



**UNIVERSIDAD POPULAR AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE PUEBLA**

**CENTRO INTERDISCIPLINARIO DE POSGRADOS
INVESTIGACIÓN Y CONSULTORÍA
DOCTORADO EN PEDAGOGÍA**

**INCORPORACIÓN DE LA SOLIDARIDAD EN EL LIDERAZGO DE
LOS PROGRAMAS DE EMPRENDIZAJE JUVENIL EN BOGOTÁ**

**TESIS QUE PARA OBTENER EL GRADO
DOCTOR EN PEDAGOGÍA**

PRESENTA

MTRO. JOSÉ ALEJANDRO CHEYNE GARCÍA

DIRECTOR: DR. SALVADOR CEJA OSEGUERA

PUEBLA, MÉXICO. 2014



UPAEP – Secretaría General

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyla**

Tesis Digitales Restricciones de uso:

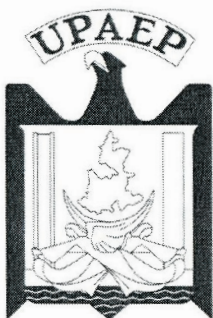
DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de textos, imágenes, gráficas, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla

Centro Interdisciplinario de Posgrados

Investigación y Consultoría

Doctorado en Pedagogía

Se aprueba la Tesis:

**INCORPORACIÓN DE LA SOLIDARIDAD EN EL LIDERAZGO
DE LOS PROGRAMAS DE EMPRENDIZAJE JUVENIL EN BOGOTÁ**

Presenta:

José Alejandro Cheyne García

Dr. Salvador Ceja Oseguera
Director de Tesis

Dra. María Judith Beatriz Águila Mendoza
Coordinadora Académica del Doctorado



Puebla, México.

Julio 2014



Incorporación de la solidaridad en el liderazgo de los programas de emprendizaje juvenil en Bogotá



AGRADECIMIENTO ESPECIAL

A la Dra. María de Lourdes Reyes y al Dr. Salvador Ceja
por su amistad y solidaridad durante esta
experiencia de aprendizaje.

“En la actitud de solidaridad debe mantenerse
siempre viva la referencia al bien común,
que ésta debe ser siempre dominante hasta
el punto de que haga posible a cada uno saber
cuándo es necesario aceptar, en la actuación
y en la responsabilidad, una proporción mayor
de la que le corresponde normalmente*”

KAROL WOJTYLA

* WOJTYLA, K. Persona y acción. Traducción Española Jesús Fernández Zulaica. Biblioteca de autores cristianos. Madrid 1982. p. 333.

Contenido

Introducción	8
Parte 1. Propósito y organización	12
1. Planteamiento del problema	12
2. Objetivos	17
3. Justificación	17
4. Metodología	26
Parte 2. Marco contextual	28
1. Socioeconómico	28
2. Espacial	30
3. Normativo e institucional	34
4. De programa	35
Parte 3. Marco teórico	37
1. Emprendedor	37
2. Programa de emprendizaje	38
3. Desigualdad	42
4. Solidaridad	43
5. Incorporación de la solidaridad en el liderazgo	47
6. Juventud	49

Parte 4.	Diseño de una propuesta de incorporación de la solidaridad en el liderazgo de los programas de emprendizaje	52
1.	La calidad en los programas de emprendizaje juvenil	52
2.	Mapa estratégico de la propuesta	61
3.	Propuesta Liderazgo Solidario +10	63
Parte 5.	Evaluación del Programa Bogotá Emprende bajo la óptica del diseño propuesto	108
1.	Consideraciones generales sobre evaluación	108
2.	Acuerdo preliminar para la evaluación con la alta dirección del Programa Bogotá Emprende	112
3.	Proceso de evaluación	113
3.1	Identificación de actores, servicios, rutas e inicio del programa	113
3.2	Análisis perceptivo del programa y validación con la dirección	115
3.3	Resultados finales	130
Parte 6.	Propuesta de Mejoramiento del Programa Bogotá Emprende	131
Conclusiones		139
Bibliografía		142

Introducción

Todavía en el Siglo XXI prevalece la concepción del trabajo del hombre simplemente como un factor de producción o una mercancía que se ofrece en un mercado laboral a cambio de un salario, despreciando el hecho de que el hombre con su trabajo participa “en la modificación del mundo y en la creación de la cultura, el ser humano es modificado a su vez por la actividad misma y por la naturaleza en ella implicada”¹, es decir, es un medio para avanzar en su proceso de perfeccionamiento como persona siempre y cuando “engendre algún bien para la humanidad, para los demás”² otorgándole la irrenunciable responsabilidad social al trabajo.

“Lo que hace digno y grande el trabajo humano es su inseparabilidad de la persona humana que lo realiza, de un pensamiento y de un fin humanos, de un alma y un cuerpo vivos, deseosos de vivir mejor”³, por tanto obtener bienes y servicios gracias al trabajo le permite al hombre adquirir una legítima propiedad sin olvidar que es apenas un medio para el hombre y nunca considerarlo como un fin so pena de convertirse en un esclavo de la vida material. Adicionalmente algunas veces se considera que aquellos que tienen un trabajo de iniciativa más complejo en remuneración, responsabilidad, liderazgo, etc. pueden llegar a ser más personas en comparación con aquellos que realizan trabajos rutinarios simples, sin embargo se debe recordar que si bien es cierto el trabajo perfecciona al hombre con todas sus competencias, este no modifica sustancialmente al hombre, es decir, su naturaleza se mantiene independientemente del acceso y tipo de trabajo.

Se puede afirmar que en América Latina la desigualdad en el trabajo genera dos constantes muy complejas para la sociedad actual expresados por el autor Sergio Ramírez en donde convive “mucha riqueza

1. GARCIA, V; et al. La Educación personalizada en el mundo del trabajo. Ediciones Rialp S.A. Madrid, 1994. p. 15.

2. *Ibíd.* p. 71

3. ORTIZ, A. Catecismo de la Doctrina Social de la Iglesia. Taller Ediciones Paulinas. 3 Edición. p. 61.

y poca eliminación de la pobreza ‘y’ mucho materialismo hedonista con poca espiritualidad”⁴ como resultado del desconocimiento de la dignidad del hombre incluso con un costo de oportunidad alto en términos económicos cuando esta polarización genera propuestas como el individualismo extremo o el totalitarismo que antes de naturalizar al hombre, lo convierten en un simple objeto del modelo socioeconómico.

El desempleo creciente en las sociedades se presenta no sólo como resultado de fenómenos cíclicos, coyunturales o friccionales sino en especial como un problema estructural en donde el aparato productivo de las economías en desarrollo no tiene la capacidad para ofrecer un empleo a la totalidad de la población económicamente activa. El fenómeno para las personas entre 15 y 24 años es aún peor en la medida en que “el desempleo abierto entre los jóvenes de América Latina y el Caribe alcanza 16% mientras que entre los adultos esa tasa es de 5%; es decir, una relación de casi tres veces, aunque en ciertos países esta diferencia es mayor”⁵, desaprovechando “el enorme potencial de los jóvenes para impulsar el crecimiento y el aumento del nivel de vida de la población”⁶ con su consecuencia inmediata en el incremento de la desigualdad socioeconómica. Esta incapacidad de la economía así como la alta competencia por conseguir un puesto de trabajo impulsa la vinculación de la fuerza de trabajo a la economía informal, en donde “dos de cada tres jóvenes trabajan en actividades informales, en las que frecuentemente la remuneración es menor que el salario mínimo y sin la cobertura de la seguridad social”⁷.

4. RAMIREZ, S. El Nuevo entorno Gerencial. INCAE 2005. p. 11.

5. OIT. Oficina Regional para América Latina y el Caribe. Trabajo decente y juventud América Latina. p. 30.

6. MONTENEGRO, A. RIVAS, R. Op. Cit. p. 187.

7. OIT. Op. Cit. p. 38.

8. Ibíd. p. 49.

El informe de la OIT nos muestra como requisitos del trabajo decente la existencia de un “trabajo productivo con remuneración justa, seguridad en el lugar de trabajo y protección social para el trabajador y su familia, mejores perspectivas para el desarrollo personal y social, libertad para que manifiesten sus preocupaciones, se organicen y participen en la toma de decisiones que afectan a sus vidas así como la igualdad de oportunidades y de trato para hombres y mujeres”⁸.

No parece cierto para las economías de América Latina el total cumplimiento de estas características, por el contrario la dificultad para conseguir un trabajo obliga a los jóvenes a aceptar cualquier posibilidad aún cuando se reconoce el no cumplimiento de las condiciones básicas, lo cual le presenta un costo de oportunidad alto frente a su perspectiva de ingresos con posibilidades de vincularse a la economía ilícita (delincuencia, narcotráfico, etc.) o de migrar a otros países si tuvieran la oportunidad como lo demuestra las encuestas realizadas con un “76% en Perú, 70% en Nicaragua, en Chile 75%, en México 52% y en Uruguay 67%”⁹.

Existe la posibilidad de visualizar el emprendimiento como una epidemia social (“las ideas, los productos, los mensajes y las conductas se extienden entre nosotros igual que los virus”¹⁰) en donde se presenta un *tipping point* (“punto clave o punto de inflexión”¹¹) que acelera el contagio emprendedor a todos los jóvenes de una comunidad. Sin embargo con una visión de largo plazo se evidencia una diferencia fundamental entre los emprendedores y quienes no lo son, la cual se puede describir con la siguiente afirmación de la autora Isabel Arroyo: “ser emprendedores no es para ellos una alternativa más, sino el camino que ya han decidido tomar, todo un proyecto de vida”¹². Sin duda alguna esta decisión personal está acompañada de un “hecho desencadenante”¹³ (familiar, personal, económico, de entorno, etc.) en cualquier momento de la vida del emprendedor, sin embargo es la juventud “el tiempo de un descubrimiento particularmente intenso del propio yo y del propio proyecto de vida”¹⁴ con motivaciones más complejas que el factor económico (“*in addition to material motivations –money and status– people chose to become entrepreneurs as a means to self-fulfilment –freedom, independence and challenge–*”)¹⁵.

Los jóvenes requieren de una formación que les permita la comprensión de la realidad dinámica minimizando la brecha entre la capacidad para identificar la idea de negocio y la capacidad para ejecutar el proyecto emprendedor. Sin embargo el liderazgo en el programa de emprendizaje debe incorporar la solidaridad (“no puede ser mero

9. Ibid. p.45.

10. GLADWELL, M. La Clave del Éxito. Taurus. Primera Impresión en Colombia 2007. p. 15.

11. Ibid. p. 17.

12. ARROYO, I. En línea con el espíritu emprendedor. Cátedra virtual de Innovación y creación de empresas en Colombia. CAF. p. 35.

13. SILVA, J. Emprendedor. Quinta reimpresión. Alfaomega Colombiana S.A. Colombia. Marzo 2009. p. 54.

14. JUAN PABLO II. Los Fieles Laicos. Ediciones Paulinas. Tercera Edición 1992. p. 116.

15. COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES. Green Paper. Entrepreneurship in Europe. Brussels, 2003. p. 8.

sentimentalismo; del corazón se debe pasar a la razón y de ahí a la acción comprometida”¹⁶), razón por la cual el presente ejercicio de investigación realiza una propuesta de incorporación de la solidaridad en el liderazgo de los programas de emprendizaje juvenil en Bogotá.

La investigación está organizada en cinco partes y las conclusiones. En la primera parte se presenta el propósito y organización del ejercicio de investigación, posteriormente en la segunda parte se muestra el marco conceptual socioeconómico, espacial, normativo e institucional y de programa. A continuación en la tercera parte el marco teórico presenta conceptos básicos para el ejercicio como el emprendedor, programa de emprendizaje, desigualdad, solidaridad, incorporación de la solidaridad en el liderazgo y la juventud. La cuarta parte corresponde al diseño de una propuesta de incorporación de la solidaridad en el liderazgo de los programas de emprendizaje basada en un esquema titulado Liderazgo Solidario +10 y en la última parte se realiza una evaluación del Programa Bogotá Emprende bajo la óptica del diseño propuesto.

Finalmente, en las conclusiones se confirma el hecho desencadenante de esta investigación en donde el sueño emprendedor juvenil, cada día más intenso, requiere de programas de emprendizaje pertinentes en donde la incorporación de la solidaridad debe ser parte central de la cultura de aprendizaje.

16. NAVARRO, R. Trabajar bien, vivir mejor. 1ª Edición. 2005. San Pablo. Colombia. p. 298.



1. Planteamiento del problema

De qué manera se puede consolidar la incorporación de la solidaridad en el liderazgo de los programas de emprendizaje juvenil en Bogotá?

El emprendimiento en Bogotá más que resolver la desigualdad en la ciudad, puede convertirse en un factor adicional para aumentarla ante las siguientes circunstancias:

Emprendimiento para pocos

Al observar el nivel educativo de los usuarios del programa de emprendimiento se encuentra que “el 90.7% de los planes de negocio inscritos en Bogotá Emprende fueron elaborados por personas con educación superior y de estos, cerca del 20% por profesionales con especialización y/o con maestría”¹⁷ como se observa en los siguientes datos del Observatorio¹⁸:

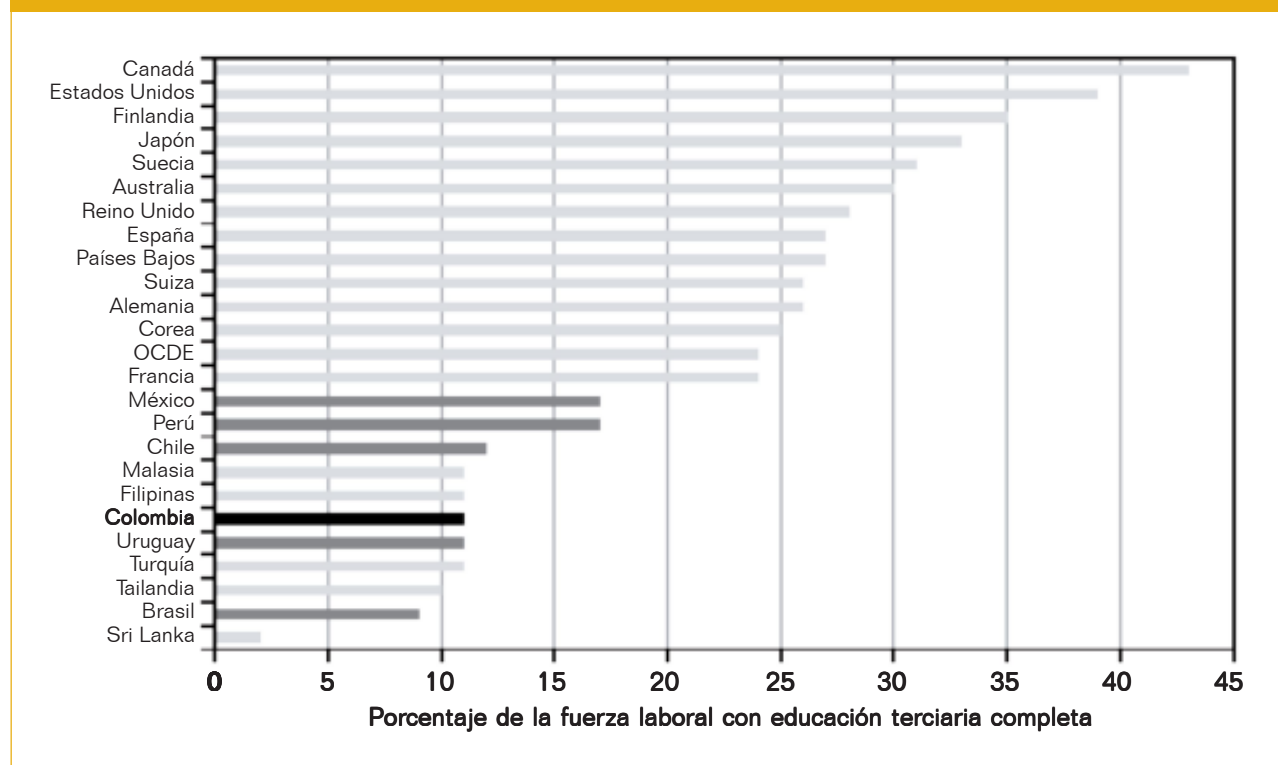
Educación profesional	53.04%
Especialización	13.07%
Maestría	4.91%
Doctorado	0.26%
Básica secundaria	8.86%
Sin estudios	0.12%
Básica primaria	0.36%
Educación técnica o tecnológica	19.39%

17. CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Observatorio del emprendimiento de Bogotá. No. 2 octubre de 2008.p.16.
18. Ibid.p.16.

Fuente: Centro de emprendimiento Bogotá Emprende 2008.

En la siguiente gráfica se evidencia como “en la actualidad sólo uno de cada nueve trabajadores colombianos ha cursado estudios terciarios, lo cual socava significativamente la competitividad del país”¹⁹, por tanto aquellas personas que no tienen educación superior están marginadas del proceso de emprendimiento.

GRÁFICO 13. COLOMBIA, A LA ZAGA DE VARIOS PAÍSES DE LATINOAMÉRICA Y DE LA OCDE EN EL TERRENO DE LOS LOGROS.



Fuente: OCDE (2001). Colombia DNP (2001).

Educación para pocos

La educación para todos (EPT) representa el sueño del Foro Mundial sobre la Educación realizado en Dakar 2000 en donde los 164 países participantes se comprometieron en hacer cumplir la educación como un derecho fundamental para las personas con seis objetivos de la EPT para el 2015 de “atención y educación de la primera infancia, enseñanza

19. BANCO MUNDIAL. La Educación terciaria en Colombia. 2003 p. 36.

primaria universal, atender las necesidades de aprendizaje de los jóvenes y adultos a lo largo de toda la vida, alfabetización de los adultos, paridad e igualdad entre los sexos y calidad en la educación”²⁰.

Este reto coincide con el fenómeno de un incremento en la necesidad y deseo de estudiar por parte de la población. Para el caso de los jóvenes el “crecimiento de la demanda en el nivel superior ha sido explosivo”²¹, lo cual hace aún más retador el propósito de la Educación para todos como lo demuestra la siguiente tabla:

Número de matriculados por país, 1975-2004			
	1975	1995	2004
ARG.	579.736	1.054.145	2.026.735
BOL.	49.850	154.040	346.055
BRA.	1.089.808	1.661.034	4.163.733
CHI.	149.647	327.074	567.114
COL.	176.098	576.540	1.112.574
CRC.	33.239	83.608	175.284
ECU.	170.173	174.584	295.608
MEX.	562.056	1.420.461	2.236.791
PAN.	26.289	69.528	130.026
PER.	195.641	693.264	831.345
DOM.	.	127.409	293.565
URU.	32.627	74.842	109.817
VEN.	213.542	597.487	1.074.350
ESP.	540.238	1.222.089	1.839.908
POR.	79.702	185.762	400.831
AUS.	274.738	485.075	1.002.998
CAN.	1.079.690	1.916.801	1.192.570
KOR.	318.683	1.691.429	3.555.115
EST.	.	25.900	63.625
GBR.	732.947	1.258.188	2.247.441

20. UNESCO. Informe de seguimiento de la EPT en el mundo 2009. Superar la desigualdad: por que es importante la gobernanza. Ediciones UNESCO. 2008.

21. BRUNNER, J. Nuevas demandas y sus consecuencias para la educación superior en América Latina. Chile 2002. p. 3.

Fuente: sobre la base de The Task Force on Higher Education and Society, The World Bank, 2000, Statistical Appendix; Informes Nacionales, 2006; IESALC, Informe sobre la educación superior en América Latina y el Caribe 2000-2005, 2006; Unesco, Global Education Digest 2006. Para Corea, MOEHRD-KEDI, Statistical Yearbook of Education 2004. Disponible en: <http://www.oecd.org/dataecd/13/33/36040477.pdf>.

