

2.1 Definición de ott ¿Qué son las ott?

“Una oficina de transferencia tecnológica es creada para identificar, patentar, comercializar y transferir la propiedad intelectual, así como para realizar estudios de marketing y buscar apoyo para el desarrollo tecnológico” (Corti & Riviezzo, 2008, p. 114).

Para Capart y Sandelin (2004), las oficinas de transferencia son todas aquellas organizaciones que se dedican a procesos de transferencia de tecnología o de conocimiento, desde la universidad y otros institutos de investigación.

2.2 ¿Qué son las ott universitarias?

En España, las Oficinas de Transferencia de Resultados de Investigación, denominadas otri, pueden definirse como las unidades de transferencia de conocimiento de las universidades y organismos públicos de investigación españoles, cuya misión es apoyar y promover la producción de conocimiento y su transferencia a las empresas y otros agentes socioeconómicos (Red otri Reporte, 2008). Adicionalmente son concebidas dentro del Sistema Nacional de Innovación Español —sni— como estructuras de interfaz.² Su definición corresponde a que son unidades establecidas en un entorno específico y su función es la de dinamizar los elementos que hacen parte de ese entorno para fomentar y catalizar las relaciones entre ellos (Conesa, 1997).

Unidad de servicios organizada de forma independiente o no de la unidad matriz —universidad—, encargada de llevar a la sociedad los beneficios resultantes de las investigaciones e innovaciones alcanzadas en la unidad matriz-universidad. La transferencia de estos beneficios a la sociedad tiene implícito dos procesos elementales para la ott: a. La permanente interacción con todos los agentes involucrados en la transferencia y b. La comercialización y protección de la propiedad intelectual.

² Las unidades de interface son organizaciones creadas por una universidad con independencia operativa y fundamentalmente, administrativa, que surgen cuando la relación universidad-empresa no se da en forma natural (Rodríguez, 2002).

2.2 Cómo funcionan las ott y cuáles son sus principales actividades

La forma en la que funcionan las OTT varían según su relación con la universidad, algunas dependen totalmente de esta, otras tienen flexibilidad y autonomía limitada dentro de la universidad y otras actúan como empresas totalmente independientes. La gestión interna bajo la que comúnmente las OTT operan los procesos de transferencia tecnológica son:

Cradle to Grave. En este modelo un gestor o asesor de proyecto es el responsable del acompañamiento desde que nace la invención tecnológica o el descubrimiento hasta que esté disponible a la sociedad en una innovación tecnológica. (Ritter dos Santos, Tavares Magalhães de Toledo, & De Alencar Lotufo, 2009).

Buyers and Sellers. Aquí cada proyecto está acompañado por dos asesores, uno que se encarga de la propiedad intelectual y otro responsable de la comercialización tecnológica. (Ritter dos Santos, Tavares Magalhães de Toledo, & De Alencar Lotufo, 2009).

La elección del modelo de gestión que opere obedecerá a la definición de la misión que la OTT haya establecido al momento de su creación. Para los autores Capart y Sandelin (2004), el establecimiento de una Oficina de Transferencia Tecnológica inicia con la definición de su misión, en la que en su construcción no se deben olvidar aspectos que constituyen los propósitos fundamentales de la OTT, como son:

- Facilitar la transferencia de la universidad, cuando esta cree, descubre y transforme productos y servicios que benefician al público.
- Promover el desarrollo regional en su área de influencia y la generación de puestos de trabajo.
- Recompensar, retener y contratar a estudiantes y profesores con habilidades académicas sobresalientes.
- Crear nuevas relaciones con la industria.
- Generar ingresos para la universidad, los inventores y para ella misma.
- Generar nuevas fuentes de financiación para las investigaciones, a través de nuevos patrocinadores, donaciones o consultorías.
- Servir como un centro de servicio para la universidad, los profesores y estudiantes, y como un centro de soporte para las áreas que se relacionen con los temas de propiedad intelectual.
- Participar activamente en los procesos de creación de empresas - *spin off*.



Una vez definida la misión, lo siguiente será establecer los objetivos, las estrategias que darán alcance a la misión, y por supuesto definir la creación de cargos y perfiles del equipo de trabajo; personas con conocimientos y destrezas en los distintos mecanismos de transferencia que ejecute la OTT y en las actividades que se desprendan del proceso de transferencia tecnológica.

Parker y Zilberman (1993) describen que las OTT en los Estados Unidos por lo general trabajan con dos tipos de perfiles: 1. Una combinación entre científico y abogado o 2. Una combinación entre emprendedor y gestor. Los que optan por el primer perfil, es porque sus unidades se concentran en el establecimiento de patentes para la transferencia; los que optan el segundo perfil se concentran en estimular la creación de empresas, al contratar externamente las funciones legales.

La definición estratégica de las OTT debe considerar además de los anteriores apartes, la construcción sólida de relaciones internas y externas; la primera tiene que ver con la confianza que la OTT genere en la comunidad académica, debe procurar mantener motivados y estimulados a los investigadores para compartir sus invenciones y resultados de investigación en una forma distinta a la publicación científica. Para ello debe estructurarse un proceso de comunicación efectiva desde la OTT, que informe claramente los beneficios que trae para los investigadores y la investigación de la transferencia del conocimiento. En la estructuración de un proceso de comunicación efectiva se pueden promocionar eventos, dictar seminarios, conferencias u otras iniciativas que informen correctamente a investigadores y alumnos sobre la transferencia tecnológica y las políticas de la universidad, los procesos de propiedad intelectual, inclusive comunicar los éxitos y logros que la OTT haya alcanzado. Al tener en cuenta que consolidar la OTT puede tardar varios años, es importante tener claridad y precisión en la información, al respecto las OTT deben contar con un sistema de información confiable y ágil que transmita confianza a los usuarios (Ritter dos Santos, Tavares Magalhães de Toledo, & De Alencar Lotufo, 2009).

En la consolidación de las relaciones internas es necesario establecer actividades que rompan con aquellas barreras que limitan la efectividad y el éxito de los procesos de transferencia, como son: Escaso entendimiento entre los objetivos de universidades, industria y los investigadores —discrepancia que surge por las distintas motivaciones que pueden existir para cada uno de los actores—, insuficientes incentivos para los investigadores, insuficientes recursos destinados a los procesos

de transferencia tecnológica, entre otros (Siegel, Waldman, & Link, 2003).

Por otro lado, la ott debe promover la construcción de redes externas con otros agentes participantes de los procesos de innovación, como son la industria, otras universidades y centros de investigación, el Estado y sus instituciones, entre otros. En el caso español, por ejemplo, fue clave la creación de La Red de Oficinas de Transferencia Tecnológica —redotri— que facilitara el aprendizaje a partir de las experiencias acumuladas de todos los profesionales que trabajan en el tema y en diferentes universidades y contextos. La redotri, concebida en 1989, se crea como un lazo conector para intercambiar información, conocimientos, experiencias y conjugar iniciativas de formación técnica especializada de los profesionales relacionados con las otris. A su vez esta red se integra con redes similares de otros países como la curie —*Réseau de Coopération des Services Universitaires de Relations Industrielles et Economiques*— en Francia o la autm —*American University Technology Managers*— en Estados Unidos, que enriquecen aún más el aprendizaje (Castro Martínez, Cortes Herreros, Nicolas Gelongc, & Costa Leja, 2006). En Medellín se vienen conformando redes entre las diversas universidades, la industria y el Estado, como son la red tecnova, proinnova y los comités Universidad-Empresa-Estado, espacios destinados a la actualización e intercambio de información sobre las necesidades de las empresas, los avances y resultados de los proyectos de investigación universitaria.

Las redes son particularmente útiles para aprovechar la generación de un aprendizaje colectivo que acorte los tiempos de preparación que una universidad necesite para consolidar sus oficinas y procesos de transferencia tecnológica, según lo planteado por Tognato (2005):

Una universidad necesita de 10 a 12 años de aprendizaje institucional para poder establecer una oficina exitosa. Periodo durante el cual será seleccionado un equipo adecuado, se desarrollarán sus competencias técnicas, se definirán las estrategias para la identificación, patentamiento, mercadeo y licenciamiento de la propiedad intelectual y se establecerán relaciones de largo plazo entre los miembros de la oficina y todos los otros *stakeholders* (p.33).

Mientras esto ocurre, la sociedad, por su parte, acelera su marcha siempre demandante de mayores y mejores condiciones de desarrollo, ante lo cual la universidad debe responder oportuna y asertivamente, por ello es que la construcción de relaciones y redes desde la ott hacia el exterior son necesarias y maximizan la posibilidad de éxito de su gestión.



3. Metodología

Esta es una investigación de tipo cualitativo – exploratorio.

Universo de la investigación: universidades que poseen Oficina de Transferencia Tecnológica.

Tamaño y Características de la Muestra:

Muestra 1: En el contexto internacional, se estudiarán —mediante la revisión y consulta bibliográfica y conceptual—, universidades con Oficina de Transferencia Tecnológica con más de 12 años de experiencia en la gestión de las mismas; el tiempo fue establecido por la curva de aprendizaje requerida, y porque la creación de oficinas tecnológicas no tiene más de 25 años. Se escogerán 8 modelos de OTT de países como Estados Unidos, Canadá, Inglaterra, España, Irlanda y Brasil.

Muestra 2: En el contexto nacional, universidades públicas o privadas que posean o hayan tenido algún avance en materia de OTT o dependencias donde se haga gestión tecnológica. Se propone hacer una selección nacional con base en las principales universidades públicas: Universidad Nacional de Bogotá; Universidad de Antioquia; Universidad del Valle, Universidad Industrial de Santander; Universidad de Cartagena.

Técnicas de recolección de datos:

Muestra 1. Revisión bibliográfica, fuentes de datos secundarios.

Muestra 2. Entrevista; por medio de un formato se aplicará una entrevista con los responsables en las universidades de la muestra 2, de las Oficinas de Transferencia o de los procesos de gestión tecnológica; se espera que las entrevistas se realicen en las respectivas sedes universitarias con el ánimo de documentar o soportar el resultado de los hallazgos.

4. Resultados

4.1. Presentación de algunos casos

Los procesos de transferencia tecnológica involucran una serie de mecanismos y actividades que la OTT gestiona para proteger los derechos de propiedad intelectual de la universidad y desarrollar la transferencia del conocimiento; dentro de los mecanismos y actividades que se asignan a las OTT, presentaremos a continuación los siguientes casos:

4.1.1 Europa

4.1.1.1. España: Universidad de Barcelona. Posee todo un sistema que vincula la interacción de varios agentes que han sido creados desde el seno de la

universidad para dar soporte a la estrategia de innovación de la Universidad de Barcelona, UB, entre estos agentes se cuenta con *La Fundación Bosch i Gimpera*, como su centro de transferencia del conocimiento de tecnología e innovación, con las siguientes actividades:

- *Proyectos de investigación y servicios*: Hace referencia a los proyectos de Inversión y Desarrollo —I + D—, que se desarrollen entre los grupos de investigación e institutos de la universidad con entidades públicas o privadas; en este escenario, la oficina apoya los procesos de contratación entre la universidad y la empresa, que incluye elaboración de estudios, redacción del contrato, servicios de asistencia técnica y administración del proyecto. Se basa en la normativa país-regional e interna —Ley Orgánica de Universidades, Ley de Universidades de Cataluña y Estatuto de la Universidad de Barcelona—.
- *Creación de empresas*: Promueve y apoya los emprendimientos generados por la comunidad universitaria de la UB; los servicios ofrecidos al emprendedor tienen que ver con el asesoramiento especializado en la creación de empresas de base tecnológica, incluidas las asesorías en la protección de derechos de Propiedad Intelectual —PI— y solicitud de patentes, definición del modelo de negocio, valoración científico-económica, formulación del plan de empresa y acceso a espacios de incubación en el Parque Científico de Barcelona.
- *Comercialización de licencias y patentes*: A través de la fundación se establece, al público interesado, la oferta de proyectos, productos y resultados provenientes de las actividades propias del conocimiento desarrolladas en la universidad y así se instauran las futuras ventas o concesiones de derechos; en este aspecto se trabaja en conjunto con el Centro de Patentes de la Universidad de Barcelona y la Agencia de Valorización, y comercialización de los resultados de investigación, unidades internas de la UB.

4.1.1.2. España: Universidad Politécnica de Valencia. Su estructura de soporte a los procesos de transferencia tecnológica es el *Centro de Transferencia Tecnológica*, CTT, cuyas actividades se desprenden en:

- *Contratos de proyectos I + D*. Actividades relacionadas con el trámite de contratos y convenios para el desarrollo de proyectos de I+D, incluye realizar la facturación, la formalización de la negociación,



ejecución y cobro de los contratos.

- *Gestión de la oferta tecnológica.* Actividad relacionada con la oferta tecnológica que tiene la universidad, que los puede ofrecer para el servicio de la comunidad en general, específicamente, en lo concerniente a grupos y nuevos institutos de investigación.
- *Gestión de demanda tecnológica.* Actividades relacionadas con la identificación de las necesidades tecnológicas o de conocimiento, que las industrias u otras organizaciones demanden, al trasladar dichas necesidades a los grupos o expertos de la Universidad, que puedan proporcionar respuestas.
- *Registro, protección, promoción y comercialización de resultados de I+D+i.* Actividades relacionadas con el diseño y ejecución de los procesos pertinentes a la protección de propiedad intelectual, para desarrollar posteriormente las estrategias para su comercialización y explotación.
- *Asesoramiento, establecimiento y seguimiento de congresos científicos.* Actividades de apoyo al desarrollo de eventos académicos y de investigación que permitan generar vínculos con la industria y otros demandantes de conocimiento y tecnología.

4.1.1.3. *Reino Unido: Universidad de Cambridge* (Rubiralta Alcañiz, 2004). La *Technology Transfer Office*—ТТО—, creada en 1999, tiene como objetivo básico ayudar y aconsejar en todos los aspectos de protección y comercialización de los resultados de la investigación. Es por lo tanto la oficina encargada, dentro de la universidad, de gestionar la propiedad intelectual mediante el siguiente protocolo:

1. Actúa como una consultora.
2. Actúa licenciando la tecnología universitaria.
3. Actúa como oficina de patentes, para proteger las invenciones.
4. Estructura los procesos y distribuye la normativa relativa a la Propiedad Intelectual.
5. Gestiona las notificaciones de invenciones —*disclosures*—.
6. Establece el mecanismo de consulta externa.
7. Establece el protocolo de confidencialidad.

4.1.1.4. *Reino Unido: Universidad de Oxford* (Rubiralta Alcañiz, 2004). La Universidad de Oxford creó en 1988 la compañía *Isis Innovation Ltd.*, como su Oficina de Transferencia de los Resultados de la Investigación, con la finalidad de comercializar los resultados de la investigación generada en sus propios laboratorios:

1. Recepción de ideas e invenciones de profesores, investigadores y estudiantes.
2. Aconsejar y ayudar a los investigadores en todos los aspectos de la protección y comercialización de la I+D.
3. Elección de las ideas e invenciones con mayor posibilidad de desarrollo.
4. Mejorar el proyecto mediante la participación de un *Project Manager*.
5. Comercialización de los resultados de la investigación mediante:
6. La protección de las invenciones por medio de patentes.
7. La comercialización mediante la licencia de patentes.
8. La transformación de algunas ideas o patentes en nuevas empresas *spin-off*.
9. Búsqueda de empresas interesadas en la compra de licencias del portafolio de Isis innovation Ltd.
10. Búsqueda de espacio para la incubación de la empresa —Isis utiliza el mercado existente para la ubicación de la nueva empresa y no participa en ningún proyecto de incubación—.
11. Participación en la elección del director de la nueva empresa, al utilizar algunas veces al propio promotor o *project manager* del proyecto de *spin-off*, o a algún miembro *senior* del equipo de investigación —La tendencia general es la de no permitir que sea el propio investigador quien se ocupe de la dirección—.
12. Elección de los consejeros delegados de las *spin-off*.
13. Aportación de capital semilla a partir de los fondos oficiales obtenidos.
14. Búsqueda de inversores.
15. Acompañamiento.

4.1.1.5. *Italia*. El informe de la Netval (2006) reporta que las OTT en Italia declaran como sus funciones principales las relacionadas con la comercialización de la propiedad intelectual, el apoyo a la creación de *spin off* y de intermediación en los procesos de colaboración universidad-empresa.



4.1.1.6. *Irlanda: University College Dublin* (O’Gorman, Byrne, & Pandya, 2008). Es la universidad pública más grande de Irlanda, posee un centro de transferencia tecnológica llamado NOVAUCD, como estructura de transferencia que ha definido cuatro áreas de trabajo claves:

1. Identificar, proteger y explotar la propiedad intelectual derivada de la investigación universitaria.
2. Apoyo a los emprendedores y a empresas basadas en el conocimiento.
3. Promocionar la cultura de la innovación y el emprendimiento.
4. Promocionar los contratos de investigación I+D u otras formas de cooperación universidad-empresa.

4.1.2. Norteamérica

4.1.2.1. *Canadá: Universidad de McGill* (Rubiralta Alcañiz, 2004). La misión de su oficina de transferencia tecnológica determina los siguientes aspectos:

1. Evaluar el potencial comercial de las nuevas tecnologías generadas en la McGill University.
2. Proteger adecuadamente la propiedad intelectual de los profesores y de la propia institución.
3. Establecer la estrategia de comercialización y dar soporte a los profesores-inventores.
4. Negociar las licencias de patentes.
5. Contribuir a la obtención de capital semilla para las empresas *spin-off*.
6. Gestionar la administración de los contratos de investigación entre la universidad y la administración o las industrias patrocinadoras.
7. Promoción de la Transferencia Tecnológica mediante conferencias, seminarios, reuniones especializadas en propiedad intelectual, comercialización o generación de *spin-off*.

4.1.2.2. *Estados Unidos: Universidad de Oklahoma*. La oficina de Desarrollo Tecnológico de la Universidad de Oklahoma —OTD-OU, por sus siglas en inglés— administra los procesos de creación de empresas de base tecnológica y el manejo de la propiedad intelectual sobre los desarrollos tecnológicos que se gestan en la universidad; para realizar esta labor la oficina funciona con tres unidades con las siguientes características:

1. *La oficina de administración de la propiedad intelectual —IPMO—*, es la responsable de supervisar el desarrollo comercial de los resultados de la investigación aplicada y básica que se originan en la universidad, ya sea mediante la creación de nuevas empresas o la ejecución de licencias con compañías externas que puedan beneficiarse de la tecnología desarrollada, así contribuye con la dinámica económica, cultural, intelectual y social del Estado de Oklahoma y del país. Creada en 1998, la unidad ha gestado 36 compañías, que a su vez han generado 150 empleos en la región; tiene 16 patentes en Estados Unidos y 7 en otros países, actualmente comercializa 27 nuevos desarrollos tecnológicos.
2. *El Centro para la creación de riqueza —CCEW—*, tiene como objetivo ampliar la visión del proceso emprendedor, y le ofrece a los estudiantes la oportunidad de interactuar con las empresas en el mundo real de los negocios. El CCEW genera un ambiente en el cual los estudiantes de todas las facultades, seleccionados bajo la modalidad de practicante pueden aprender sobre el emprendimiento empresarial cómo sus ideas conducen a la propiedad intelectual, y ésta al desarrollo de productos; y estos a la creación de empresas, y estas al trabajo para fortalecer y diversificar la economía. El programa cuenta con la colaboración de mentores que pertenecen a la comunidad empresarial de Oklahoma, de esta forma aceleran los procesos de creación de empresas *start-up*. Desde su fundación en 2006, 84 estudiantes han completado el programa.
3. *La unidad de información comercial y oportunidades empresariales —CIVO—*, sirve como unidad de interface entre la industria, el gobierno y la investigación de la Universidad de Oklahoma; ayuda en la construcción de relaciones e identificación de oportunidades de común interés. CIVO identifica nuevas oportunidades de asociarse con otros sectores con base en las capacidades de investigación que posee la universidad, las tendencias y necesidades del mercado. El equipo de CIVO trabaja con los diferentes departamentos de la universidad y luego analiza y promueve las estrategias más apropiadas en la construcción de relaciones con el entorno externo.



4.1.3. Latinoamérica

4.1.3.1. Brasil: Universidad Estatal de Campinas – UNICAMP. Esta universidad creó en el 2003 la Agencia de Innovación INOVA UNICAMP, con el ánimo de establecer una red de relacionamiento con la industria y el gobierno, para que acompañase y fortaleciera las actividades de investigación, innovación y generación del conocimiento. La agencia actúa bajo las siguientes acciones:

1. Potencializa y amplía la sinergia de los diferentes órganos de la universidad con el exterior, bajo acuerdos de cooperación para proyectos de I+D, consultoría, asesorías técnicas, licencia de patentes, ensayos y certificación de las tecnologías.
2. Responsable de la gestión de la propiedad intelectual, bajo los tipos de protección de patentes, registro de software y marcas. Se encarga además de preparar la política institucional sobre Propiedad Intelectual y comercializar la tecnología mediante la concesión de derechos de licencia.
3. Apoya la creación de nuevas empresas innovadoras basadas en tecnologías desarrolladas en la universidad. La agencia continuamente busca nuevas oportunidades y los inversores de estas empresas, cuyo desarrollo se constituya en benéfico aporte para el impulso de la economía local, pueden acceder a los procesos de *pre e incubación* de empresas de base tecnológica en los parques e incubadoras de UNICAMP.

5. Discusión

La exploración de algunos modelos de oficinas de transferencia tecnológica universitaria en otras latitudes, permite identificar cuáles variables soportan los procesos de creación y gestión de las OTT, por ello se ha determinado en el desarrollo de la investigación, las siguientes:

5.1. Políticas institucionales

Los procesos de transferencia tecnológica tienen aplicación en el mundo desarrollado desde hace tres décadas o más; en Estados Unidos, por ejemplo, conforme a las leyes, les permitieron a las universidades retener los derechos de explotación de sus investigaciones; para ello se hizo indispensable la creación de estructuras que les permitieran a las mismas gestionar la propiedad intelectual y comercializar con la industria las tecnologías resultantes de sus investigaciones. La creación de OTT requiere

la definición de un marco normativo institucional que establezca los lineamientos, acciones y estrategias, desde la reconfiguración del esquema organizacional de la universidad, la fijación de un presupuesto, la regulación de los procesos de transferencia tecnológica y de propiedad intelectual, que pasan por una política de incentivos a los investigadores, de participación accionaria en las empresas *spin off*, hasta la determinación del alcance que en materia de transferencia tecnológica se proponga la universidad. Sin la existencia de este marco legal institucional, la nueva OTT estará expuesta a los riesgos de cambios de la voluntad de la administración.

5.2. Definición estratégica

Como revisamos en el marco teórico, se espera que la OTT, en su primer momento, establezca el propósito que desempeñará su misión. Esta debe involucrar la característica clave de las estructuras de enlace; esto es, facilitar la interacción de la universidad con el medio.

5.3. Relaciones internas y externas

Tiene que ver con gestionar relaciones sólidas hacia dentro y fuera de la universidad; hacia fuera, en redes y nodos de trabajo colaborativo y hacia dentro, con la construcción de lazos de confianza con los investigadores. Si la investigación en la universidad no reconoce las necesidades del entorno, difícilmente podrá obtener resultados susceptibles de ser transferidos, por tanto, debe existir una colaboración entre las direcciones de investigación y la OTT. No obstante, esto es un reto mayor para el equipo de la OTT, puesto que tradicionalmente la universidad y sus investigadores, hasta hace muy poco, estaban desconectados de la realidad empresarial e industrial del medio. Las relaciones implican la comunicación efectiva hacia dentro y fuera de la universidad, ello significa diseñar o establecer un sistema de lenguaje entendible en ambos escenarios.

5.4. Modelo de operación

Desde la construcción de la política institucional, la OTT ya tiene definido su modelo de funcionamiento, ya sea como organización dependiente o independiente de la universidad. Con la definición de su misión se conoce la orientación de su estructura interna, que puede ser la del grupo de asesores que intervienen en diferentes momentos del proyecto o la de un asesor responsable del proyecto por todo el tiempo que este permanezca en la OTT.



Otro aspecto clave de la operación de la OTT tiene que ver con el personal que conforma el equipo de trabajo, que dependerá de las actividades que mayoritariamente se desarrollen en ella, como son la creación y desarrollo de empresas y, por lo tanto, el perfil de los profesionales tendrán características de emprendedores/gestores, o si se concentra más en las funciones de patentamiento el perfil será de abogados/técnicos científicos.

Las actividades que se desarrollan en las OTT por lo general se encuentran enmarcadas en los siguientes grandes procesos:

- Protección de la propiedad intelectual.
- Comercialización de la tecnología.
- Creación de empresas de base tecnológica.
- Apoyo a la gestión de recursos para la investigación.

5.5. Medición del impacto

Se refiere a la configuración de un conjunto de indicadores, a través de los cuales se pueda medir la gestión de la OTT, relacionados con las actividades realizadas por estas; un sistema que permita controlar y cuantificar el impacto de las oficinas sobre la comunidad universitaria y su entorno próximo, en relación con los recursos dispuestos para las actividades desarrolladas. Desafortunadamente la experiencia que se recoge de las fuentes de referencia mencionadas en el marco teórico, como las encuestas diseñadas por la REDOTRI en España y la AUTM en Estados Unidos, solo recogen datos cuantitativos; todavía es muy poco aquello que se ha construido sobre el impacto que pueden generar en el ámbito social los procesos de transferencia; por ejemplo, aún no se permite medir la satisfacción de la sociedad a partir de la apropiación y transferencia del conocimiento; no obstante, actualmente existe un punto de partida muy valioso para examinar en primera instancia el cumplimiento de las metas y objetivos trazados en la OTT desde su definición estratégica.

A continuación se detalla en la Tabla 1 las relaciones que evidencian el soporte que brindan las oficinas de transferencia tecnológica a la innovación; estas relaciones se establecen desde cada una de las

variables anteriormente definidas, como quiera que estas configuren los procesos de creación y gestión de las OTT.

Tabla 1. Oficinas de transferencia como soporte a la innovación

Oficinas de Transferencia Tecnológica	Innovación
Políticas Institucionales	La creación de políticas institucionales ratifica el compromiso y aceptación de las universidades que asumen el nuevo rol que se les ha encomendado (transferir conocimiento) en la sociedad del conocimiento, materializándose en la dinámica del actual modelo de innovación.
Relaciones internas y externas	El proceso de innovación se fundamenta en la interacción de los agentes que hacen parte del mismo; el principio de la ott es consolidar esta interacción: hacia dentro al motivar a los profesores e investigadores, que sin su interés manifiesto en la generación de conocimiento susceptible de ser transferido, no se generarían las innovaciones que requiere la industria y la sociedad. Hacia fuera, mediante la estrategia acertada de crear redes para la cooperación investigativa, el aprendizaje colectivo y la combinación de capacidades institucionales, que obviamente fortalecen el sistema de innovación.
Modelo de Operación	Una vez consolidadas las redes hacia dentro y fuera de la universidad, se esperaría la generación espontánea de los resultados de investigación con aplicabilidad al medio y, por ende, se hace indispensable que la universidad a través de sus oficinas de transferencia, lleven estas innovaciones al mercado mediante la aplicación de aquellos instrumentos que la ott utilizará según convenga al tipo de tecnología a transferir.



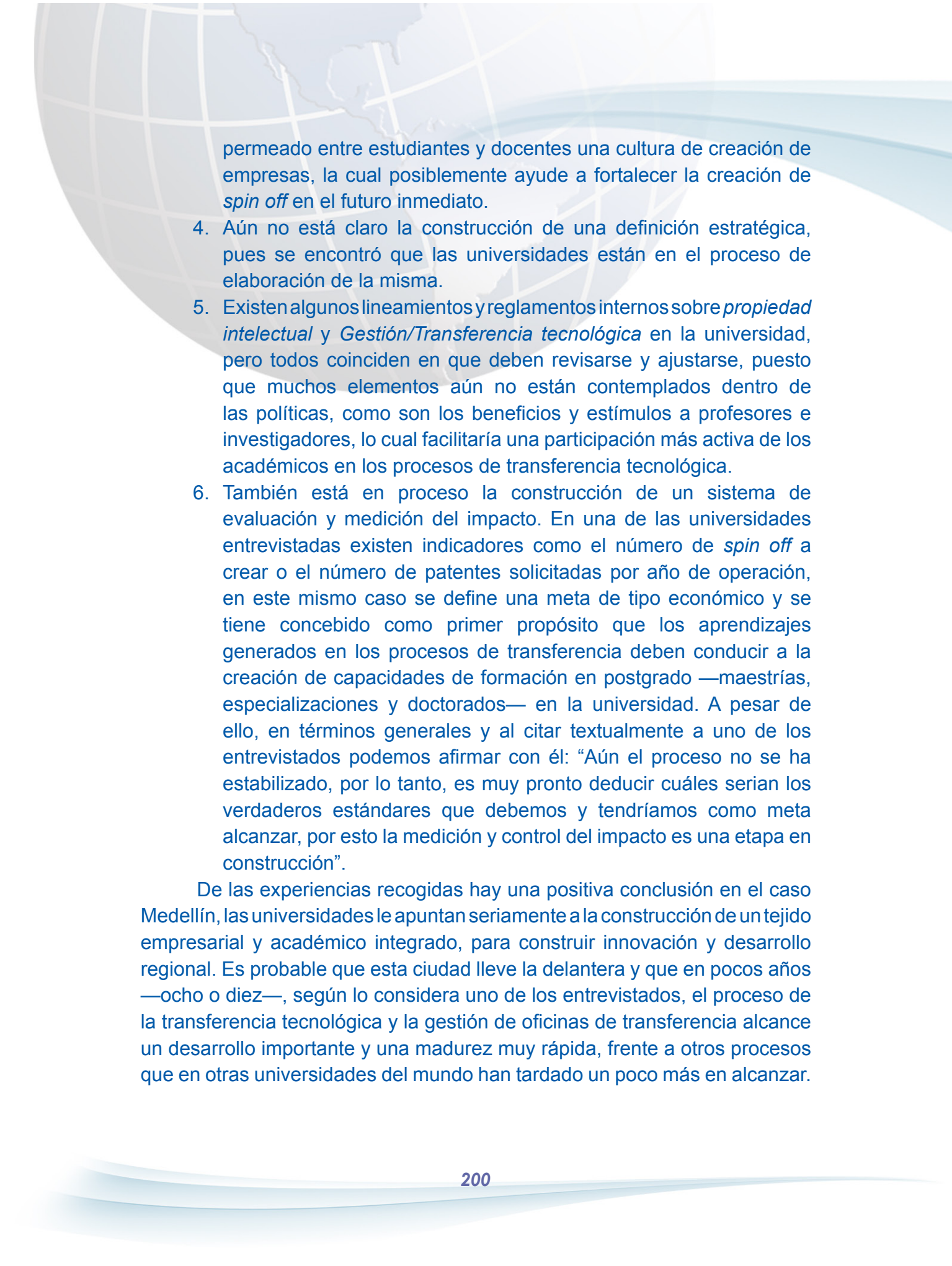
Medición del impacto	El desarrollo socio-económico de las naciones se ha entendido como la capacidad de las empresas de incrementar su valor mediante la realización de innovaciones aplicadas a sus productos, procesos, etc., y en la sociedad el desarrollo es concebido según la capacidad de sus ciudadanos de apropiarse y participar del conocimiento y de construir con base en este. Un adecuado sistema de medición del impacto en la ott facilitará determinar el nivel de apropiación social y el incremento del valor de las empresas.
----------------------	--

Fuente: La autora.

6. Conclusiones

Hasta la presentación de este documento se recogió la experiencia de tres universidades, dos de ellas públicas y una privada, mediante entrevistas realizadas a los directores o coordinadores responsables de las OTT en la ciudad de Medellín; de lo anterior se describen los siguientes aspectos en común que resaltaron los entrevistados:

1. Significa pieza fundamental para el fortalecimiento de la gestión tecnológica y de transferencia de la universidad y la empresa, la construcción de redes externas como TECNOVA – PROINNOVA y los comités Universidad-Empresa-Estado que favorecen la comunicación entre universidades, permiten compartir experiencias de investigación y se establecen contactos más directos con la industria.
2. En las universidades entrevistadas también existe un trabajo interno muy sólido con los investigadores y la comunidad académica en general; se llevan a cabo capacitaciones periódicas, charlas y, por lo general, han establecido un equipo dentro de la oficina de transferencia, responsable de acompañar y asesorar a los investigadores en las inquietudes que estos puedan tener durante el proceso.
3. Todas manifiestan y resaltan la importancia que, en el proceso de transferencia, tienen los programas de emprendimiento, el que ha



permeado entre estudiantes y docentes una cultura de creación de empresas, la cual posiblemente ayude a fortalecer la creación de *spin off* en el futuro inmediato.

4. Aún no está clara la construcción de una definición estratégica, pues se encontró que las universidades están en el proceso de elaboración de la misma.
5. Existen algunos lineamientos y reglamentos internos sobre *propiedad intelectual* y *Gestión/Transferencia tecnológica* en la universidad, pero todos coinciden en que deben revisarse y ajustarse, puesto que muchos elementos aún no están contemplados dentro de las políticas, como son los beneficios y estímulos a profesores e investigadores, lo cual facilitaría una participación más activa de los académicos en los procesos de transferencia tecnológica.
6. También está en proceso la construcción de un sistema de evaluación y medición del impacto. En una de las universidades entrevistadas existen indicadores como el número de *spin off* a crear o el número de patentes solicitadas por año de operación, en este mismo caso se define una meta de tipo económico y se tiene concebido como primer propósito que los aprendizajes generados en los procesos de transferencia deben conducir a la creación de capacidades de formación en postgrado —maestrías, especializaciones y doctorados— en la universidad. A pesar de ello, en términos generales y al citar textualmente a uno de los entrevistados podemos afirmar con él: “Aún el proceso no se ha estabilizado, por lo tanto, es muy pronto deducir cuáles serían los verdaderos estándares que debemos y tendríamos como meta alcanzar, por esto la medición y control del impacto es una etapa en construcción”.

De las experiencias recogidas hay una positiva conclusión en el caso Medellín, las universidades le apuntan seriamente a la construcción de un tejido empresarial y académico integrado, para construir innovación y desarrollo regional. Es probable que esta ciudad lleve la delantera y que en pocos años —ocho o diez—, según lo considera uno de los entrevistados, el proceso de la transferencia tecnológica y la gestión de oficinas de transferencia alcance un desarrollo importante y una madurez muy rápida, frente a otros procesos que en otras universidades del mundo han tardado un poco más en alcanzar.



7. Recomendaciones

Dos recomendaciones fundamentales:

1. Es importante que las universidades, como una iniciativa particular, decidan comenzar la trayectoria por este camino, más por convencimiento que por exigencias de la sociedad, porque ello les permite avanzar más rápido y asertivamente que cuando se responde a una presión externa.
2. Las universidades, el Estado y la industria necesitan generar mayores acercamientos e integración para consolidar el sistema de innovación que promueva el desarrollo regional y local; como estrategia que resuelve esta necesidad tenemos las Oficinas de Transferencia Tecnológica, por ello es importante brindarle a estas unidades los medios institucionales, los recursos humanos y financieros, aprendizaje y cierta autonomía para que sus resultados evolucionen más pronto.

Referencias

- Capart G. & Sandelin J. (2004). Models of, and Missions for, Transfer Offices from Public Research Organizations. Disponible en: <http://otl.stanford.edu/documents/JSMissionsModelsPaper-1.pdf>. Acceso en: octubre 2009
- Castro Martínez E. & Cortes Herreros A. & Nicolas Gelongc M., & Costa Leja, C. (2006). *Una aproximación al análisis del impacto de las universidades en su entorno a través de un estudio de las actividades de las OTRI universitarias españolas*. Disponible en: http://redotriuniversidades.net/dmdocuments/ALTEC_2005.pdf Acceso en septiembre 2009.
- Corti & Riviezzo (2008). Hacia la universidad emprendedora: un análisis del compromiso de las universidades italianas en el desarrollo económico y social. En *Economía Industrial*, 368, p.113-124.
- Conesa C.F. (1997). *Las oficinas de transferencias de resultados de investigación en el sistema español de innovación*. [Tesis doctoral]. Valencia España: Universidad Politécnica de Valencia
- Netval (2006). *La valorizaacione della ricerca nelle università italiane. Quarto rapporto annuale. Network per la valorizzazione della ricerca universitaria*. Milán, Italia: Disponible en: http://www.netval.it/contenuti/file/Rapporto_Netval_2006.pdf Acceso en septiembre 2009.
- O'Gorman C. & Byrne O. & Pandya D. (2008). How scientists commercialise new knowledge via entrepreneurship. En *J Technol Tranfer*, p. 23-43.
- Parker & Zilberman (1993). University Technology transfers: impacts on local and US economies. En *Contemporary Policy Issues*. Vol. 11, Nº 2, p.87-99.
- REDOTRI Universidades-CRUE. (2008). *Informe RedOTRI 2008*. Madrid, España: RedOTRI Universidades - CRUE.
- Ritter Dos Santos M. E. & Tavares Magalhães de Toledo P. & De Alencar Lotufo R. (2009). Transferencia de Tecnología: Estrategias para la estructuración y gestión de núcleos de innovación tecnológica. En *Campinas*, Sao Pablo: Komedi.
- Rodríguez E. Devis J. M., & Cordero Otero B. (2002). *La gestión de la tecnología. Elementos fundamentales y transferencia de tecnología entre la universidad y la empresa*. Bogotá, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- Rubiralta Alcañiz M. (2004). *Estudios COTEC. Transferencia a las empresas de*



la investigación universitaria. Descripción de modelos europeos. Madrid, España: Fundación COTEC para la innovación tecnológica.

Siegel D. & Waldman D. & Link A. (2003). Assessin the impact of organizational practices on the relative productivity of university tecnology transfer offices: an exploratory study. En *Research Policy*, p. 27-48.

Tognato C. (2005). Comercializar la tecnología generada desde las universidades: Un reto institucional. En *Revista de Ingeniera*. Vol. 21, p.30-38.

Universidad de Barcelona. (s.f.). Transferencia de Tecnología – UB. *Universidad de Barcelona*. Recuperado el 17 de octubre de 2009 de: http://www.ub.edu.co/portaltransferencia/index_es.html.

Universidad Politécnica de Valencia. (s.f.). UPV: Centro de apoyo a la innovación, la investigación y la transferencia de tecnología. *Universidad Politécnica de Valencia*. Recuperado el 12 de octubre de 2009 de: <http://www.upv.es/entidades/CTT/>.



Emprendimiento y Desarrollo Local: Lecciones a partir de la Investigación

María Inés Pantoja Villarreal^{1*}
Sandra Lucia Bolaños Delgado^{2*}

Resumen

En este artículo se realiza una aproximación al rol que juega el emprendimiento en la economía y el desarrollo local, a partir de las lecciones derivadas del estudio *Cien años de desarrollo empresarial en Nariño* (2007), investigación orientada a comprender los escenarios del desarrollo empresarial desde un tipo de estudio documental. Con este ejercicio se trata de potencializar la investigación como un elemento fundamental en el fomento y desarrollo de procesos de emprendimiento, identificar formas empresariales para el presente y futuro, que necesariamente implica hacer memoria del pasado, con el propósito de atemperar cualquier alternativa de empresa a través de aquellas variables culturales que forman parte de la tradición de los pueblos.

Palabras Claves: Emprendimiento, desarrollo local, economía, investigación.

Abstract

Paper makes an approach about the role that undertaking has over economy as well as the local development, from the lessons which spring from the study. *One hundred years of enterprise development in Nariño* (2007), such research was oriented to understand the sceneries of enterprise development based on documentary study. Through this exercise, we try to improve the research as a key for a better undertaking process and

1 * María Inés Pantoja Villarreal: Magíster en Educación Énfasis en Docencia Universitaria (UPN). Coordinadora de Investigaciones Facultad Ciencias Administrativas y Contables. Universidad Cooperativa de Colombia - Sede Pasto. San Juan de Pasto - Nariño, Colombia. Correo electrónico: mariainespantoja@yahoo.es.

2 * Sandra Lucia Bolaños Delgado: Especialista en Gerencia de Mercadeo (UJTL). Especialista en Docencia Universitaria (UCC). Docente Facultad de Administración de Empresas. Institución Universitaria CESMAG. Docente Universidad Cooperativa de Colombia - Sede Pasto. San Juan de Pasto - Nariño, Colombia. Correo electrónico: sandylubo@hotmail.com.



its development, we also want to identify enterprising methods both for the present and future time as result from past experiences, it all has a basic purpose which is to modify any alternative of enterprise into cultural variables that are involved in regional customs.

Key Words: Undertaking, local development, economy, research.

1. Introducción

Nariño es un departamento que cuenta con más de cien años de trayectoria, para la región es importante el análisis desde varias perspectivas de lo difícil y complejo que ha sido y continúa siendo la construcción de una base empresarial sólida. Por ello se consideró importante realizar un estudio dirigido a comprender los escenarios de su desarrollo empresarial. Este análisis se efectuó desde el punto de vista económico, social y cultural. Para caracterizar la dinámica del desarrollo empresarial de Nariño a lo largo de su historia, no solo fue preciso resaltar algunos logros, sino tener en cuenta las circunstancias en las que ellos se dieron para obtener lecciones que hoy nos sirvan en la construcción de un modelo empresarial en la región.

En este sentido, es importante tener en cuenta que la historia de Nariño ha estado íntimamente ligada a los hechos que dieron origen a la aceleración del comercio, a la creación de grandes empresas y al desarrollo económico del mismo, al tratar de responder con eficiencia y eficacia a los retos de cada época.

Diversos estudios realizados, especialmente, por grupos académicos de la región, dan cuenta de este fenómeno —aunque estos se han centrado en Pasto como ciudad capital o en una actividad económica específica—.³ Es por eso que hoy preocupa el grado de atraso y marginación en el que se ve sumido el Departamento, lo cual conduce al interés por interrogarse sobre ¿cómo han sido los escenarios de desarrollo empresarial de la región? ¿Cuáles son los factores históricos, económicos sociales, políticos y culturales que han incidido en dicho desarrollo? ¿Cuáles han sido las actividades productivas más sobresalientes en la región, qué forma de organización adoptan? Y ¿Cuáles son las características principales del proceso evolutivo del desarrollo empresarial en Nariño?

³ Se destacan entre otros los estudios de Cerón Solarte Benhur y Ramos Marco Tulio: Pasto: Espacio, Economía y Cultura; Martínez Betancourt Jesús y Sabogal Tamayo y Julián Nariño: Realidad y Futuros Posibles. Muñoz Cordero Lidia Inés: Manual de Historia de Pasto y Zúñiga Eraso Eduardo: Nariño: Cultura e Ideología.

De este modo la investigación es novedosa, porque desde el enfoque metodológico asumido —Histórico–hermenéutico—, la región, como un todo, trata de explicarse así misma los procesos responsables de los desequilibrios regionales y sus potencialidades; se busca entender el papel específico del desarrollo desde el punto de vista empresarial, no se trata en modo alguno de explicar minuciosamente la economía, sino de caracterizar los escenarios de desarrollo empresarial, a partir del análisis de aspectos internos y externos que inciden en su configuración.

Por la importancia del legado histórico y cultural de la región y dado su alto grado de desconocimiento en los ámbitos académicos, así como en las organizaciones públicas y privadas encargadas de afianzar este desarrollo, se consideró pertinente consolidar un estudio que aporte al país y a la región, que recorra las formaciones sociales, económicas y culturales de Nariño y las contextualice en los aspectos que antes y ahora influyen en el desarrollo empresarial de este Departamento. La reflexión teórica se estructura a partir de la articulación de tres ejes temáticos: historia empresarial, emprendimiento y desarrollo local.

2. Metodología

2.1. Enfoque y tipo de estudio

Es importante tener en cuenta que no ha existido una sola manera de entender e investigar el pasado, se plantean diversas formas de asumir la historia y las perspectivas ideológicas con distintas posiciones conceptuales y metodológicas para abordarla.

Para los fines de la investigación propuesta, esta se planteó fundamentalmente desde un paradigma *cualitativo*, que como lo expresa Lopera, *et. al.*, (1993) en su libro *Investigación cualitativa, confrontación y prospectiva* “se ocupa de aspectos y dimensiones del orden de lo subjetivo, de lo humano, de las construcciones culturales y de las representaciones sociales históricamente determinadas” (p.67). No obstante, se reconocen los aportes del paradigma cuantitativo en tanto que, para el logro de los objetivos propuestos, se requiere allegar una serie de información estadística en especial en el aspecto económico, hecho que permitió una comprensión global del objeto de estudio —El desarrollo empresarial—.

El estudio se enmarcó en el enfoque Histórico-Hermenéutico. Dentro de las particularidades del mismo se encuentra el reconocimiento de la historia no solo como un cúmulo de procesos recorridos linealmente, sino



que interesa el tramado de relaciones que se construyen para dar cuenta de ella, al igual que cobra especial importancia el sentido y significado dado a la misma por sus propios actores. Febvre (1970), cofundador de la Escuela de los Anales, afirmó que la historia es el estudio científicamente elaborado de las diversas actividades y creaciones de otros tiempos, captados en su fecha, en el marco de sociedades extremadamente variadas y sin embargo comparables unas a otras.

Por otra parte, cabe resaltar que dentro de este enfoque interesa el pasado no solo para ser explicado sino para ser comprendido en función de los procesos y proyectos actuales; de este modo, pasado-presente conforman una unidad a la que el grupo investigador pertenece y frente a la cual se asumió una posición.