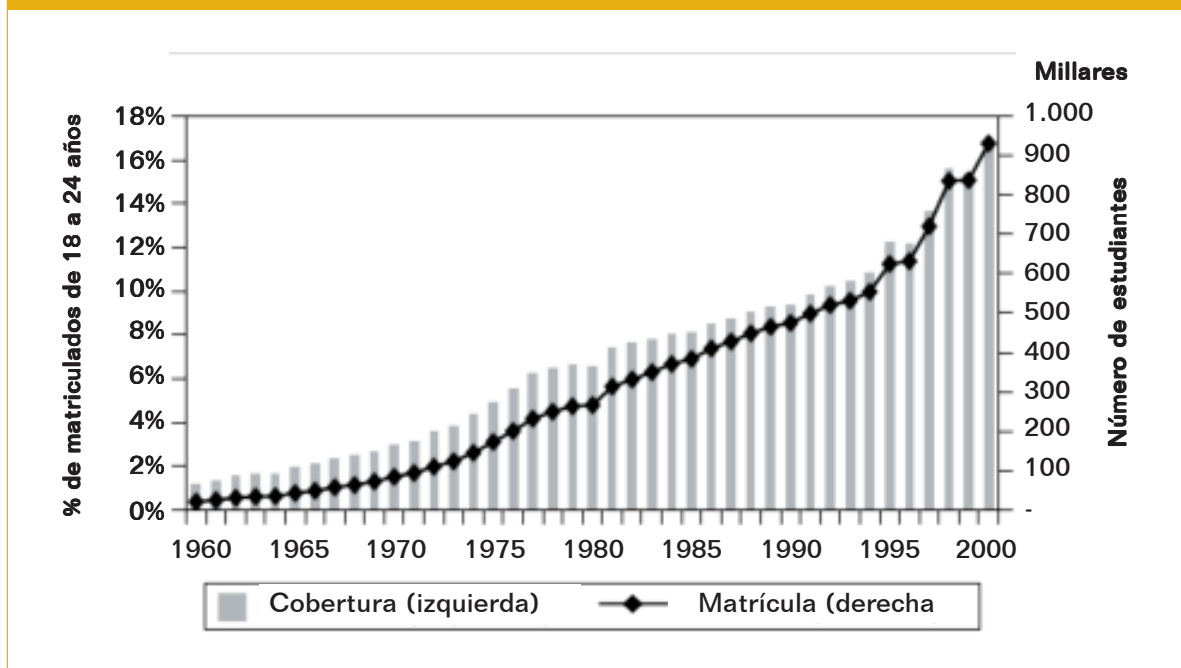
El incremento de la demanda de los jóvenes “no se halla motivada exclusivamente por el incremento de los egresados de la enseñanza secundaria. Responde, además, a la aparición de nuevos grupos de demanda, tales como: personas de distintas edades que no están en condiciones de estudiar bajo un régimen de jornada completa, que trabajan o solicitan interrumpir sus estudios y luego continuarlos; alumnos maduros que eligen o se ven forzados a cursar una segunda carrera; personas que desean cursar estudios sin tener a la vista un objetivo laboral; personas de la tercera edad; personas que ejercen su demanda dentro de una perspectiva de formación continua a lo largo de la vida”²², lo cual genera una mayor competencia por intentar obtener algunos de los cupos disponibles en la educación. En Colombia el crecimiento de la matrícula durante las últimas décadas no ha logrado un avance en cobertura en la educación apropiada para las necesidades de los jóvenes como se observa en la siguiente gráfica²³:

22. BRUNNER, J. Op. Cit. p. 8.

23. BANCO MUNDIAL. La Educación terciaria en Colombia. 2003. p. 21.

GRÁFICO 5. EXPANSIÓN ACELERADA EN LOS AÑOS NOVENTA

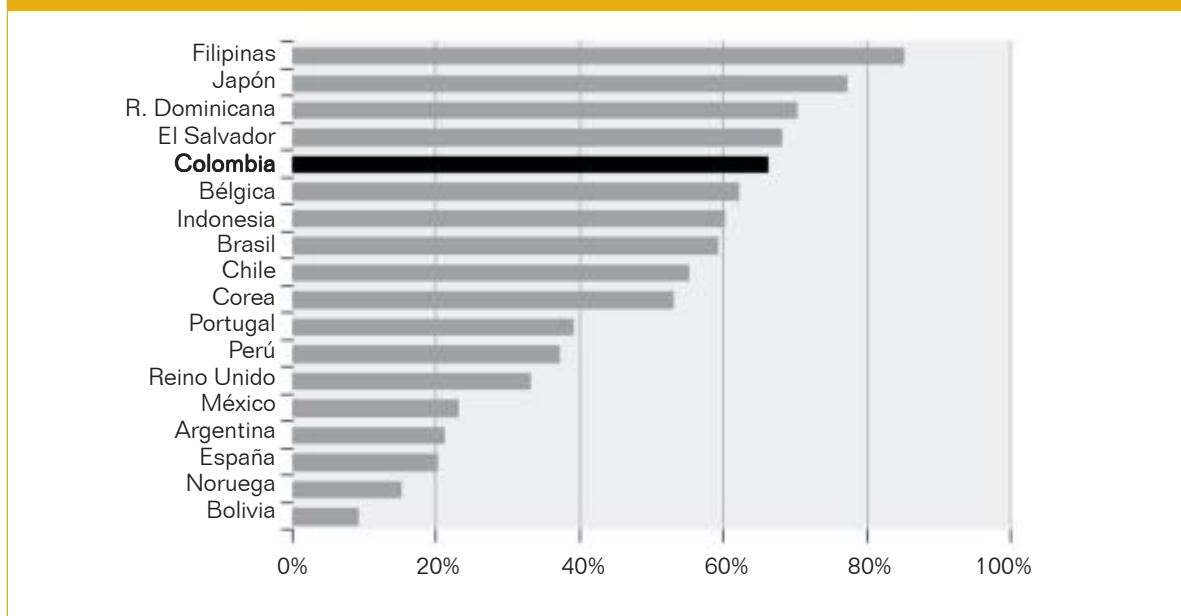
(Crecimiento de la matrícula y la cobertura en la educación terciaria, 1960-1999)



Fuente: ICFES. Estadísticas de la educación superior (de varios años).

Adicionalmente existe una mayor restricción presupuestal por parte de los gobiernos en América Latina lo cual genera mayores limitaciones a la financiación pública buscando que la oferta privada pueda cubrir este déficit tal como se muestra en la siguiente gráfica²⁴ aun cuando existe claridad de que la lógica empresarial no puede subsidiar la educación y por tanto la brecha entre la demanda potencial y la real continuará incrementándose. Por tanto estrategias de crecimiento de Mercados Inclusivos deberán ser promovidas en la medida en que plantean “invertir para remover las restricciones de mercado”²⁵ como la educación con beneficios tanto privados como para la comunidad en general.

GRÁFICO 7. LA EDUCACIÓN TERCIARIA EN COLOMBIA NO ES DE CARÁCTER GUBERNAMENTAL
(Participación de la matrícula en la educación terciaria privada, como % del total)



Fuente: Compilación realizada por el Banco Mundial a partir de datos nacionales.

24. BANCO MUNDIAL. La Educación terciaria en Colombia. 2003, p. 24

25. PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO. Op. Cit. p.41

26. UNESCO. Op. Cit.

Finalmente el informe de la UNESCO identifica como uno de los grandes obstáculos para el cumplimiento de la Educación para Todos la desigualdad en cada país como resultado de la diferencia entre “medios económicos, sexo, lugar de residencia y pertenencia étnica”²⁶.

2. Objetivos

Objetivo general

Diseñar una propuesta para consolidar la incorporación de la solidaridad en el liderazgo de los programas de emprendizaje juvenil en Bogotá.

Objetivos específicos

- Elaborar una propuesta de liderazgo solidario para los programas de emprendizaje juvenil
- Evaluar el Programa Bogotá Emprende bajo la óptica del liderazgo solidario propuesto
- Elaborar y presentar a la alta dirección de la alianza público-privada Bogotá Emprende una propuesta de mejoramiento del programa.

3. Justificación

Educación a dos velocidades, masificada y despersonalizada

La economía de Bogotá al igual que la de otras ciudades latinoamericanas experimenta el fenómeno de las dos velocidades, es decir, un desarrollo heterogéneo en donde un porcentaje de la población

avanza rápidamente en la consecución de una mejor calidad de vida mientras el resto pareciera estar rezagada varias décadas.

En la educación este fenómeno se hace aun más evidente, de tal forma que la educación impartida es diferente en calidad dependiendo del estrato socio económico en donde se encuentra y por tanto el emprendizaje no puede estar ajeno a esta realidad. La consecuencia inmediata de este diferencial se refleja en la estructura de ingresos de las personas en donde el “trabajador promedio con educación terciaria de los países de la OCDE devenga 46% más que un colega suyo con diploma de secundaria”²⁷. Colombia no es la excepción tal como se observa en el siguiente cuadro:

CUADRO 9. INDICADORES DEL MERCADO LABORAL URBANO por nivel educativo (2000)

Nivel educativo	Sueldo (mensual) (en miles de pesos)	Sueldo (mensual) (en dólares)	Sueldo como porcentaje del promedio
Sin escolaridad	137	62,4	42,6%
Primaria	208	94,7	64,6%
Secundaria	278	126,2	86,1%
Terciaria	886	402,7	274,5%
Total de la fuerza laboral	323	146,7	100,0%

Fuente: DANE y DNP.

27. BANCO MUNDIAL. La Educación terciaria en Colombia. 2003. p. 40.

28. CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA. Cierre de brechas de competitividad de Bogotá en el contexto de América Latina. Noviembre de 2008. p. 50.

En el contexto internacional se presenta esta desigualdad en donde “a pesar de la alta oferta de universidades bogotanas, no logra que alguna de ellas tenga un reconocimiento internacional importante”²⁸ con consecuencias preocupantes en variables como la innovación como se observa en el siguiente cuadro:

Estimativo de patentes solicitadas 2007	
Ciudad	No. patentes
Miami	70.994
C. de México	4.593
Sao Paulo	3.685
Buenos Aires	3.063
Rio de Janeiro	2.580
Santiago	1.619
Caracas	1.409
Bogotá	15

Fuente: Cierre de brechas de competitividad de Bogotá en el contexto de América Latina. Noviembre de 2008. p. 51.

Adicionalmente el incremento de la demanda ha tenido como resultado una masificación educativa lo cual representa una gran desigualdad en la medida en que no se está ofreciendo educación de acuerdo con la singularidad y características personales de cada hombre. Este fenómeno no solo anula el concepto de persona sino que a su vez lo aísla de sus interrelaciones con la comunidad al sentir la “degradación en la masa amorfa, condicionado, oprimido, aplastado por ella, obedeciendo ciegamente a las presiones ejercidas desde fuera”²⁹, suprimiendo la libertad y conciencia propia de cada hombre rechazando cualquier intento por lograr una educación personalizada (“perfeccionamiento voluntario de las facultades específicamente humanas”³⁰).

Acceso tecnológico para pocos

El emprendedor actual vive en una tecnópolis virtual, descrita por Miguel Ángel López como un escenario en donde sus miembros logran “el acceso a todo tipo de conocimiento, la eliminación de las condicionantes temporal/espaciales, eliminando barreras geográficas y flexibilizando el tiempo”³¹ partiendo de la cooperación entre sus miembros que permita llegar al concepto de una sociedad interconectada. El Ministerio de Comunicaciones de Colombia

29. ORTIZ, A. Op. Cit p. 96.

30. GARCIA, V. Cuestiones de filosofía individual y social de la educación. Ediciones Rialp S.A. Madrid. Segunda Edición. p. 13.

31. LOPEZ, M. Las herramientas de la lectoescritura digital en la era de la sociedad de la red. Revista Internacional de Ciencias Sociales y Humanidades. p. 2.

presenta la revolución de las tecnologías de la información y comunicaciones (TICS) con su impacto en la economía internacional al mencionar como “el desarrollo de las TICS ha desencadenado un cambio estructural en lo productivo y en lo social en las sociedades modernas. Y no es para menos, porque su uso ha implicado una revolución que ha transformado la forma como se produce, divulga y utiliza la información en la sociedad”³².

Sin embargo el uso intensivo de la tecnología evidencia un analfabetismo tecnológico con su consecuente inequidad entre los “tecnorricos y tecnopobres, jóvenes que, habiendo alcanzado un mismo grado de educación formal, no han desarrollado iguales habilidades”³³, es decir, se presenta una desigualdad en la capacidad del uso y apropiación de las tecnologías de la información y las comunicaciones como competencia específica en los jóvenes.

En el contexto internacional Colombia se encuentra rezagada como lo demuestran los índices Networked Readiness Index – NRI, Growth Competitiveness Index – GCI – TI – Technology Index , Índice E readiness y el Índice de Oportunidad Digital – IOD:

32. MINISTERIO DE COMUNICACIONES. República de Colombia. Plan Nacional de Tecnologías de la información y las comunicaciones. Marzo 2008. p. 5.
33. BORGAMINCK DE LA TORRE, L; BAQUERIN, M. Internet: un medio de sociabilidad o de exclusión? Comunicación y sociedad. Revista de la Facultad de Comunicación. Volumen XVI No 2. Diciembre 2003. p. 95.

Posiciones de los países mejor ubicados a nivel mundial en indicadores internacionales de TIC

	Foro Económico Mundial (FEM)					The Intelligent		UIT	
	NRI		GCI		TI	E-Readiness		IOD	
	2006	2005	2006	2005	2006	2006	2005	2006	2005
Dinamarca	1	3	3	4	7	1	1	3	3
Suecia	2	8	2	3	3	4	3	9	6
Singapur	3	2	10	6	16	13	11	5	16
Finlandia	4	5	1	1	4	7	6	11	17
Suiza	5	9	8	8	9	3	4	16	15
Netherlands	6	12	9	11	11	6	8	6	9
Estados Unidos	7	1	4	2	1	2	2	20	2
Islandia	8	4	5	7	8	-	-	4	4
Taiwán, China	13	7	6	5	2	23	22	7	10
Japón	14	16	11	12	5	21	21	2	2
República de Corea	19	14	21	17	6	-	-	1	1
Hong Kong	12	11	23	28	26	10	6	8	5
Reino Unido	9	10	13	13	17	5	5	10	7
Nueva Zelanda	22	21	25	16	27	14	16	25	
Total países	124	115	125	117	125	68	65	181	180

Posiciones de los países latinoamericanos mejor ubicados en indicadores internacionales de TIC

	Foro Económico Mundial (FEM)					The Intelligent		UIT	
	NRI		GCI		TI	E-Readiness		IOD	
	2006	2005	2006	2005	2006	2006	2005	2006	2005
Chile	31	29	24	23	34	31	31	41	40
Jamaica	45	54	76	70	46	43	41	55	52
México	49	55	52	55	52	39	36	66	66
Brasil	53	52	73	65	49	41	38	65	71
Costa Rica	56	69	53	64	48	-	-	74	69
Uruguay	60	65	54	54	64	-	-	63	64
El Salvador	61	59	55	56	70	-	-	95	92
Argentina	63	71	78	72	52	42	39	54	51
Colombia	64	62	59	57	66	53	51	80	88

Cálculos con base en indicadores anteriores.

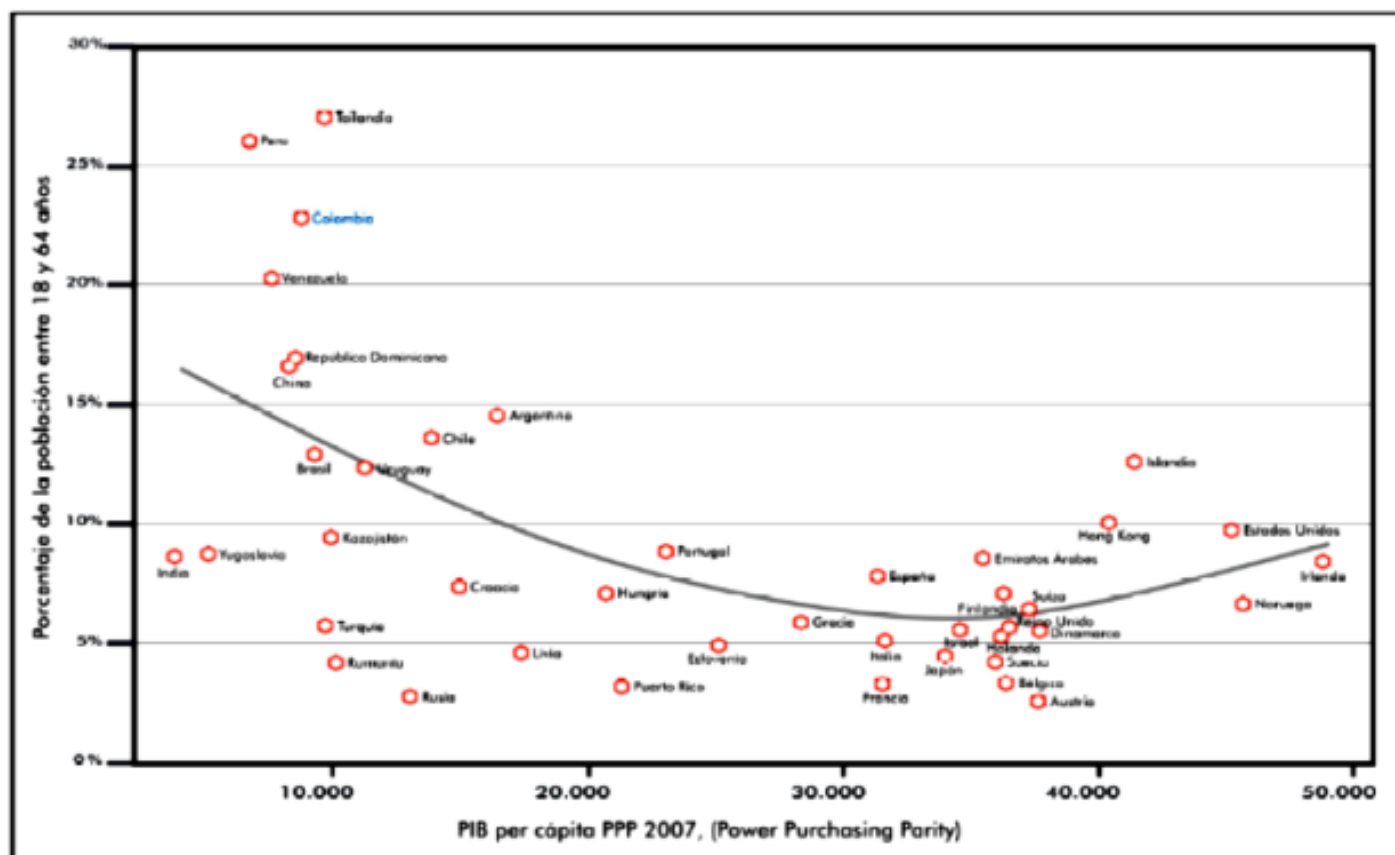
* MINISTERIO DE COMUNICACIONES, República de Colombia, Plan Nacional de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. 2008. p. 18.

Emprendimiento por necesidad (muchos) y por oportunidad (pocos)

En Colombia la tasa de creación de empresas por necesidad es más alta que en los países desarrollados como resultado de la urgencia por obtener ingresos de subsistencia, es decir, es más un autoempleo forzoso sin un proceso pedagógico de emprendizaje con una probabilidad de permanencia en el mercado baja para los emprendedores lo cual genera una frustración adicional inequitativa para el emprendedor.

Caso contrario sucede en los países desarrollados en donde la tasa de creación de empresa es baja pero obedece a un emprendimiento planeado y estratégico fruto del descubrimiento de nuevas oportunidades de negocio con alta probabilidad de sostenibilidad y éxito empresarial como se observa en la siguiente gráfica³⁴:

34. INFORME GEM.



Emprendimiento sostenible en Bogotá para pocos

De acuerdo con la Cámara de Comercio de Bogotá en la ciudad “predominan 99% las microempresas y pymes, las grandes son el 1%, sin embargo, las grandes empresas concentran el 89% de los activos empresariales de la ciudad”³⁵. Desafortunadamente para la ciudad “anualmente se liquidan cerca de 16.000 empresas en su mayoría (95%) microempresas y en especial corresponden a empresas con menor tiempo de creación, microempresas y constituidas como empresas de personas naturales, vinculadas al comercio al por menor y en actividades de servicios de baja productividad”³⁶ como se evidencia en los siguientes cuadros del informe “Causas de la liquidación de empresas en Bogotá”³⁷:

35. CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA. Las 500 empresas más grandes de Bogotá en el 2005. Noviembre 2006. p. 5.
36. CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA. Observatorio del emprendimiento de Bogotá. No. 1 septiembre de 2007. p. 23.
37. CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA. Causas de la liquidación de empresas en Bogotá. Junio de 2009. pp. 7-9.

Cuadro 1. Empresas liquidadas en Bogotá según el sector económico, 2006-2008.

Sector	2006	2007	2008	Variación 08-07	Variación 07-06
Agricultura y pesca	191	171	181	-10%	6%
Explotación de minas y canteras	49	39	42	-20%	8%
Industrias manufactureras	1.834	1.865	1.815	2%	-3%
Construcción	514	504	519	-2%	3%
Servicios	13.485	14.807	14.352	10%	-3%
No informa	187	154	0	-18%	-100%
Total	16.260	17.540	16.909	8%	-4%

Fuente: Registro mercantil. Cámara de Comercio de Bogotá, 2006-2008.

Calculos: Dirección de estudios e investigaciones. Cámara de Comercio de Bogotá.

Cuadro 2. Naturaleza jurídica de las empresas liquidadas en Bogotá según el sector económico, 2006-2008.