Así la historia deja de ser una disciplina de propiedad privada de los historiadores profesionales y un instrumento de poder al servicio de unas minorías, para convertirse en un espacio educativo que fortalece la memoria colectiva de quienes hasta ahora han estado ausentes de las decisiones de la historia real y de las versiones de la historia oficial. A su vez se consideró básico el trabajo desde la perspectiva hermenéutica en tanto que como ciencia universal de la interpretación y de la comprensión o entendimiento crítico y objetivo del sentido, muestra la necesidad de mirar las proposiciones y los significados en el contexto vital respectivo de la época en la cual surgen, y de esclarecer el conjunto de experiencias que las rodean.

Por lo anterior y en consonancia con la naturaleza del problema y los objetivos trazados, el estudio se inscribió en el *tipo de investigación histórica*, la cual se enfoca, en este caso en particular, en determinar los escenarios del desarrollo empresarial en el Departamento, su análisis no como un hecho aislado sino estructural y la comprensión de la dinámica empresarial en la región.

2.2. Población de estudio

La población la constituyen los distintos documentos que permitieron la recuperación histórica en torno al tema en cuestión, generalmente ubicados en los archivos históricos, en bibliotecas universitarias, en instituciones y organizaciones presentes en la región, archivos que pueden clasificarse dentro del carácter de privados o públicos.

Al igual se contempló la participación de informantes claves, denominados así por el interés y dedicación en temas relacionados con el

desarrollo empresarial o por constituirse en testimonio oral de lo acontecido en una época en particular.

2.3. Técnicas de recolección de datos

Dado que en el estudio se trabajó fundamentalmente con documentos y testimonios, se consideró pertinente la utilización de:

- *Fichas documentales*: Utilizadas para asentar los datos de identificación y localización de la fuente, así como las notas sobre el contenido y los criterios evaluativos acerca de ella.
- *Fichas de análisis*: Empleadas para la sistematización de la información relevante, las cuales permiten su organización y posterior interpretación.
- *Entrevistas*: Utilizadas para la recolección de datos orales mediante el diálogo, se busca el rescate de la memoria y la tradición.

3. Discusión

Cabe resaltar que en el ámbito internacional, la historia del desarrollo empresarial ha sido elevada a la categoría de objeto de conocimiento, en tanto que diversas disciplinas se ocupan de su estudio, al contextualizarla en regiones y naciones. En sociedades como Gran Bretaña, Estados Unidos, Japón y Alemania, estas temáticas son la esencia de un área académica conocida de tiempo atrás como la *Business history*—la Historia empresarial—. En Harvard Business School, pionera en este campo, existe desde mediados de la década de 1920, y en Gran Bretaña desde comienzos de los años 50. Este panorama permite vislumbrar que existe un entendimiento tácito en el sentido de que reconstruir, con criterio crítico y riguroso, aspectos de la trayectoria histórica del desarrollo empresarial de un país o región, contribuye a su acervo e identidad cultural.

En Colombia dicho tema es fruto del estudio y cuestionamiento en cerca de veinte universidades públicas y privadas, en donde existen cursos de historia empresarial y una naciente actividad de investigación en varias de ellas. Al respecto se resalta la importancia de los estudios compilados por Dávila (2003), referidos a empresas y empresarios en la historia de Colombia, siglos XIX y XX, escrito por 42 investigadores nacionales y extranjeros que recogen la investigación histórica de los últimos años sobre el empresariado colombiano. A él se suman los esfuerzos de Safford Frank (2002), con su obra: *Los valores socioculturales, las estructuras y las políticas públicas en el*



desarrollo colombiano. También el estudio de Luis Fernando Molina Londoño (2003): en su libro: *Francisco Montoya Zapata: Poder político familiar y empresarial 1810 – 1862*.

En los contextos regionales es significativo el aporte de investigaciones realizadas por Fernando Botero (2003), *La industrialización en Antioquia, génesis y consolidación*. Germán Colmenares (1983), *Cali: terratenientes, mineros y comerciantes, siglo XVIII*. Manuel Rodríguez Becerra (1993): *El empresario industrial del Viejo Caldas*.

Los estudios mencionados anteriormente, y otros, constituyen una línea de investigación de la historiografía empresarial, cuya producción permite comprender algunos rasgos del desarrollo empresarial colombiano y de su autor principal, el empresario. Zuluaga (2010) destaca la importancia y urgencia de relacionar en los estudios de la historia económica y empresarial, las diversas teorías generadas por los investigadores del fenómeno del *entrepreneurship*.⁴ Este es un modo de enriquecer la comprensión de la dinámica económica regional, a su vez permite asumir el mismo como un fenómeno contextual y multidimensional, al necesitar una perspectiva amplia y dinámica que le permita captar la complejidad que su estudio conlleva.

En la investigación se asume que el desarrollo empresarial comprende el conjunto de elementos materiales transformados por las prácticas económicas, apropiados por las prácticas políticas y convertidas en símbolos y significados por las prácticas culturales e ideológicas. Tres mundos enlazados que a lo largo de la historia determinan y ayudan a interpretar las particularidades de la íntima relación de la sociedad con el entorno, así como la contribución de las condiciones naturales en los procesos de producción. Ello implica la reconstrucción y análisis crítico de procesos, estructuras, actores, estrategias y resultados relacionados con la actividad empresarial en períodos, unidades productivas, sectores y regiones específicas.

En este sentido y al decir de Camagni (1991), el territorio representa un conjunto de relaciones sociales y es también el lugar donde la cultura y otros rasgos locales no transferibles se han sedimentado. Es el lugar donde los hombres y las empresas actúan y establecen relaciones, donde las instituciones públicas y privadas mediante su accionar intervienen para regular la sociedad. De esta forma, el espacio es más que el ámbito geográfico donde se localizan físicamente los recursos materiales disponibles

⁴ El concepto *entrepreneurship* tiene diferentes acepciones en el vocablo español; *empresarismo*, *empresarialidad*, *emprendimiento*, *espíritu empresarial*. En esta ponencia empleamos el término *emprendimiento* como sinónimo de *entrepreneurship*.

o no para el intercambio, y pasa a constituirse en un recurso específico per se, en la medida que estamos en presencia de un territorio construido social, económica e institucionalmente, que logra valorizar y explotar sus potencialidades endógenas, y así transformarse en un elemento esencial para el desarrollo.

El Programa de Desarrollo Local del Centro Latinoamericano de Economía Humana —CLAEH—, advierte (Gallicchio, 2004):

En términos generales, el desarrollo local implica la concertación entre los agentes —individuos y organizaciones— que interactúan en un territorio determinado y la participación permanente, creadora y responsable de ciudadanos y ciudadanas en un proyecto común de diversas dimensiones. Estas incluyen la generación de crecimiento económico, equidad, cambio social y cultural, sustentabilidad ecológica, enfoque de género, calidad y equilibrio espacial y territorial. El fin del desarrollo local es elevar la calidad de vida de cada ciudadano y ciudadana que viven en ese territorio, contribuir al desarrollo del país y enfrentar adecuadamente los retos de la globalización y las transformaciones de la economía internacional (p. 6).

El desarrollo local, así entendido, es un ambicioso proceso en tiempo, recursos humanos y económicos, pero sobre todo en capacidad de construcción y creación. Lo cual implica construir en cada etapa estas condiciones a nivel del territorio y su articulación con lo global. Muchos autores coinciden en afirmar que en suma el *emprendimiento*, como acción humana y praxis social, no es otra cosa que la generación y mantenimiento de redes de apoyo, colaboración, diálogo y acuerdos en torno a una idea —proyecto de naturaleza social, económica, cultural o política—.

En ese sentido, el *emprendimiento* en cualquiera que sea su forma de expresarse: individual o colectivo, con fines de lucro o sin ellos, industrial o de servicios, es un nexo entre los diversos agentes que intervienen en la escena social de una localidad o región.

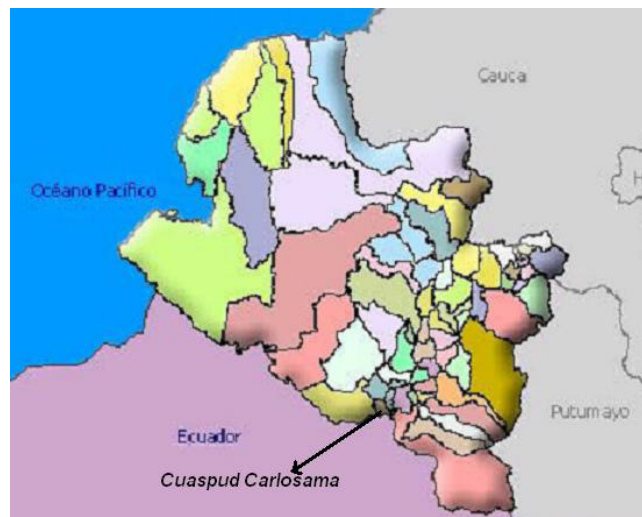
En síntesis, la mirada sobre la historia empresarial también permite el estudio de los emprendimientos en el tiempo y en contextos específicos, aspectos fundamentales para el logro del desarrollo local. En particular, el ejercicio investigativo adelantado enfatiza en la historia empresarial pero en ella toman vida: situaciones, escenarios, actores que al interactuar crean una dinámica propia que es necesario estudiar e investigar.



Los hallazgos encontrados permiten afirmar que la historia empresarial de Nariño no cuenta con estudios formales, estos se han basado en el desarrollo económico de cada región, y en algunos lugares ni siquiera se cuenta con documentos que permitan la sistematización y conservación de las actividades productivas; todos los cambios se han dado sin ningún registro, siendo la tradición oral la única fuente de recuperación de su historia, sin embargo esta no perdura.

De ahí, que es prioridad reconocer el papel fundamental de todos los personajes y empresas que han transformado la historia de nuestra región; poder reconocer las oportunidades y sacar provecho de ellas no es una tarea fácil y, aun mantenerlas, se hace más complicado. Con el interés de aportar a la reconstrucción de la historia empresarial y económica del Departamento se presenta a continuación una caracterización descriptiva (Ver Figura 1) como resultado del proceso de recolección y construcción de la información. Para este recorrido histórico se toma como escenarios la división política administrativa existente en los inicios de fundación del Departamento de Nariño, denominadas actualmente *exprovincias*, estas son:

Figura 1. Exprovincias nariñenses: de nuñez - de Barbacoas - de Juananbu - de la cruz de mayo - de Tuquerres - de Obando - de Pasto



Fuente: cuaspud-narino.gov.co

De acuerdo con ello, se encuentra que el Departamento de Nariño desde su creación, de más de cien años, ha sido protagonista de grandes cambios que van desde su distribución político administrativa hasta su estructura económica social.

Nariño en el año 1904 se encontraba dividida en siete provincias y 43 municipios, hoy el Departamento cuenta con cinco subregiones como son: Central, Norte, Pacífica, Sur y Sur occidental. Al realizar el recorrido histórico por el Departamento de Nariño se puede destacar lo siguiente:

Según el Primer Anuario Estadístico del Departamento de Nariño (1960), en la economía, la actividad productiva fundamental fue la agricultura; cada municipio producía cultivos propios de cada región; para el año 1959 se estableció por regiones el aporte que cada una realizaba en cuanto al comercio, industria y servicios, sintetizados en la Tabla 1, así:

Tabla 1. Cuadro demostrativo sobre Industria, Comercio y Servicio 1959

Regiones Económicas	Comercio	Industria	Servicios
	(En miles de \$)		
Pasto	32.199	188.126	111.204
Ipiales	2.221	8.419	135
Túquerres	457	78	18
La Unión	1.375		
La Cruz	296		
La Costa	2.987	11.871	839
Total	39.535	208.494	112.196

Fuente: Tomado de Oficina de Planeación Departamental Sección Estadística.
Primer Anuario Estadístico del Departamento de Nariño. 1960

Estos datos permiten apreciar que una de las actividades más prominentes del Departamento se centra en las actividades industriales, que representan más del 50% de la producción, seguido de la prestación de servicios y, por último, el comercio.

Hoy la estructura del PIB (Ver Tabla 2) nos permite analizar la importancia de la participación de los sectores económicos en la economía del Departamento; siendo el más representativo el sector agropecuario, silvicultura y pesca, seguido de los servicios comunales, sociales y personales,



el comercio, restaurantes y hoteles; de los nueve sectores, la industria paso a ocupar el sexto lugar.

Tabla 2. PIB Departamental a precios constantes 1989-2000

Concepto	1889	1990	1991	1992	1993	1994
Agropecuario, silvicultura y pesca	148.598,0	151.454,0	148.908,8	148.726,5	153.987,3	153.896,2
Explotación minas y canteras	4.911,9	5.471,8	7.423,5	6.409,6	9.212,13	9.271,0
Industria manufacturera	21.523,3	22.312,4	21.412,7	22.791,4	24.915,7	25.598,9
Electricidad y agua	2.639,7	1.289,8	4.716,7	2.430,2	2.341,7	2.270,3
Construcción	18.143,3	18.423,0	21.050,6	18.209,1	23.854,2	28.955,1
Comercio. Restaurantes y Hoteles	49.719,7	49.154,7	50.987,9	52.428,8	55.673,3	60.819,4
Transporte almacenamiento comunicación	20.540,1	23.460,8	24.006,7	25.070,4	26.979,9	28.394,1
Establecimientos financieros, seguros	30.502,2	33.109,6	35.092,0	35.294,3	35.825,4	40.192,2
Servicios comunales sociales y personales	120.707,7	117.000,1	112.523,3	104.958,5	105.558,9	107.842,7
PIB	416.887,9	423.971,8	431.537,4	426.110,1	448.369,2	463.293,7

Continuación

Agropecuario, silvicultura y pesca	140.311,7	155.447,9	153.986,9	163.042,7	171.070,3	172.787,7
Explotación minas y canteras	5.230,6	5.378,5	4.687,5	4.538,8	6.224,3	5.927,1
Industria manufacturera	29.271,1	35.742,5	40.068,2	26.529,0	26.415,2	27.206,3
Electricidad y agua	2.296,6	-197,8	-255,7	-1.744,8	-1946,1	-1.287,6
Construcción	27.097,8	12.146,0	10.974,3	10.794,7	9.270,6	9.282,4
Comercio. Restaurantes y Hoteles	63.266,6	67.545,5	71.416,3	73.643,8	74.926,6	75.739,
Transporte, almacenamiento comunicación	31.550,7	32.459,2	33.293,9	30,848,9	35.750,1	34.515,6
Establecimientos financieros, seguros	42.773,5	46.288,5	47.607,4	48-776,1	47.618,0	47.822,1
Serv. comunales sociales y personales	108.166,4	114.729,3	115.378,8	121.541,3	125.955,9	128.042,4
PIB	458.045,9	473.066,5	481.058,5	480.481,3	499.408,8	502.791,3

Fuente: Universidad de Nariño. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.
CEDRE. Cuentas Económicas de Nariño.

3.1. Sector agropecuario, silvicultura y pesca

Las actividades agropecuaria, de silvicultura y pesca continúan siendo la base económica del Departamento, esta representa el 34.4% en el 2000, se constituye en la tercera parte del producto departamental y un porcentaje considerable de las exportaciones que realiza el Departamento.



Si bien es cierto que la división político administrativa marca el desarrollo económico de una región en cuanto a las actividades agrícolas, que es el subsector de mayor participación, lo define es la regionalización agrícola a partir de sus pisos térmicos, y es así como en épocas anteriores ciertos cultivos caracterizaban a una cierta región, algunas de estas actividades agrícolas aún se desarrollan, otras han sido remplazadas o simplemente han disminuido su participación considerablemente por falta de demanda y por efectos de la apertura económica ocurrida a los inicios de los años noventa.

En las zonas frías, que corresponde a los municipios de Pasto, Ipiales, Túquerres, Obando, La Cruz, San Lorenzo, Berruecos y Funes, se producía: papas, coníferas, cereales, flores y pastos. En la zona templada de los municipios de Sandoná, Consacá, La Unión, San Pablo, San José de Albán, Arboleda, Mallama y Ricaurte, se cultivaba el café, maíz, yuca, fique.

En la región cálida se producía caña de azúcar, plátano, banano y tabaco, principalmente, en las poblaciones de Ancuya, El Tablón, Linares, Los Andes y Taminango y en las zonas ardientes de Tumaco, Barbacoas, Mosquera, Magüí y El Rosario, se cultivaba caucho, cacao y arroz.

Nariño, por su diversidad de climas y regiones, cuenta de igual manera con una diversidad de cultivos, los cuales se encuentran agrupados, según el documento: Análisis Económico de Nariño 1989 – 1999, en nueve grupos así:

- Bebestibles: café y cacao.
- Plantas utilizadas en la fabricación de azúcares y similares: caña panelera.
- Otros Cultivos: fique.
- Cereales: trigo, maíz, cebada y arroz.
- Legumbres y raíces: papa, fríjol, tomate de mesa, yuca, zanahoria, cebolla junca, cebolla cabezona, arveja, haba y ajo.
- Frutas y nueces: plátano chirario, tomate de árbol, lulo y mora.
- Semillas y frutos oleaginosos: palma africana, coco y maní.
- El grupo de las legumbres y raíces con 44.8 —Millones de pesos constantes de 1999— es el que genera mayor participación en la producción departamental, seguido de los bebestibles, en especial del café, ya que el cacao tiene una baja participación.

El subsector pecuario comprende una gran variedad de especies animales, que permiten estructurar este en: ganado vacuno, ganado porcino, actividad avícola comercial, actividad avícola campesina. El ganado vacuno es el que aporta mayor crecimiento al producto departamental.

Las actividades como la pesca y la silvicultura apenas representan el 1.5% y 2% respectivamente del PIB de Nariño; sin embargo, la explotación y comercialización de pescados, mariscos, en especial de camarones, en el municipio de Tumaco ha sido uno de los reglones importantes (Ver Tabla 3).

Tabla 3. Empresas del sector pesquero más importantes del Departamento 1996-1997

Posición		Empresa	Actividad Económica
1996	1997		
11	-	Comercializadora Delfín Blanco	Comercio de pescados y mariscos
12	17	Guinulero S.A.	Camaronera
14	-	Larvas de Colombia Ltda.	Laboratorio de larvas
	15	Produmar S. A.	Camaronera
19	22	Agromarina Tumaco Ltda.	Camaronera
21	-	Buitrago Garcés Luis	Comercio de pescados y mariscos
24	-	Investigación y desarrollo del Pacífico	Laboratorio de larvas

Fuente: Cámara de Comercio, Anuario Estadístico 1997.

La tabla anterior permite observar la inestabilidad de este sector, ya que en tan solo un año las empresas no existen, se crean nuevas o simplemente existen dificultades para mantener una posición en el mercado. Es así como el sector agrícola además de ser el motor del crecimiento de la economía del Departamento, permite jalonar otros subsectores, debido a la demanda que este genera como es en los insumos, mano de obra y tecnología.

3.2. Sector explotación de minas y canteras

Otro de los sectores, que aunque no revista en el momento de gran importancia, es el de la explotación de minas y canteras, este representa tan solo el 1.2% del PIB departamental; sin embargo, el Departamento se caracterizó por ser uno de los principales productores de oro y plata, y se destaca la explotación de oro de aluvión, que proviene de la Costa Pacífica,



en especial de Barbacoas, Magüi, Roberto Payán e Iscuandé. La historia cuenta que estos municipios están asentados en vetas de oro y platino, que han sido aprovechadas por grandes compañías extranjeras que no han dejado ningún beneficio por la explotación.

Es así como Barbacoa pasó de ser una de las provincias más importantes del Departamento, a convertirse en uno de los municipios más olvidados, su problemática hoy está centrada en la escasez de vías de comunicación, siendo catalogada la vía que comunica con este municipio la peor del país y además los graves inconvenientes de orden público hacen que Barbacoas y todos los municipios circunvecinos queden totalmente aislados.

Nariño se ha caracterizado por un enorme potencial minero, sin embargo su explotación es netamente artesanal, pues carece de tecnología apropiada y está expuesto a los altibajos del mercado. Es importante conocer el número de minas activas por municipios en el año 1998 (Ver Tabla 4).

Tabla 4. Minas activas por municipios en el año 1998

Municipio	Nº	Municipio	Nº
Cumbitara	10	Andes (Sotomayor)	20
Llanada	17	Santacruz (Guachavez)	23
Samaniego	7	Mallama (Piedrancha)	8
Tumaco	3	Iscuandé	7
Leiva	7	Colón (Génova)	3
San Pablo	3	Tambo	8
Túquerres	1	Barbacoas	57
Magüi (Payan)	13	San José	1
Minas Abandonadas	18	Minas inactivas	9

Fuente: DANE 1998

3.3. Sector comercio, restaurantes y hoteles

Al hacer un recorrido histórico de la actividad comercial, no se puede desconocer el papel que ha jugado esta actividad en el desarrollo de la economía, la sociedad y la cultura. En Nariño el comercio ha tenido una gran importancia, no solo por la participación porcentual que ocupa en el PIB, sino que esta actividad se ha convertido en la mayor generadora

de empleo; a lo largo del Departamento esta actividad se centra en el abastecimiento de toda clase de bienes, actividad que se realiza desde la zona urbana de cada localidad. Dentro de este sector se determina el análisis correspondiente al comercio al por mayor y por menor, restaurantes y hoteles.

Lo referente a esta actividad se fundamentan en los estudios y datos suministrados por la Cámara de Comercio de Pasto, que tiene una jurisdicción actualmente de 40 municipios del Departamento de Nariño, esto permite establecer el 63% de los registros de las actividades comerciales y empresariales del Departamento. Si tomamos como referencia el primer censo comercial encontramos un total de 220 establecimientos en año 1906.

Tabla 5. Establecimientos comerciales de Pasto. Censo de 1906

36 Zapaterías	5 Tipografías
30 Panaderías	5 Platerías
25 Sastrerías	5 Cigarrilleras
25 Talabarterías	3 Fotografías
20 Carpinterías	3 Heladerías
20 Herrerías	2 Fundiciones
10 Alpargaterías	2 Polvorerías
8 Alfarerías	1 Encuadernación
6 Hojalaterías	1 Relojería
6 Tenerías	1 Yesería
6 Molinos	

Fuente: Rivera J.- Censo 1906

En el año de 1945 se censaron 175 establecimientos entre los cuales se encuentran:

- Alimentos: 43
- Artes graficas: 6
- Cueros: 24
- Maderas y Similares: 26
- Bebidas: 11



Tabla 6. Número de establecimientos por actividad económica: 1996-2000

Actividad Económica	1996		1997		1998		1999		2000	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Agricultura, caza, silvicultura y pesca	48	0.72	45	0.55	45	0.51	48	0.52	72	0.69
Explotación de minas y canteras	9	0.14	13	0.16	13	0.15	14	0.15	10	0.10
Industria manufacturera	605	9.11	678	8.33	750	8.55	767	8.30	761	7.27
Electricidad, gas y vapor	10	0.15	11	0.14	15	0.17	12	0.13	8	0.08
Construcción	134	2.02	178	2.19	150	1.71	155	1.68	210	2.01
Comercio, Restaurantes y Hoteles	4.229	63.7	5.257	64.58	5.340	60.90	5.927	64.12	6.255	59.74
Transporte almacenamiento y comunicaciones	326	4.91	313	3.85	425	4.85	384	4.15	310	2.96
Establecimientos financieros, seguros bienes inmuebles	325	4.9	420	5.16	520	5.93	527	5.70	690	6.59
Servicios Comunes, sociales y personales	953	14.35	1.225	15.05	1.510	6.62	1.410	15.25	2.155	20.58
Total	6.639		8.140		8.768		9.244		10.471	

Fuente: Anuario Estadístico Cámara de Comercio (1996).