Naturaleza jurídica	2006	2007	2008	Variación 08-07	Variación 07-06
Persona natural	12.718	13.729	13.224	8%	-4%
Sociedad Limitada	2.062	2.267	2.223	10%	-2%
Sociedad Anonima	444	535	609	20%	14%
Sociedad Colectiva	2	2	2	0%	0%
Sociedad en comandita simple	199	205	144	3%	-30%
Sociedad en comandita por acciones	13	17	11	31%	-35%
Sociedad extranjera	59	34	56	42%	65%
Empresas asociativas de trabajo	22	18	18	-18%	0%
Sociedad civil	5	0	0	-100%	0%
Empresa unipersonal	736	733	622	0%	-15%
Total	16.260	17.540	16.909	8%	-4%

Fuente: Registro mercantil. Cámara de Comercio de Bogotá, 2006-2008.

Calculos: Dirección de estudios e investigaciones. Cámara de Comercio de Bogotá.

Cuadro 4. Naturaleza jurídica de las empresas liquidadas en Bogotá según el sector económico, 2006-2008.

Orden jurídico	1 año ó menos	De 2 a 3 años	De 4 a 7 años	De 8 a 28 años	De 18 a 27 años
Empresa unipersonal	152	162	259	0,08	-0,04
Empresas asociativas de trabajo	2	2	8	0,1	-0,02
Persona natural	3.337	3.810	3.509	0,2	0,14
Sociedad anónima	94	138	154	0	0
Sociedad colectiva	-	-	-	0,03	-0,3
Sociedad en comandita por acciones	1	1	6	0,31	-0,35
Sociedad en comandita simple	5	17	24	0,42	0,65
Sociedad extranjera	5	13	19	-1	0
Sociedad limitada	410	493	501	0	-0,15
Total	4.006	4.636	4.480	0,08	-0,04

Fuente: Registro mercantil. Cámara de Comercio de Bogotá, 2006-2008.

Calculos: Dirección de estudios e investigaciones. Cámara de Comercio de Bogotá.

Al observar en los siguientes cuadros tanto las dificultades para crear empresa como las razones para liquidarla de acuerdo con el estudio de la Cámara de Comercio de Bogotá, se puede confirmar que los emprendedores que logran su sostenibilidad solo son aquellos que cuentan con las competencias emprendedoras suficientes para enfrentar los retos empresariales:

Dificultades para crear empresas	
Financiamiento	• Falta de capital de inversión. • Dificultades para acceder al crédito. • Costos de los insumos.
Desconocimiento de normas legales	• Demora para obtener licencias y permisos. • Comprensión y aplicación de normas legales y estatutarias.
Inexperiencia en temas empresariales	• Se inicia la actividad sin saber suficiente del producto o servicio. • Cómo hacerlo competitivo. • Capacidad operativa para responder a la demanda tanto en cantidad como en calidad.

Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá. Causas de liquidación de Empresas en Bogotá, p. 17-18.

Razones para liquidar la empresa	
Económicas	• Pocas ventas, baja demanda, baja rentabilidad y falta de liquidez.
Administrativas	• Inexperiencia en el manejo de la empresa y problemas con administración del recurso humano.
Del entorno	• Competencia desleal (informalidad y contrabando) • Impuestos e inseguridad

Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá. Causas de liquidación de Empresas en Bogotá p. 31.

Impacto de los programas de emprendizaje juvenil para pocos

Para el caso de ciudades como Bogotá el impacto de los programas de emprendizaje juvenil es para pocos. Como ejemplo se puede citar el informe de la OIT para la región cuando afirma que los jóvenes latinoamericanos que alcanzan a triunfar en su proyecto emprendedor son de sectores medios y altos en la pirámide social que representan un porcentaje muy pequeño y excluyente del total de la población.

Esta investigación parte de un nivel de análisis de formulación en donde se plantea el problema de investigación con sus objetivos y justificación, así como el marco contextual (socioeconómico, espacial, normativo e institucional y de programa) y el marco teórico que incluye los conceptos básicos que se utilizan durante la investigación. La invitación como conferencista en el año 2009 a la Universidad San Martín de Porres en Lima Perú, representa una oportunidad valiosa en el proceso en la medida en que permite al autor intercambiar reflexiones tanto con docentes como estudiantes relacionadas con el proceso de aprender a emprender así como la importancia de incorporar la solidaridad en el emprendizaje.

Posteriormente en un nivel de análisis descriptivo se realiza el diseño de una propuesta para consolidar la incorporación de la solidaridad en el liderazgo de los programas de emprendizaje juvenil en Bogotá, Liderazgo +10, con base en la experiencia del autor durante el Doctorado en la Upaep, su trabajo durante 7 años como Rector de Uniempresarial y la visita al prestigioso centro de emprendimiento Kauffman en Estados Unidos. Para cada uno de los componentes de la propuesta se realiza una reflexión inicial, se menciona unas Buenas Prácticas en el programa y se presenta un caso de éxito. La participación en el verano 2010 en el Institute for Educational Management de la Escuela de graduados de Harvard representa una oportunidad valiosa para el autor no solo por el aprendizaje de variables críticas para las universidades de talla mundial sino también por la posibilidad de relacionamiento con líderes universitarios de diferentes lugares del mundo.

El nivel de análisis explicativo se evidencia en la evaluación del Programa Bogotá Emprende bajo la óptica del liderazgo solidario propuesto. La selección de Bogotá Emprende para el análisis de la

propuesta Liderazgo +10 obedece a la experiencia del autor en la Cámara de Comercio de Bogotá, operador del programa, y a su liderazgo en América Latina por cobertura anual y a su presupuesto acumulado superior a los 10 millones de dólares durante los últimos cinco años. El proceso de evaluación del programa se realiza previa identificación de los actores, servicios y rutas, con base en un análisis perceptivo por parte del autor ante la imposibilidad de ejecutar un muestreo estadístico con los participantes del programa por cuanto cualquier medición directa requiere de un proceso de aprobación previo de la alianza público privada con la Cámara de Comercio y la Alcaldía de Bogotá. Sin embargo el análisis perceptivo se nutre con diversos procesos de validación tanto con los responsables del programa como con la Alta Dirección de la Cámara de Comercio para cada uno de los componentes Liderazgo +10 seleccionados en el diseño de la propuesta de emprendizaje solidario.

Finalmente la elaboración y presentación a la alta dirección de la alianza público – privada del programa de una propuesta de mejoramiento de Bogotá Emprende, enfrenta al autor al reto de formular un Plan de Acción con propuestas concretas y aplicables para el período 2011-12, las cuales se validan previamente tanto con el director de la investigación como con la dirección del programa.



1.

Socioeconómico

El emprendedor está inmerso en la sociedad del conocimiento y del aprendizaje en donde “las comunidades, empresas y organizaciones avanzan gracias a la difusión, asimilación, aplicación y sistematización de conocimientos creados u obtenidos localmente, o accedidos del exterior”³⁸. La única certeza posible es la alta velocidad del cambio permanente, la incertidumbre con respecto al destino y la esperanza de lograr un mayor bienestar en donde se han relegado las ventajas comparativas con las que participaba de manera natural un país, ciudad, empresa o individuo para premiar las ventajas competitivas creadas estratégicamente ante megatendencias asombrosas como las que se enuncian a continuación:

- **Consolidación del comercio internacional de bienes, servicios y capitales:** Kenichi Ohmae describe un escenario global que no tiene fronteras como resultado del avance tecnológico en las comunicaciones, la liberalización en los flujos de capitales, el desprendimiento de las corporaciones con respecto a un Estado-Nación y la capacidad que tienen los consumidores de comprar el bien o servicio en donde quieran hacerlo. Adicionalmente, muestra como estos procesos se profundizarán aún más en el futuro y por tanto se debe ser consciente que “la economía global se encuentra en sus primeras etapas de desarrollo, pero no tiene nada de infantil o de falta de conocimientos”³⁹ sino que por el contrario los procesos de inserción

38. LUNA, R; PEZO, A. Cultura de la innovación y la gestión tecnológica para el desarrollo de los pueblos. Serie gestores tecnológicos. Convenio Andrés Bello. 2005. p. 24.

39. OHMAE, K. El próximo escenario global. Desafíos y oportunidades en un mundo sin fronteras. Grupo Editorial Norma. 2005. p. 32.

de los países en los mercados internacionales son el resultado de una nueva lógica en la economía.

- **Nueva concepción de tiempo y espacio:** Guillermo Cardona al referirse a los desafíos del nuevo milenio con la explosión del conocimiento y la tecnología, expresa el cambio en la sociedad como “otro *bing bang*. El tiempo ahora es más corto, el espacio es más pequeño: lo uno se denomina aceleración de la historia, lo otro es la aldea global”⁴⁰.
- **Innovación permanente:** Álvaro Turriago plantea de una manera contundente que “la empresa que no practique la innovación en sus productos y en sus procesos, simplemente desaparecerá. La explosión creativa derivada de la innovación, demanda, como es de esperar, solución a nuevos problemas”⁴¹, de tal forma que las organizaciones se verán involucradas en una espiral de aprendizaje de la cual nunca desearán salir so pena de perder competitividad en el mercado.
- **Redefinición del Estado:** Peter Dicken defiende una nueva concepción del Estado más que su desaparición, “*this does not mean, of course, that the roles and the functions of the state have not changed. On the contrary, the position of the state is being redefined in the context of a polycentric political – economic system*”⁴². Adicionalmente aún cuando las barreras comerciales entre países se están eliminando, factores como el de la soberanía mantienen el concepto de Estado con efectos en la regulación y perfeccionamiento del mercado.
- **Entrepreneurial Capitalism:** Carl Schramm argumenta como lección de las crisis económicas que se han presentando en la economía capitalista, la necesidad de pensar en una nueva forma de capitalismo en donde más que una mayor presencia del Estado en los mercados, se requiere considerar el emprendimiento como su eje estratégico (“*if there is to be a new*

40. CARDONA, G. Tendencias Educativas para el Siglo XXI. Educación virtual, online y @learning. Elementos para la discusión. Revista Electrónica de Tecnología Educativa. N. 15 mayo 2 p.3

41. TURRIAGO, A. Gerencia de la innovación tecnológica. Alfaomega. 2002. p. 2.

42. DICKEN, P. Global Shift. Reshaping the global economic map in the 21 st century. The Guilford Press. Fourth Edition. p.161.

capitalism, then, it is most likely to arise from the platform of expanding entrepreneurial activity and evolving economic institutions”⁴³).

2. Espacial

Las ciudades requieren condiciones propicias para el emprendimiento. Ed Glaeser menciona algunos requisitos para crear ciudades emprendedoras (“cities must attract smart, entrepreneurial people, second, cities must possess an infrastructure that supports creative, risk-taking behavior”⁴⁴).

Bogotá como capital de Colombia con una población de 6.776.009 millones habitantes⁴⁵, se “posicionó en América Latina como la ciudad en la que más se percibe una política de apoyo al emprendimiento”⁴⁶.

Así lo demuestran los resultados de la percepción en América Latina de los ejecutivos sobre las condiciones de emprendimiento con las siguientes respuestas presentadas en el Observatorio del emprendimiento:

43. SCHRAMM, C. Our Role in the Evolution of Capitalism. Kauffman Thoughtbook 2009. Estados Unidos. p. 10.

44. GLAESER, E. From chasing smokestacks to embracing entrepreneurship: regional growth through economic policy. Kauffman Thoughtbook 2009. Estados Unidos. p. 98.

45. www.presidencia.gov.co/sne/2006/junio/21/14212006.htm

46. CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Observatorio del emprendimiento de Bogotá. No. 1 septiembre de 2007. p. 4.

- ¿Existe una política clara de parte de las autoridades locales para apoyar a las personas que deseen emprender?⁴⁷

Porcentaje de ejecutivos				
Puesto	Ciudad	De acuerdo	Más o menos	En desacuerdo
1	Bogotá	64%	25%	11%
2	Monterrey	61%	21%	18%
3	Belo Horizonte	57%	29%	14%
4	Santiago	47%	35%	18%
5	C. de Panamá	35%	41%	24%
6	C. de México	35%	37%	28%
7	Lima	28%	46%	26%
8	Montevideo	21%	34%	44%
9	Asunción	20%	16%	64%
10	Caracas	17%	20%	63%
11	Rio de Janeiro	14%	64%	21%
12	Buenos Aires	7%	45%	48%
13	La Paz	3%	26%	71%

Fuente: América Economía Intelligence.

Proceso: Dirección de estudios e investigaciones CCB.

47. Ibid. p. 4.

- ¿Es fácil crear y comenzar un negocio en esta ciudad?⁴⁸

Puesto	Ciudad	Índice promedio*
1	Belo Horizonte	3.9
2	Monterrey	3.8
3	C. de Panamá	3.6
4	Bogotá	3.6
5	Santiago	3.5
6	Lima	3.3
7	Asunción	3.3
8	Rio de Janeiro	3.2
9	C. de México	3.1
10	Buenos Aires	2.9
11	Montevideo	2.9
12	La Paz	2.7
13	Caracas	2.6
Promedio ciudades		3.3

Fuente: América Economía Intelligence.

Proceso: Dirección de estudios e investigaciones Cámara de Comercio de Bogotá.

Estas condiciones propicias para el emprendimiento han permitido que en la ciudad existan más de 230.000 empresas y se puedan crear más de 50.000 empresas anuales (50.293 en 2008⁴⁹), ejemplo a seguir por otras ciudades latinoamericanas. Sin embargo, si bien es cierto existen estrategias encaminadas a favorecer el emprendimiento en Bogotá como el Programa de Simplificación de Trámites que “redujo el número de contactos y trámites para la constitución y registro de las empresas, de 17 a 2 y se redujo el tiempo a dos días”⁵⁰, aun existen retos para la ciudad que deben convertirse en reformas mas profundas tal como lo enuncia el documento Doing Business 2008⁵¹ con las siguientes casos exitosos en el mundo:

48. Ibid. p. 6.

49. CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA. Causas de la liquidación de empresas en Bogotá. Junio 2009. p. 6.

50. Ibid. p. 17.

51. BANCO MUNDIAL. Doing Business. 2008. Coedición con Mayol Ediciones. 2007. p. 12 – 36 – 48.

Apertura de una empresa

- Eliminar el requisito de capital mínimo pagado.
- Creación de una oficina de ventanilla única.
- Creación de modelos estandarizados de documentos constitutivos.
- Eliminación de formalidades anticuadas.
- Permitir la creación de empresas por internet.

Obtención de crédito

- Ampliar la variedad de información disponible en los burós de crédito.
- Suprimir las barreras legales a la distribución de información crediticia.
- Permitir el uso de todo tipo de activos como garantías.
- Establecer registros para todas las garantías.
- Permitir el cumplimiento extrajudicial de las garantías.

Pago de impuestos

- Introducción de la presentación electrónica.
- Consolidación de impuestos.
- Simplificación de la administración tributaria.
- Reducción de tasas de impuestos y ampliación de la base imponible.

Fuente: Doing Business 2008.

3. Normativo e institucional

El emprendimiento requiere de un gobierno que garantice normas e instituciones claras, sólidas y transparentes (“government’s role is to create the environment for innovators and entrepreneurs to succeed”)⁵². Bogotá se ha beneficiado de dos leyes que han promovido el emprendimiento, emprendedoras en sí mismas, como son la Ley 1014 de 2006 (de fomento a la cultura del emprendimiento⁵³) y la Ley 590 de 2000 (por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa. Objeto de la Ley⁵⁴). Adicionalmente el Plan de Desarrollo para Bogotá 2008-2012⁵⁵ realiza los siguientes planteamientos:

Ciudad Global. Artículo 12.

Construiremos una ciudad confiable, atractiva, con visión de futuro y competitiva, capaz de poner el crecimiento económico al servicio del desarrollo humano, sobre la base del respeto, la recuperación y preservación del ambiente y la diversidad sexual, cultural, religiosa y étnica y la acción corresponsable entre lo público y lo privado.

Estrategias. Artículo 14.

1. Promover los emprendimientos y el fortalecimiento empresarial con énfasis en formas empresariales asociativas y solidarias en los sectores poblacionales más vulnerables.

Metas de Proyectos

Fortalecimiento del emprendimiento en la ciudad
 Crear 3.750 nuevas empresas con apoyo del distrito
 Incubar 100 empresas de sectores priorizados

Fuente: Plan de Desarrollo para Bogotá. 2008 – 2012.

52. GUTIERREZ, C. Aiding the drivers of economic growth. Kauffman Thoughtbook 2009. Estados Unidos. p. 134.
53. CONGRESO DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA. Ley del Emprendimiento. Ley 1014 de 2006.
54. CONGRESO DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA. Ley 590 de 2000.
55. ALCALDIA MAYOR DE BOGOTA D.C. Plan de Desarrollo económico, social, ambiental y de obras públicas para Bogotá. 2008 – 2012. Acuerdo 308. Junio 9 de 2008. p. 36 - 37 - 120.

4.

De programa

Para la investigación se ha seleccionado entre los diversos programas de emprendimiento juvenil existentes en la ciudad, la alianza público - privada Bogotá Emprende por su naturaleza, cobertura, calidad e impacto en la sociedad. La Cámara de Comercio de Bogotá en el año 2006 y la Alcaldía Mayor de Bogotá crearon una alianza público-privada con la misión de “promover y facilitar la creación, crecimiento y consolidación de empresas que aporten valor agregado, conocimiento a la economía y generen empleo”⁵⁷ con base en la experiencia adquirida en el exitoso programa Barcelona Activa de España. Los resultados presentados durante el primer año de operación son⁵⁸:

- 46 mil personas han accedido a los servicios y actividades de manera presencial.
- El portal ha recibido 200.000 visitas.
- Más de 3.500 emprendedores han elaborado su plan de empresa en línea.
- Se han creado cerca de 2.000 empresas.
- 1.100 empresarios han participado en las novedosas metodologías de los encuentros empresariales.

57. www.bogotaemprende.com.co/index.php?option=com_content&task=view&id=22

58. CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA. Observatorio del emprendimiento de Bogotá. No. 1 septiembre de 2007. p. 24.

59. CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA. Observatorio del emprendimiento de Bogotá. No. 2 octubre de 2008. pp. 13 y 15.

Fuente: Observatorio del emprendimiento.

Como perfil de los usuarios del programa se observa una mayoría entre los 20 y 29 años de edad, con una mayoría de hombres sobre las mujeres y con el deseo principal de crear empresa tal como se observa en los siguientes datos del Observatorio⁵⁹:

Edad	Género			
No informa	13.27%	Bogotá	Mujeres	40.20%
De 12 a 19	1.56%		Hombres	59.8 %
De 20 a 29	31.26%			
De 30 a 39	27.96%			
De 40 a 49	17.81%	Servicios	Crear	58.5%
De 50 a 59	6.85%		Crecer	29.1%
60 y más	1.28%		Consolidar	12.4%

Fuente: Centro de Emprendimiento Bogotá Emprende 2008.



1. Emprendedor

Diferentes autores coinciden en abordar al emprendedor como un agente de cambio. Shefsky lo presenta como “alguien que entra en un negocio –de cualquier tipo– a tiempo de formar o cambiar sustancialmente, el centro nervioso del negocio”⁶⁰, Silva lo describe como el que “aborda la aventura de un negocio, lo organiza, busca capital para financiarlo y asume todo o la mayor acción de riesgo”⁶¹, el Libro Verde de la Comisión Europea define a los emprendedores como un grupo heterogeneo (*“entrepreneurs are a heterogeneous group and come from all walks of life, yet there are certain common characteristics of entrepreneurial behaviour, including a readiness to take risk and a taste for independence and self-realisation”*⁶²) y la Ley del emprendimiento de 2006 en Colombia como “una persona con capacidad de innovar; entendida esta como la capacidad de generar bienes y servicios de una forma creativa, metódica, ética, responsable y efectiva”⁶³.

Es importante diferenciar el sueño de muchas personas por emprender y la competencia real emprendedora que permite llevar a la práctica la idea de negocio superando debilidades personales y amenazas exógenas propias de la competitividad urbana (“entorno político y económico, con mayor poder de negocios, con mejor gestión urbana y con un mayor desarrollo de servicios empresariales”⁶⁴).

Sin embargo no significa que todas las personas no se puedan convertir en emprendedores (*“all human beings are entrepreneurs but*

60. SHEFSKY, L. Los emprendedores no nacen, se hacen. 1997. Mc Graw Hill. México. p. 191

61. SILVA, J. Emprendedor. Quinta reimpresión. Alfa-omega Colombiana S.A. Colombia. Marzo 2009. p. 27.

62. COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES. Op. Cit. p. 6.

63. CONGRESO DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA. Ley del emprendimiento. Ley 1014 de 2006

64. CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Cierre de brechas de competitividad de Bogotá en el contexto de América Latina. Noviembre de 2008. p. 13.

only some lucky ones have found out”⁶⁵), incluso algunos autores plantean el emprendimiento tanto como un derecho universal que debe ser respetado en todas las sociedades (*“entrepreneurship is a universal right that extends beyond geographic boundaries, languages, and cultures”*⁶⁶) como una obligación de la dinámica económica del Siglo XXI (*“imposes new levels of responsibility on us personally and new levels of risk taking on the economy as a whole. Everyone is naked in the new world”*⁶⁷).

De acuerdo con el autor Albert Kenneth existen dos formas adicionales para iniciar un negocio propio (franquicias, adquirir un negocio en funcionamiento) diferentes a emprender un nuevo negocio (*“demasiados empresarios hechos y derechos creen inocentemente que la forma de comenzar un negocio es hacerlo desde cero”*⁶⁸), por tanto las tres opciones deben ser analizadas por el emprendedor y seleccionar un camino de acuerdo con sus competencias personales y oportunidades de mercado.

65. YUNUS, M. All humans beings are entrepreneurs. Kauffman Thoughtbook 2009. Estados Unidos. p. 129.
66. RUHE, T. Crossing Boundaries – building bridges. Kauffman Thoughtbook 2009. Estados Unidos. p. 182.
67. SCHRAMM, C. The Entrepreneurial Imperative. 2006. Harper Collins Publishers. Estados Unidos. p. 8.
68. KENNETH, A. Como iniciar su propio negocio. Mc Graw Hill. México 2000. p. 80.
69. GONZALEZ, G. El Emprendizaje. Universidad del Norte. p. 1.
70. LEVENBURG, N; et al. Interdisciplinary Dimensions in Entrepreneurship. May / June 2006. p. 275.
71. FIELD, A; GRAY, P. Can entrepreneurship be taught? p. 4.

2.

Programa de emprendizaje

El emprendizaje es un proceso pedagógico complejo de *“aprender a emprender desde el mismo comienzo de la vida”*⁶⁹, el cual si bien es cierto no está realmente comprendido, si presenta un fenómeno explosivo de curiosidad (*“interest in creating and owning a small business has never been greater than it is today”*⁷⁰) por parte de los jóvenes, de los centros de formación público – privados y de las autoridades económicas que lo encuentran como una estrategia pertinente para el desarrollo económico.

Algunos autores cuestionan la viabilidad de formar emprendedores (*“perhaps the most useful purpose an education in entrepreneurship can accomplish is to weed out those who lack the right DNA”*⁷¹)

argumentando que no se puede construir el espíritu emprendedor. Joseph Schumpeter con su teoría de la destrucción creadora (“destruyendo ininterrumpidamente lo antiguo y creando continuamente elementos nuevos”⁷²) reconoce que esta actividad solo puede ser realizada por unos pocos en la medida en que la innovación debe enfrentar los obstáculos de la rutina y la resistencia del entorno, incluso Alfred Marshall describe como el hijo de un hombre de negocios no necesariamente aprovecha sus ventajas (“cuando un hombre ha llegado a establecer un gran negocio, sus descendientes dejan muchas veces, a pesar de esas grandes ventajas, de desarrollar las elevadas aptitudes y el temperamento especial que se requieren para llevarlo con igual éxito”⁷³). Sin embargo autores como Lloyd Shefsky afirman que los emprendedores no nacen sino que por el contrario se hacen, por tanto el emprendizaje es pertinente (“*there is no entrepreneurship gene. Entrepreneurs are not born in that condition. Instead, entrepreneurship can be learned*”⁷⁴) y debe preparar al emprendedor “antes de que llegue la oportunidad, involucra aumentar su conocimiento y habilidad de su negocio”⁷⁵ sin importar su “coeficiente intelectual, su patrón genético, sus capacidades e incapacidades físicas, el orden de nacimiento de sus hermanos o su género”⁷⁶.

Schramm entiende el emprendizaje no como una alternativa sino como una obligación de los programas educativos como parte de su responsabilidad con la sociedad (“*if universities fail to change in the way they prepare students for an entrepreneurial culture and in the way they share their inventions and innovations, they will lose their authority and credibility as economic contributors*”⁷⁷), con un resultado final del emprendizaje que no se evalúa necesariamente por un mayor número de emprendedores, sino por el contrario como un proceso educativo que beneficia a todos los seres humanos como una experiencia de vida (“*the dispositions, habits of mind, skills, and knowledge they acquire will benefit everyone*”⁷⁸).

¿Existe un sustento teórico fuerte para el emprendizaje? Actualmente no se presenta un acuerdo sobre su significado (“*entrepreneurship*

72. SCHUMPETER, J. Capitalismo, socialismo y democracia. 1971. Aguilar. España. p. 121.

73. MARSHALL, A. Principios de Economía. Madrid 1957. Aguilar. p. 250.

74. NUENO, P. Alerting all entrepreneurs: introducing CEIBS'NEW VC Fund. CEIBS.

75. SHEFSKY, L. Op. Cit. p. 141

76. Ibíd. p. 191.

77. SCHRAMM, C. Our Role in the Evolution of Capitalism. Kauffman Thoughtbook 2009. Estados Unidos. p. 13.

78. CHEEK, D. Learning vs. Education. Kauffman Thoughtbook 2009. Estados Unidos. p. 23.

education means different things to different people: Enterprise culture, new business start-up, creation of new businesses in established firms or the entrepreneurial mindset"⁷⁹) e incluso si bien es cierto durante los últimos años el crecimiento de investigaciones y publicaciones ha sido vertiginoso, no se puede reconocer como un conjunto sistematizado de conocimientos sólido seguramente como resultado de sus múltiples perspectivas ("the lack of accepted unifying theoretical assumptions of entrepreneurship, combined with a wide diversity of perspectives and lack of congruence in the literature"⁸⁰). Por el afán de lograr este blindaje académico se llega a un olvido de la realidad emprendedora en medio de un contexto económico, político y social determinado, alejado de su vida cotidiana que le hace perder cualquier sentido como se denuncia para el caso de algunas escuelas de negocios que perdieron su trayectoria ("the irony here is that this search for academia legitimation has created a distance between the concerns of the business school academia, embodied in research activity, and the practice field of business"⁸¹).

79. EUROPEAN COMMISSION. Entrepreneurship education in Europe: fostering entrepreneurial mindsets through education and learning. Oslo. October 2006. p. 62.

80. RAE, D. Entrepreneurial learning: A conceptual framework for technology-based enterprise.

81. BINKS, M; et. al. Entrepreneurship Education and the Business School. Technology Analysis & Strategic Management. Vol. 18. N. 1. February 2006. p. 7.

82. EUROPEAN COMMISSION. Op. Cit. p. 5.

83. HARRISON, R; LEITCH, C. Entrepreneurial learning: researching the interface between learning and the entrepreneurial context. ET&P. July. 2005 p. 356.

84. MINNITI, M; BYGRAVE W. A dynamic model of entrepreneurial learning. Entrepreneurship theory and practice. Spring 2001. p.5.

85. POLITIS, D. The process of entrepreneurial learning: A conceptual framework. ET&P. July. 2005. p. 406.

Sobre lo que si existe un consenso es que el emprendizaje debe aprovechar sin temor estrategias pedagógicas innovadoras ("*innovative pedagogies should be introduced into all courses, as a necessary basis for building an entrepreneurial spirit*"⁸²) en la medida en que el emprendedor aprende permanentemente de todo lo que lo rodea ("*entrepreneurs are excepcional learners. They learn from everything. They learn from customers, suppliers, and especially competitors. They learn from employees and associates. They learn from other entrepreneurs*"⁸³), reconociendo que las experiencias ("*the combination of positive and negative experiences molds entrepreneurs' knowledge and determines the sequence of their choices*"⁸⁴) sometidas a un proceso de interpretación y valoración se convierten en una oportunidad de aprendizaje acorde con el proceso individual de cada emprendedor ("*at least three types of career experiences that are associated with entrepreneurial learning: Start – up experience, management experience and industry – specific experience*"⁸⁵). Sin embargo, no significa que el emprendizaje como

proceso de formación requiera de una revolución sino por el contrario de una renovación pedagógica (“no hay aniquilación de lo de antes, al renovar se es fiel a lo sustantivo”⁸⁶) con un discurso educativo acorde con la realidad “que no le cae bien la mordaza, pero tampoco la desatadura, por afán de recreo morboso o de alarmismo innecesario”⁸⁷ y el contexto en donde se está desarrollando (“*being an entrepreneur in China is further complicated due to cultural barriers*”⁸⁸).

Si bien es cierto “*the art of entrepreneurial practice is learned mainly in the business environment through inductive, practical and social experience rather than in the educational environment*”⁸⁹, la mediación desde la misma familia, amigos, centros de formación, etc, no necesariamente ha sido pedagógica e incluso en algunos casos pudo convertirse en un obstáculo para el proceso de aprendizaje generando una decepción para el emprendedor.

Es importante migrar de una visión restringida del emprendizaje que incurre en el reduccionismo de pensar que se limita a crear empresas (“*the scope of entrepreneurship education is much wider than training on how to start a business*”⁹⁰) con énfasis en el manejo de herramientas (ej. Idea de negocio, plan de empresas, fuentes de financiación, etc.), a una visión amplia como un proceso pedagógico que parte de la concepción que se tenga del hombre con una clara intencionalidad por parte de los participantes de vivir en el mundo empresarial. De hecho no se requiere el emprendizaje para crear empresas, sin embargo la sociedad requiere formar hombres integrales para el fortalecimiento empresarial (“puede conocer perfectamente hacia dónde conducir a su empresa u organización, pero puede al mismo tiempo no saber adónde va él mismo”⁹¹). La Ley del Emprendimiento en Colombia presenta la necesidad del “desarrollo de la cultura del emprendimiento con acciones que buscan entre otros la formación en competencias básicas, competencias laborales, competencias ciudadanas y competencias empresariales dentro del sistema educativo formal y no formal y su articulación con el sector productivo”⁹².

86. OTERO, O; GONZALEZ, J. Universidad y cambio. Ediciones Universidad de Navarra. S.A. Pamplona. 1969. p. 18.

87. MARTINEZ - OTERO. El discurso educativo. Editorial CCS. Madrid. 2008. p. 123.

88. SCOTT, B. Entrepreneurship. CEIBS. MBA 2008.

89. RAE, D. Entrepreneurial learning: A conceptual framework for technology-based enterprise. p. 41.

90. EUROPEAN COMMISSION. Op. Cit. p. 5.

91. ROMO, M. Tu Proyecto de Vida. Estrategias para identificar tu misión y ordenar tus prioridades. Editorial Diana. Diciembre de 2006. p. 12.

92. CONGRESO DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA. Ley del emprendimiento. Ley 1014 de 2006.

En el emprendizaje se debe eliminar la diferenciación entre los programas educativos formales e informales, por el contrario deben considerarse como un solo escenario para desarrollar las competencias emprendedoras como lo propone Donna Duffey cuando responde positivamente a la pregunta *“could students who had traditionally pursued credit venues work well in the same classroom with clients who had traditionally pursued non credit venues and vice-versa?”*⁹³, siempre y cuando el emprendizaje no se limite a un conjunto de actividades sino por el contrario cumpla satisfactoriamente con las condiciones de un programa (“haber sido planificado, diseñado, implementado y ejecutado en forma sistemática y organizada”⁹⁴).

3. Desigualdad

Es frecuente escuchar con lamento y frustración la afirmación que la desigualdad es el común denominador de las sociedades actuales latinoamericanas como la de Bogotá en donde su naturaleza, conflictos y medios para solucionarla no se han identificado satisfactoriamente con graves consecuencias para la democracia colombiana. Sin embargo, bajo la perspectiva pedagógica bien vale la pena revisar el concepto con el fin de pensar con rigor (“penetrar a fondo en los temas que uno analiza”⁹⁵) y tener claridad sobre algunas de sus acepciones en donde la Real Academia Española define el concepto desigual como un “adj. Que no es igual o un adj. diverso, variable”⁹⁶:

- “La pobreza y la desigualdad son rasgos disonantes de las sociedades modernas. En medio del crecimiento económico y la riqueza de muchos grupos humanos, una y otra caracterizan la vida en los países en desarrollo y de numerosos grupos en las naciones más avanzadas”⁹⁷. Con una perspectiva pesimista se hace referencia a variables socioeconómicas como la tenencia de los factores de producción, posibilidades de consumo, estructura

93. DUFFEY, D. Bridging the gap between credit and non-credit. Integrating Entrepreneurship Campus-Wide. Community College Entrepreneur. Summer/Fall 2007.

94. FERNANDEZ-BALLETOS, R. Evaluación de Programas. Una Guía Práctica en ámbitos sociales, educativos y de salud. Editorial Síntesis. S.A. España. Primera Reimpresión. 1996. p. 49.

95. LOPEZ. A. Inteligencia Creativa. El descubrimiento personal de los valores. Biblioteca de Autores Cristianos. Madrid. 1999. p.12.

96. http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=desigual

97. MONTENEGRO, A. RIVAS, R. Las piezas del rompecabezas. Desigualdad, pobreza y crecimiento. Taurus. Colombia. 2005. p. 91.

de ingresos y desigualdad en las oportunidades de acceso en donde “de los 6.400 millones de habitantes del mundo, alrededor de 2.600 millones viven con menos de US\$2 al día, más de 1.000 millones carecen de agua potable y 1.600 millones carecen de electricidad”⁹⁸.

- “Ciertamente hay diferencias entre los hombres, por lo que se refiere a la edad, a las capacidades físicas, a las aptitudes intelectuales o morales, a las circunstancias de que cada uno se pudo beneficiar, a la distribución de las riquezas”⁹⁹. Esta perspectiva optimista del hombre refleja la desigualdad de talentos generando una diversidad apropiada para la sociedad en donde las “diferencias alientan y con frecuencia obligan a las personas a la magnanimidad, a la benevolencia y a la comunicación”¹⁰⁰, de tal forma que el reconocimiento de las personas se realiza por lo que son y no por sus funciones o tenencia de riqueza.

Estas dos perspectivas muestran la necesidad de considerar la desigualdad de talentos, competencias, perfiles, virtudes y vocaciones entre los hombres, pero a su vez es indispensable reconocer la igualdad de las personas en su esencia, que exige la búsqueda del bien común con unas condiciones de vida justas para todos que le permitan al hombre su desarrollo pleno como un ser único e irrepetible, entendiendo la complejidad del problema como lo denuncia la encíclica *Solicitud Social* al afirmar que el “subdesarrollo de nuestros días no es solo económico, sino también cultural, político y simplemente humano”¹⁰¹.

98. PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO. Las empresas frente al desafío de la pobreza: estrategias exitosas. 2008. p. 1.

99. CATECISMO DE LA IGLESIA CATOLICA. Coeditores Católicos de México. Segunda Edición. 1993 (1936).

100. *Ibíd.* (1937).

101. PAPA JUAN PABLO II. *Solicitud Social*. Ediciones Paulinas. 1988. p.21.

102. KATIME, A; SARMIENTO, A. Hacia la construcción del Derecho Solidario en Colombia. Segunda Edición. DanSocial – Suma Solidaria – Universidad Cooperativa de Colombia. p. 21.

4. Solidaridad

El concepto de solidaridad tiene su origen en el latín *in sólidum*, término jurídico (“relativo al fenómeno jurídico de las obligaciones solidarias”¹⁰²) que se ha desarrollando con diferentes significados de

acuerdo con las ópticas sociales, económicas y políticas. En la investigación se aborda la solidaridad bajo la perspectiva de la Doctrina Social aprovechando el inmenso patrimonio de la Iglesia como un “encuentro del mensaje evangélico y de sus exigencias éticas con los problemas que surgen en la vida de la sociedad”¹⁰³, reconociendo la Solidaridad como la “determinación firme y perseverante de empeñarse por el bien común”¹⁰⁴ basada en la interdependencia entre los hombres y su compromiso social en donde cada persona de la sociedad “está indisolublemente ligada al destino de la misma”¹⁰⁵.

Si bien es cierto en las primeras Cartas Encíclicas el concepto de solidaridad no se menciona específicamente, León XIII (1891) abre el camino cuando plantea la reflexión sobre la cuestión social al rechazar la deplorable situación del proletariado y proponer ante las diferencias en las clases de la sociedad la importancia de una concordia (“que engendra en las cosas, hermosura y orden”¹⁰⁶) y fraternidad (“verdadero amor de hermanos”¹⁰⁷) en donde la “experiencia de la poquedad de las propias fuerzas mueve al hombre y lo impele a juntar a la propia, las ajenas”¹⁰⁸ a través del derecho natural de asociación. Posteriormente Pío XI (1931) destaca la virtud de la magnificencia del hombre (“el que emplea grandes cantidades en obras que proporcionan mayor oportunidad de trabajo, con tal que se trate de obras verdaderamente útiles”¹⁰⁹) y defiende la justicia social (“que prohíbe que una clase excluya a la otra de la participación de los beneficios”¹¹⁰) para eliminar la lucha de clases aun cuando solo es a través de la caridad como se pueden “unir los corazones y enlazar los ánimos”¹¹¹.

Juan XXIII (1961) defiende la unión de las personas para el logro del bien común gracias a la socialización (“progresivo multiplicarse de las relaciones de convivencia, con diversas formas de vida y actividad asociada e institucionalización jurídica”¹¹²), la cual permite la solidaridad no solo entre los hombres (“los trabajadores de la tierra deben sentirse solidarios los unos de los otros”¹¹³) sino también entre las

103. CONGREGACION PARA LA EDUCACION CATOLICA. Orientaciones para el estudio y enseñanza de la Doctrina Social de la Iglesia. Ediciones Paulinas. 1989. p. 9.

104. PONTIFICIO CONSEJO JUSTICIA Y PAZ. Compendio de la Doctrina Social de la Iglesia. p. 79.

105. CONGREGACION PARA LA EDUCACION CATOLICA. Op. Cit. 1989. p. 60

106. PAPA LEON XIII. Rerum Novarum. Décima Sexta Edición. 1992. Ediciones Paulinas. p. 18.

107. Ibid. p. 26.

108. Ibid. p. 47.

109. PAPA PIO XI. Quadragésimo Anno. Sexta Edición. 1989. Ediciones Paulinas. p. 29.

110. Ibid. p. 33.

111. Ibid. p. 74.

112. PAPA JUAN XXIII. Mater et Magistra. Primera Edición. 2006. San Pablo. Colombia. p. 31.

113. Ibid. p. 57.

naciones (“el deber de no permanecer indiferentes frente a las comunidades políticas cuyos miembros luchan contra las dificultades de la indigencia, de la miseria y del hambre, y no gozan de los derechos elementales de la persona humana”¹¹⁴). Pablo VI con su encíclica *Populorum Progressio* (1967) advierte también sobre la necesidad de una solidaridad universal como un deber para reducir las diferencias cada vez más notorias en el progreso, sin embargo es claro al expresar que la solidaridad no puede ser utilizada como disculpa para la intervención o manipulación (“la solidaridad mundial, cada día mas eficiente, debe lograr que todos los pueblos por sí mismos, sean los artífices de su propio destino”¹¹⁵).

Juan Pablo II (1987) recuerda la vigencia del concepto de solidaridad en donde los pueblos deben unirse para construir un camino (“en este mundo dividido y turbado por toda clase de conflictos, aumenta la convicción de una radical interdependencia y por consiguiente de una solidaridad necesaria”¹¹⁶) reconociendo la libertad de todos los hombres como premisa fundamental “para que todos seamos verdaderamente responsables de todos”¹¹⁷. A través de su Carta Encíclica *Centesimus Annus* (1991) evidencia como la solidaridad debe empezar en el mismo núcleo familiar (“solidaridad y caridad, que comienza dentro de la familia con la mutua ayuda de los esposos”¹¹⁸) sin que se limite a los bienes materiales sino por el contrario esté dirigida a la integridad del hombre para lograr “sobre el trabajo solidario una vida mas digna, hacer crecer efectivamente la dignidad y la creatividad de toda persona, su capacidad de responder a la propia vocación”¹¹⁹. Finalmente es importante resaltar como en la Carta Encíclica *Caritas in Veritate*. (2009) Benedicto XVI antepone la solidaridad como requisito fundamental para el buen funcionamiento de la economía capitalista (“sin formas internas de solidaridad y de confianza reciproca, el mercado no puede cumplir plenamente su propia función económica”¹²⁰), rechazando el equivocado triunfalismo de quienes “pretenden pensar que no deben nada a nadie, si no es a sí mismos”¹²¹.

114. *Ibíd.* p. 60-61.

115. PAPA PABLO VI. *Populorum Progressio*. Primera Edición. 2006. San Pablo. Colombia. p. 46.

116. PAPA JUAN PABLO II. *Sollicitud Social*. Segunda Edición. 1988. Ediciones Paulinas. p. 35.

117. *Ibíd.* p. 58.

118. PAPA JUAN PABLO II. *Centesimus Annus*. Primera Edición. 1991. p. 88

119. *Ibíd.* p. 51.

120. PAPA BENEDICTO XVI. *Caritas in Veritate*. Primera Edición. 2009. San Pablo. p. 49.

121. *Ibíd.* p. 62.