En 1996 se contaba con un total de 6.639 establecimientos registrados en Cámara de Comercio, de los cuales la actividad de comercio representaba 63.7%, siendo esta la más representativa; de igual manera, en el año 2000, el número de establecimientos comerciales registrados fueron de 6.255 y en el año 2005 se cuenta con 9.266 —8.087: Comercio y Hoteles y Restaurantes: 1.179— empresas registradas en la jurisdicción de la Cámara de Comercio.

Tabla 7. Empresas de la jurisdicción por actividad económica: 2001-2005

Actividad Económica	2002		2003		2004		2005	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Agricultura	69	0.7	85	0.8	94	0.8	99	0.7
Pesca					2	0.0	3	0.0
Explotación de minas	13	0.1	12	0.1	12	0.1	31	0.2
Industria	839	8.0	953	8.5	1024	9.0	1.135	8.4
Electricidad	14	0.1	18	0.2	14	0.1	12	0.1
Construcción	160	1.5	144	1.3	178	1.6	198	1.5
Comercio	5.999	57.4	6.493	57.8	6.546	57.3	8.087	59.9
Hoteles y Restaurantes	790	7.6	948	8.4	1.044	9.1	1.179	8.7
Transporte y Telecomunicaciones	541	5.2	710	6.3	788	6.9	813	6.0
Servicios de intermediación financiera.	233	2.2	221	2.0	129	1.1	118	0.9
Actividad Inmobiliaria	554	5.3	601	5.4	705	6.2	913	6.8
Administración Pública y Defensa	10	0.1	16	0.1	4	0.0	5	0.0
Educación	103	1.0	111	1.0	124	1.1	149	1.1
Salud	222	2.1	249	2.2	206	1.8	209	1.5
Otros servicios	902	8.6	664	5.9	558	4.9	560	4.1
Total	10.450		11.25		11.428		13.511	

Fuente: Elaborado por las autoras, basadas en la información reportada en los Anuarios Estadísticos 2002 al 2005 de la Cámara de Comercio de Pasto.

Históricamente esta actividad comercial ha sido de gran importancia en nuestra economía; en los inicios de la fundación del Departamento se establecieron grandes casas comerciales, empresas que por su gran influencia extranjera no solo se dedicaron al mercado interno, sino a la importación y exportación de bienes, que generaron una gran dinámica económica. Cabe resaltar algunas de esas empresas como Casa Mettler, que según Susanna Helfer Vogel (2006)



Figura 2. Almacén Casa Mettler en la Plaza de Nariño, Carrera 24 con Calle 19, esquina.



Fuente: Archivo Empresa Casa Mettler

Ha sido durante un siglo una de las empresas más serias y sólidas del departamento de Nariño, ostenta con orgullo el hecho de ser la más antigua empresa del Sur de Colombia, siendo una de las principales proveedoras de empleo en la región y también promotora de desarrollo, permitiendo la adquisición de bienes y servicios a las poblaciones ubicadas en toda la geografía de Nariño y del Putumayo (p.2).

Las personas que inicialmente llegaron a trabajar en las diferentes sucursales de la empresa venían desde Suiza o del Ecuador; recorrieron el Departamento para proveer a la población nariñense y a sus empresarios de mercancías que variaban desde telas de *Tejidos Nariño* de Ipiales, paños ingleses y mercancías menores hasta muebles, vehículos automotores, motocicletas, diferentes tipos de maquinarias y relojes suizos.

Figura 3. Interior del Almacén Casa Mettler.



Fuente: Archivo Empresa Casa Mettler

Adicionalmente, Casa Mettler exportó, en sus primeros cincuenta años, sombreros de paja toquilla y oro de aluvión a Europa. Actualmente la fuerza de trabajo de la empresa está compuesta por personas del Departamento de Nariño quienes aún negocian con los objetivos iniciales: brindar productos y servicios de calidad a todos sus clientes (p 3).

Esta emprendedora actividad se vio deteriorada por los problemas de la economía ecuatoriana en 1998, que originó el incremento del contrabando en la región; los graves problemas de la economía informal, que llevaron al comercio a presentar una baja productividad y generaron desorganización y

proliferaron las ventas ambulantes, la ocupación del espacio público que se estableció como un mecanismo de subsistencia para la cantidad de personas que no encuentran ninguna posibilidad de otras fuentes de ingresos. Este sector económico de gran valor por su aporte al PIB, también ha declinado su participación en los últimos años debido al auge de las actividades correspondientes al sector de servicios.

3.4. Sector industria manufacturera

En los primeros años de vida del Departamento, el sector industrial fue uno de los más importantes, siendo las industrias harinera, tabacalera y de licores las mayores generadoras de fuentes de ingresos. La industria de licores fue una de las más importantes, en ella se elaboraba aguardiente, alcoholes y licores especiales como: Anís extrafino, Ron Pasto, Ron Rioblanco, Mistela, Ron 49, Ron 13 de Junio y cremas varias.

Otra de las actividades industriales más prominentes fue la harinera, representada en los molinos más importantes de aquella época: Molino Mascota, Galeras, Trigalia, Colombia, Águila Negra, ubicados en la ciudad de Pasto, y el Molino San Fernando en Ipiales, Diana en el Contadero y el Molino Osejo en Túquerres.

Hoy el sector industrial se encuentra dividido en una pequeña industria, caracterizada por una producción de bienes de consumo personal, con la participación de mano de obra familiar y una relación de capital-trabajo muy baja.

Tabla 8. Valor de los recaudos de Rentas Departamentales 1959

Rentas	Valor	Rentas	Valor
Tabaco	3.843.766,90	Degüello	187.496,20
Registro	286.404,94	Cerveza Consumo	923.429,91
Cerveza. Venta	149.891,76	Licores Nacionales	47.179,79
Impuesto al 5 y 6	210.003,42	Gasolina	453.264,22
Fomento de Loterías	192.402,76	Otras Loterías	40.045,50
Licores destilados	7.734.689,69	Licores Importados	1.147.070,19
Teléfonos	165.017,65	Imprenta Departamental	38.376,00



Arrendamientos	8.125,00	Lotería de Nariño	439.118,64
Restaurantes escolares	23.535,06	Multas Circulación y Transito	34.077,16
Placas, patentes y otros	42.200,89	Cigarrillos Extranjeros	73.189,40
Aprovechamientos	63.184,56		

Fuente: Primer Anuario Estadístico del Departamento de Nariño 1960.

La mediana industria se define como la transformación mecánica o química de sustancias orgánicas e inorgánicas en productos nuevos, ya sea que el trabajo se efectuó con máquinas o a mano, en fábrica o a domicilio, o que los productos se vendan al por mayor o al por menor, dirigidos a satisfacer directa o indirectamente las necesidades de la comunidad. Comprende las unidades dedicadas a desarrollar procesos de transformación de materias primas o productos intermedios en bienes de consumo final, intermedio y de capital, a través de la utilización de recursos financieros, medios de producción y fuerza de trabajo. En esta categoría hacen parte aquellas industrias que ocupan diez o más trabajadores.

Desde 1989 la mediana industria, con relación a la pequeña, representaba el 62%; sin embargo, este renglón en nuestra región ha perdido su fortaleza y es así como desde 1996 la pequeña industria superó el aporte al valor agregado del sector de la industria manufacturera —51.3% en la pequeña industria y 48.7% para la mediana industria—.

Tabla 9. Valor agregado sector industria manufacturera.

Precios constantes 1989-2000

Variables/Años	1989	1990	1991	1992	1993	1994
Producción Bruta	57.512,7	61.692,9	55.820,6	59.956,6	69.021,9	70.820,3
Mediana Industria	35.804,2	38.939,7	32.588,5	37.162,3	39.653,4	42.467,5
Pequeña Industria	21.708,5	22.753,2	23.232,1	22.794,3	29.368,5	28.352,8

Variables/Años	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Producción Bruta	80.139,7	97.908,4	120.441,3	79.290,1	78.867,9	81.323,9
Mediana Industria	46.464,0	47.685,1	45.270,4	42.404,9	41.563,3	41.056,3
Pequeña Industria	33.675,7	50.223,3	75.170,9	36.885,2	37.304,7	40.267,6

Fuente: Universidad de Nariño. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. CEDRE. Cuentas Económicas de Nariño. 2000

En 1997 la pequeña industria se convierte en el eje fundamental, al desarrollar en la región varias industrias que posibilitaron un aporte del 62.41%.

Tabla 10. Subsector mediana industria. Cuenta de producción por actividades.

Precios constantes 1989 y 2000

Variables/Años	1989	2000	Variación
Producción Bruta	35.804,2	41.056,3	14.66
Fabricación Prod. alimenticios excepto bebidas	17.333,3	26.229,6	51.32
Fabricación Prod. alimenticios diversos	2.423,9	4.026,4	66.11
Industria de bebida	14.678,2	8.088,4	-44.90
Fabricación prendas de vestir	30,2	0,0	
Indus. Proa. de cuero exc. calzado y otras prendas	137,6	0,0	
Indus. Proa. madera excepto muebles	219,0	636,8	190.78
Fab. De muebles y accesorios excepto metálicos	73,2	0,0	
Imprentas, editoriales e industrias conexas	179,9	437,0	142.91
Fabricación otros productos químicos	250,4	0,0	
Fab. otros productos minerales no metal	74,7	0,0	



Fab. prod. metálicos excepto maquinaria y equipo	289,7	361,3	24.71
Fab. maquinaria excepto la eléctrica	114,2	0,0	
Otras actividades	0,0	1.276,8	

Fuente: Universidad de Nariño. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. cedre. Cuentas Económicas de Nariño. 2000

La producción de alimentos es una de las actividades que han contribuido al desarrollo de la mediana empresa; sin embargo, en el transcurso de una década —1989-2000— se puede observar cómo se han perdido renglones importantes de años anteriores que permitieron el desarrollo del Departamento, como los renglones de prendas de vestir, cuero, muebles y accesorios, entre otros. De igual manera el descenso de la producción de las industrias de bebidas.

Tabla 11. Subsector pequeña industria. Cuenta de producción por actividades.

Precios constantes 1989 y 2000

VARIABLES/AÑOS	1989	2000	Variación
Producción Bruta	21.708,5	40.267,6	85.49
Fabricación productos alimenticios excepto bebidas	11.193,8	15.501,7	38.48
Industria de bebidas	15,9	13,6	-14.47
Fábrica de textiles	497,6	1.326,0	166.48
Fábrica de vestir excepto calzado	3.319,3	4.673,9	40.81
Indus. Proa. de cuero excepto calzado y otras prendas	735,9	1.250,5	69.93
Fabricación de calzado excepto el de caucho vulcanizado o moldeado de plástico	739,4	6.973,2	843.09
Industria de la madera y producción de madera y corcho excepto muebles	1.435,0	2.095,5	46.03
Fab. de muebles y accesorios excepto metálicos	953,1	1.346,6	41.29
Fab. de papel y otros productos de papel	9,3	23,4	151.61
Imprentas, editoriales e industrias conexas	224,0	483,2	115.71
Fab. otros productos químicos	100,8	260,7	158.63

Fab. prod. diversos derivados del petróleo y del carbón	55,9	135,0	141.5
Fab. productos de caucho	9,9	27,5	177.78
Fab. de productos de plástico	29,2	117,7	303.08
Fab. de objetos de barro, loza y porcelana	1.272,8	3.544,2	178.46
Fab. otros productos minerales no metálicos	145,1	141,4	-2.55
Industrias básicas de hierro y acero	67,6	173,1	156.07
Fab. prod. metálicos excepto maquinaria y equipo	230,9	251,5	8.92
Fab. maquinaria excepto la eléctrica	149,6	194,4	29.95
Fab. maq. aparatos, accesorios y suministros eléctricos	124,7	330,0	164.64
Otras industrias manufactureras	398,7	1.404,5	252.27

Fuente: Universidad de Nariño. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. CEDRE. Cuentas Económicas de Nariño. 2000

A pesar de la actual coyuntura que atraviesa el país, las PYME han demostrado una resistencia a la crisis y una capacidad de reacción superior a la esperada. La pequeña industria se ha caracterizado por un gran desarrollo, en especial de la proliferación de fábricas de calzado, de productos de plásticos, objetos de barro, loza y porcelana, y pequeños talleres de confecciones.

En el periodo 1995-1996, la Cámara de Comercio de Pasto realizó un estudio para determinar las 100 empresas más grandes registradas en esta entidad, esto permitió establecer que: 51 de ellas pertenecen al sector comercio y 14 a la industria manufacturera, entre las cuales se encuentra (Ver Tabla 12).

Tabla 12. Posición de las principales industrias 1995-1996

Posición		Empresa	Actividad Económica
1995	1996		
-	6	Gaseosas Nariño S.A.	Producción, Dist., y venta de gaseosas
-	10	Empresa Licorera de Nariño	Producción de licores
11	13	Industria Cafetera de Nariño	Industria tostadora de café



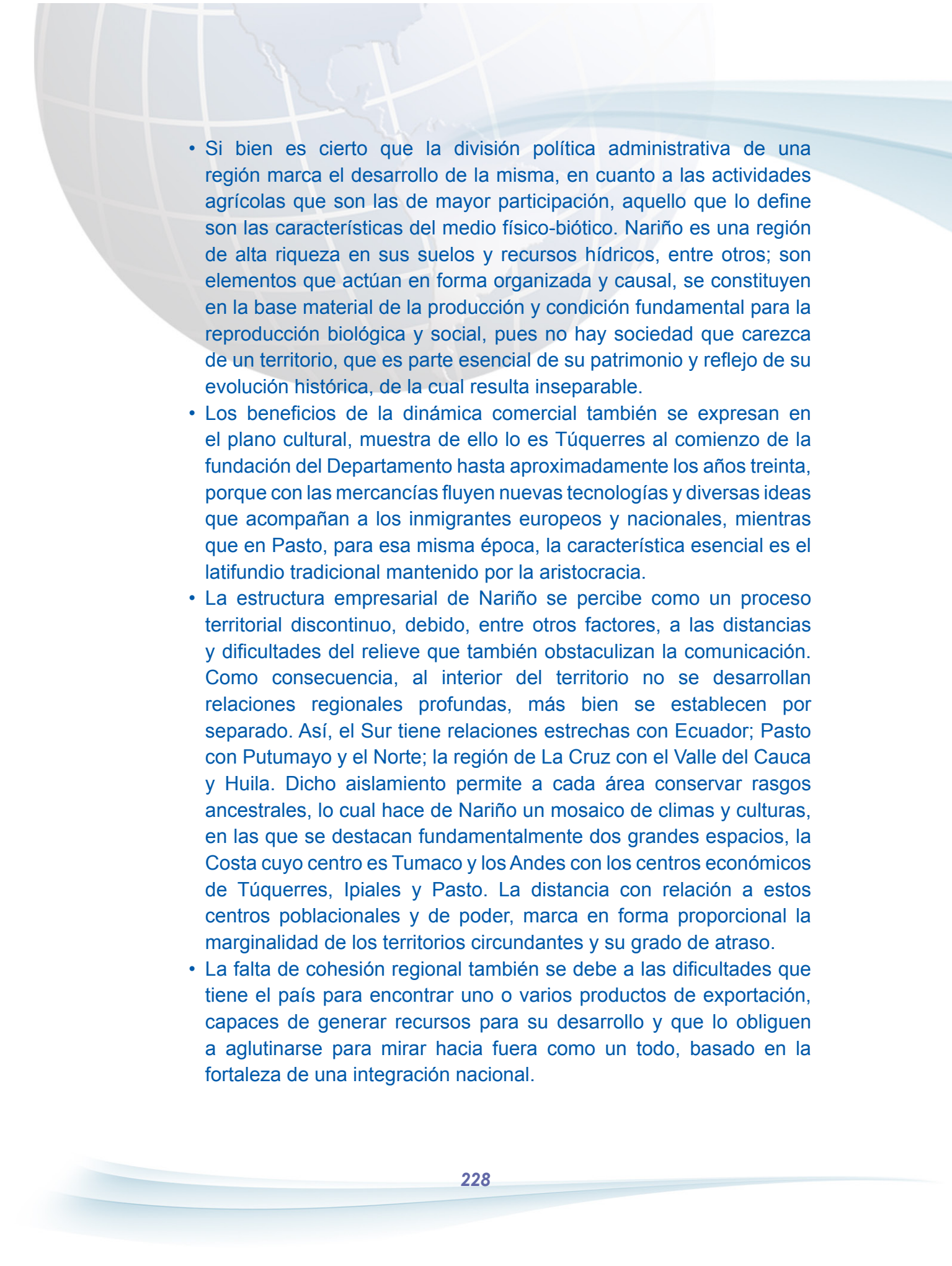
20	15	Embotelladora Nariñense Ltda.	Producción y comercialización de bebidas gaseosas
15	21	Confecciones Luber	Confección de prendas de vestir
62	22	Enríquez y Trujillo & Compañía Ltda.	Industria de la construcción y venta de vivienda
22	13	Metálicas Moderna Fábrica	Producción de muebles metálicos y en madera
39	43	Industria Metálica Santa Rita	Fabricación de muebles
37	47	Solarte Solarte Fanny Carmela	Industria harinera, molturación de trigo
50	49	Agropecuaria Vásquez Luna	Producción agropecuaria agrícola y ganadera
-	80	Guerrero Villota Carlos Eudoro	Elaboración, compraventa de bolsas plásticas
93	87	Aguirre Delgado Iván Alfredo	Molienda y tostado de café
58	94	Diario del Sur	Elaboración y venta de periódico
89	95	F. A Uribe & Cía. Ltda.	Elaboración de velas y distribuciones

Fuente: Elaborado por las autoras con base en la información reportada en las 100 empresas mas grandes de la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Pasto: 1995-1996

Desafortunadamente, al cumplir el Departamento sus cien años, se ha perdido mucha de la pujanza industrial de sus primeros años; empresas tan importantes como: La Empresa Licorera de Nariño, Gaseosas Nariño, Metálicas Modernas, han desaparecido de nuestro territorio y de acuerdo al estudio de la CEPAL (2002), Nariño se ubica en el puesto 18 entre 23 departamentos. Los factores que están en mejores posiciones son Gestión Empresarial e Infraestructura. Los factores en los cuales debe mejorar son: Internacionalización, Finanzas, Ciencia y Tecnología, Gobierno e Instituciones, Recurso Humano, Medio Ambiente y Fortaleza Económica.

4. Conclusiones

- La evolución histórica del desarrollo empresarial en Nariño, muestra un notable incremento del sector servicios en muchos de los municipios que conforman la región y en especial en su capital. Sin embargo, desde el punto de vista de contribución al PIB Nacional, se puede afirmar que al igual del comienzo de su fundación, el sector agropecuario, de silvicultura y pesca es el más representativo, por lo tanto, continúa siendo la base económica del Departamento.

- 
- Si bien es cierto que la división política administrativa de una región marca el desarrollo de la misma, en cuanto a las actividades agrícolas que son las de mayor participación, aquello que lo define son las características del medio físico-biótico. Nariño es una región de alta riqueza en sus suelos y recursos hídricos, entre otros; son elementos que actúan en forma organizada y causal, se constituyen en la base material de la producción y condición fundamental para la reproducción biológica y social, pues no hay sociedad que carezca de un territorio, que es parte esencial de su patrimonio y reflejo de su evolución histórica, de la cual resulta inseparable.
 - Los beneficios de la dinámica comercial también se expresan en el plano cultural, muestra de ello lo es Túquerres al comienzo de la fundación del Departamento hasta aproximadamente los años treinta, porque con las mercancías fluyen nuevas tecnologías y diversas ideas que acompañan a los inmigrantes europeos y nacionales, mientras que en Pasto, para esa misma época, la característica esencial es el latifundio tradicional mantenido por la aristocracia.
 - La estructura empresarial de Nariño se percibe como un proceso territorial discontinuo, debido, entre otros factores, a las distancias y dificultades del relieve que también obstaculizan la comunicación. Como consecuencia, al interior del territorio no se desarrollan relaciones regionales profundas, más bien se establecen por separado. Así, el Sur tiene relaciones estrechas con Ecuador; Pasto con Putumayo y el Norte; la región de La Cruz con el Valle del Cauca y Huila. Dicho aislamiento permite a cada área conservar rasgos ancestrales, lo cual hace de Nariño un mosaico de climas y culturas, en las que se destacan fundamentalmente dos grandes espacios, la Costa cuyo centro es Tumaco y los Andes con los centros económicos de Túquerres, Ipiales y Pasto. La distancia con relación a estos centros poblacionales y de poder, marca en forma proporcional la marginalidad de los territorios circundantes y su grado de atraso.
 - La falta de cohesión regional también se debe a las dificultades que tiene el país para encontrar uno o varios productos de exportación, capaces de generar recursos para su desarrollo y que lo obliguen a aglutinarse para mirar hacia fuera como un todo, basado en la fortaleza de una integración nacional.



- El desarrollo regional no es espontáneo ni promovido por un sentimiento de solidaridad nacional; por el contrario, surge de la acumulación de ventajas comparativas que a partir de la renta diferencial del suelo encadenan las inversiones. Los alcances y funciones asignadas a los territorios son selectivos, según como se articulen al modelo económico imperante.

5. Recomendaciones

- En el desarrollo de una *cultura del emprendimiento* en un territorio, es fundamental realizar una evaluación retrospectiva del comportamiento de su economía, sus vocaciones productivas y las expectativas futuras, ya que se hace indispensable que todos los actores de la sociedad identifiquen su papel dentro de la cadena productiva y, a partir de ello, fortalezcan mecanismos de inclusión social, recuperación de recursos locales y de re-inserción ocupacional.
- El emprendimiento, más que un proyecto, debe convertirse en un eje programático dentro de la planeación estratégica de la región, lo cual debe implicar transformación de la educación, el diseño de procesos ágiles de registro, que permitan la construcción del nuevo tejido empresarial, políticas de contrataciones, vocaciones económicas, formación de *clúster*, herramientas para la inversión y todo un sin fin de nuevos programas que promocionan el desarrollo y facilitan el logro del gran objetivo: una ciudad *productiva y competitiva*, al generar con ello nuevas dinámicas culturales y productivas, sustentadas en las propias potencialidades y recursos del Departamento.
- Formar una cultura del emprendimiento orientada al desarrollo de competencias antes que a la sola provisión de bienes materiales, que si bien son necesarios, no son los que aseguran el desarrollo. Es imperativo formar personas visionarias, caracterizadas por la creatividad, autoestima, autoconfianza, tenacidad o fuerza activa, con orgullo e identidad regional.