El concepto de solidaridad de acuerdo con la Doctrina Social debe ser complementado con otros aportes enriquecedores demostrando su verdadero alcance muy superior a la visión restringida de algunos pensadores que conciben el interés privado como guía de la sociedad (“asumen, en efecto, que en cada persona existe el interés privado junto con el reconocimiento de la necesidad de entrar en cooperación con otros, tan solo para protegerse de otros individuos más poderosos¹²²”).

- La amistad de Aristóteles que se presenta en diferentes formas por interés (“expresan su afecto por conseguir un bien para sí mismos”¹²³) por placer (“para obtener algo placentero para ellos”¹²⁴) y por excelencia (“los que desean el bien a sus amigos por ellos mismos”¹²⁵) tanto en períodos de éxito como de fracaso (“la amistad es más necesaria en la adversidad, ya que entonces necesitamos amigos serviciales; pero es más bella en la prosperidad”¹²⁶).
- La necesaria lectura de Santo Tomás (“todos vosotros proveáis a que la juventud estudiosa sea rica y copiosamente apacentada en los raudales purísimos de sabiduría que manan perpetuamente de la fuente sobreabundante del Angélico Doctor”¹²⁷) quien considera la amistad connatural al hombre y le permite realmente integrarse a la sociedad.
- El amor descrito por Carlo Gnocchi como familiar (“empuja al hombre a buscar su perfeccionamiento personal en la mujer y en los hijos”¹²⁸) y social (“empuja al hombre a unirse con todo los hombres, con la humanidad, para ofrendar la contribución de su propia personalidad y para recibir la de los demás”¹²⁹), que le permite a la persona comportarse como tal superando el individualismo (“el hombre debe salir de su individualidad para convertirse en persona”¹³⁰).
- El autor Romo menciona las obligaciones que tenemos todos para que nuestro entorno sea mejor, desde el círculo más

122. DEWAN, L. Fundamentos metafísicos de la Ética. Universidad Sergio Arboleda 2009. p. 27

123. ARISTOTELES. Ética Nicomaquea. Grupo Editorial Tomo, S.A. de C.V. México. 2 Edición. 2006. p. 168.

124. *Ibíd.* p. 168.

125. *Ibíd.* p. 168.

126. *Ibíd.* p. 208.

127. PAPA LEON XIII. Aeterni Patris. Agosto 4 de 1879. Principios de Filosofía. Las veinticuatro tesis tomistas. Editorial Poblet. HUGON EDUARDO. Buenos Aires. p. 20.

128. GNOCCHI, C. Restauración de la persona humana. Versión española por José Zahonero Vivó. Editorial Marfil S.A. Aloy. 1967. p. 161

129. *Ibíd.* p. 161.

130. *Ibíd.* p. 26.

cerrado como puede ser la familia hasta el más grande como la ciudad, la región, el país, etc. (“la solidaridad es fundamental, alcanzar tus metas es prioridad, pero es prioridad también que analices cómo puedes hacer que por medio de tus acciones tu mundo sea mejor”¹³¹).

5.

Incorporación de la solidaridad en el liderazgo de los programas

Este constructo se presenta cuando el proceso de aprender a emprender sin pretender sustituir a la “familia como primera escuela de las virtudes humanas”¹³² si reconoce los siguientes compromisos evitando “que el fomento de la dimensión social del discurso educativo puede responder, por impostura pedagógica, a mero maquillaje”¹³³:

- Ser inclusivo: por el lado de la oferta el emprendizaje es para todos, es decir, convoca a los futuros emprendedores sin importar su edad, género, condición socioeconómica, antecedentes empresariales, etc. y por la demanda busca eliminar las restricciones de las personas (pedagógicas, tiempo, etc.) para que puedan empezar su proceso de emprendizaje y maximizar los talentos de cada uno con resultados sorprendentes (“*a group of common people working together can achieve uncommon results*”¹³⁴).
- Colaborar con la búsqueda de la justicia social: “la sociedad asegura la justicia social cuando realiza las condiciones que permiten a las asociaciones y a cada uno conseguir lo que le es debido según su naturaleza y vocación”¹³⁵, contradiciendo la tendencia actual en que la sociedad debe ayudar a que cada uno consiga lo que quiera independientemente de su efecto en el bien común con predominio de intereses particulares como “dinero, reputación, poder, valores personales y calidad de vida”¹³⁶.

131. ROMO, M. Op. Cit. p. 66

132. ISAACS, D. La Educación de las virtudes humanas. Ediciones Universidad de Navarra S.A. Undécima edición. Pamplona. 1994. p. 26.

133. MARTINEZ-OTERO. Op. Cit. p. 126.

134. KAUFFMAN Thoughtbook 2009. Ewing Kauffman's spirit of entrepreneurship. Estados Unidos. p. 16.

135. CATECISMO DE LA IGLESIA CATOLICA. Op. cit. (1928).

136. STEVENSON, H. Como cambiar el mundo. Harvard Business Review. Enero 2008. p. 27.

- Desarrollar sensibilidad: el emprendizaje solidario debe partir de una gran sensibilidad de los sujetos (quien realiza la acción solidaria) por los objetos (quien lo recibe) sin incurrir en una sensiblería, es decir, el emprendizaje requiere tanto de un saber como de un sentir solidario.
- Reconocer el concepto de vida social del emprendedor: cuando el emprendedor realiza un trabajo en red es aun más provechoso que si estuviera impulsando su proyecto empresarial de manera aislada como proceso educativo, personal y empresarial, es así como “a través del trato con los demás, de la reciprocidad de servicios, del diálogo con los hermanos, la vida social engrandece al hombre en todas sus cualidades y le capacita para responder a su vocación”¹³⁷.
- Cambiar la autarquía por la interdependencia: se presenta el contraste que mientras “se incrementan las comunicaciones internacionales, se incrementa el nacionalismo discriminante, no existe el multiculturalismo y hay muy poca solidaridad internacional”¹³⁸. La brecha entre emprendedores aumenta razón por la cual la Solidaridad exige generosidad del emprendedor y entrega a los demás sin esperar nada a cambio previo conocimiento profundo de si mismo.
- Componer y no imponer: la pedagogía del emprendizaje requiere de un proceso colaborativo, “si creemos que la sustancia de la educación es imponer –poner dentro desde fuera– en vez de componer –poner con otro, desarrollar la personalidad en colaboración– el resultado no es educación, sino moldeamiento a troquel”¹³⁹.
- Reconocer al emprendedor como persona: el emprendedor debe tomar conciencia de que es una persona humana por encima de una oportunidad de negocio y a su vez quienes lo rodean son personas independientemente de su calidad de proveedor, cliente, distribuidor, etc.

137. Constitución Pastoral Gaudium Et Spes. Roma. 1965.

138. RAMIREZ, S. El nuevo entorno gerencial. INCAE 2005. p. 23.

139. OTERO, O; GONZALEZ, J. Op cit. p. 20.

- Participar en la generación de capital social: la sociedad requiere de una coordinación e interacción social a través de diferentes formas (tácitas y escrita), reciprocidad, conformación de redes, valores y propósitos comunes entre otros que conforman las condiciones necesarias para el beneficio mutuo y la acción colectiva basada en la confianza (*"Trust lubricates social life"*¹⁴⁰).

6. Juventud

"Ninguna época ha sido mas propicia para invertir en los jóvenes de los países en desarrollo"¹⁴¹. Ante los cambios demográficos que se están presentando en el mundo entero, el Banco Mundial afirma que en la mayoría de los países en desarrollo, el número máximo de jóvenes se presentará en 10 años, razón por la cual es el momento de hacer las inversiones necesarias para ofrecer a este grupo poblacional más oportunidades que conviertan su vulnerabilidad en un verdadero potencial de liderazgo para el siglo XXI. En Colombia existe la Ley de la Juventud en donde se presenta "la educación escolar, extraescolar, formal y no formal, son un derecho y un deber para todos los jóvenes y constituyen parte esencial de su desarrollo"¹⁴², reconociendo al joven como una persona entre 14 y 26 años "dotado de una considerable influencia en el presente y en el futuro de la sociedad, que pueda asumir responsabilidades y funciones en el progreso de la comunidad colombiana"¹⁴³.

Existe el mito de reconocer al joven emprendedor exitoso como un Superhéroe con la capacidad de enfrentar y superar toda clase de peligros, de tal forma que logra no sólo materializar su idea de negocio creando la empresa en el corto plazo sino también haciéndola crecer y consolidándola en el largo plazo ajustando su estructura productiva a las necesidades del entorno como resultado del proceso permanente de innovación. Sin embargo, la realidad es otra.

140. PUTNAM, R. The Prosperous Community. Social Capital and Public Life. 1993.

141. BANCO MUNDIAL. El Desarrollo y la próxima generación. 2007. p. 5.

142. CONGRESO DE COLOMBIA. Ley 375 del 4 de Julio de 1997. Art. 10

143. Ibíd. Art. 4.

El joven emprendedor cotidiano es una persona común y corriente que descubre sus oportunidades y amenazas en el entorno socioeconómico en donde se encuentra. Es cierto que busca desarrollar competencias que le permite “cerrar confiablemente la brecha entre la intención y el resultado esperado”¹⁴⁴, pero no significa que tenga superpoderes que le permitan vivir en una realidad sin incertidumbre con variables tanto endógenas como exógenas a la organización siempre positivas para garantizar rendimientos crecientes, por el contrario se equivoca como cualquier persona con el agravante que muchas veces su error, además de ser costoso en términos financieros, es penalizado por la sociedad (“*despite evidence that failed entrepreneurs learn from their mistakes and perform better in their next businesses, they nevertheless face the stigma of failure*”¹⁴⁵). Prueba de la vulnerabilidad de los emprendedores colombianos es el informe GEM Colombia¹⁴⁶ el cual muestra una Tasa de Creación de Empresas para el país superior al 20% como un reflejo positivo del espíritu emprendedor acompañado de una Tasa de Cierre de Empresas superior al 10%, “de tal forma que el índice de deserción es muy alto, con su respectivo costo social y empresarial para el país, lo cual nos obliga a prestarle atención inmediata”¹⁴⁷.

Por tanto el emprendizaje solidario es necesario reconociendo “las transiciones por las que pasan los jóvenes en el contexto de aprendizaje, el trabajo, la salud, la familia y el ejercicio de sus derechos cívicos”¹⁴⁸ y al mismo tiempo comprendiendo su sueño por dejar una huella en la sociedad como lo sugiere el autor Jonathan Ortmans (“*younger generation are no exception, displaying a natural proclivity for entrepreneurial thinking and a passion for making a difference in the world around them*”¹⁴⁹).

A continuación se presenta los conceptos sobre los cuales se realizó la investigación:

-
- 144. MERTENS, L. Clase Doctorado Pedagogía. Upaep. 2008.
 - 145. COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES. Op. Cit. p. 21.
 - 146. GOMEZ, L; et al. Global Entrepreneurship Monitor. Gem Colombia 2006. Reporte de resultados. Universidad de los Andes et al. Colombia. 2006.
 - 147. CHEYNE, A. El tren del Emprendizaje Colombiano. Pulso Uniemprearial. Vol 2 No. 1. p. 26.
 - 148. BANCO MUNDIAL. El Desarrollo y la próxima generación. 2007. p. 5.
 - 149. ORTMANS, J. Global entrepreneurship week: unleashing ideas around the globe. Kauffman Thoughtbook 2009. Estados Unidos. p. 154.

Conceptos

Autores

1. Solidaridad en el liderazgo de programas de emprendizaje

1.1 Emprendizaje

Emprendimiento
Emprendedor y proyecto de vida emprendedor
Formación de emprendedores

CCB - Kenneth - Schramm, C. - Glaeser, E. - Gutiérrez, C. - Ruhe, T. - Duffey, D. - Ortman, J. - Levenburg - Schumpeter - Gem - Silva - Green Paper - Shefsky - González - Ley del emprendimiento - CCB - Field - Rae - Yunus, M. - Cheek, D. - European Commission - Binks - Harrison - Minniti - Politis - Arroyo

1.2 Solidaridad y doctrina social de la Iglesia

Concordia y fraternidad
Derecho de asociación
Magnificencia y justicia social

Socialización
Sol. entre los hombres y las naciones
Sol. desde la familia
Sol. como requisito del capitalismo
Sol. universal
Doctrina social de la Iglesia

Leon XIII
Leon XIII
Pío XI

Juan XXIII
Juan XXIII
Juan Pablo II
Benedicto XVI
Pablo VI
Congregación para la Educación Católica - Pontificio Consejo Justicia y Paz

1.3 Liderazgo

Management universitario
Gestión educativa
Administración estratégica
Cuadro mando Integral

Deem, R - Marginson, S. - Cinda - Abarca Rodríguez
Restrepo, J. - Ibarra, E. - Corti, A. - Meyer, L.- Tunnermann, C.
Wheelen T; Hunger, D.
Kaplan, R.; Norton, D.- Horvath & Partners

1.4 Evaluación

Del aprendizaje

Ahumada, P. – Fernández & Ballesteros - Joint Committee, Ministerio de Educación de Colombia

Del impacto

Villa, L – Psacharopoulos – Nusche, D. - Fielden & Abercromby

2. Desigualdad socio-económica

2.1 Educación

Talentos y competencias
Educación para pocos
Educación a dos velocidades
Educación masificada y despersonalizada

Mertens - Catecismo
Unesco - Brunner - Banco Mundial
Banco Mundial - CCB
García, V. - Ortiz, A.

2.2 Capacidad emprendedora

Emprendimiento para pocos
Acceso tecnológico para pocos
Emprendimiento por necesidad y por oportunidad
Emprendimiento sostenible para pocos

CCB
Borgaminck - Ministerio de Comunicaciones
GEM

CCB

3. Jóvenes en Bogotá

3.1 Juventud

Potencial
Valores
Vulnerabilidad

Montenegro - Juan Pablo II - Banco Mundial - Ley 375
Lopez, A - Navarro - Isaacs - Stevenson
OIT - Banco Mundial

3.2 Contexto Bogotá

Megatendencias
Espacial
Normativo e institucional
De programa

Ramírez, S. - Luna, R. - Ohmae - Cardona - Turriago - Dicken - López M.
Presidencia de la República - CCB - Doing Business
Leyes Congreso - Alcaldía de Bogotá
Bogotá Emprende - CCB



Diseño de una propuesta de incorporación de la solidaridad en el liderazgo de los programas de emprendizaje

1.

La calidad en los programas de emprendizaje juvenil

Si bien es cierto en todos los escenarios empresariales, gubernamentales e incluso personales se busca permanentemente una mejor calidad en el producto o servicio, su definición es bastante ambigua (“es muy común la referencia a su existencia, pero sin definir ni operacionalizar su significado”¹⁵⁰) y en la educación por su reconocimiento como bien público (“derecho de todos, deber de Estado”¹⁵¹) está sujeta a diferentes interpretaciones, por tanto se presenta a continuación los elementos sobre los cuales existe un acuerdo sobre lo fundamental para su aplicación en los programas de emprendizaje juvenil con base en los siguientes autores:

- **Emprendizaje centrado en el alumno**

El protagonista del proceso educativo es el alumno con su dimensión física, intelectual y espiritual por encima de cualquier otra consideración (“los responsables de la adopción de decisiones en los planos nacional e institucional deberían situar a los estudiantes y sus necesidades en el centro de sus preocupaciones y considerarlos participantes esenciales y protagonistas responsables del proceso de renovación”¹⁵²). ¿Es posible un escenario en donde la calidad del aprendizaje predomine sobre

150. GAZZOLA, A; DIDRIKSSON, A. Tendencias de la Educación Superior en América Latina y el Caribe. UNESCO – IESALC. Caracas 2008. p. 89.

151. Ibid. p.89

152. CONFERENCIA MUNDIAL SOBRE LA EDUCACIÓN SUPERIOR. Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y Acción. Octubre 9 de 1998. Art. 10.

la enseñanza? El autor López Calva defiende esta posición al sugerir un cambio de un “proceso centrado en lo que dice o hace el profesor hacia un proceso preocupado más de lo que dice o hace el alumno o el grupo de educandos”¹⁵³.

Sin embargo este enfoque debe cuidarse de transmitir el mensaje “nadie enseña a nadie, todos aprendemos juntos”¹⁵⁴ en donde el formador se ausenta física o emocionalmente de su trabajo bajo la disculpa de la autonomía de los alumnos olvidando totalmente su responsabilidad con los interlocutores bajo unos propósitos muy concretos de aprendizaje. Adicionalmente se debe evitar un populismo pedagógico en donde el formador toma las decisiones del proceso educativo de acuerdo con la posibilidad de obtener un reconocimiento, legitimidad y aplauso por parte de los alumnos aún cuando en ciertas ocasiones los mismos participantes se lo exijan (“en una pedagogía de la transmisión el docente está condenado a demostrar que sabe. No tiene otra alternativa. No puede dudar, equivocarse, desconocer tal o cual libro, titubear, ceder algún concepto”¹⁵⁵).

- **Búsqueda permanente por perfeccionar al alumno**

El acto educativo permite al alumno pasar de un estado inicial “i” a un estado “n” en donde el segundo tiene un mayor valor que el primero, luego sí existe la posibilidad de perfección generando la “esperanza de que los humanos podremos vivir de manera más humana, civilizada y no según los estilos de ese animal con lógica que tanto nos hemos repetido siglo tras siglo que éramos”¹⁵⁶. Se está reconociendo el potencial del alumno pero al mismo tiempo su necesidad real por un proceso educativo (“la creación tiene su bondad y su perfección propias, pero no salió plenamente acabada de las manos del Creador”¹⁵⁷) orientado a “crear seres humanos de calidad”¹⁵⁸ con el debido reconocimiento tanto a su identidad como a su cultura con una gran pasión (“como la música, como la pintura, como la poesía, no se requiere ser de antemano un artista consagrado. Son posibilidades que todos, todos,

153. LOPEZ C., M. Hacia dónde va el corazón. El deseo de conocer y de vivir como fuente y motor del aprendizaje. Artículo publicado en Revista Didac No 39. México 2002.

154. CIRIZA, A. et al. El discurso pedagógico. Radio Nederland Training Centre. Países Bajos. 1992. p. 80.

155. Ibid. p. 78.

156. LOPEZ, J. Poesía y educación. Herder. 2003. p. 33.

157. CATECISMO DE LA IGLESIA CATOLICA. Coeditores Católicos de México. Segunda Edición. 1993. p. 83.

158. Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas. p. 3.

absolutamente todos, tenemos en la punta de los dedos”¹⁵⁹) que le permita superar los obstáculos frecuentes que se presentan en un proceso de aprendizaje.

- **Alta complejidad**

En el proceso educativo intervienen diferentes variables y por supuesto interrelaciones entre ellas que lo convierten en un sistema muy complejo aún cuando pareciera una realidad simple (“hasta ahora la aproximación predominante parece también haber sido simplificadora o al menos parcial”¹⁶⁰) con el reconocimiento de los retos futuros pero al mismo tiempo del pasado enriquecedor que ha permitido avanzar en el aseguramiento de la calidad educativa (“cada uno de nosotros está sostenido por miles de años de acumulación de experiencias, pero vivimos nuestra realidad como si todo lo que nos sostiene fuera de lo más natural”¹⁶¹).

Un proceso tan complejo requiere de actores con pensamiento complejo en donde no se premie la inteligencia ciega (“incapaz de proyectar el contexto y el complejo planetario”¹⁶²) sino por el contrario se brinde una respuesta a la sociedad hipermoderna en donde se presentan individuos con contradicciones (“están a la vez más informados y más desestructurados, son más adultos y más inestables, están menos ideologizados y son más deudores de las modas, son más abiertos y más influenciables, más críticos y más superficiales, más escépticos y menos profundos”¹⁶³) con una aparente victoria del hedonismo y una búsqueda incesante por una mayor libertad bajo la lupa de consideraciones de corto plazo generando un activismo sin una reflexión compleja sobre la realidad.

- **Realidad propia de cada programa de emprendizaje**

La calidad de cada proceso educativo es propia a cada institución y a cada uno de los programas. Si bien es cierto los

159. LOPEZ, J. Op. Cit. p. 20.

160. LOPEZ C., M. Características y funciones de una filosofía compleja de la educación para la reforma educativa, desde el pensamiento de Edgar Morin. Puebla – México.

161. GUTIERREZ, F; PRIETO, D. Mediación Pedagógica para la educación popular. Radio Nederland Training Centre. Países bajos. 1994. p. 24.

162. MORIN, E. Los siete saberes necesarios para la educación del futuro. Unesco. 1999. p. 18.

163. LIPOVETSKY, G; CHARLES, S. Los tiempos hipermodernos. Editorial Anagrama. Barcelona. 2006. p. 28.

estándares nacionales e internacionales deben ser referentes importantes para el mejoramiento de los procesos, la mejora continua se debe basar en la participación y compromiso activo de los actores que intervienen sin esperar milagros exógenos (“la calidad de la educación solo podrá mejorarse, en forma real, en la medida en que, desde cada plantel educativo se generen, de manera participada y compartida, las condiciones que ese plantel necesita para lograr resultados de calidad en la educación impartida a esos alumnos en las condiciones específicas”¹⁶⁴).