Referencias

- Bastidas Urresty J. (2000). Historia urbana de Pasto. Bogotá, Colombia: Editora Guadalupe Ltda.
- Bolaños Delgado S. & Pantoja M. (2007). Cien años de desarrollo empresarial en Nariño. Pasto, Colombia: Centro de Investigaciones Universidad Cooperativa de Colombia- Sede Pasto.
- Botero F. (2003). La industrialización en Antioquia, génesis y consolidación. Medellín, Colombia: Hombre Nuevo Editores.
- Camagni R. (1991). Innovation Networks: spatial perspectives. London and New York: Ed. Belhaven Press.
- Cámara de Comercio de Pasto (1996 a 2006). Anuario Estadístico. Pasto, Colombia: Cámara de Comercio.
- Cerón Solarte B., et al. (1998). Manual de historia de Pasto. Tomo II. Academia Nariñense de Historia. Pasto, Colombia: Alcaldía Municipal de Pasto.
- Cerón Solarte B. & Ramos M. T. (1997). Pasto: Espacio Economía y Cultura. Pasto, Colombia: Colección Sol de los Pastos Fondo Mixto de Cultura de Nariño.
- CEPAL (2002). Escalafón de competitividad Departamental. Bogotá, Colombia: Oficina CEPAL.
- Colmenares G. (1983). Cali: terratenientes, mineros y comerciantes, siglo xvii. En Sociedad y economía en el Valle del Cauca. Tomo I. Cali, Colombia: Biblioteca Banco Popular.
- Dávila Ladrón de Guevara C. (2003). Empresas y empresarios en la historia de Colombia. Siglos XIX y XX. Una Colección de Estudios Recientes. Tomo I y II. Bogotá, Colombia: Editorial Norma
- Febvre L. (1970). Combates por la historia .Barcelona, España: Ediciones Ariel.
- Gallicchio E. (2004, mayo). El desarrollo económico local. Estrategia económica y de construcción de capital social. Ponencia presentada en el Seminario Desarrollo con inclusión y equidad: sus implicancias desde lo Local, realizado por SEHAS. Córdoba, Argentina. [Se puede consultar en: <http://www.docstoc.com/docs/32952175/DESARROLLO-LOCAL-EN-AMERICA-LATINA-FACTORES-QUE-LO>]
- Helfer Vogel S. (2006). Entrevista realizada por las autoras. Pasto. Colombia.



- Lopera E. Egidio & Díez Villa H. & Galindo C. J. & Uribe de Hincapié M. T. & Restrepo Gómez B. & Batista Jiménez E. & Vargas Guillén G. & Bialakowsky A. & Gutiérrez F. & Restrepo R. W. & Alvarado Salgado S. V. & Aubad López R. & Londoño Restrepo G. (1993). Investigación cualitativa, confrontación y prospectiva. Medellín, Colombia: Universidad de Antioquia.
- Martínez Betancourt J. & Sabogal Tamayo & Nariño J. (2000). Nariño: Realidad y futuros posibles. Pasto, Colombia: Universidad de Nariño.
- Molina Londoño L. F. (2003). Francisco Montoya Zapata: Poder político familiar y empresarial 1810 – 1862. Medellín, Colombia: Nutifinanzas
- Primer Anuario Estadístico del Departamento de Nariño (1960) Pasto, Colombia: Editorial El Radio.
- Rodríguez Becerra M. (1993). El empresario industrial del Viejo Caldas. Bogotá, Colombia: Facultad de Administración - Universidad de los Andes.
- Safford Frank (2002). Los valores socioculturales, las estructuras y las políticas públicas en el desarrollo colombiano. Bogotá, Colombia: Facultad de Administración - Universidad de los Andes.
- Universidad de Nariño. (2002, octubre). Cuentas Económicas de Nariño. 1989 Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas Centro de Estudios de Desarrollo Regional y Empresarial cedre.
- Universidad de Nariño (2003, agosto). Reportes de Investigación. Análisis Económico de Nariño 1989 - 1999. [Texto para Discusión]. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas Centro de Estudios de Desarrollo Regional y Empresarial cedre.
- Zúñiga Erazo E. (2002). Nariño cultura e ideología. (1ª ed.). Universidad de Nariño. Desarrollo Gobernación de Nariño. Pasto, Colombia: Alcaldía Municipal de Pasto. Fundación para la Investigación y Desarrollo de Nariño, finmil.
- Zuluaga J. C. (2010). Emprendimiento e historia empresarial. Apuntes para un dialogo interdisciplinario en América Latina. En Ponencia presentada en el Congreso Latinoamericano de Historia Económica. México.



Emprendimiento Corporativo y Aprendizaje Organizacional

Manuel Alfonso Garzón Castrillón^{1*}

Resumen

Este documento es el resultado de la confluencia de varias investigaciones, unas orientadas hacia el emprendimiento corporativo y el desarrollo de comportamientos intraemprendedores y otras, hacia el aprendizaje organizacional; todas ellas bajo el marco de la *gestión* del conocimiento, presentadas en el mes de mayo como conferencia magistral en el IV *Workshop de Emprendedores Universitarios* —EMPRENDESUR— y en el V *Encuentro regional de emprendimiento* —Red Académica de Apoyo al Emprendimiento Empresarial del Tolima—. Se logran aproximaciones teóricas, conclusiones y recomendaciones para poner en marcha programas de aprendizaje organizacional, orientados al *emprendimiento corporativo* mediante intraemprendedores.

Palabras claves: Emprendimiento corporativo, aprendizaje organizacional, Intraemprendedores, gestión del conocimiento y direccionamiento estratégico.

Abstract

This document is the result of a confluence of several researches oriented towards each corporate entrepreneurship and the development of intrapreneurial behavior and other of the organizational learning at all in the context of knowledge management, presented in May as conference *Workshop IV of University Entrepreneurs* —EMPRENDESUR— and, *V Regional*

¹ * BA. Administrador de Empresas, D: Desarrollo Emprendedor, MSc. Magister en Docencia. PhD. Doctor en Administración. Post PhD. Director de la Fundación para la Investigación y el Desarrollo Educativo y Empresarial fidee, Barranquilla, Colombia, Sur América. Correo electrónico: manuelalfonsogarzon@fidee.org, Página web: www.fidee.org.



Meeting of Entrepreneurship —Academic Support Network Business Entrepreneurship Tolima— Theoretical approaches are achieved, conclusions and recommendations to implement programs aimed at undertaking organizational learning oriented to the intra-corporate by intrapreneurs.

Keywords: Corporate Entrepreneurship, Organizational Learning, intrapreneur, management and strategic direction.

1. Introducción

Tanto en el plano académico como en el campo aplicado, es evidente el creciente interés por el estudio de temas como el emprendimiento corporativo, que involucran la innovación y el aprendizaje organizacional. Dicho interés, ratificado mediante una abundante literatura, se ve fomentado con seguridad por el nexo que se establece entre tales temas y los aspectos del desarrollo regional, nacional e internacional, con incidencia en lo económico, social, comunitario y tecnológico. Los procesos de cognición y aprendizaje, ya sean individuales o corporativos, constituyen para muchos autores del *emprendimiento corporativo* una amplia perspectiva para la investigación. Por lo tanto, el principal desafío para las organizaciones de hoy, es la creación de una cultura y un clima que facilite el aprendizaje organizacional orientado hacia el emprendimiento corporativo como una acción deliberada, establecida desde su plataforma estratégica, debido a que la habilidad para aprender más rápido que los competidores, será la única ventaja competitiva sustentable en el tiempo.

2. Marco de referencia

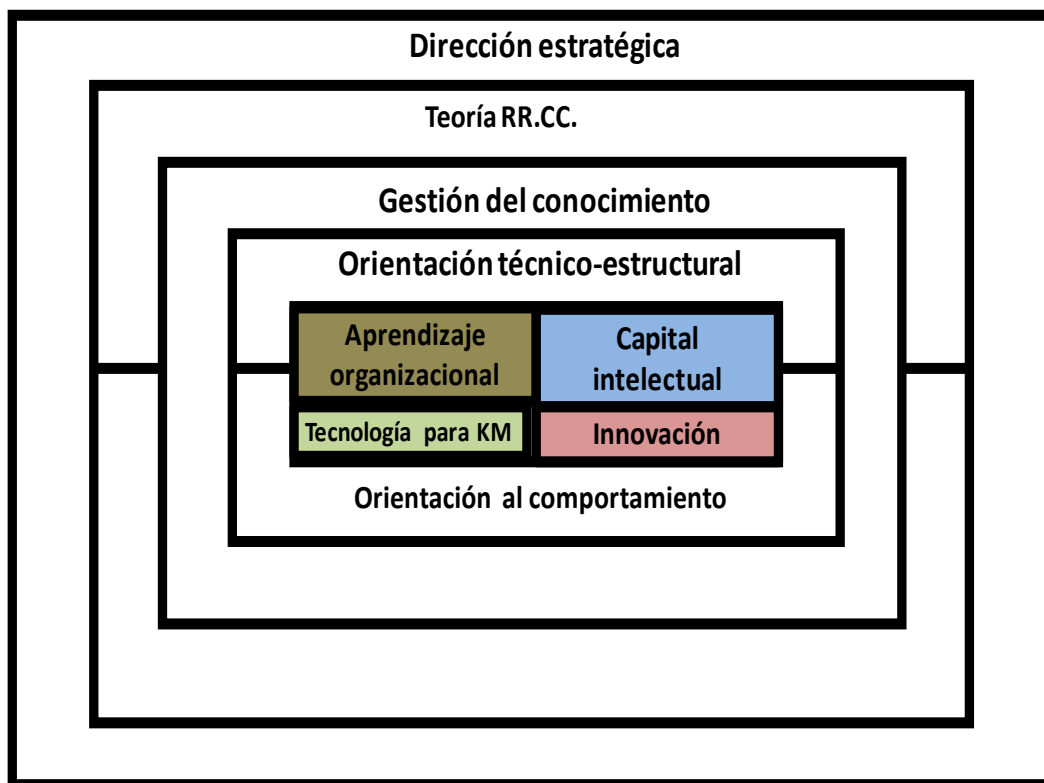
El marco de referencia de este trabajo, como se muestra en el Gráfico 1, está constituido por la Dirección Estratégica, la Teoría de Recursos y Capacidades, la Gestión del Conocimiento y como variables de este último, se abordan dos: el Aprendizaje Organizacional y la Innovación lograda por el emprendimiento corporativo.

2.1. Dirección estratégica

Entendida como la función directiva, praxis o aplicación en las organizaciones de los fundamentos de la estrategia, como proceso de creación de la misma, el cual además se compone de la fase de

conceptualización, de formulación, formalización —planificación— e implantación y control —gestión— de la estrategia Bueno (2004). La Dirección Estratégica, por su esencia, debe garantizar la adaptación y pro actividad de las organizaciones con el entorno, es decir, se relaciona con todos los procesos del medio ambiente y, por lo tanto, constituyen su frontera. Dentro de los marcos de la organización, todas sus funciones y procesos tienen estrecha relación en todo momento, debido a la necesidad de armonía, integración y coherencia para lograr el funcionamiento correcto.

Gráfico 1. Marco de referencia



Fuente: Garzón (2010).

2.2. Teoría de recursos y capacidades

La dirección estratégica contiene, como supra sistema, a la Teoría de Recursos y de Capacidades —RR.CC.—, que considera a la organización, según Garzón y Fischer (2009), como un conjunto de recursos y capacidades que configuran ventajas competitivas. Esta teoría aparece



en la década del ochenta en el ámbito académico, y se puede considerar la precursora de la gestión del conocimiento, ya que se centra en analizar los recursos y las capacidades de las organizaciones como base para la formulación de su estrategia. La Teoría apoyada en los recursos, se encuadra dentro del denominado Análisis Estratégico, y produce un giro del exterior al interior de la organización, al momento de analizar su situación estratégica.

Para Garzón (2009) la Teoría de los RR.CC, busca construir ventajas competitivas a través de utilidades superiores al tercer cuartil o setenta y cinco percentil, fundamentalmente como consecuencia de ventajas en la eficiencia de la organización. Esta aproximación tiene sus raíces en una discusión teórica planteada durante mucho tiempo, acerca de las fortalezas o debilidades. Lo anterior señala como los determinantes fundamentales de los resultados y la presencia de capacidades específicas de la organización, que esta dispone de activos específicos de la existencia de mecanismos de aislamiento.

El pionero en aplicar conscientemente una perspectiva de recursos al campo de la estrategia es Rumelt (1984), quien percibe esta como un conjunto relacionado de recursos idiosincrásicos y de actividades de conversión de los mismos, que forman un hato enmarañado.

La Teoría de los Recursos y las Capacidades, a su vez contiene a la Gestión del Conocimiento, que para Garzón (2006) es la capacidad de aprender y generar conocimiento nuevo o mejorar el actual, como base para la generación de capital intelectual, de las capacidades organizativas, del uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, como recursos estratégicos para la innovación, la productividad y la sostenibilidad de las organizaciones.

2.3. Gestión del conocimiento

El concepto de la Gestión del Conocimiento, tal como lo entendemos en la actualidad, se desarrolló a partir de los temas básicos de la gerencia de los años 80 y 90, del siglo veinte, a saber: la mejora continua, gestión de calidad total, innovación en la organización. El movimiento del conocimiento que se inició en la década de los noventa todavía está en una fase incipiente en muchos aspectos, pero ha ganado impulso como una importantísima tendencia en los negocios y una gran fuerza en la industria.

Se encontraron dos tendencias en la Gestión del Conocimiento,

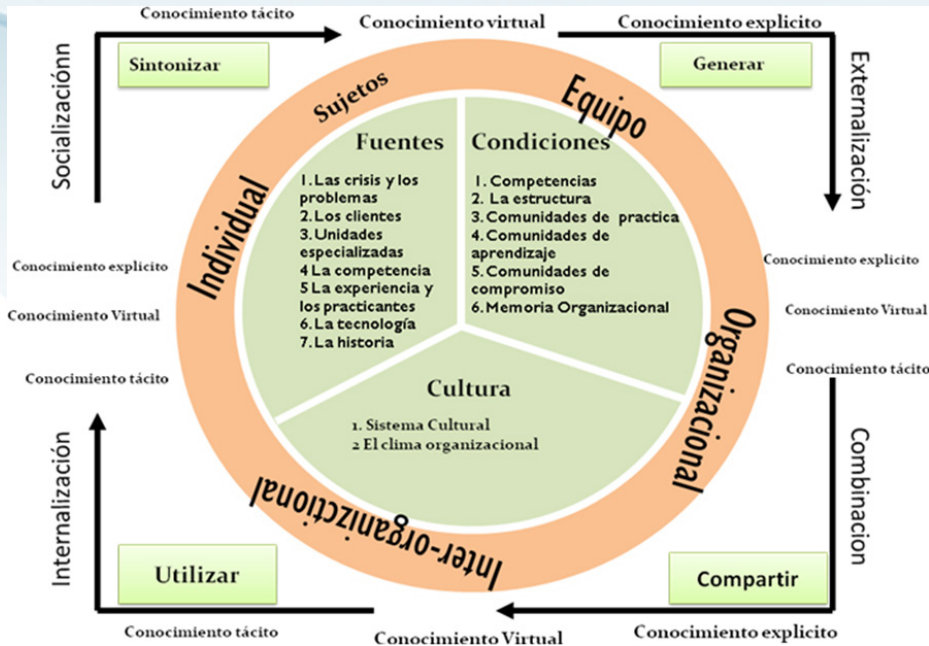
una de ellas es la orientación técnico estructural, que enfatiza el uso de la tecnología para el manejo efectivo de la información para incrementar el conocimiento; la otra tendencia es la orientación al comportamiento que, según las personas que trabajan en las organizaciones, es la confluencia de varias disciplinas como la Educación, Psicología, Antropología, Economía, Administración y Tecnología de la Información y Comunicación, las cuales han aportado enfoques multidisciplinarios y diferentes herramientas para la Gestión del Conocimiento; las dos tendencias son complementarias como lo demostró Prieto *et al* (2004).

La Gestión del Conocimiento a su vez contiene al aprendizaje organizacional, que parte del origen del término *aprendizaje organizacional*, que por primera vez surgió en una publicación de Miller y Cangelotti (1965). Estos autores, basados en la Teoría de Contingencias, propusieron el modelo conceptual *adaptación-aprendizaje* para explicar por qué solo algunas instituciones sobreviven a las exigencias de sus entornos a través del tiempo. Fenómeno compuesto y complejo, con investigaciones desarrolladas sobre este campo dispar y de resultados poco acumulativos. A pesar de la complejidad, la cantidad de investigaciones que conciben el aprendizaje organizacional como eje central, o que hace referencia al concepto, ha ido en aumento desde los inicios de los años 90.

2.3.1. Aprendizaje organizacional. Se presenta como la primera variable del modelo de Gestión del Conocimiento y la definición que orienta este trabajo de investigación es la propuesta por Garzón (2008): que es la capacidad de las organizaciones de crear, organizar y procesar información desde sus fuentes, para generar nuevo conocimiento individual, de equipo, organizacional e inter-organizacional, para originar una cultura que lo facilite y permitir las condiciones para desarrollar nuevas capacidades, diseñar nuevos productos y servicios e incrementar la oferta existente y mejorar procesos, orientados a la perdurabilidad. El modelo propuesto por Garzón y Fischer (2009) se encuentra plasmado en el Gráfico 2.



Gráfico 2. Modelo de Aprendizaje organizacional



Fuente: Garzón y Fischer (2008)

En este modelo se definen unas tipologías de conocimiento, a saber: El Conocimiento Tácito, entendido como un saber en acción individual o social, de alta trascendencia en la creación de conocimiento, que lo determina el Know how; es difícil de imitar, copiar o medir, por estar fundamentado en las relaciones humanas, en hábitos comunes, en los símbolos y metáforas, así como en las creencias, intuiciones y realidades particulares. Es producto de la experiencia y fruto de la manera en la que se comprende aquello que se ve, se toca, se siente y se escucha.

El Conocimiento Explícito, es comúnmente tangible y se encuentra en manuales, libros, políticas, procedimientos, reglas de trabajo; es aquel conocimiento que se puede expresar con palabras y números, que puede transmitirse y compartirse fácilmente en forma de datos, fórmulas científicas, procedimientos codificados o principios universales (Nonaka y Takeuchi, 1999). El Conocimiento Virtual es un momento de comprensión compartida, provocado por interacciones dirigidas hacia un cierto propósito, tanto individual como colectivamente. Es un momento de unificación en un proceso de dinámica de grupo, en el cual el conocimiento tácito se vuelve

explícito y adopta formas aplicables. Es un conjunto de conocimientos que solo existe mientras el grupo o la organización es capaz de mantener su base cognoscitiva, puede expandirse, disminuir o modificarse con los cambios en el conjunto de las personas participantes (Cutcher et al., 2000).

La conversión del conocimiento se basa en las formulaciones de Nonakay Takeuchi, (1999) y Choo (2003), como se describe a continuación:

La Socialización. Es la transmisión o creación de conocimiento tácito entre dos o más personas, que comparten modelos mentales, desarrollan habilidades mutuas y transmiten los elementos para la creación de aptitudes, a través de una interacción cercana.

La Exteriorización. Es necesaria para que el conocimiento tácito tenga un efecto en la organización, debe darse a conocer por las personas que lo requieren para el desempeño de su trabajo, en un lenguaje claro, útil y universal. Espacio en el que el conocimiento virtual hace su aparición.

La Combinación. Es el proceso de combinar o reconfigurar cuerpos desiguales de conocimiento explícito; tiene lugar cuando los miembros de una organización intercambian información, realizan memorandos, controlan y analizan datos a fin de revelar tendencias y patrones, entre otras.

La Interiorización. Supone la transformación del conocimiento recién creado, a través de la socialización, la exteriorización y la combinación, en un nuevo conocimiento tácito, eminentemente práctico; el cual permite consolidarlos dentro de sus elementos cognitivos, modelos mentales y tecnológicos, Know how y habilidades.

2.3.1.1. Variable: fuentes del aprendizaje organizacional. Son ocho las situaciones que deben ser consideradas y utilizadas en las empresas para generar aprendizajes, las cuales son: las crisis y los problemas; los clientes; las unidades especializadas; la competencia; la experiencia y los practicantes; la tecnología; la historia; los supuestos.

2.3.1.2. Variable: condiciones para el aprendizaje organizacional. El conocimiento debe ser transmitido y conservado a través de las diferentes condiciones que brinden las organizaciones para la generación del mismo; por tanto, las condiciones que facilitan el aprendizaje organizacional son: Competencias para aprender y desaprender; Estructura, Comunidades de práctica; Comunidades de compromiso; Comunidades de aprendizaje; Memoria organizacional.

2.3.1.3. Variable: sujetos del aprendizaje organizacional. Los sujetos del aprendizaje se definen como: individual, de equipo, organizacional e inter-organizacional.



2.3.1.4. Variable: cultura para el aprendizaje organizacional.

Entendemos la cultura organizacional como la consciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización, que los identifica y diferencia de otros. Las sub-variables de la cultura organizacional son: el concepto de ser humano que tiene el líder de la organización sobre las competencias genéricas, el sistema cultural, y el clima organizacional.

La cultura para el aprendizaje organizacional se caracteriza, según Schein (1993); Choo (1999); Argyris (1999); Nonaka y Takeuchi,(1999); Senge (2002); Etkin (2003), Méndez (2004) y Quintero (2003), porque cada organización desarrolla suposiciones, conocimientos y reglas, que permitan compartir el conocimiento como oportunidad de desarrollo, al crear un sentido de pertenencia, al facilitar la aclimatación de los empleados, al permitir e incentivar la difusión del conocimiento tácito, explícito y virtual.

2.3.2. *Innovación con emprendimiento corporativo.* Es la segunda variable del modelo de Gestión del Conocimiento, que en este documento se contempla como la *Innovación*, mediante el emprendimiento *corporativo*, para lo cual empezamos por definir qué es *intraemprendimiento* y luego determinar cómo el emprendimiento corporativo se desarrolla en la acción.