Por tanto la calidad educativa es un concepto que atiende la capacidad propia del programa para lograr unos resultados de acuerdo con sus posibilidades (“*quality is recognition of what has been achieved as well as the potential for achievement*”¹⁶⁵) pero al mismo tiempo pensando en las expectativas tanto presentes como futuras de los alumnos y de la sociedad en un área del conocimiento en particular (“*even a world-class university most likely cannot excel in all area*”¹⁶⁶) sin incurrir en una hiperespecialización (“especialización que se encierra en sí misma sin permitir su integración en una problemática global o una concepción de conjunto del objeto del cual no considera sino un aspecto o una parte”¹⁶⁷).

- **Programas con pertinencia y coherencia**

Es injusto evaluar la calidad de un programa educativo de acuerdo con su capacidad para resolver los problemas de la sociedad, sin embargo sería aún más equivocado olvidar el protagonismo de la educación en los cambios socioeconómicos de una comunidad. Se debe reconocer la doble vía de esta relación en la medida en que las condiciones generales de una comunidad afectan al programa y a su vez los procesos generados en éste afectan a la sociedad. Por tanto se debe fortalecer su pertinencia (“capacidad de la institución y su programa para responder a las necesidades del medio”¹⁶⁸) buscando estrechar aún más esta

164. Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas. p. 5.

165. Documento Acbsp.

166. SALMI, J. Op. Cit. p. 54.

167. MORIN, E. Op. Cit. p. 17.

168. CNA. Lineamientos para la acreditación de programas. Colombia 2006. p. 44.

relación advirtiéndole que este flujo no solo se presenta para factores positivos al proceso sino también para negativos en la medida en que es imposible blindar un programa de las externalidades.

La coherencia del programa (“grado de correlación existente entre lo que la institución y el programa dicen que son y lo que efectivamente realizan”¹⁶⁹) permite una articulación compleja entre la misión y la visión con los ejes, objetivos, estrategias y actividades del programa de tal forma que no se presente una brecha entre el discurso educativo y la operación del programa.

- **Satisfacción utópica con la calidad**

“La educación, dice el juego pedagógico, es un acto de amor”¹⁷⁰ por tanto no tiene límites en el espacio ni el tiempo, luego el desempeño alcanzado genera una satisfacción temporal que es superada rápidamente por nuevas expectativas. Reconocer que no existen niveles aceptables de calidad (“siempre tenemos que estar insatisfechos con los niveles de calidad alcanzados”¹⁷¹) no puede convertirse en factor de desilusión, por el contrario debe motivar propósitos concretos por alcanzar con perseverancia.

Incluso al comparar el programa con otros referentes en diferentes países, se podría generar una frustración adicional ante los rankings internacionales educativos que mencionan siempre a un número reducido de países e instituciones como los mejores a nivel mundial aumentando el rezago con respecto a países de América Latina. Sin embargo la respuesta no puede ser la de caer en este juego imitando otros programas so pena de perder el foco de la misión por la cual el programa fue creado en su contexto particular (“*because of the power of rankings, institutions are playing a game on innovating and investing in light of ranking methodologies, perhaps at the expense of their real strengths, financial capabilities, and institutional capacity*”¹⁷²).

169. *Ibíd.* p. 44.

170. GUTIERREZ, F; PRIETO, D. *Op. Cit.* p.38.

171. *Hacia una mejor calidad* p. 31.

172. SALMI, J. *Op. Cit.* p. 18.

- **Construcción permanente de la base teórica**

El liderazgo de los programas enfrenta un cuestionamiento sobre su mismo soporte teórico. Incluso algunos autores plantean una dicotomía entre el liderazgo de empresas y el liderazgo educativo (“requerimos necesariamente de una teoría propia para este tipo de organizaciones o deberíamos adaptar algunos de los principios explicativos existentes”¹⁷³). Realmente esta situación es normal en los sistemas del liderazgo y no podía esperarse menos en el campo educativo, razón por la cual se debe avanzar en el proceso de construcción teórica retomando los conceptos tradicionales existentes y creando nuevos acorde con las nuevas exigencias de mejoramiento continuo.

- **Convergencia entre crecimiento y calidad**

Existe el dilema en los programas entre el crecimiento para responder a la demanda creciente de cupos frente al fortalecimiento de la calidad de los procesos “las exigencias de la calidad no se contraponen, necesariamente, a la ampliación de las inscripciones, desde luego que la moderna tecnología educativa permite resguardar la calidad y, a la vez, aceptar cantidades cada vez mayores de alumnos”¹⁷⁴. Los programas educativos que solo han optado por uno de los dos conceptos finalmente se han visto obligados a replantear su estrategia con un alto impacto en la sostenibilidad del sistema y por supuesto para sus beneficiarios.

Hoy en día como parte de la competencia en el mercado educativo y su propio ejercicio de responsabilidad social, los líderes del programa invierten abundantes recursos para el logro de altos estándares de calidad.

Existen diferentes caminos para el logro del reconocimiento y aseguramiento de la alta calidad de un programa que se han venido utilizando. A continuación se presenta tres de ellos como referentes para los programas de emprendizaje en donde la solidaridad debería ser incorporada desde el mismo proceso de autoevaluación hasta los planes de acción y evaluación respectiva:

173. IBARRA, E.; DE VRIES, W. La gestión de la Universidad. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*. Jul/sept 2004. p. 575.

174. TUNNERMANN, C.; SOUZA, M. Desafíos de la Universidad en la sociedad del conocimiento, cinco años después de la conferencia mundial sobre educación superior. p. 16.

Concepto de calidad	Criterios	Factores	Indicadores
“Síntesis de características que permiten reconocer un programa académico específico a una institución de determinado tipo y hacer un juicio sobre la distancia relativa entre el modo como en esa institución o programa académico se presta dicho servicio y el óptimo que corresponde a su naturaleza”.	“Elementos valorativos que inspiran la apreciación de las condiciones iniciales de la institución y la evaluación de las características de la calidad del programa académico objeto de análisis”. Universalidad Integridad Equidad Idoneidad Responsabilidad Coherencia Transparencia Pertinencia Eficacia Eficiencia	“El examen de calidad de programas se hace con base en características de calidad, agrupadas en factores”. 1. Misión y proyecto institucional 2. Estudiantes 3. Profesores 4. Procesos académicos. 5. Bienestar institucional. 6. Organización, administración y gestión. 7. Egresados e impacto sobre el medio. 8. Recursos físicos y financieros.	“Las características de calidad se hacen patentes y valorables” para cada una de las características. Ej. Porcentaje de directivos, profesores, personal aditivo, estudiantes y egresados que entienden el sentido de la misión y la comparten”.

Fuente: CNA.

**ACBSP – Association of Collegiate Business Schools And Programs -
Estados Unidos**

Concepto de calidad	Conceptos y valores	Estándares	Criterios
“Quality is recognition of what has been achieved as well as the potential for achievement”.	“Son la base para el desarrollo e integración de todos los requerimientos”. Educación centrada en el aprendizaje. Liderazgo. Mejora continua y aprendizaje organizacional. Participación y desarrollo de los docentes y del personal administrativo. Desarrollo de alianzas. Calidad del diseño. Gestión basada en hechos. Visión a largo plazo. Responsabilidad pública y ciudadanía. Respuesta rápida. Orientación de resultados.	1. Liderazgo. 2. Planeamiento estratégico. 3. Enfoque en los alumnos y grupos de interés. 4. Medición y análisis del desempeño y aprendizaje de los alumnos. 5. Enfoque en docentes y personal activo. 6. Gestión del proceso activo y de educación.	“Para demostrar el cumplimiento de los estándares”. Para cada uno de los estándares. Ej. ¿Los administradores y docentes crean un entorno que promueve y exige un comportamiento legal y ético?

Fuente: ACBSP.

ISO 9000 – Norma Internacional

Concepto de calidad	Principios de gestión de calidad	Capítulos	Cumplimiento de los requisitos
“Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”.	Enfoque al cliente Liderazgo Participación del personal Enfoque basado en procesos Enfoque de sistema de gestión Mejora continua Enfoque basado en hechos para la toma de decisión Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	1. Sistema de gestión de la calidad (requisitos generales, requisitos documentación). 2. Responsabilidad de la dirección (compromiso dirección, enfoque al cliente, política de calidad, planificación, responsabilidad, autoridad y comunicación, revisión por la dirección). 3. Gestión de los recursos (provisión de recursos, recursos humanos, infraestructura, ambiente trabajo). 4. Realización del producto (planificación de la realización del producto, procesos relacionados con el cliente, diseño y desarrollo, compras, producción y prestación del servicio, control de los equipos de seguimiento y de medición). 5. Medición, análisis y mejora (generalidades, seguimiento y medición, control del producto no conforme, análisis de datos, mejora).	“Requisito es una necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria”. Ej. La documentación del sistema de gestión de la calidad debe incluir un manual de la calidad.

Fuente: ISO 9000.

2. Mapa Estratégico de la propuesta

La presente investigación toma como referente para el liderazgo en los programas de emprendizaje a la Universidad de Harvard en la medida en que es allí en donde se inician los procesos educativos de aprender a emprender cuando Myles Mace creó el primer curso (*"The Management of New Enterprises"*¹⁷⁵) de emprendimiento en 1947. Su Centro de investigaciones (*"Center for Research on Entrepreneurial History"*¹⁷⁶) con la participación de autores como Joseph Schumpeter y Alfred Chandler le permitieron a esta prestigiosa universidad adquirir rápidamente un liderazgo a nivel mundial mientras que actores de otros continentes tardaron mucho más tiempo en interesarse por el emprendimiento ("tan sólo en Reino Unido y, en menor medida, Francia se pusieron en marcha algunas iniciativas durante los años setenta. En el resto del continente, en cambio, no ha sido hasta los años noventa cuando se ha producido la verdadera difusión de la educación para la empresarialidad"¹⁷⁷). Adicionalmente la Escuela de Graduados de Educación de Harvard del *Institute for Educational Management* plantea una reflexión sobre el liderazgo en los programas educativos bastante pertinente (*"provides a rare opportunity to assess your leadership skills, renew your commitment to higher education and develop tangible strategies for long-term institutional success"*¹⁷⁸), razón por la cual se presenta un Mapa Estratégico basado en la experiencia del autor durante la inmersión en la Universidad de Harvard en julio 2010, las reflexiones realizadas durante el doctorado en la UPAEP y la experiencia en la Rectoría de la Universidad Empresarial - Uniempresarial durante 7 años con 10 objetivos, cada uno de ellos con su respectiva reflexión, buenas prácticas ("sacar a la luz aquellas actuaciones que suponen una transformación en las formas y procesos de actuación y que pueden suponer el germen de un cambio positivo en los métodos de actuación tradicionales"¹⁷⁹) y casos para el sector educativo.

175. <http://www.news.harvard.edu/gazette/2000/04.06/myles.html>

176. JONES, G; WADHWANI, D. Entrepreneurship and Business History: Renewing the Research Agenda. <http://www.hbs.edu/research/pdf/07-007.pdf>

177. GUZMAN, J; LIÑAN, F. Una aproximación a la educación para el espíritu empresarial. http://www.oei.es/etp/aproximacion_educacion_espiritu_emprendedor.pdf

178. <http://www.gse.harvard.edu/ppe/programs/higher-education/portfolio/educational-management.html>

179. DE PABLOS, J.; GONZALEZ, T. Políticas Educativas e innovación educativa apoyada en TIC: sus desarrollos en el ámbito autonómico (Grupo de Investigación, Evaluación y Tecnología Educativa) Universidad de Sevilla. p. 9.

Mapa estratégico



3.

Propuesta Liderazgo Solidario +10

Liderazgo solidario

Un programa educativo requiere de líderes con un compromiso y una visión clara de la búsqueda de la excelencia (*“governance features are needed, such as inspiring and persistent leaders; a strong strategic vision of where the institution is going; a philosophy of success and excellence; and a culture of constant reflection, organizational learning, and change”*¹⁸⁰). ¿Es acaso el liderazgo en un programa educativo una profesión que debe ser aprendida en un área específica de la educación o de la administración de empresas? La respuesta evidente es que el liderazgo al igual que la gestión sólo se pueden desarrollar en la práctica (*“la gestión no es una ciencia ni una profesión: es una práctica social en la que inevitablemente surgirán fortalezas y debilidades humanas”*¹⁸¹). Richard Barker defiende la posición de que la gestión no es una profesión, pero lo que si se puede hacer es generar *“entornos de aprendizaje que consolidan, comparten y construyen experiencias de negocios, que aceleran el desarrollo y crecimiento personal y entregan herramientas a los ejecutivos para lidiar con sus diversos entornos laborales”*¹⁸², razón por la cual el desplazamiento permanente de la curva de aprendizaje requiere de experiencia y formación tanto del líder educativo como de su equipo de trabajo aún cuando ellos mismo no lo consideren como una ruta crítica del sistema (*“so whilst many managers in other fields, both public and private, may have received extensive training, ranging from in – house courses to MBAs, manager-academics generally have not”*¹⁸³).

El liderazgo y la administración son complementarios en el programa (*“if an organization is overmanaged but underled, it eventually loses any sense of spirit or purpose. A poorly managed organization with a strong, charismatic leader may soar briefly – only to crash shortly thereafter”*¹⁸⁴), sin embargo es el líder en el programa quien debe minimizar los siguientes riesgos:

180. SALMI, J. Op. Cit. p. 28.

181. ZISIS, R. Formar líderes: el debate continúa. Harvard Business Review. Agosto 2010. p. 6.

182. BARKER, R. No, la gestión no es una profesión. Harvard Business Review. Agosto 2010. p. 25.

183. DEEM, R; BREHONY, K. Management as ideology: the case of new managerialism in higher education. Oxford Review of Education. 2005. p. 227.

184. BOLMAN, L; DEAL, T. Reframing Organizations. Fourth Edition. Jossey – Bass. 2008. USA. p. VIII.

- Falta de reconocimiento por parte del líder de sus propias debilidades y fortalezas frente al programa de emprendizaje que está liderando (*"becoming a more effective leader depends both on understanding your own strengths and inclinations as a leader and understanding the organization in which you work... consider leadership in context"*¹⁸⁵), lo cual le impide construir una agenda de trabajo realista que le permita llevar al programa de la situación actual a una visión de futuro.
- Imposibilidad para operacionalizar la conceptualización realizada y por tanto dificultad para la consecución de resultados (*"if words were food, nobody would go hungry"*¹⁸⁶). Es así como el aparente líder educativo debe gastar mucho tiempo pidiendo disculpas o justificando la falta de resultados a los diferentes actores del proceso educativo lo cual no es sostenible en el largo plazo.
- Suponer que todos los aspectos en el liderazgo generan felicidad y reconocimiento permanente. Por el contrario el liderazgo es bastante peligroso (*"let's face it, to lead is to live dangerously"*¹⁸⁷) en donde siempre existe el riesgo de ser relevado de sus responsabilidades (*"ignores leadership's dark side: the inevitable attempts to take you out of the game"*¹⁸⁸) ante la incomprensión de los demás actores del proceso educativo o el incumplimiento de los objetivos proyectados.
- Rechazar la autoevaluación y autocrítica como un acto de soberbia del líder (*"In the heat of leadership, with the adrenaline pumping, it is easy to convince yourself that you are not subject to the to the normal human frailties that can defeat ordinary mortals. You begin to act as if you are indestructible"*¹⁸⁹) muchas veces generada por la adulación de las personas que lo rodean. Incluso se alcanza a suponer que los errores humanos no hacen parte de su liderazgo sino de los demás actores del proceso educativo (*"the tendency to blame what goes wrong on people,*

185. MOORE, S. Approaches to leadership class. Harvard Graduate School of Education. 2010.

186. The Economist. November 21st – 27th 2009. p. 61.

187. HEIFETZ, R; LINSKY, M. A Survival Guide for Leaders. Managing yourself. 2002. Harvard Business School Publishing Corporation. p. 5.

188. Ibid. p.5.

189. Ibid. p.10

the bureaucracy, or the thirst for power is part of our mental wiring"¹⁹⁰).

Si bien es cierto la realidad es una, la explicación de estos riesgos puede estar en la ausencia de análisis por parte del líder de diferentes puntos de vista de la realidad (*"seeing an incomplete or distorted picture as a result of overlooking or misinterpreting important signals"*¹⁹¹). Bien vale la pena revisar la obra *Reframing Organizations* la cual propone una habilidad para observar la realidad bajo diferentes lentes (*"an ability to think about situations in more than one way"*¹⁹²) complementarios para maximizar la visión del líder (*"each frame highlights significant possibilities for leadership, but each by itself is incomplete"*¹⁹³) con la capacidad para romper paradigmas permanentemente (*"reframing requires another skill – the ability to break frames"*¹⁹⁴) y buscar nuevas formas para reflexionar ante la complejidad del programa de emprendizaje. (*"for all the excitable prose that business books devote to entrepreneurs and their triumphs, the truth is that entrepreneurship is a headache"*¹⁹⁵).

190. BOLMAN, L; DEAL, T. Op. cit. p. 29
 191. Ibid. p. 4.
 192. Ibid. p. 4.
 193. Ibid. p. 372.
 194. Ibid. p. 12.
 195. HESS, F. ENTREPRENEURSHIP, RISK, AND REINVENTION. Educational Entrepreneurship. Edited by Frederick M. Hess. Harvard Education Press. 2006. p. 243.

Frames	
structural:	<i>"looks beyond individuals to examine the social architecture of work"</i>
human resource	<i>"highlights the relationship between people and organizations"</i>
political	<i>"sees organizations as created and controlled by legitimate authorities"</i>
symbolic	<i>"emphasizes the idea that symbols mediate the meaning of work and anchor culture"</i>

Fuente: BOLMAN, L; DEAL, T. p. 68, 137, 209, 277.

Buenas prácticas en el programa

Compromiso público por parte del líder con la solidaridad con evidencia explícita de su incorporación en el proyecto educativo.

+1 Consolidar alianzas y relaciones externas

Reflexión

Un proceso educativo como el del emprendizaje solidario cuyo referente son las necesidades de la sociedad exige abundantes recursos no solo para garantizar su sostenibilidad sino para el logro de su excelencia en cada uno de sus componentes (*"the availability of abundant resources creates a virtuous circle that allows the concerned institutions to attract even more top professors and researches"*¹⁹⁶). Por tanto se debe tener la capacidad de crear mapas de relaciones (*"identify key actors and institutions, and map their relationships to each other and their influence on your institution"*¹⁹⁷) de tal forma que la colaboración (*"think in terms of coalitions, not hierarchies"*¹⁹⁸) permita maximizar los resultados (*"los grupos – sean colonias de hormigas, mercados o corporaciones – pueden ser mucho más inteligentes que cualquiera de sus miembros"*¹⁹⁹) e impacto en la comunidad gracias a la solidaridad de cada uno de los actores.

196. SALMI, J. Op. Cit. p.24

197. ELMORE, R. Mapping and managing external relationships class. Harvard Graduate School of Education. 2010.

198. Ibid. Class 2010.

199. MAUBOUSSIN, M. Cuando el individuo no es lo más importante. Harvard Business Review. Octubre 2009. p.8

200. ALMEIDA, E. The business of education. Global Focus. The EFMD Business Magazine. Volume 04. Issue 01 2010. p. 39.

201. LICHT, A.; SIEGEL, J. The social dimensions of entrepreneurship. The Oxford handbook of entrepreneurship. Oxford University Press. 2006. p. 525.

202. MOYER, D. Aversión al networking. Harvard Business Review. Octubre 2009. p.120

El reto para el líder del programa está en sustituir la alta competencia entre los programas (*"competition in the education industry, particularly in the management education industry, has increased significantly in recent years"*²⁰⁰) por una solidaridad que le permita identificar e incorporarse a redes de cooperación (*"the challenge for the entrepreneur is how to gain the confidence of these network contacts so that they will trust the entrepreneur with their valuable time, technology, and finance"*²⁰¹) aún cuando no tenga experiencia e incluso experimente miedo a trabajar y participar en red por sus propias capacidades (*"al hacer networking, usted es tan bueno como el consejo que ofrezca. Si quiere que la gente piense que usted es inteligente y juicioso, no puede darse el lujo de hacer malas recomendaciones"*²⁰²). Para el liderazgo del programa se recomienda considerar las siguientes posibilidades de colaboración:

- **Alianza Público – Privada**

Ante las restricciones presupuestales de los gobiernos en América Latina, (“sin demérito de la acción positiva e incrementada del Estado”²⁰³) y la imposibilidad del sector privado de asumir la totalidad de las inversiones en educación, se debe buscar nuevas alternativas de financiación como son las alianzas público privadas en donde cada uno aporta de acuerdo con sus competencias nucleares (“el gobierno no puede construir ecosistemas de forma autónoma. Sólo el sector privado tiene la motivación y la perspectiva para desarrollar mercados sustentables y rentables”²⁰⁴), para establecer programas sostenibles en el largo plazo superando de esta forma la antigua concepción de que la relación con lo público es solo para hacer presión a favor de los particulares (“*there is more to business-government relations than mere lobbying of Congress*”²⁰⁵).