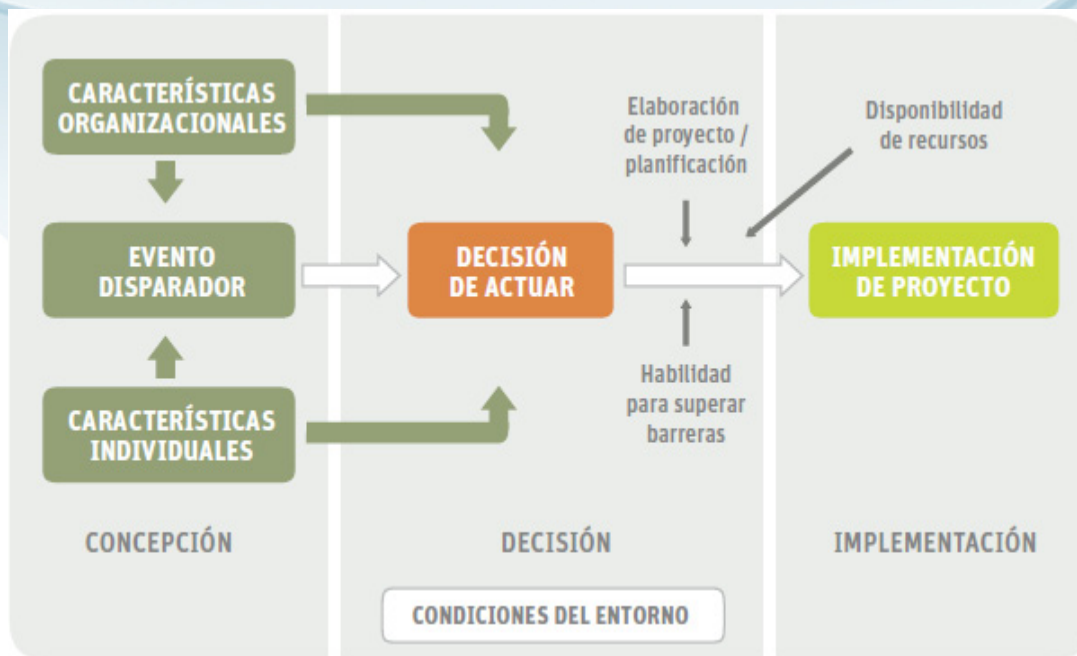
2.3.2.1. *Intraemprendimiento.* Su literatura está más focalizada en las iniciativas independientes de los empleados; por lo tanto, el *intraemprendimiento* es considerado por Garzón (2008) como un componente del emprendimiento corporativo: Individuos con visión empresarial, que manifiestan una conducta y orientan su comportamiento hacia el surgimiento y desarrollo del espíritu emprendedor interno, para generar y aprovechar ideas innovadoras que desarrollan como oportunidades de negocio rentable; comprometen su tiempo y esfuerzo en investigar, crear y moldear esas ideas en negocios, para su propio beneficio y el crecimiento sustentado de la organización, al lograr éxitos donde otros ven fracasos o problemas, y su fuerza está en su talento creativo para la producción de bienes y servicios. Desde esta perspectiva, el comportamiento del *intraemprendedor* es autónomo, en ocasiones no valorado en primera instancia por la alta dirección, para la cual su surgimiento debería de ser el fruto de políticas organizacionales que incentiven la creatividad de los empleados y la innovación en la empresa. Para Garzón los *intra-emprendedores* surgen de manera innata pero deben ser impulsados, formados e incentivados por la organización.

2.3.2.2. *Emprendimiento corporativo*. En la revisión bibliográfica realizada sobre este concepto se encontró que, en suma, las distintas definiciones cuentan con algunas diferencias y un denominador común: su amplitud y dificultad para establecer fronteras precisas. Quizá convenga, entonces, retomar la definición propuesta por Seshadri y Tripathy (2006) y enfatizar en el concepto como el proceso que permite estimular, canalizar y capitalizar las energías y el espíritu emprendedor de los empleados para generar proyectos innovadores, de nuevos negocios y de mejoras organizacionales, que contribuyan a fortalecer la competitividad de la empresa. Algunas veces estas iniciativas llegan a traducirse en la conformación de una nueva unidad de negocios o, inclusive, de una nueva empresa que puede estar ligada jurídica o estratégicamente a la organización, aunque no siempre sea este el caso, pues con frecuencia deviene en una entidad completamente independiente —*Spin off* vinculado o independiente—.

Para poner en marcha el emprendimiento *corporativo*, es necesario, según Federico (2008), seguir el proceso que se establece en el Gráfico 3, el cual parte de unas características individuales requeridas para asumir una conducta que se manifiesta en el comportamiento del intraemprendedor como motor de la innovación, entre las que se destacan, para Garzón (2008), la necesidad del logro como una condición sine qua non del espíritu empresarial y prioridad por el proyecto interno; visión e imaginación creativa; dedicación, constancia, persistencia, tenacidad y deseo de autonomía; destreza para organizar y trabajar en equipos autodirigidos. El Gráfico 3 expresa que en las organizaciones se requiere el desarrollo de unas condiciones que permitan aflorar el espíritu emprendedor interno en sus empleados y estas, para Garzón, son: formación para la innovación; conformación de equipos *intrapreneur* —equipo piloto—; identificación de oportunidades; condiciones intraempreendedoras —Altos directivos intraempreendedores—; cultura organizacional *intrapreneur*, al contar con personas que cumplan, o que mediante la formación, hayan desarrollado sus capacidades intraempreendedoras y que a su vez la organización facilite dichas condiciones sin olvidar la influencia del entorno, solo es necesario tomar la decisión de actuar y desarrollar la innovación.



Gráfico 3. Proceso de emprendimiento corporativo



Fuente Federico (2008)

2.3.2.3. *Caracterización de la Innovación.* La innovación se concibe como un medio que le permite a las organizaciones mover a sus empleados desde una *perspectiva de empleado* hacia una *perspectiva intraempresarial*. Se puede caracterizar como aparece en el Gráfico 4, de acuerdo con Garzón (2008), como *innovación conceptual*, que se refiere a la innovación del concepto de negocio; la *innovación gradual*, que se define como los cambios graduales en productos o servicios que ya están en el mercado; la *innovación arquitectural* entendida como aquella desarrollada al interior de equipos electrónicos y en los cuales la apariencia externa no cambia, pero al interior del Neo-hardware se amplía su capacidad de funcionamiento en diferentes aspectos; y la *innovación radical*, que es aquella que permite descubrir y llevar al mercado nuevos productos. De este modo, los individuos innovarán no solo a causa de sus propias iniciativas, sino también de las que emergen de las exigencias de su trabajo. El atacar las restricciones impuestas a la innovación permitirá hacer más factible el intraemprendimiento.

Gráfico 4. Caracterización de la innovación



Fuente Garzón (2009)

Con base en el Gráfico 3, en el que se establecían los procesos requeridos para desarrollar el emprendimiento *corporativo*, es necesario determinar cómo en una universidad se llevan a cabo *Spin Off*. Por lo tanto, en el Gráfico 5 se plasma la propuesta de Federico (2008): en el cual el surgimiento del *Spin Off* se da con relación a unas condiciones que permitan el apoyo a los emprendedores internos, que identifiquen oportunidades de base tecnológica, conviertan su idea en una empresa en la que la universidad y el intraemprendedor son socios y mediante ruedas de inversionistas se busca el apoyo de empresarios que invierten como accionistas en la nueva empresa. Comúnmente, según Kantiz y Drucaroff (2009), se denomina *Spin off* al proceso de nacimiento de una nueva firma, cuya gestación capitalizó ideas, recursos, conocimientos y/o contactos desde dentro de otra organización o empresa.

En este sentido, un *Spin off* es un desprendimiento empresarial que involucra a tres actores claves: la nueva firma desprendida, la firma madre y los accionistas de esta última. Desde la perspectiva de la empresa madre, el *Spin off* puede ocurrir como consecuencia de su decisión estratégica de focalizarse en el núcleo de negocios claves y desprenderse por esa vía de aquellos que no lo son, o bien de explorar paralelamente nuevos negocios en forma relativamente autónoma de su actividad principal, a través de un equipo emprendedor que asume el liderazgo del proyecto. Esto implica la oportunidad de combinar el trabajo en innovación con la incubación de un



emprendimiento, como una posibilidad cierta y totalmente sistematizable para las empresas basadas en el talento de sus colaboradores, por ello se debe considerar esta vía como una alternativa posible.

Gráfico 5. Tipos de *Spin Offs* según condiciones



Fuente: Federico (2008).

2.3.2.4. Estrategia y emprendimiento corporativos. Como se planteó en el marco de referencia, esta propuesta es diseñada desde el enfoque estratégico; parte de la literatura ha buscado establecer la relación entre la estrategia corporativa, el intraemprendimiento y el desempeño de la organización, al retomar la propuesta de Kuratko, Ireland y Hornsby (2001) del concepto de estrategia como: El conjunto de acciones y compromisos tomados para desarrollar y explotar *ventajas competitivas* en el mercado, al entender estas como el resultado de un valor diferencial perdurable entre los servicios y productos de una organización y los de sus competidores.

Lo anterior, al tener en cuenta que el establecimiento de una visión emprendedora conducirá hacia comportamientos innovadores, ya sean radicales o incrementales. Dichos comportamientos llevarán a la creación de equipos de trabajo interesados en el desarrollo de actividades emprendedoras que, junto con un sistema efectivo de compensación e incentivos, llevará a la organización hacia una cultura intraemprendedora. De esta manera se implementa la estrategia corporativa de intraemprendimiento en la organización (Kuratko *et al.*, 2001).

Estas premisas se toman de acuerdo a las de Knight (1997), quien resalta el trabajo realizado por McKee, Varadarajan y Pride (1989), Lumpkin y Dess (1996); Åmo y Kolvereid (2005); Sapienza De Clero y Sandberg (2005); la evidencia empírica de la existencia de una la relación existente entre la estrategia, el comportamiento emprendedor e innovador de los empleados y el buen desempeño de la firma. La estrategia dirigida hacia la cultura emprendedora implica un compromiso de la gerencia para apoyar las ideas y las capacidades innovadoras de los empleados, así como la posibilidad de realizar un seguimiento al entorno, en búsqueda de oportunidades y nuevas configuraciones de las actividades desarrolladas por la organización.

La orientación emprendedora también implica la voluntad de innovar para rejuvenecer las ofertas en el mercado; de tomar riesgos para poner a prueba mercados, productos y servicios nuevos e inciertos, y de ser más proactivos que los competidores en la búsqueda de nuevas oportunidades en el mercado (Covin y Slevin (1989, 1990 y 1991); Knight (1997); Miller (1983); Namen y Slevin (1993); Wiklund (1999); Zahra (1993); Zahra y Covin (1995). El intraemprendimiento se ha convertido en un tipo de emprendimiento de vital importancia para la perdurabilidad y el éxito organizacional, así como para el desarrollo económico. Resulta ser un componente del emprendimiento corporativo, desplegado dentro de la organización, que puede tener un impacto externo, gracias al desarrollo de nuevos productos o servicios; o un impacto interno debido a la innovación en los procesos ejecutados por la organización.

2.3.2.5. El aprendizaje organizacional y el emprendimiento corporativo.

Una organización orientada al aprendizaje es un ámbito donde la gente descubre cómo crea su realidad, y cómo puede modificarla a través del aprendizaje; por lo tanto, la capacidad de modificar la realidad organizacional es fundamental para lograr la visión de la organización; la existencia de la visión indica que existe una realidad actual que desea ser modificada, y para este documento la realidad es la orientación hacia el emprendimiento corporativo.

De esta manera las organizaciones que decidan modificar esta realidad, les implica construir una visión compartida que aliente el compromiso a largo plazo, explicitar las limitaciones de la manera de ver el mundo, desarrollar las aptitudes de grupos de personas en busca de una figura más amplia que trascienda las perspectivas individuales, alentar la motivación personal para aprender continuamente. Para esto se requiere tener claridad en cuanto



a que las organizaciones no desempeñan las acciones que producen el aprendizaje, sino los individuos que actúan como sujetos y producen las acciones que desarrollan el mismo. Las organizaciones crean las condiciones para influir de manera significativa en aquello que los sujetos formulan como problemas, en el diseño de las soluciones y en la producción de acciones para resolver tales problemas.

El aprendizaje se desarrollara cuando una organización logra aquello que se ha propuesto, para nuestro trabajo la orientación hacia el emprendimiento *corporativo*, mediante individuos denominados intraemprendedores; es decir, que existe un ajuste entre el diseño para la acción, la realidad y el resultado logrado. En segundo lugar, el aprendizaje ocurre cuando se identifica y corrige un desajuste entre las intenciones y los resultados obtenidos; de esta manera, un desajuste se transforma en un ajuste. Lo anterior debido a que el aprendizaje es verificado a través de la capacidad de la organización para producir un resultado anteriormente inalcanzable. El aprendizaje y el conocimiento son concebidos de forma práctica, puesto que no dependen de la verdad, sino de la efectividad para la producción de resultados.

Este hecho ha llevado a resaltar la importancia del conocimiento y del aprendizaje organizacional como recursos indispensables con los que debe contar la empresa a la hora de poner en marcha un programa de emprendimiento corporativo, para enfrentar los requerimientos del entorno. Estos recursos serían todas aquellas habilidades, conocimientos y características organizacionales que se acumulan a lo largo del tiempo en forma de *stocks* o de *competencias distintivas* al servicio de la organización.

Una organización orientada al aprendizaje del emprendimiento corporativo requiere de la planificación, pero el desarrollo de un programa institucional de emprendimiento corporativo no garantiza que la compañía se constituya en una organización innovadora como pretende dicho emprendimiento; se requiere que la formación deba estar orientada al aprendizaje continuo, y mantener como objetivo fundamental la creación de un conjunto de capacidades únicas de la organización, enmarcadas en una estrategia que promueva a las personas para que puedan romper con las concepciones tradicionales de actuar y pensar la empresa, base para lograr el cambio y alcanzar los fines de la situación deseada. Esto es, hacia una visión organizacional construida idealmente con la participación de las personas y liderada por quien ocupe el más alto nivel jerárquico.

3. Metodología

En el proceso de elaboración de esta investigación se utilizó el método de análisis de contenido, entendido como el énfasis que se le da a los diversos componentes de los mensajes; las técnicas de análisis de contenido pueden agruparse en tres grandes categorías, de las cuáles una es la técnica lógico-semántica —también llamada de AC temático—, que es la más frecuente y típica. Recurren a la lógica para resumir, definir categorías y verificar la validez de los argumentos y de las conclusiones.

El proceso de investigación realizado está cruzado por la hermenéutica, que ayuda a dar especificidad a lo cualitativo; se entiende como una interpretación de la condición histórica y lingüística, siempre presente en la experiencia humana. Es una racionalidad que permite abordar el problema de la investigación de manera opuesta a como lo hace la racionalidad analítica, que dispone de procedimientos previos para el tratamiento del objeto. Hablar de hermenéutica significa ir más allá de la mera descripción, al mantener la tensión entre lo particular del contexto —la cultura— y la búsqueda de aspectos universales que permitan mayor conocimiento sobre lo estudiado; también implica la tensión permanente entre las categorías previas del análisis y las categorías emergentes de la realidad estudiada.

4. Discusión de resultados

Con base en el método de análisis de contenido y la hermenéutica, podemos obtener el análisis de resultados, que nos permite analizar la relación existente entre la estrategia, el comportamiento emprendedor e innovador de los empleados y el buen desempeño de la organización, en lo cual se tienen puntos de coincidencia con los planteamientos de Bueno (2004), Knight (1997), quienes resaltan el trabajo realizado por McKee, Varadarajan y Pride (1989), Lumpkin y Dess (1996); Åmo y Kolvereid (2005); Sapienza De Clero y Sandberg (2005). Por tanto, la Dirección Estratégica, por su esencia, debe garantizar la adaptación y pro actividad de las organizaciones con el entorno, es decir, se relaciona con todos los procesos del medio ambiente y ello constituye su frontera.

Con relación al estímulo de una cultura de innovación, se llega a puntos coincidentes con las afirmaciones de Federico (2008), al partir de unas características individuales, requeridas para asumir una conducta que se manifiesta en el comportamiento del intraemprendedor como motor de la innovación.



En lo pertinente al componente del entorno del emprendimiento corporativo, y para lograr un impacto externo, gracias al desarrollo de nuevos productos o servicios; o lograr el impacto interno debido a la innovación en los procesos ejecutados por la organización, se tienen puntos en común con los propuestos por Covin y Slevin (1989, 1990 y 1991); Knight (1997); Miller (1983); Namen y Slevin (1993); Wiklund (1999); Zahra (1993); Zahra y Covin (1995). Se presenta una coincidencia con las propuestas de Garzón y Fischer (2009), en lo pertinente a permitir las condiciones para desarrollar nuevas capacidades, diseñar nuevos productos y servicios, incrementar la oferta existente y mejorar procesos orientados a la perdurabilidad.

En los aspectos que apuntan a las personas intraempendedoras, se tienen puntos con un enfoque similar a los estudios realizados por Samuelsson y Dahlqvist (2005), quienes realzan la importancia del intraemprendimiento. Por lo cual la innovación puede ser llevada a cabo de manera más exitosa en empresas existentes que en las nacientes, debido a las ventajas otorgadas por el manejo de recursos y la capacidad de coordinación que sustentan las firmas establecidas.

En lo pertinente a la innovación se encuentran coincidencias con los resultados encontrados por Schein (1993); Choo (1999); Argyris (1999); Nonaka y Takeuchi, (1999); Senge (2002); Etkin (2003), Méndez (2004); Quintero (2003), porque cada organización desarrolla suposiciones, conocimientos y reglas que permiten compartir el conocimiento como oportunidad de desarrollo, al crear sentido de pertenencia, facilitar la aclimatación de los empleados, y permitir e incentivar la difusión del conocimiento orientado a la innovación intraemprededora.

Sobre la orientación emprendedora que implica la voluntad de innovar para rejuvenecer las ofertas en el mercado; de tomar riesgos para poner a prueba mercados, productos y servicios nuevos e inciertos, y de ser más proactivos que los competidores en la búsqueda de nuevas oportunidades en el mercado, se llega a puntos parecidos a los propuestos por Covin y Slevin (1989, 1990 y 1991); Knight (1997); Miller (1983); Namen y Slevin (1993); Wiklund (1999); Zahra (1993), Zahra y Covin (1995).

De la misma manera y desde el punto de vista empírico, se acercan los resultados obtenidos por Knight (1997), quien además resalta el trabajo realizado por McKee, Varadarajan y Pride (1989), que muestran que las compañías con orientación emprendedora logran un desempeño superior respecto a otras organizaciones en entornos volátiles. De manera

similar, otros estudios argumentan que las firmas con mayor capacidad adaptativa u orientación emprendedora tienen un desempeño superior al de firmas más conservadoras, particularmente en entornos turbulentos (Covin y Slevin, 1991).

Finalmente, en relación con el aprendizaje organizacional orientado al emprendimiento corporativo, se llega a puntos coincidentes con los planteados por Kantis y Drucaroff (2009), en cuanto al campo de acción para el fomento del emprendimiento corporativo, que es amplio tanto en aquello que se refiere a la agenda de intervención como a la serie de actores potencialmente relevantes y, por lo tanto, solo nos queda actuar.

5. Conclusiones

La relación existente entre la estrategia, el comportamiento emprendedor e innovador de los empleados y el buen desempeño de la organización, es fundamental. La estrategia dirigida hacia la cultura emprendedora implica un compromiso de la alta dirección para apoyar las ideas y las capacidades innovadoras de los empleados, así como la posibilidad de realizar un seguimiento al entorno, en búsqueda de oportunidades y nuevas configuraciones de las actividades desarrolladas por la organización.

El cuerpo directivo de la organización debe incentivar una cultura de innovación, que incluya por lo menos tres componentes: un activismo innovador, es decir, el rol desempeñado por los intraemprendedores autónomos; la innovación como capacidad, a través de la cual los individuos son entrenados para la innovación y, finalmente, la innovación como un proceso que asegure que las ideas son progresivamente desplegadas desde la imaginación hasta la experimentación, valoración, aumento de escala y realidad.

Los entornos externos e internos impactan en la capacidad de los empleados para innovar y actuar de manera intraemprendedora, surgen asuntos que necesariamente deben seguir consolidando la investigación, con el fin de aprovechar las habilidades de los individuos dentro de las organizaciones, en beneficio de estas últimas.

El intraemprendimiento es un tipo de emprendimiento de vital importancia para la perdurabilidad y el éxito organizacional, así como para el desarrollo económico. Resulta un componente del emprendimiento corporativo, desplegado dentro de la organización, que puede tener un impacto externo, gracias al desarrollo de nuevos productos o servicios, o



interno, debido a la innovación en los procesos ejecutados por la organización. Este tipo de emprendimiento es llevado a cabo por empleados que persiguen oportunidades sin considerar los recursos que actualmente controlan, y hacen cosas nuevas al desviarse de lo habitual y generar, con su acción, innovación y cambio organizacional.

Diversos factores afectan la actividad intraemprendedora. El entorno en el que se desenvuelve la organización, denominado en este artículo como entorno externo, genera presiones que pueden inhibir o incentivar el intraemprendimiento. Una organización enfrentada a entornos hostiles requiere empleados innovadores que asuman riesgos, dispuestos a desafiar las condiciones adversas para alcanzar la supervivencia de la empresa. Lo anterior implica que la generosidad o munificencia del entorno constituya un determinante del comportamiento emprendedor del empleado.

Los planteamientos de la Teoría de los Recursos y las Capacidades, bajo los cuales las ventajas competitivas de la empresa se basan en los recursos que tiene a disposición y las capacidades que desarrolla, respaldan estas ideas. La innovación es una herramienta para el intraemprendedor, que cuando es utilizada por él mismo permite la renovación y el rejuvenecimiento de la empresa.

Al igual que el entorno al que se enfrenta la organización, el que afronta el empleado dentro de la organización afecta el comportamiento intraemprendedor. Los sistemas de incentivos, el soporte de la gerencia, el acceso a los recursos, la estructura organizacional y el proceso de asumir riesgos, emergen como los factores más revisados en la literatura existente, en relación con el objeto de estudio. Sin embargo, se propone de manera complementaria abordar los factores que pueden afectar el intraemprendimiento en conjunto, al estudiar la cultura y la estrategia organizacional, además de la relación de estos dos conjuntos de factores con el intraemprendimiento.

Las empresas deben procurar generar escenarios de aprendizaje organizacional, orientadas a lograr que los individuos puedan actuar de manera emprendedora en sus empresas, al imprimir dinámicas que le faciliten a la organización evolucionar y consolidarse en sus segmentos de mercado. Los académicos no escapan de responsabilidades específicas respecto a este constructo, al desarrollar investigaciones que les permitan a los diferentes actores sociales comprender el rol del intraemprendimiento. La agenda de investigación es amplia e incluye los enfoques psicológico, sociológico y económico para el estudio de esta actividad emprendedora.

La innovación se concibe como un medio que permite a las organizaciones mover a sus empleados desde una *perspectiva de empleado* hacia una *perspectiva intraemprendedora*. La cultura organizacional como proceso de construcción social debe propiciar los escenarios para fomentar comportamientos intraemprendedores.

En este orden de ideas, de todas las habilidades y competencias de que dispone la organización, probablemente la más importante es la referida a la capacidad de cambiar aquellas prácticas que en el pasado le fueron útiles pero que ya no lo son. Esta habilidad se refiere a la capacidad de cambiar la lógica que hasta ahora ha caracterizado las decisiones de la organización. Se requiere del des-aprendizaje de la antigua lógica dominante, el que abre las puertas hacia nuevas experiencias y es condición necesaria para producir futuros aprendizajes. Esto requiere que tanto los directivos como la organización en su conjunto, abandonen aquellas prácticas que no han resultado útiles y que no han funcionado en el pasado.