- **Alianza regional de programas de emprendimiento**

El impacto focalizado y contundente en una región requiere optimizar los recursos escasos de cada programa bajo el supuesto que un trabajo común genera resultados superiores al esfuerzo individual (“*develop joint programs that we could do better together than we could do individually*”²⁰⁶).

- **Espacios de encuentro y Redes**

Participar activamente en los espacios de encuentro nacional e internacional para debatir los retos de los programas de emprendimiento es importante para el líder del programa, en donde la realización de ideas y acuerdos concretos entre los participantes se multiplican.

Buenas prácticas en el programa

Alianzas y relaciones externas activas orientadas a maximizar su impacto social en la comunidad.

203. GAZZOLA, A; DIDRIKSSON, A. Op. Cit. p.43.

204. ISENBERG, D. Op. Cit. p. 36.

205. FENN, D. Jr. Finding Where the power lies in government. Harvard Business Review. September – October 1979. p. 145.

206. FINKLE, T.; et al. Constructing an Innovative model of entrepreneurship education through regional collaboration. Journal of Entrepreneurship Education, Volume 12. 2009.

Casos

El programa de Barcelona Activa en donde la colaboración del sector privado y público (“a pesar de tratarse de una iniciativa pública, desde el primer momento se abrió a la colaboración y al compromiso con el sector privado²⁰⁷”) ha permitido crear un programa de emprendizaje desde su constitución en 1986 con una misión clara (“promover y dar soporte a la creación de empresas innovadoras favoreciendo su crecimiento y facilitando su instalación en el tejido empresarial de la ciudad”²⁰⁸) hoy en día ejemplo para los países de Europa e hispanoamérica.

El caso de las 7 universidades y colleges en Northeast Ohio (*Ashland University, Baldwin-Wallace College, Case Western Reserve University, Cleveland State University, John Carroll University, Kent State University and the University of Akron*) que se unieron en el año 2007 con el fin de crear un programa de emprendimiento. Su misión (“*provide practical experiential and theoretical education to students in Northeast Ohio to prepare them to become entrepreneurs or intrapreneurs; create new ventures and jobs and build wealth for the region*”²⁰⁹) está orientada a resolver los problemas socioeconómicos de la región (“*Northeast Ohio has suffered more jobs loss, less job creation, and higher unemployment rates than the national average*”²¹⁰) convirtiéndose en un ejemplo significativo internacional. En Colombia ya se empieza a identificar mecanismos de cooperación nacional y regional en educación acorde con las necesidades propias de la región orientadas a “latinoamericanizar” los programas como lo propone Ignacio Gaitán (“la idea principal es que nuestros alumnos conozcan la realidad de nuestra región e identifiquen oportunidades no solo laborales sino de desarrollo de nuevos negocios”²¹¹).

El caso de *Global Consortium of Entrepreneurship Centers – GCEC* con más de 200 miembros (creado en 1996 primero como NCEC) con el propósito (“*of becoming the key junction for university-based entrepreneurship centers across the U.S. to collaborate, communicate, and jointly advance excellence in entrepreneurship through the unique*”).

-
207. Barcelona Activa, 20 años activando futuro. http://www.barcelonactiva.cat/images/es/Barcelona%20Activa%2020%20Anyos%20Activando%20Futuro_tcm85-21317.pdf
208. www.ances.com/miembros-ances/15.htm
209. www.eecneohio.com/acom.php?page=about_us
210. FINKLE, T.; et. al. Op. Cit. p.
211. GAITÁN, I. Latinoamericanizar los programas de MBA. MBA International Business. Edición 46 2010. Perú. p.33.

role and position of the centers in the academic and business communities”²¹²) de convertirse en un escenario propicio para el aseguramiento de la excelencia e impacto de los programas de emprendizaje, representa una experiencia interesante para Bogotá.

En América Latina se han creado diferentes redes que permiten a sus miembros de común acuerdo intercambiar experiencias y emprender proyectos en conjunto orientados a una visión compartida. Un buen ejemplo es la Red Latinoamericana de Emprendimiento cuya misión es “atender las necesidades de emprendimiento de los individuos y las organizaciones de la región, bajo la luz de un conocimiento estructurado y sistematizado, propiciando un ambiente innovador altamente competitivo para la mejora continua de las empresas en América Latina”²¹³ establecida en el año 2009 bajo el marco de la Conferencia anual de Cladea.

+2 Garantizar la atracción de los futuros emprendedores

Reflexión

Los programas educativos buscan atraer a los mejores estudiantes a sus aulas (“*selective private colleges and universities have considerable discretion as to which freshman applicants to admit*”)²¹⁴ razón por la cual en espacios universitarios internacionales de alto reconocimiento el porcentaje de las aplicaciones que son admitidos y matriculados es bastante exigente (“*Harvard 0.10, Princeton 0.09, Yale 0.11, Stanford 0.09, etc.*”)²¹⁵ con importantes inversiones financieras (“*the competition for top students has heated up, and selective colleges and universities spend considerable amounts of Money recruiting applicants and then trying to persuade accepted applicants to enroll*”²¹⁶).

Para el líder del programa de emprendizaje solidario surgen los siguientes interrogantes:

212. www.nationalconsortium.org/mission.cfm

213. http://www.cladea.org/red_emprendimiento/index.php

214. EHRENBERG, R. Tuition rising: why colleges cost so much. Cambridge: Harvard University Press. p. 70.

215. *Ibíd.* p. 70.

216. *Ibíd.* p. 70.

- Como hacer compatible el deseo de la excelencia académica – empresarial con la premisa de que el acceso a la educación es para todos? (“i) no discriminación; ii) accesibilidad material; iii) accesibilidad económica”²¹⁷). La respuesta radica en la definición de una política de admisiones al programa con el gran compromiso de cerrar la brecha entre las competencias de quienes ingresan al programa y las competencias con las que terminan sus egresados sin importar su momento inicial y en especial sin ninguna disculpa para evitar la discriminación (“no está supeditada ni a una implantación gradual ni a la disponibilidad de recursos; se aplica plena e inmediatamente a todos los aspectos de la educación y abarca todos los motivos de discriminación rechazados internacionalmente”²¹⁸).
- Quien debe asumir el costo del proceso de admisión y selección?. En las instituciones de prestigio internacional los procesos son costosos (“*When one adds up all the costs that selective private institutions incur in recruiting, admitting, and then enrolling their freshman classes, the numbers are mind-boggling... In the fall of 1996 the average cost per student was about \$1.700 in the universities*”²¹⁹), por tanto se debe definir en el emprendizaje solidario quien asume el costo y como se puede financiar para que no se convierta en un obstáculo de ingreso.
- ¿Cuál es el número óptimo de admitidos al programa? En un programa de emprendizaje privado se presenta necesariamente un criterio de ingresos y flujo de caja en donde se admiten más estudiantes para cubrir la posible deserción (“*if the university can predict, on average, how many students will leave without graduating, will graduate early, or will be involved in off-campus programs each semester, it can attempt to replace these students to maintain the desired on-campus enrollment level*”²²⁰), razón por la cual se debe establecer el número óptimo de estudiantes que no ponga en peligro el aseguramiento de la calidad académica – empresarial del programa.

217. CONSEJO ECONOMICO Y SOCIAL. NACIONES UNIDAS. Aplicación del pacto internacional de derechos económicos, sociales y culturales. Observaciones generales 13. No. 6.

218. *Ibíd.* No. 31.

219. EHRENBERG, R. *Op. cit.* p. 73.

220. *Ibíd.* p. 173.

- Se debe otorgar ayuda financiera a los estudiantes de los programas de emprendimiento? En los programas se presenta el dilema de si el otorgamiento de ayuda financiera se realiza para conseguir a los mejores estudiantes o para darle acceso a todos los candidatos. El mejor criterio para lograr una equidad (*“every dollar that goes to enroll students who do not really require aid diminishes access and equity for those who have moderate and high levels of financial need”*²²¹) es la meritocracia con base en parámetros establecidos que permitan la objetividad en la toma de decisiones.

Es así como el *enrollment management* debe plantear preguntas al líder del programa relacionadas con el perfil deseado de los estudiantes tanto de ingreso como de egreso (*“who they are, what they need to success, what services they will demand in order to come, what they will contribute now and in the future”*²²² y a la vez guiar a los futuros estudiantes en su proceso de toma de decisión antes de ingresar al programa (*“does the program have institutional support? Who teaches the classes? does the school have a dedicated entrepreneurship center? does the B-school have a business plan competition? What hands-on experience will you get?”*)²²³ como apoyo a la definición de su proyecto de vida.

221. LONG, B. The triple bind: keeping revenues, expenditures and students in balance class. Harvard Graduate School of education. 2010.

222. Ibid. Class 2010.

223. Businessweek. http://www.businessweek.com/bschools/content/oct2006/bs20061012_853082.htm. OCTOBER 12, 2006.

224. <http://planeacion.uniminuto.edu/index.php/sistema/sistema-univ-uniminuto/vocacion-fundamental/nuestra-mision>

Buenas prácticas en el programa

Política de atracción e ingreso que garantice el acceso para todos sin ningún tipo de discriminación.

Caso

La Corporación Universitaria Minuto de Dios (UNIMINUTO) es una institución de educación superior colombiana bastante joven (1990) creada con el fin de “ofrecer Educación Superior de alta calidad, de fácil acceso, integral y flexible”²²⁴. Su presencia en gran parte de

Colombia con más de 30.000 estudiantes se debe a su política de ofrecer programas con alta calidad a precios competitivos para aumentar el acceso con un modelo de financiación solidario bastante particular desarrollado a través de la Cooperativa Uniminuto.

La cooperativa de Uniminuto basada en el principio de solidaridad fue creada hace 10 años con el propósito de “ofrecer apoyo financiero a estudiantes para que accedan a la Educación Superior, tengan oportunidades laborales, desarrollen iniciativas empresariales y, por supuesto, gocen de servicios de bienestar”. Los estudiantes se vinculan a la cooperativa cuando ingresan a la universidad por un valor aproximado de 10 dólares y esta les financia hasta el 100% por ciento de la matrícula. El modelo ha sido bastante exitoso de tal forma que ahora la cooperativa de Uniminuto financia no solo a sus estudiantes (“44% de los estudiantes con 18.000 créditos en el año 2010 con tasa de interés preferencial”²²⁵) sino también le está ofreciendo sus servicios a otras universidades privadas en Colombia como la UNAB, Universidad Tecnológica de Bolívar, entre otros.

+3 Asegurar la retención y maximizar el talento de los estudiantes

Reflexión

La deserción en Colombia para los programas de Educación es bastante alta (Educación Superior es del 48%²²⁶) lo cual representa una gran pérdida de talento humano para la sociedad. El futuro emprendedor que ingresa a un programa de emprendizaje es una persona común y corriente, vulnerable, que descubre sus oportunidades y amenazas precisamente en el entorno socio económico en donde se encuentra. Es cierto que logra desarrollar competencias durante el programa pero no significa que sea infalible en una realidad con incertidumbre y con variables tanto endógenas como exógenas a la organización no siempre positivas para garantizar rendimientos crecientes.

225. ALZATE, G. Charla sostenida con la Gerente Coop – minuto. Feb 28 de 2011. Bogotá.

226. http://www.dinero.com/administradores/universidades/mantiene-desercion-universitaria_56873.aspx

Por tanto el líder del programa debe definir y ejecutar un programa de orientación psicopedagógica (estructurada, integradora, compleja y dinámica) que induzca al emprendedor a ubicarse no solo en el límite de su frontera actual de posibilidades sino que al mismo tiempo le permita desplazar esta frontera a nuevos e inimaginables espacios sin limitantes de edad (“no es cuestión de años sino de carácter, compromiso y ganas de ver realizadas las ideas y los sueños”²²⁷) ni de espacio para los futuros emprendedores (“las empresas con alto potencial están aflorando donde nadie las busca – en Beirut más que en Boston, en Ciudad del cabo en vez de Silicon Valley – y con personas que históricamente han estado fuera de la estructura del poder económico”²²⁸), con los siguientes supuestos:

- Es *para la vida* más que para la solución de un *problema en particular*. Muchas de las estrategias de emprendizaje tanto públicas como privadas están encaminadas a ofrecer un conjunto de consultas para resolver la falta de conocimientos específicos (financieros, logísticos, estratégicos, etc.) del emprendedor sin considerar la totalidad de la dimensión del hombre. Incluso autores como Lidia Fernández denuncia como “el obstáculo expreso más evidente para la inserción de un espacio de asesoramiento parece ser la concepción de un saber disciplinar altamente sofisticado cuya esencia queda en peligro si debe ser reconsiderado a la luz de otros saberes”²²⁹.
- Si bien es cierto muchas veces la orientación ayuda a resolver problemas particulares, debe evitar ser *reactiva* para ser *preventiva* e incluso convertirse en un medio para la *formación integral* de la persona, considerando el bienestar del emprendedor en el emprendizaje como “la interrelación entre el bien ser, bien estar y el bien hacer”²³⁰.
- Es *participativo* con la colaboración de todos los actores relacionados con el emprendedor más que un esfuerzo *individual*

227. ROURA, I. Siempre hay edad para emprender. Entrepreneur. Volumen 18. No. 04 p. 41.

228. HABIBY, A.; COYLE, D. El emprendedor de alta intensidad. Harvard Business Review. Septiembre 2010. p. 77.

229. LUCARELLI, Elisa (comp.). El asesor pedagógico en la Universidad: de la teoría pedagógica a la práctica en la formación. Editorial Paidós. Argentina, 2004. p. 13.

230. ICFES. Plan Institucional de Bienestar Universitario. Colombia. p. 26.

del orientador. Es decir, los “agentes de la orientación como el orientador, tutor, profesorado, familia, agentes sociales, etc.”²³¹ dejan una huella importante en el proyecto de vida del emprendedor aun cuando no tengan la intención de hacerlo, razón por la cual la orientación debe ser el resultado de un consenso.

- La orientación *no es puntual* para un plan de negocios específico, debe ser *continua*, “por eso no se restringe al sistema educativo reglado”²³². El emprendedor muchas veces considera que la ayuda solo la requiere para convertir su idea de negocio en un plan de empresa en desarrollo, por tanto se debe empezar la orientación con un ejercicio de concientización sobre su pertinencia a lo largo de su experiencia empresarial y “no solamente para los que tienen problemas”²³³.
- Un marco conceptual permite al orientador tener claridad sobre el programa que se debe realizar. Muchos orientadores informales podrán tener la experiencia para el éxito empresarial, sin embargo el emprendizaje requiere de una orientación basada más que en un *instinto* en una *conceptualización* profunda acorde con su responsabilidad social en el proceso de aprender a emprender.
- El emprendizaje requiere del *reconocimiento de la diversidad* de los emprendedores, por tanto la *estandarización* de los procesos de orientación va en contravía de la creatividad y de la imaginación. Además de la contextualización, es importante el reconocimiento de las experiencias previas del emprendedor como se evidencia en el artículo de *Process of entrepreneurial learning al afirmar “the literature seems to suggest al least three types of career experiences that are associated with entrepreneurial learning: start – up experience, management experience and industry – specific experience”*²³⁴.

231. BISQUERRA, R. Marco Conceptual de la orientación psicopedagógica. Revista Mexicana de Orientación Educativa. Vol. 3. No. 6. (online. Fuente Académica EbscoHost). 2005. p. 4.

232. BISQUERRA, R. Modelos de Orientación e intervención psicopedagógica. Editorial Práxis, S.A. 1998. España. p. 10.

233. BISQUERRA, R. Marco Conceptual de la orientación psicopedagógica. Revista Mexicana de Orientación Educativa. Vol. 3. No. 6. (online. Fuente Académica EbscoHost). 2005. p. 3.

234. POLITIS, D. The Process of entrepreneurial learning: A conceptual framework. ET & P. July. 2005.

- No se puede esperar el *orientador salvador* de todos los males del emprendedor. Su alcance no puede atender la “multiplicidad de demandas indiscriminadas y luego con la exigencia de poseer una cualidad relacionada con la omnipotencia”²³⁵, por el contrario es en el *emprendedor - protagonista* sobre quien recae la responsabilidad del éxito de su idea empresarial.
- La orientación debe ser totalmente *libre* y no obligatoria para los emprendedores. “Cuando la necesidad de ayuda se vive como una imposición, como alejada de las preocupaciones actuales, la propuesta de asesoramiento puede ser interpretada como una *afrenta a la autonomía*”²³⁶. Adicionalmente se debe realizar la orientación en *todo tiempo y lugar* en donde se encuentre el emprendedor. En la mayoría de las ocasiones los escenarios no se parecen a un *ambiente tradicional* de aprendizaje tipo aula, razón por la cual se debe reconocer que “los contextos de intervención son cualquier ambiente donde se pueda desarrollar la vida de una persona”²³⁷.

Buenas prácticas en el programa

Orientación psicopedagógica como parte de la formación integral de todos los estudiantes basada en el reconocimiento de la diversidad de talentos de los futuros emprendedores.

235. LUCARELLI, Elisa (comp.). El asesor pedagógico en la Universidad: de la teoría pedagógica a la práctica en la formación. Editorial Paidós. Argentina, 2004. p. 57.

236. NICASTRO, S.; ANDREOZZI, M. Asesoramiento pedagógico en acción. La novela del Asesor. Editorial Paidós. Argentina, 2003. p. 48.

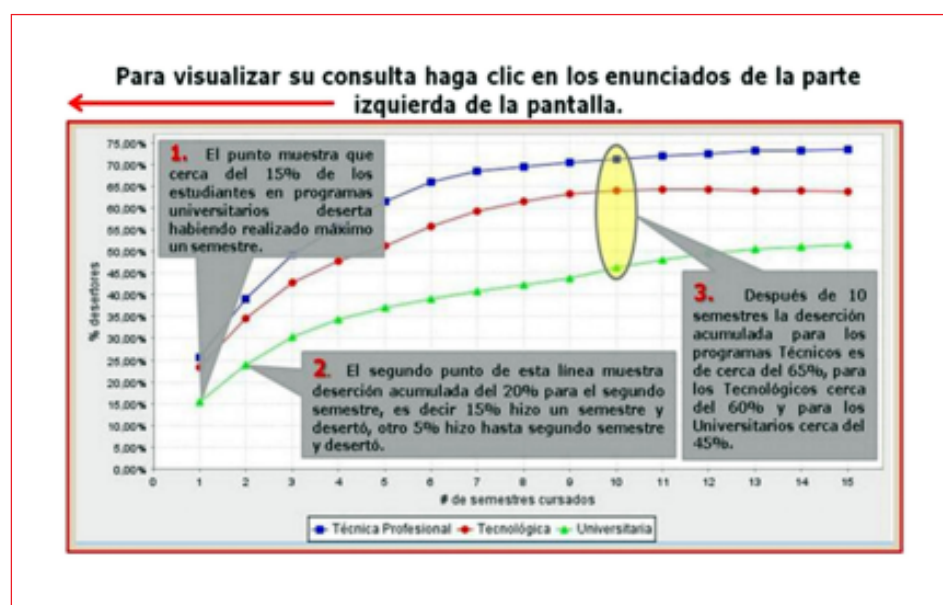
237. BISQUERRA, R. Marco conceptual de la orientación psicopedagógica. Revista Mexicana de Orientación Educativa. Vol. 3. No. 6. (online. Fuente Académica EbscoHost). 2005. p. 3.

Caso

Para asegurar la retención los oferentes de educación superior en Colombia anteriormente obtenían las estadísticas de los estudiantes de su propia institución con el fin de poder identificar los factores determinantes en la deserción así como las posibles estrategias para reducir su riesgo. Sin embargo la perspectiva que se podía obtener era bastante limitada, razón por la cual actualmente el Ministerio de

Educación Nacional ofrece a la comunidad académica el SPADIES (Sistema de Prevención y Análisis a la Deserción en las Instituciones de Educación Superior) con el fin de “hacer seguimiento al problema de la deserción en la educación superior, es decir, a los estudiantes que abandonan sus estudios superiores”²³⁸.

Cada una de las instituciones de educación superior ingresa al sistema sus propios datos de tal forma que el Spadies pueda agregar los datos y ofrecer a los usuarios estadísticas completas sobre el comportamiento de la deserción tal como se muestra en la siguiente gráfica:



Fuente: http://157.253.188.106:8080/spadies/consultas_predefinidas.html?2

Adicionalmente el Ministerio de Educación ha apoyado por convocatoria abierta proyectos planteados por las instituciones de educación superior para reducir la deserción y maximizar el talento humano como el caso del acompañamiento con tutorías del programa Bienestar, Equidad y Permanencia Estudiantil (BEPES) 2008-2010 de la Universidad de Antioquia.