El aprendizaje organizacional orientado al emprendimiento corporativo mediante intraemprendedores, supone tomar consciencia de la lógica que domina la organización actualmente y desarrollar la capacidad de cambiarla, aprendizaje que implica decisiones basadas en respuestas eficientes que los trabajadores ofrecen frente a situaciones específicas y que no implican ningún costo para la organización, pues todos ellos se encuentran necesariamente inmersos en algún tipo de proceso de acumulación de conocimiento y en un contexto evolutivo de complejidad productiva.

6. Recomendaciones

Los resultados obtenidos en la presente investigación se constituyen en un punto de partida de nuevas investigaciones que se deben emprender en el corto y mediano plazo, el cual pretende reforzar este proceso iniciado en cualquier parte de Iberoamérica. Estos resultados son valiosos para los académicos, investigadores y consultores, quienes podrán seguir indagando por nuevas relaciones del emprendimiento corporativo y el aprendizaje organizacional.

Entre las limitaciones e implicaciones de esta investigación, se encuentra su corte exploratorio cualitativo, transversal, debido a la naturaleza gradual y acumulativa del aprendizaje, pues los estudios longitudinales pueden proporcionar otro tipo de elementos para observar, a través del tiempo, la influencia del emprendimiento corporativo y el aprendizaje organizacional.




Referencias

- Ámo B. & Kolvereid L. (2005). Organizational strategy, individual personality and innovation behavior. En *Journal of Enterprising Culture*, 13 (1), p.7-19.
- Argyris, Ch, (1999). *Sobre el aprendizaje organizacional*. México D.F., Editorial Oxford Pres.
- Bueno E (2004). *Estrategia y dirección estratégica*, Madrid, España: universidad Autónoma de madrid.
- Choo Chu W. (1999). *La organización inteligente*. México D. F. Editorial Oxford Press.
- Choo Chu W. (2003). The art of scanning the environment. Especial Issue on information seeking. En *ASI Bulletin*, 25, 3, p.13-19.
- Covin J. & Slevin D. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. In *Strategic Management Journal*. Vol. 10 (1), p. 75-87.
- Covin J. & Slevin D. (1990). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. En *Entrepreneurship Theory & Practice*. Vol. 16 (1), p. 7-25.
- Covin J. G. & Slevin O. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory, and Practice*, Fall 16 (1): 7-25.
- Clutcher J (2000). *Knowledge management resource center*. KM Oxford University Press.
- Etkin J. R. (2003). *Gestión de la complejidad en las organizaciones*. México D.F.: Editorial Oxford Press.
- Federico J. (2008). The State of the art in Research about Corporate Entrepreneurship (CE): A Review of The Empirical Literature, [Documento elaborado en el marco del proyecto Emprendimiento Corporativo en América Latina: Conceptos, lecciones del caso coreano y marco estratégico para promover su desarrollo en la región]. Editorial: Fondo Multilateral de Inversiones - Banco Interamericano de Desarrollo.
- Garzón M. (2006). *Aproximaciones a la gestión del conocimiento en Colombia*. [Congreso de Cladea Montpellier Francia]. Ponencia presentada en la Annual Assembly 2006 of cladea, Memory of xxxi. Montpellier Francia:

- Association Alexander Von Humboldt, Latin America & European Union Opportunities and Challenges.
- Garzón M. (2008). Modelo teórico de aprendizaje organizacional. En Revista Pensamiento y Gestión. N° 24, p195-224.
- Garzón M (2008, agosto 24-30). Propuesta de un modelo de emprendimiento corporativo para la innovación. Memorias del Congreso de Sistemas de Innovación para la Competitividad. León Guanajuato, México
- Garzón M & Fischer A. (2009, enero-junio). Una vía de colaboración entre la economía y la administración: la teoría de los recursos y las capacidades. En Revista Equidad & Desarrollo. N° 11. Bogotá, Colombia: Universidad de la Salle.
- Garzón M. (2010). El aprendizaje organizacional para la sostenibilidad. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Kantis H. & Drucaroff S. (2009). Emprendimiento Corporativo en América Latina: Conceptos, lecciones del caso coreano y marco estratégico para promover su desarrollo en la región. Buenos Aires, Argentina: Editorial Fondo Multilateral de Inversiones - Banco Interamericano de Desarrollo.
- Knight G. A. (1997). Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation. En Journal of Business Venturing. (12), p.213-225.
- Kuratko D. & Ireland R. & Hornsby J. (2001). Improving firm performance through entrepreneurial actions: Acordias corporate entrepreneurship strategy. En Academy of Management Executive, 15 (4), p.60-71.
- Lumpkin G. T. & Dess G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. En Academy of Management Review. 21 (1), p.135-172.
- Méndez C. (2004, diciembre), Metodología para describir la cultura organizacional: estudio de caso en una empresa colombiana del sector industrial. En Universidad y Empresa –Bogotá-. N° 07, p. 51-82.
- Miller D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. In Management Science. (29), p.770-791.
- Miller I. & Cangelloti C. (1965). Momentum and Revolution, organization adaptation. In Academy of Management Journal. Vol. 23, N° 4, p.591-614.
- McKee D. & Varadarajan & P. and Pride W. (1989). Strategic adaptability and firm performance: A market-contingent perspective. En Journal of



- Marketing. (53), p.21-35.
- Namen J. L. & Slevin D. P. (1993). Entrepreneurship and the concept of fit: A model and empirical tests. En *Strategic Management Journal*. (14), p.137-153.
- Nonaka I & Takeuchi H. (1999). *La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. [Trad. Hernández Kocka M.]. México: Oxford University Press.
- Prieto I. et al., (2004). La naturaleza dual de la gestión del conocimiento: implicaciones para la capacidad de aprendizaje y sus resultados organizativos. En *Revista Latinoamericana de Administración*, cladea, N° 32, p.47-75.
- Quintero A. (2003). *La empresa que educa*. [Trabajo de grado de Maestría en Educación]. Bogotá, Colombia: Universidad de la Sabana.
- Rumelt R. P. (1984). Towards a strategic theory of the firm. In: Lamb, R. [Org.]. *Competitive strategic management*. Englewood Cliffs, NJ, USA: Prentice-Hall, p. 556-570.
- Samuelsson M. & Dahlgvist J. (2005). ¿Which Schumpeter is right? Comparing nascent exploitation processes. En *Frontiers of entrepreneurial research* [P. D. Reynolds et al Eds.]. Babson Park: Babson College Center, p. 1-10.
- Sapienza H. J. & De Clero D. & Sandberg W. R. (2005). Antecedents of international and domestic learning effort. En *Journal of Business Venturing*. (20), p.437.
- Schein E. (1993) Culture: The missing concept in organization studies. En *Administrative Science Quarterly*. Vol. 41, p.229-240.
- Senge P. (2002). *La quinta disciplina*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
- Seshadri D. & Tripathy A. (2006). Innovation through intrapreneurship: The road less travelled. In *Vikalpa: The Journal for Decision Makers* 31 (1), p.17-29.
- Wiklund J. (1999). The sustainability of the entrepreneurial orientation–performance relationship. En *Entrepreneurship Theory and Practice*. 24 (1), p.37-48.
- Zahra S. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. En *Journal of Business Venturing*. 6 (4), p.259-285.



Zahra S. (1993). Environment, corporate entrepreneurship and financial performance: A taxonomy approach. En Journal of Business Venturing. Vol. 8 (4), p.319-340.

Zahra S. & Covin J. G. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. En Journal of Business Venturing, 10(1): 43-58.



Estrategia de identidad regional para la promoción de productos de Biocomercio bajo el concepto marca-región: Huila Corazón Verde y Amazonía Esencia de Vida

Adriana Lucía Arcos Dorado^{1*}
Andrés Torres Niño^{2*}

Resumen

Las iniciativas empresariales de biocomercio sostenible ofrecen una amplia gama de bienes y servicios de la biodiversidad, que al incluir atributos ambientales y sociales empiezan a diferenciarse de los demás productos del mercado. Sin embargo, la penetración a nuevos nichos requiere implementar estrategias de diferenciación: *Amazonia esencia de vida* y *Huila corazón verde* son estrategias que responden a la necesidad de crear identidad regional para el posicionamiento de productos de biocomercio. Este trabajo se realizó con la participación de actores locales, bajo un enfoque cualitativo, en el Departamento del Huila y el sur de la Amazonía colombiana, durante los años 2007 al 2009. Se concluye que la identificación de especificidades territoriales es la base para la construcción de una marca-región.

Palabras claves: biocomercio, marca territorial, identidad regional.

Abstract

An ample range of goods and services of the biodiversity are offering enterprise initiatives of Sustainable Bio-trade. Such biodiversity products and services when including environmental and social attributes begin to be different themselves from other products of the market. Nevertheless, the penetration to new commercial niches requires implementing differentiation strategies:

1 * Adriana Lucía Arcos Dorado: Magister en Desarrollo Rural. Directora Ejecutiva de la Corporación Biocomercio Sostenible. Bogotá, Colombia.

Correo electrónico: alarcos@biocomerciosostenible.org.

2 * Andrés Torres Niño: Candidato a Magister en Dirección de Marketing. Investigador de Mercados de la Corporación Biocomercio Sostenible. Bogotá, Colombia.

Correo electrónico: atorres@biocomerciosostenible.org.

Amazonia Essence of Vida and Huila Green Heart are strategies that respond to the necessity to create regional identity for the product positioning of bio-trade. This work was realized of participating way with local actors under a qualitative approach, in the department of the Huila and the south of the Colombian Amazonia, during years 2007 to the 2009. One conclusion is the identification of territorial specificities, which is the base for the construction of a mark region.

Key words: bio-trade, marks territorial, regional identity

1. Introducción

La globalización de los mercados ha acelerado la búsqueda de atributos de diferenciación, entendidos como las características que hacen que un producto al cumplir las mismas funciones de uso, se diferencie de otro. La elección de compra o no, dependerá de los hábitos y estilo de vida del consumidor.

Entre los elementos diferenciadores se encuentran diversos tipos de certificación: ecológica, denominación de origen, buenas prácticas agrícolas —BPA—, comercio justo, hecho a mano, entre otros, los cuales además de diferenciarse *per se*, su esencia radica en garantizar el producto y las condiciones bajo las cuales este fue elaborado: normas de calidad, producción con insumos orgánicos, respeto y pago justo a los trabajadores, lugar geográfico de origen, inocuidad, respecto al medio ambiente, entre otros.

En Colombia los productos de las iniciativas empresariales de biocomercio, por el hecho de contemplar elementos ambientales, sociales y económicos en función del buen manejo y conservación de la biodiversidad, empiezan a diferenciarse de los demás productos en el mercado, sin embargo se evidencia la necesidad de impulsar estrategias de promoción que los diversifique ante el consumidor.

En este documento se presenta un resumen del trabajo realizado durante los años 2007 al 2009, con el apoyo de la Corporación para el Desarrollo Sostenible del Sur de la Amazonia —Corpoamazonia— y la Corporación Autónoma Regional del Alto Magdalena —CAM—, las cuales implementan dentro de sus planes de gestión ambiental, programas de apoyo al biocomercio y los mercados verdes. El trabajo se realizó con actores locales, coordinado por investigadores que hoy conforman la Corporación Biocomercio Sostenible



—CBS Colombia—. Consistió en la formulación de una estrategia de identidad regional para la promoción, diferenciación y comercialización de bienes y servicios de la biodiversidad, en la que se consideraron algunos aspectos de la teoría de mercadeo conocida como *marketing territorial*.

2. Marco teórico

2.1. Biodiversidad

Colombia es reconocida como una de las cinco naciones *megadiversas* del mundo (Mittermeier, 1998). Con una superficie continental de 1,14 millones de Km² —escasamente el 0,8% del área terrestre del mundo—; Colombia alberga aproximadamente el 15% de las especies terrestres conocidas. Esto hace del país uno de los de mayor concentración de especies por unidad de área. Además posee el mayor número de especies de aves y anfibios en el mundo, ubicado en las primeras posiciones de países ricos en plantas vasculares y animales vertebrados.

Al mismo tiempo Colombia cuenta con una significativa diversidad cultural, representada en los diferentes grupos étnicos asentados en el territorio nacional. Dicha riqueza cultural se evidencia en las variadas expresiones lingüísticas y en la construcción permanente de saberes locales, que validan la relación de estos grupos sociales con su entorno y que, más allá de modificar la valoración económica de sus productos y servicios, se constituye en sí misma en un modelo de uso y aprovechamiento de los recursos (Lozada & Gómez, 2005).

El interés nacional en el tema ha llevado a incluir acciones estratégicas orientadas a promover la legalidad en el uso de dichos recursos, especialmente de la biodiversidad, como una opción clara de conservación y generación de ingresos a sus usuarios. En el Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010³, se señala que el “crecimiento alto y sostenido es la condición para un desarrollo con equidad” e incluye la variable ambiental como un factor de competitividad, el cual respeta las instancias y regulaciones ambientales, minimiza los impactos sobre la base natural y promueve el desarrollo de oportunidades de negocios a partir de los bienes y servicios de la biodiversidad.

2.2 Biocomercio

El término de biocomercio se refiere al conjunto de actividades de recolección y/o producción, procesamiento y comercialización de bienes y

3 Estado Comunitario para todos. Departamento Nacional de Planeación

servicios derivados de la biodiversidad nativa, bajo criterios de sostenibilidad ambiental, social y económica.⁴

El uso sostenible de la biodiversidad es para Colombia una prioridad que se ha concretado a través de diferentes programas y proyectos; el objetivo principal del Biocomercio Sostenible es contribuir a la conservación de la biodiversidad a través del uso sostenible. Con el biocomercio se busca diseñar y desarrollar mecanismos que impulsen la inversión y el comercio de los productos y servicios de la biodiversidad, o amigables con ella, para alcanzar los objetivos del Convenio de Diversidad Biológica y el desarrollo sostenible en Colombia (Instituto de Investigación de Recursos Biológicos Alexander von Humboldt, 2000).

El Biocomercio excluye el uso de especies altamente amenazadas, y además respeta la libre decisión y consentimiento previo informado de las comunidades indígenas, afro americanas y campesinas, de participar en cualquier iniciativa de estas características.

La principal herramienta conceptual para identificar si una empresa es o no de biocomercio, se basa en el cumplimiento de siete principios orientados a generar beneficios ambientales, sociales y económicos, los cuales se relacionan a continuación⁵:

Principio 1 Conservación de la biodiversidad.

Principio 2 Uso sostenible de la biodiversidad.

Principio 3 Distribución justa y equitativa de beneficios.

Principio 4 Sostenibilidad socio-económica.

Principio 5 Cumplimiento con la legislación nacional e internacional.

Principio 6 Respeto a los derechos de los trabajadores y comunidades locales.

Principio 7 Claridad acerca de los derechos al uso y tenencia de la tierra y a los recursos naturales.

2.3 Enfoque territorial para el desarrollo

Se ha definido de manera acertada el territorio y el enfoque territorial desde diferentes disciplinas y visiones. Para este trabajo se tuvieron en cuenta conceptos propuestos por autores como Schneider (2006), Fajardo (2003), Espinosa y Sánchez (2003) y Janvry y Sadoulet (2004), quienes abordan el enfoque territorial desde un punto de vista de integralidad y competitividad.

4 Definición acordada por los Programas Nacionales Andinos de Biocomercio (PFT), UNCTAD, CAN y CAF en 2004.

5 Concertados por los Programas Regiones de Biocomercio (Colombia, Bolivia, Ecuador y Perú) con el aval de la CAF, CAN y UNCTAD. 2004.



Desde la perspectiva del enfoque del desarrollo territorial, un territorio es un espacio geográfico caracterizado por la existencia de una base de recursos naturales específicos; una identidad particular —entendida como historia y cultura locales—, relaciones sociales, instituciones y formas de organización propias, que conforman un tejido o entramado socio institucional característico de ese lugar; y determinadas formas de producción, intercambio y distribución del ingreso (INTA, 2007).

Todas estas características le imprimen al territorio una identidad, como una huella digital que lo hace único, para cimentar el principio de que el territorio no es solo un soporte geográfico de recursos y actividades económicas sino una construcción social producto de las interrelaciones y decisiones de los actores locales en torno a un proyecto de desarrollo concertado entre todos ellos.

Para Espinosa y Sánchez (2003), el enfoque territorial se constituye en un medio fundamental para propiciar y promover la integración, el desarrollo y la competitividad territorial, los autores afirman que “mediante el ordenamiento territorial, la Nación y las entidades territoriales deberán definir con claridad su papel y las competencias encargadas de manejar a través de la Nación, los departamentos, municipios, entidades indígenas, entre otras” (p.468). La definición de los roles y competencias contribuye a la construcción de estrategias para mejorar la competitividad del territorio.

Adicionalmente, Fajardo (2003) explica la importancia de valorar el territorio y sus recursos en función del conocimiento y conservación de la biodiversidad y del surgimiento de condiciones políticas que, eventualmente, pueden facilitar acuerdos entre pobladores y el Estado, en torno a la organización del territorio y al manejo de sus recursos.

Así mismo, de acuerdo con Janvry y Sadoulet (2004), la construcción de territorios requiere:

- Descentralización administrativa y construcción de institucionalidad territorial.
- Construcción de las instituciones de la región en apoyo a la competitividad de las empresas del territorio.
- Construcción del capital social local, y la participación de grupos organizados locales a la gestión local.
- Planificación local y regional para definir visión compartida —clúster—.
- Inserción de la región a mercados dinámicos regionales, nacionales e internacionales.

2.4 Marketing y marcas territoriales

Con el marketing territorial se pretende aprovechar las oportunidades que brinda una zona para mejorar su competitividad. Los paisajes, las condiciones históricas y culturales y las características socioeconómicas de las regiones juegan un papel importante, de tal modo que las diferencias territoriales explican en gran medida los diversos caminos hacia el desarrollo.

Kotler, *et. al.*, (1994), define como marketing territorial el diseño de un lugar para satisfacer las necesidades de su mercado objetivo. Tiene éxito cuando los ciudadanos y los negocios están satisfechos con su comunidad, y las expectativas de visitantes e inversionistas se cumplen. Dentro del marketing territorial se debe considerar la capacidad de diseñar en un lugar una mezcla de atributos y servicios de la comunidad, promover sus valores y ventajas dominantes y crear incentivos que atraigan a compradores actuales, potenciales, a usuarios de sus bienes y servicios, de modo que no se trasladen a otro lugar.

A su vez, es necesario que los productos vinculados con los territorios, desarrollen estrategias de diferenciación susceptibles de ser usadas en términos comerciales en los mercados. Es así como en los últimos años, numerosas experiencias alrededor del mundo han mostrado cómo los territorios enfrentan la globalización mediante la construcción colectiva y desarrollo de denominaciones de origen y marcas compartidas que pueden ser concebidas como marcas territoriales, las cuales son usadas como valor agregado que poseen los productos para su comercio (Aranda & Combariza, 2007).

Las marcas territoriales son susceptibles de ser usadas en el mercadeo de productos territoriales, estas se constituyen en una estrategia de agregar valor, en la que se apunta a construir ventajas que permiten la diferenciación de los productos en los mercados, con ello favorecen el uso en términos comerciales de la identidad, el *saber-hacer* y las particularidades de los territorios, que supone la mejora de ingresos a la población local por la venta de productos del territorio.

También se contribuye a añadir valor para el cliente al ofrecer productos en el mercado con diseño y estilos diferentes. Las marcas territoriales como aspecto diferenciador son un mecanismo en este sentido, ya que mediante el uso de un nombre, término, letrero, símbolo, diseño o combinación de los anteriores, le permite al consumidor relacionar el producto con su sitio de origen o sistema de producción,



que claramente se convierte en una estrategia para la diferenciación de los territorios y sus productos en el mercado.

3. Metodología

La formulación y diseño de la estrategia de identidad regional se realizó a partir de un trabajo participativo con actores locales y regionales. Se revisó, analizó y contextualizó la información secundaria correspondiente a documentos de trabajos previos, resultados de investigaciones, estudios y proyectos realizados en el tema de biocomercio y oferta natural del territorio.

Se analizó información primaria obtenida a partir de encuestas y entrevistas realizadas a los actores institucionales y empresarios, con el fin de realizar un diagnóstico y caracterización de las empresas de biocomercio e identificar las fortalezas y debilidades en temas ambientales, sociales, económicos, legales y de mercado.

3.1 Diagnóstico y caracterización de las iniciativas empresariales de biocomercio

El diagnóstico y caracterización de las iniciativas empresariales de biocomercio se realizó en campo, mediante la implementación de la herramienta *Matriz de cumplimiento de principios y criterios de biocomercio*.⁶ Herramienta que ayudó a evaluar el grado de avance en el cumplimiento de aspectos ambientales, sociales, económicos y legales de las empresas. Esta información permitió priorizar los sectores y cadenas productivas asociadas al uso y aprovechamiento de la biodiversidad en cada región y los criterios para la priorización de las cadenas que se vincularían inicialmente en la estrategia de identidad regional.

En total se diagnosticaron 70 iniciativas empresariales de biocomercio y mercados verdes, 48 en el sur de la Amazonia colombiana y 22 en el Departamento del Huila, las cuales participaron en el proceso de construcción de la marca-región, junto con otros actores institucionales locales y regionales.

⁶ Herramienta diseñada y validada en campo por la línea de investigación en Biocomercio Sostenible del Instituto Humboldt, durante los años 2004-2008. Esta herramienta es utilizada para diagnosticar el cumplimiento de los principios y criterios del biocomercio en Colombia.

3.2 Análisis de potencialidades del territorio para el biocomercio

Para el análisis del territorio en el área de influencia del proyecto se revisaron documentos de planificación, diagnóstico, prospección y ordenamiento territorial generados por autoridades y actores locales, regionales y nacionales, en los cuales se priorizaron sectores de competitividad de acuerdo a sus potencialidades biofísicas, institucionales, políticas, económicas, sociales y culturales.

Entre los documentos realizados se encuentran: Plan Nacional de Desarrollo Nacional y Departamental (2006-2010), Visión Colombia 2019, agendas departamentales para la productividad y la competitividad, planes de gestión ambiental regionales, planes de ordenamiento territorial, planes de vida de las comunidades y resguardos indígenas, diagnósticos de la diversidad biológica y cultural, estudios y sondeos de mercado de bienes y servicios de la biodiversidad, entre otros.

Para la identificación y priorización de atributos diferenciadores en cada una de las regiones, se realizaron talleres participativos con diferentes actores del sector ambiental, económico, político, productivo y de mercado, y se efectuaron encuestas que permitieron obtener la siguiente información:

- Determinar los atributos por los cuales son reconocidos sus territorios, desde el conocimiento de cada actor.
- Reconocer las percepciones que tienen los actores sobre las características ambientales, sociales y geográficas que diferencian a su territorio de otros.
- Identificar símbolos o elementos que utilizarían los actores locales para representar una campaña de promoción de productos obtenidos con responsabilidad ambiental.
- Plantear posibles propuestas de marca —imagen, nombre y eslogan— para promover los productos de biocomercio y mercados verdes en cada una de las regiones.

3.3 Formulación y diseño de la estrategia marca-región

Para el diseño de cada una de las estrategias se tuvo en cuenta que estas respondieran a las tendencias actuales de mercadeo, en términos de preferencias del consumidor por este tipo de productos de biocomercio y mercados verdes, canales de comercialización, valores agregados, elementos de diferenciación, entre otros. Además que dieran cabida a



varias cadenas, productos y empresas de biocomercio en cada una de las regiones.

Por lo tanto se planteó una propuesta que beneficiara a todas las empresas de biocomercio, con la posibilidad de que cada empresa o cadena de valor, al tener un mayor grado de desarrollo, contara con un mayor beneficio. Adicionalmente, en la formulación de la estrategia se consideró la permanencia en el tiempo, dado que con en este tipo de apoyo se buscó una continuidad, por tal razón fue necesario plantear una fórmula que maximizara los beneficios que incluyera su duración.

Es así como se planteó dentro de la estrategia de identidad regional, la formulación de una *marca-región* en la que, a partir de la identificación de elementos diferenciadores, se promoviera el consumo de bienes y servicios de la biodiversidad, producidos sosteniblemente en el sur de la Amazonia colombiana y en el Departamento del Huila.

4. Resultados y discusión

4.1 Potencial del biocomercio en el área de influencia

Es importante tener en cuenta que la región sur de la Amazonia colombiana comprende los departamentos de Amazonas, Caquetá y Putumayo, y cuenta con un área aproximada de 224.320 km² correspondientes al 64% de la Amazonia colombiana. Mediante la revisión de información secundaria se identificó que las actividades que se destacan en la región son del sector primario, basados en el aprovechamiento de los recursos naturales renovables y no renovables como ganadería, agricultura, explotación de hidrocarburos, silvicultura, extracción de madera y productos de la pesca. En cuanto a la oferta territorial para el desarrollo del biocomercio, es importante resaltar que la gran diversidad de especies de flora y fauna de esta región le confiere un alto potencial de aprovechamiento, a partir de estrategias de manejo sostenible (Ruiz, *et. al*, 2007).

Se han adelantado diversas investigaciones y estudios para la identificación de productos promisorios con potencial para el biocomercio, a partir de intereses locales, regionales y nacionales. Entre estos estudios se destacan sondeos de mercado, análisis de cadenas productivas, priorización de sectores, estado de avance de las empresas, mercados alcanzados, entre otros. Se prefirieron actividades relacionadas con el cultivo y agroindustria de frutos amazónicos, elaboración de artesanías con fibras, semillas y

maderas, cría de peces ornamentales, cultivo de flores y follajes nativos y el ecoturismo. No obstante, es primordial la necesidad de trabajar en temas de manejo sostenible, aseguramiento de calidad, organización comunitaria y estrategias de comercialización alrededor del aprovechamiento sostenible de estos recursos.

A su vez, el Departamento del Huila, con una extensión aproximada de 19.890 km², tiene una posición geopolítica estratégica, al ubicarse entre dos eco-regiones de importancia global y nacional, como son el Macizo Colombiano y el Piedemonte Amazónico. Se resalta la diversidad de ecosistemas que presenta el Departamento, el cual alberga páramos, bosques alto-andinos, así como ecosistemas propios de la transición entre la región Andina y la Amazonia colombiana, cinco Parques Naturales Nacionales y sus zonas de amortiguación (Llanos, 2003).

Esta variedad de ecosistemas se traduce en una diversidad de flora y fauna que manejados de manera responsable, con planes de conservación y aprovechamiento, se convierten en un potencial para el biocomercio.

Se destaca el apoyo de la CAM en el desarrollo del biocomercio en la región, a través del programa de planificación y gestión de áreas protegidas para la conservación y aprovechamiento sostenible de la biodiversidad y los bienes y servicios ambientales, en los cuales, a partir de alianzas, se han ejecutado proyectos como el de conservación, recuperación y manejo de áreas protegidas, promoción y apoyo a procesos competitivos sostenibles y aprovechamiento de la oferta natural de la región, en la que se incluyen actividades de apoyo a mipymes y empresas vinculadas a mercados verdes y biocomercio, además de la participación en ferias especializadas. Se identificaron actividades potenciales para el biocomercio como la producción de miel de abejas, artesanías con especies maderables y no maderables, cafés especiales, frutales y ecoturismo, las cuales fueron priorizadas para la puesta en marcha de la estrategia.

4.2 Desarrollo de la estrategia

Las estrategias de identidad regional se desarrollaron desde de la metodología presentada, en la que a partir de las especificidades territoriales y factores de competitividad territorial se llega a una marca que encierra estos elementos, son ellas Amazonia Esencia de Vida y Huila Corazón verde. A partir de cada marca se inicia el trabajo de posicionamiento de los productos y empresas asociadas a esta mediante campañas de promoción y mercadeo.



Es importante tener en cuenta que las especificidades territoriales son elementos esenciales en la constitución de las ventajas competitivas de los territorios y estrategias de marketing territorial (Sperling, 1991). Según Veltz (1999), los elementos esenciales en la constitución de las ventajas competitivas de los territorios son: especificidad local, proyección e integración en espacios globales y promoción de su identidad.

4.3 Amazonia Esencia de Vida

Imagen N° 1. Eslogan promocional *Amazonia Esencia de Vida*



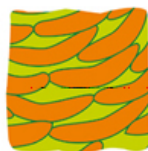
Fuente: Arcos A. L., et. al., p. 24

Como resultado del trabajo realizado, se obtuvo la Imagen N° 1 y eslogan de la estrategia de promoción para el sur de la Amazonia colombiana denominada *Amazonia esencia de vida*. Los atributos identificados corresponden a la diversidad cultural y biológica de la amazonia colombiana, el encanto y la magia de esta zona y la mezcla de saberes para la elaboración de productos con formas, colores, texturas y sabores diferentes. A continuación se relacionan, en la Imagen N° 2, los elementos diferenciadores del territorio que fueron seleccionados para la marca-región.

Imagen N° 2. Elementos diferenciadores de la Amazonia



El canto y el vuelo de la aves, augurio de un nuevo amanecer, representado en el ojo del tucán. El hombre cuyas tradiciones y saberes, dan soporte de conservación y uso sostenible de la biodiversidad



El colorido, formas y aromas de las flores que embellecen caminos y jardines, se expresa en las maracas y heliconias



El ají, fruto alimento y vida de las culturas amazónicas



El agua, como elemento de vida y el río como vínculo entre culturas y territorios



Las riqueza vegetal y la Victoria regia, la planta acuática representativa del río Amazonas

Fuente: Arcos A. L., et. al., p.24

2.4 Huila Corazón Verde

En el Departamento del Huila se desarrolló la Imagen N° 3 y el eslogan que encierran los atributos diferenciadores de la región, los cuales corresponden a la diversidad cultural y biológica del Departamento: Desierto de la Tatacoa —eco-región—, el Nevado del Huila, el río Magdalena, las montañas con cultivos y el parque arqueológico de San Agustín.

Imagen N° 3. Eslogan promocional Departamento del Huila



Fuente: Arcos A.L. 2010. Informe Final



Contrato N° 147/2010. Corporación Autónoma Regional del Alto Magdalena.
Anexo 4.

- *Ecorregión La Tatacoa*: Sus cactus y sus estrellas hacen alusión a la recién declarada área protegida, acompañada de su flora predominante, el cactus, a partir del cual se realizan productos alimenticios y fitoterapéuticos. Las estrellas simbolizan a esta zona desértica, dedicada al observatorio astronómico y la cual hace parte de la campaña de turismo del Departamento: *San Agustín a las estrellas*.
- *Nevado del Huila*: Además de ser la montaña más alta del sistema andino, este lugar representa un importante hábitat para especies como el águila real, los últimos cóndores de los Andes, así como el toro pisco, varias tángaras, azulejos, colibríes, venados, conejos y el oso de anteojos, entre otros.
- *Río Magdalena*: No podía faltar en una imagen que representa al Huila, lugar donde se origina y se desarrolla, al atravesar el Departamento de sur a norte, un espacio propicio para las actividades de aventura sobre el río.
- *Montañas con cultivos*: Representan la variedad de ecosistemas y la posibilidad de desarrollar diferentes tipos de cultivos de manera sostenible.
- Todo lo anterior soportado por una de las imágenes ancestrales del parque arqueológico de San Agustín, considerado patrimonio de la humanidad.

4.5 Apropriación de la marca

Una vez diseñadas las propuestas de marca, se realizó un trabajo participativo con las empresas e instituciones vinculadas a la estrategia, con el fin de seleccionar el diseño definitivo y ajustar detalles de tal forma que el logo y eslogan reflejen el sentir de los actores principales.

Es así como se definió con actores locales de cada una de las regiones la respectiva imagen y eslogan, con el fin de que en el mediano plazo sea ampliamente identificada y reconocida por los consumidores locales, nacionales e internacionales, simbolizada a partir de elementos diferenciadores de cada una de las regiones y que se utilizará como estrategia de promoción general de los productos y servicios de la biodiversidad.

La etapa posterior a este trabajo corresponde a la institucionalización y promoción de la marca, que consiste en crear canales de comercialización y

la búsqueda de otras entidades de apoyo para que se vinculen a la estrategia. Una estrategia de identidad regional permite que los actores participantes interioricen su identidad regional a través de un símbolo gráfico, un mensaje y un concepto, que refleje esta percepción a los clientes y consumidores. El material promocional se diseñó de tal manera que la propuesta quede abierta a otras instituciones para vincularse en el mediano y largo plazo.

4.6 Discusión

Promover el desarrollo con identidad territorial supone, entonces, favorecer aquello que distingue a un lugar geográfico y le permite competir desde sus ventajas absolutas —únicas— o comparativas —mejores condiciones para entregar el producto o servicio—. En oposición, un desarrollo desprovisto de identidad supone que en todas partes debe hacerse exactamente lo mismo (Haudry de Soucy, 2003).

Una estrategia de identidad regional añade valores al producto, emociones y experiencia, como resultado del proceso de marketing territorial; crea vínculos de identidad entre las empresas, las instituciones, los habitantes y el consumidor, al definir un mensaje y una imagen —marca-región— que los representa; genera credibilidad, unión y reconocimiento, es decir, contribuye al *desarrollo con una identidad propia*.

Sin embargo, es importante mencionar que existen ejemplos de identidades y productos territoriales en América Latina que no se constituyen en motor del desarrollo de un territorio debido a la cultura de sumisión, que considera los productos propios como causas del atraso. La cultura de sumisión, de imitación, de renuncia a la propia identidad, de ausencia de autoestima, de creer que todo lo importado es mejor por naturaleza intrínseca, entre otros, es el motor de un desarrollo por imitación, sin identidad y de dudosa competitividad (Haudry de Soucy, 2003). Sin tener en cuenta que aquello que nos permite competir con éxito es contar con productos y servicios únicos, de alta calidad.

Las marcas-región desarrolladas en este trabajo ayudan a promover el desarrollo con identidad territorial, pues serán utilizadas por las iniciativas empresariales de biocomercio e indican un reconocimiento a su interés por la conservación ambiental; para el consumidor representará un aporte a la conservación y uso sostenible de nuestros recursos naturales. Lo anterior supuso la necesidad de priorizar productos, apoyar empresas y fortalecer sus relaciones al involucrar a los diferentes eslabones de las cadenas seleccionadas, de tal forma



que esta estrategia se presente como un respaldo a los actores que trabajan y propenden por el desarrollo de bienes y servicios, enmarcado dentro de prácticas de sostenibilidad ambiental, social y económica.

Es así como la “la inclusión de productos de biocomercio a mercados específicos requiere de una constante implementación de mecanismos de diferenciación y mejoramiento de calidad para ser competitivos” (Arcos, 2006, p 13). De acuerdo con dicho estudio, algunos mecanismos de diferenciación para los productos de biocomercio podrían estar asociados a identificar atributos relacionados al origen geográfico, botánico, cultural, tradicional, entre otros, es decir, a la búsqueda de ventajas competitivas y comparativas. Razón por la cual en este trabajo se buscó, para el desarrollo de la marca, una imagen y un mensaje que le permita hacer un reconocimiento a los productos ofrecidos por quienes trabajan de manera sostenible los recursos naturales de la Amazonia colombiana y del Departamento del Huila y diferenciarlos de aquellos que no lo hacen.

No obstante, debido a que existe un limitado desarrollo de mercados diferenciados para este tipo de productos y servicios derivados de la biodiversidad, es necesario continuar con este tipo de estrategias de mercadeo que aborden los mecanismos diferenciadores y que sean a la medida del panorama real de estas empresas.

Es importante que paralelamente a la promoción de este tipo de productos se fortalezca la oferta de bienes, acorde a los requerimientos del mercado en términos de volumen, calidad y precio, entre otros requisitos. Se evidencia una limitada promoción para productos y servicios derivados de la biodiversidad por la falta de mecanismos de diferenciación en los mercados y una percepción confusa del origen de los productos.

5. Conclusiones

La recopilación y revisión de información secundaria, el diagnóstico empresarial del biocomercio, los talleres con actores locales, los recorridos de campo en cada uno de los departamentos y el trabajo con las organizaciones e iniciativas empresariales, fueron insumos claves para desarrollar una estrategia de identidad regional que permitiera promocionar los productos de la biodiversidad en el sur de la Amazonia colombiana y en el Departamento del Huila.

Las estrategias de identidad regional propuestas tienen el propósito de que el consumidor reconozca la importancia de las regiones en términos de su riqueza ambiental y cultural, conozca los diferentes productos y servicios

ambientalmente sostenibles elaborados en la región, identifique las empresas e iniciativas empresariales asociadas a esta propuesta y genere una relación entre el departamento, la imagen, el mensaje y los productos.

La puesta en marcha de una marca-región permite aunar esfuerzos e inversiones en programas institucionales que beneficien de igual manera a las iniciativas empresariales que participan en actividades y proyectos específicos.

Para la elaboración de la imagen de la marca-región se debe tener en cuenta que esta comunique los siguientes elementos:

1. Origen —elementos diferenciadores de cada una de las regiones—.
2. Riqueza y sostenibilidad ambiental.
3. Trabajo social con comunidades indígenas y/o campesinas.
4. Integración entre cadenas, empresas y productos.
5. Valor agregado a través de la inclusión de buenas prácticas ambientales y sociales.

En Colombia se espera que estas estrategias contribuyan a la comercialización y diferenciación de productos de biocomercio, elaborados por comunidades indígenas y campesinos comprometidos con el buen uso y conservación de la biodiversidad.

Es importante dejar abierta la posibilidad para que nuevas empresas o comunidades interesadas en la conservación de áreas protegidas o asociadas al programa de mercados verdes o biocomercio, participen con nuevas propuestas y se beneficien de esta estrategia. El efecto es aún más válido al integrar en una sola marca bienes y servicios elaborados de manera sostenible en una región específica, esto permite tener cobertura en un amplio mercado.

Se evidencia un fuerte compromiso de las entidades proponentes, Corpoamazonia y CAM, en el tema conservación y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales. La estrategia definida se dirige en la misma dirección, y dada la importancia del tema ambiental se pretende dar el primer paso en este proceso de posicionamiento y promoción de productos de biocomercio y mercados verdes.

Para las instituciones que apoyaron esta acción, la propuesta trae como beneficio el posible incremento de iniciativas empresariales interesadas en desarrollar prácticas sostenibles, dadas las ventajas con las que se cuenta al ser avalados y promocionados por sus respectivas autoridades ambientales regionales.



6. Recomendaciones

El paso a seguir para la institucionalización y posicionamiento de las estrategias de identidad regional en este trabajo, es desarrollar un manual en el que se definan las políticas de uso de la marca, su implementación y su control, de tal forma que las nuevas iniciativas participantes cumplan con los requisitos establecidos para ser incluidos en esta estrategia marca-región.

Es importante articular el desarrollo de estas estrategias de identidad regional con actividades que se lleven a cabo para el cumplimiento de metas y compromisos de los planes de desarrollo departamental y agendas de planeación, prospección y competitividad, ya que la puesta en marcha de la estrategia de identidad regional contribuye al cumplimiento de objetivos en términos de comercialización y competitividad.

Se recomienda la vinculación de la comunidad en la creación de las marcas regionales, ya que genera una mayor apropiación e identidad; para este caso específico, en la medida en que otras empresas y organismos ambientales participen y se identifiquen con esta propuesta, mayores serán los resultados en términos de promover el uso y aprovechamiento sostenible de la biodiversidad, como un atributo diferenciador del desarrollo empresarial sostenible.


Así mismo, en la medida en que esta estrategia sea apropiada por otros actores institucionales, tales como alcaldías, gobernaciones, cámaras de comercio, el SENA, universidades, etc., es posible lograr un mayor sentido de pertenencia e interés por promover estas iniciativas, para desarrollar programas que fortalezcan la actividad productiva y ecoturística y también generar espacios o programas en los cuales se da a conocer esta propuesta.

Referencias

- Aranda & Combariza. (2007). Las marcas territoriales como alternativa para la diferenciación de productos rurales. En: *Agronomía Colombiana*. 25 (2), p.367-376.
- Arcos A.L. & Lozada P.A. & Mejía D. & Gómez J.A. (2009). Análisis de las iniciativas empresariales de biocomercio en el sur de la Amazonia colombiana. Instituto de Investigaciones de Recursos Biológicos Alexander von Humboldt – Corpoamazonía. 100p.
- Arcos A. (2006). Mejoramiento de la calidad y establecimiento de mecanismos de diferenciación para productos y servicios de la biodiversidad. En: *Facilitación de financiamiento para negocios basados en la biodiversidad y apoyo a actividades de desarrollo de mercados en la región andina*. Proyecto CAF – GEF – PNUMA. Volumen 5. Instituto Humboldt. Bogotá. p. 12–79.
- Arcos A.L. (2010). Informe Final – Consultoría N° 147 /2010. Corporación Autónoma Regional del Alto Magdalena. Neiva (Huila), Colombia. 60 p.
- Espinosa J. & Sánchez O. (2003). La importancia del ordenamiento territorial en la integración, la competitividad y el desarrollo. En: *Espacio y territorios. Razón, pasión e imaginarios*. Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, p. 459-486.
- Fajardo D. (2003). Propuesta de algunos contenidos del proyecto de la ley orgánica de ordenamiento territorial referidos en especial a asentamientos humanos y sector agrario. En *Espacio y territorios. Razón, pasión e imaginarios*. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá, Colombia, p.425.
- Haudry de Soucy R. (2003, junio). Productos con identidad territorial. [Documento preparado para el Foro Nacional de Políticas de Estado para el Desarrollo Rural]. Latacunga, Ecuador. Consultado el 12 de agosto del 2009. Disponible en: <http://www.grupochorlavi.org/php/doc/documentos/productosconidentidad.pdf>.
- Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, INTA. (2007). Promoción y fortalecimiento de Proyectos de apoyo al Desarrollo Territorial para la mejora de la competitividad sistémica regional. En: *Enfoque de Desarrollo Territorial*. Programa Nacional de Apoyo al Desarrollo de los Territorios. Buenos Aires. 20p. Consultado 12 de septiembre de 2008 en: <http://www.inta.gov.ar/profeder/actualidad/bole68/Documento%20de%20Trabajo%20N°1.pdf>.



- Instituto de Investigación de Recursos Biológicos Alexander von Humboldt. Biocomercio (2000). Estrategias para el desarrollo sostenible en Colombia. XIX. Bogotá, Colombia. 433p
- Janvry A. & Sadoulet E. (2004). Los enfoques del desarrollo territorial (DT) ¿Qué hemos aprendido? Universidad de California en Berkeley. 21 p. Consultado el 18 de septiembre de 2008. Disponible en: <http://are.berkeley.edu/~sadoulet/papers/EnfoqueDTGuatPres2.pdf>.
- Kotler P. & Haider D. H. & Rein I. (1994). *Marketing de localidades*, México, Editorial Diana.
- Krugman P. (1991). *Geography and trade*, London: MIT Press/Leuven UP. Consultado el 225 octubre de 2009. Disponible en: <http://premodeconhist.wordpress.com/2009/03/31/krugman-p-1991-geography-and-trade/>.
- Llanos F. (2003). Diversidad vegetal del Alto Magdalena en el Huila. En: *Ecosistemas Estratégicos del Huila, significado ecológico y sociocultural*. Editores: Olaya, A. y Sánchez, M. Universidad Surcolombiana. Neiva-Huila: Colombia, 353 p.
- Lozada P.A. & Gómez J.A. (2005). Análisis del desarrollo empresarial de 100 iniciativas de Biocomercio Sostenible en Colombia. Instituto de Investigación de Recursos Biológicos Alexander von Humboldt. Bogotá: D'Vinni. 104 p.
- Mittermeier (1998). Citado En: Proyecto de Conservación y uso de la Biodiversidad de la Región Andina. Documento de Valoración del Proyecto (Colombia). Oficina Regional de América Latina y el Caribe. Unidad Administrativa para Colombia, Méjico y Venezuela. Consultado el 2 febrero 2020. Disponible en: http://www.semana.com/documents/Doc-99_200638.pdf.
- Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010. Estado Comunitario: Desarrollo para todos. Departamento Nacional de Planeación – DNP. Bogotá, Colombia. Disponible en:
<http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/PND/PND20062010.aspx>
- Ruiz S.L. & Sánchez E. & Tabares E. & Prieto A. & Arias J. C. & Gómez R. & Castellanos D. & García P. & Rodríguez L. [eds.]. (2007). *Diversidad biológica y cultural del sur de la Amazonia colombiana - Diagnóstico*. Corpoamazonia, Instituto Humboldt, Instituto Sinchi, UAESPNN, Bogotá D. C., Colombia. 636 p.

- 
- Schneider (2006). Territorio y enfoque territorial: de las referencias cognitivas a los aportes aplicados al análisis de los procesos sociales rurales. En: *Manzanal Mable*. [Neivam G. & Lattuda M., Comp.] Desarrollo Rural - Organizaciones, Instituciones y Territorios. Ediciones CICCUS, p. 71-97.
- Silva I. (2003). *Disparidades, competitividad territorial y desarrollo local y regional en América Latina*. Serie 33. Santiago de Chile: Gestión Pública. ILPES – CEPAL.
- Sperling D. (1991). *El marketing territorial*. Toulouse, Milan: Midia.
- Veltz P. (1999). *Mundialización, ciudades y territorio*. Barcelona, España: Ed. Ariel.



Organizan



Red Académica de Apoyo al
Emprendimiento Empresarial del Tolima

Red
EmprendeSUR

Emprendorismo e
Innovación en
América Latina



RED REGIONAL PARA EL EMPRENDIMIENTO
del Departamento del Tolima



Comprometidos con el desarrollo regional

Carrera 22 Calle 67 Barrio Ambalá A.A. 487

PBX: (57) 8 270 9400

Línea de información: 01 8000 910 277

Unidad de Emprendimiento: 270 9400 ext. 372

unidaddeemprendimiento@unibague.edu.co

www.unibague.edu.co