238. Ojo internet

+4 Fortalecer a los formadores

Reflexión

La competencia por tener el mejor talento humano es cada vez mayor en la medida en que genera una ventaja competitiva a los países y por supuesto a las organizaciones. Diferentes espacios educativos están realizando inversiones cuantiosas para atraer y mantener a los formadores en los programas (*“aggressively recruiting overseas Chinese to return to their homeland, in an effort to spur what some have dubbed a reverse brain drain. In the past, luring expats back to china was often a tough sell, for academics and nonacademics alike... However, when the country’s massive economic growth began to create significant new job opportunities, many more expatriates began to return”*²³⁹), por tanto el líder del programa debe contar con un equipo de formadores comprometido con los procesos de aprendizaje.

Se espera de un formador una persona perfecta, con profundo conocimiento de la materia, competencias específicas de la labor docente, habilidades comunicativas, coherencia con los principios y valores de la institución, experiencia empresarial, etc.; sin embargo el formador no lo es, de hecho transmite la totalidad de su ser con sus debilidades propias, razón por la cual debe estar inmerso en un proceso de madurez pedagógica permanente que requiere tiempo y dedicación para evitar que un error en su ejercicio docente genere un daño irreparable a sus estudiantes. Para el logro de esta madurez se requiere de un escenario propicio para la libertad académica (*“libertad de enseñar y debatir sin verse limitado por doctrinas instituidas, la libertad de llevar a cabo investigaciones y difundir y publicar los resultados de las mismas”*²⁴⁰) y la búsqueda de la verdad (*“la libertad de enseñanza debe ser compatible con la obligación del investigador de basar su labor en una búsqueda honrada de la verdad”*²⁴¹) con la humildad necesaria para reconocer el riesgo del error y la ilusión (*“la educación debe mostrar que no hay conocimiento que no esté, en algún grado, amenazado por el error y por la ilusión”*²⁴²).

239. WILDAVSKY, B. The great brain race. How Global Universities are reshaping the world. Princeton University Press. 2010. p. 72.

240. CONFERENCIA GENERAL DE LA UNESCO. Recomendación relativa a la condición del personal docente de la enseñanza superior. París. 1997. Art. No. 27

241. Ibid. Art. No. 33.

242. MORIN, E. Op. Cit. p. 5.

Si bien es cierto los formadores con su generosidad buscan permanentemente compartir sin límite su experiencia, cada uno trae consigo su propia historia pedagógica sin que necesariamente experimentaran un proceso de formación durante su vida. Por tanto surge la necesidad imperiosa de buscar un espacio de formación o “procesos genuinos de transformación”²⁴³ para formadores en donde se pueda obtener mayor reflexión sobre su vocación y misión formadora que facilite que su corazón pueda estar “en los alumnos, en la sociedad para la que preparará a sus alumnos y en lo que los alumnos lleguen a ser en esa sociedad concreta y lleguen a hacer de esa sociedad concreta”²⁴⁴.

Los emprendedores aprenden en todos los espacios y de todas las personas. De alguna forma desafían el esquema tradicional de aprendizaje (*“entrepreneurs break the mold of traditional learning and education. They create highly efficient ways to acquire the Knowledge and information they need to develop their business and realize their compelling vision”*²⁴⁵) razón por la cual el líder del programa de emprendizaje debe estar dispuesto a ofrecer a los estudiantes formadores tanto formales (“con personas mejor formadas con grados académicos más altos, con conocimientos pedagógicos mayores”²⁴⁶) como informales (*“entrepreneurs also have the ability to be taught; that is, they learn from others, including mentors, models, and teachers. They can learn from formal teachers, ... they also learn from less formal teachers”*²⁴⁷) los cuales deben converger en un espacio académico – empresarial en donde los estudiantes sientan un gran interés por aprender junto con sus formadores (*“in the future already rushing towards us, student success will depend on our capacity to produce the most adaptable and effective teaching force possible – one that can capture the attention and engage the minds of every learner in an atmosphere of unrelenting change”*)²⁴⁸.

Bajo una perspectiva económica los espacios de aprendizaje son intensivos en mano de obra (“a diferencia de lo que sucede en la agricultura moderna, la industria y muchos servicios altamente tecni-

243. LOPEZ C., M. Op. Cit. p. 9.

244. Ibid. p. 8.

245. MACPHERSON, M. Entrepreneurial learning: secret ingredients for business success. Training + development. July 2009. p. 50.

246. ASCUN. Políticas para la educación superior en Colombia. 2010 – 2014. Serie Pensamiento Universitario No. 19. p.15.

247. MACPHERSON, M.Op. cit. p. 50.

248. MOORE, R.; BERRY, B. The teachers of 2030. Educational Leadership. May 2010. Volume 67 N. 8. p.39

ficados, la relación capital/trabajo es baja”²⁴⁹), razón por la cual los formadores son eje estratégico del proceso y se les debe otorgar el reconocimiento y el estatus a su profesión necesario para evitar esa creencia que puede presentarse en el emprendizaje de que el formador ha tomado la opción de la educación ante la incapacidad de crear su propia empresa o conseguir un buen trabajo (“en el caso de los artistas el dedicarse a enseñar está considerado como una ocupación menor o socorrida cuando no directamente un fracaso”)²⁵⁰. Incluso muchas veces en los países de América Latina los mismos formadores no tienen la capacidad para hacer una negociación pertinente sobre el valor de su esfuerzo (“*unlike other comparably prepared professionals, individual teachers today are seldom able to negotiate their own deliverables*”)²⁵¹ en donde las instituciones los inducen a perder el foco con tareas administrativas. Por tanto el líder del programa debe velar por una remuneración justa a los formadores acorde con el aporte que realizan al proceso de aprendizaje (“en el manejo y administración de las instituciones se requiere mejorar y retribuir adecuadamente el desempeño docente”²⁵²).

Buenas prácticas en el programa

Evidencia explícita de la incorporación de la solidaridad en todos los procesos (atracción, vinculación, desarrollo, formación, evaluación y remuneración) del Estatuto de Formadores con una propuesta para su sensibilización y formación en solidaridad.

Caso

En un país como Colombia que sufre desafortunadamente de la violencia de grupos al margen de la ley, el gobierno ha tomado medidas solidarias para preservar la seguridad de los docentes en los niveles preescolar, básica y media. El Decreto 520 de 2010 “por el cual se reglamenta el proceso de traslado de docentes y directivos docentes”²⁵³ define la creación de un comité para valorar el riesgo que deben enfrentar los docentes y proceder al traslado inmediato.

249. FERNANDEZ, M. Más por más. Para un juego cooperativo entre la sociedad y el profesorado. p. 60. Revista Iberoamericana de Educación. No. 49. Enero – Abril 2009
250. SANCHEZ, A. Arte y Educación: diálogos y antagonismos. Revista Iberoamericana de Educación. Número 52. Enero – abril 2010. p.48
251. MOORE, R.; BERRY, B. Op. cit. p.38
252. ASCUN. Políticas para la educación superior en Colombia. 2010 – 2014. Serie Pensamiento Universitario No. 19. p. 68.
253. MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. República de Colombia. DECRETO No. 520. Febrero 17 2010.

Las resoluciones y decretos complementarios posteriores establecen los riesgos ordinarios, extraordinarios y extremos que pueden afectar al docente así como un estímulo salarial para ellos.

Los docentes como víctimas de la violencia es un fenómeno mundial (“la violencia política o religiosa contra profesores, alumnos y centros de enseñanza está aumentando en todo el mundo”²⁵⁴). Para el caso colombiano el conflicto armado con la guerrilla de izquierda y el narcotráfico ha generado índices de violencia de los cuales los docentes no podrían ser la excepción (“en la década pasada, fueron asesinados 346 profesores, 342 amenazados, 50 exiliados y 25 desaparecidos. Las cifras han venido al alza”²⁵⁵), razón por la cual la acción del Estado y la solidaridad de la sociedad es más que necesaria.

+5 Consolidar el proceso de Internacionalización

Reflexión

Los programas de emprendizaje deben incorporar la dimensión internacional como resultado de un convencimiento claro por aprovechar otras experiencias que les permita mejorar sus procesos de enseñanza, extensión e investigación y no como una simple moda o estrategia publicitaria para aumentar su posicionamiento en el mercado (“*it is getting harder to escape the global dimension, harder to maintain a credible academic practice that is not at the same time internationally competent*”²⁵⁶).

El liderazgo en el programa debe considerar la internacionalización como un proceso que permite la comprensión de buenas prácticas de aprendizaje en otros países (“es una oportunidad para el diálogo de los saberes y para el encuentro de las culturas, que se enriquecen con el incremento de los contactos entre las instituciones y los agentes académicos”²⁵⁷) muy importantes para el programa con las siguientes consideraciones:

254. <http://www.un.org/spanish/News/fullstorynews.asp?newsID=17657&criteria1=educacion&criteria2=>

255. http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/A/amenaza_a_docentes_no_es_hecho_aislado/amenaza_a_docentes_no_es_hecho_aislado.asp

256. MARGINSON, S. Re-thinking Academic work in the Global Era. Journal of higher education policy and management. 2000. p. 26.

257. ASCUN. Políticas para la educación superior en Colombia. 2010 – 2014. Serie Pensamiento Universitario No. 19. p. 63.

- En emprendimiento todos quisieran ser como Silicon Valley, replicar experiencias universitarias como la de Babson College en Estados Unidos o el Tecnológico de Monterrey en México, etc. desconociendo la imposibilidad de trasladar un modelo de liderazgo de programas educativos de un país a otro (“lo más difícil, y vital, es diseñar el traje que calce mejor con las propias dimensiones, estilo y clima del emprendimiento local”²⁵⁸).
- El análisis de experiencias internacionales debe considerar un proceso previo de adaptación e incorporación a la cultura propia (“*teaching approaches that are successful with one culture may not be a successful with another*”²⁵⁹), en donde se busque preservar las bases culturales del país para beneficio de los actores que intervienen en el proceso para que no se pierdan en el momento en el que se inserta el programa en el contexto internacional (“*globalization is a process in which the local materialities are meticulously preserved first, and then gradually and dialectically articulated into a global system of Knowledge production without losing local specificities*”²⁶⁰). Por tanto se recomienda un proceso de articulación previo (“*with translation, concepts of local societies are suppressed and disappear. With articulation, however, concepts of local societies are preserved, and can be integrated into a single concept at a higher level of abstraction only through a long process of internal dialogue between the concepts articulated*”²⁶¹) que si bien es cierto puede parecer dispendioso, si genera mejores resultados en el largo plazo.
- Existen diferentes modalidades para internacionalizar un programa de emprendizaje como la búsqueda de aliados estratégicos internacionales, intercambios, doble titulación, experiencias en el exterior, profesores internacionales, uso de tecnología, internacionalizar el curriculum, etc. Establecer cuál de ellas es mejor para el programa depende de la objetivos y la estrategia que se defina. Lo más importante de este proceso de

258. ISENBERG, D. Como lanzar una revolución emprendedora. Harvard Business Review. Junio 2010. p.36

259. CZUCHRY, A; YASIN, M. International Entrepreneurship: the influence of culture on teaching and learning styles. Journal of entrepreneurship Education. Volume 11, 2008

260. DING – TZANN. LII. Articulation, not translation: Knowledge – production in an age of globalization. Universities in translation. The mental labor of globalization. 2010. Hong Kong University Press. p. 173.

261. Ibid. p.174

internacionalización es la capacidad que tenga el programa de emprendizaje para generar una competencia global en su comunidad académica (*“Positive approach toward cultural differences and a willingness to engage those differences, the ability to speak, understand, and think in several foreign languages, broad and deep knowledge of world history, geography, and the global aspects of health care, climate change, economics, politics, international relations, and other issues”*²⁶²).

- Se debe trabajar en promover la inclusión (*“affirming identity, building community, and cultivating leadership in a pluralistic context – are three critical components of a campus – wide approach to encouraging diversity and inclusion”*²⁶³) en la medida en que es precisamente la exclusión uno de los obstáculos para la internacionalización en donde algunos de los actores del proceso se pueden considerar más iguales que otros. La internacionalización debe fortalecer la solidaridad y no aumentar la competencia entre los actores para que cada uno de ellos pueda desarrollar su potencial (*“global competency should now be a purpose of mass education, not just of elite education”*²⁶⁴).
- Todos los países están en capacidad de participar en el proceso de internacionalización y no como en el pasado en donde solo los desarrollados eran los privilegiados (*“Time was, the term “international education” really meant “study abroad” and applied to a relatively few students or professors from developed countries who spent a few weeks or perhaps a semester at a university in another developed country”*²⁶⁵). La inserción de las economías de los países en vía de desarrollo permite el acceso a muchas posibilidades educativas (*“la consolidación y puesta en marcha de redes de internacionalización permitirán un mayor acceso a las corrientes del pensamiento que circulan en el mundo, así como una mejor utilización de los talentos, residentes en Colombia y en el exterior”*²⁶⁶) que deben ser aprovechadas por países como Colombia en donde no tendría sentido contar con un proceso de inserción en la economía cada vez

262. REIMERS, F. Global Competency is imperative for global success. Chronicle of higher education. 2009. p. 2.

263. TATUM, B. The ABC approach to effective leadership for an inclusive campus class. Harvard Graduate School of education. 2010

264. REIMERS, F. Educating for Global Competency. p. 186.

265. SKINNER, R. Globalization of Higher Education: What role should governing boards play in overseeing international education? Trusteeship March/April 2008 Number: 2 Volume: 16.

266. ASCUN. Políticas para la educación superior en Colombia. 2010 – 2014. Serie Pensamiento Universitario No. 19. p. 15.

mayor (apertura económica y acuerdos de libre comercio) con una educación autárquica (“mientras en China e India le ponen una alfombra roja a las universidades de Estados Unidos y Europa, para que abran sucursales en sus territorios y compitan con las universidades locales, la mayoría de los países latinoamericanos –incluyendo a Brasil, Argentina y Venezuela– ponen todo tipo de trabas para que las universidades extranjeras no puedan instalarse y expedir títulos en su territorio”²⁶⁷).

Buenas prácticas en el programa

Definición y desarrollo de una “competencia global” con acceso para todos sin ningún tipo de exclusión.

Caso

Es importante revisar experiencias como la de Thompson Rivers University en donde se ha creado un reconocimiento (*global citizenship distinction*) a partir de un conjunto de competencias mínimas (“to earn it, a student must qualify in at least two of four categories: foreign language; international experience; on-campus courses with an intercultural or international focus; and off-campus courses, volunteering, or jobs with an intercultural or international focus”²⁶⁸) como estrategia para la internacionalización de los estudiantes del programa.

+ 6 Fortalecer el equipo de trabajo de alto rendimiento

Reflexión

Equipos de trabajo de alto rendimiento

El líder debe buscar, conformar y desarrollar un grupo de trabajo con los mejores colaboradores, de tal forma que se convierta en un equipo de alto rendimiento (“the success is due to the professionalism of

267. OPPENHEIMER, A. Basta de historias. Primera Edición: septiembre, 2010. DEBATE. p. 43.

268. Birchard, K. In Canada, More Than One Way to Globalize a Campus. The Chronicle of Higher Education. <http://chronicle.com/article/In-Canada-More-Than-One-Way/124229/>

the team and the fact that we all established very ambitious objectives from the first day, everyone's hard work, continuous improvement, and fast learning") para el programa con los siguientes supuestos:

- El líder no puede lograr que un equipo de trabajo tenga alto rendimiento, sin embargo si podrá brindarle las mejores condiciones para que puedan llegar a serlo (*"you cannot make your leadership team great. But you can put in place conditions that increase the chances that it will become great"*)²⁶⁹.
- Los conflictos entre los colaboradores son frecuentes lo cual produce luchas de poder internas al interior del programa. No se puede evitar estas situaciones entre colaboradores pero si se puede aprender a manejarlos con propuestas interesantes como la de *Great Place to Work® Institute, Inc*, la cual define un buen lugar para trabajar (*"aquel en el que usted confía en las personas para las que trabaja, está orgulloso de lo que hace y le gustan las personas con las que trabaja"*²⁷⁰) con las dimensiones de "credibilidad, respeto, imparcialidad, orgullo y camaradería"²⁷¹.
- El supuesto de que los mejores colaboradores siempre desean y saben como trabajar en equipo no siempre se cumple. Por el contrario en algunas ocasiones los miembros prefieren trabajar en su área específica para no distraerse de sus objetivos específicos (*"just let me focus on my real job"*)²⁷², razón por la cual se debe demostrar a los colaboradores que los resultados en el programa son mayores si se trabaja en equipo que individualmente.
- Como resultado de la complejidad de las organizaciones (*"are complex, surprising, deceptive and ambiguous"*)²⁷³ se genera una sensación de desequilibrio para sus colaboradores entre su proyecto de vida personal, su proyecto profesional y aún más con el proyecto del programa. Por tanto se debe crear los espacios pertinentes para que cada uno de los miembros del equipo de trabajo pueda armonizar estos tres proyectos (*"los seres humanos que se desarrollan integralmente logran resultados sobresalientes"*)²⁷⁴.

269. WAGEMAN, R.; et al. *Senior Leadership Teams*. Harvard Business School Press. Boston, USA. 2008. Preface. XIV.

270. www.greatplacetowork.com.co/great/modelo.php

271. www.greatplacetowork.com.co/great/modelo.php

272. WAGEMAN, R.; et al. Op. cit. Preface. Xi

273. BOLMAN, L; DEAL, T. Op. cit. p. 31, 32.

274. ESPINOSA, A. Ser para liderar. Redilera. p. 7.

- El líder del programa debe buscar una comunicación rica en significados entre todos los actores para lograr equipos de alto rendimiento. El emprendizaje exige la construcción de un discurso entendido como “la expresión a través de palabras, imágenes, gestos, espacios y objetos, para comunicar y comunicarse en el seno de las relaciones sociales”²⁷⁵ en donde los interlocutores empiezan el diálogo con un discurso inicial que se va fortaleciendo hasta llegar a la n-ésima versión de acuerdo con las reflexiones realizadas demostrando que un discurso no es un producto terminado sino por el contrario es un *discurso vivo*, rico en significaciones que busca siempre la verdad y de gran impacto en la realidad socioeconómica en donde se presenta con *capacidad narrativa*, es decir, un “discurso fluido, atractivo, con apelaciones a seres y situaciones humanas, con una estructura a la manera de un relato, con elementos de interlocución y con belleza expresiva”²⁷⁶.

Apertura al cambio

El equipo de trabajo y cada uno de sus integrantes debe estar abierto al cambio. La apertura al cambio no es una opción para los programas académicos, es una obligación en los tiempos actuales (“*today’s world is a maze of coming and going, shipping and receiving, investigating and applying, and discovering and challenging. Inevitably, this makes education something of a maze too*”²⁷⁷). Si bien es cierto los ejercicios de planeación y prospectiva que se realizan en los espacios académicos muestran una ruta a seguir, una de las competencias clave de los líderes es comprender los signos de cambio aunque a veces parezcan contradictorios (“*people capable of navigating without street signs*”²⁷⁸) y ajustar su ruta oportunamente (“*they would have to course-correct, on the fly. Refine the strategy, maybe even radically*”²⁷⁹) para el logro de su misión teniendo en cuenta las siguientes consideraciones:

- El programa debe articular sus objetivos y estrategias con el ímpetu emprendedor de sus estudiantes (“*entrepreneurs can*

275. CIRIZA, A; et al. *Op. cit.* p. 45.

276. *Ibid.* p. 83.

277. PERKINS, D. Tomorrow’s learning: the place of information, knowledge and wisdom. <http://www.portlandpress.com/pp/books/online/wg85/085/0005/0850005.pdf>

278. KOMISAR, R.; LINEBACK, k. *The Monk and the Riddle*. Harvard Business School Press Boston, Massachusetts. USA. p. 37.

279. *Ibid.* p. 38.

be important change agents for large, complex systems that need dramatic improvement"²⁸⁰). Los supuestos rígidos e inflexibles muy comunes en la educación tradicional deben ser reemplazados por un liderazgo abierto al cambio en donde los actores del programa se sientan cómodos para desarrollar su potencial ("*this place was built for me*"²⁸¹).

- El líder del programa no puede partir del supuesto de la certeza por el futuro, por el contrario es importante considerar las variables tanto exógenas como endógenas en un marco de incertidumbre ("*Whereas traditionally we educate for the Known, today's world also asks us to educate for the unknown, preparing learners with the knowledge and perspectives, the communication, learning and thinking skills and attitudes for thriving in the 21st century*"²⁸²). Por tanto esta incertidumbre debe ser considerada como un espacio con un gran número de oportunidades más que una amenaza para el logro de la misión del programa.
- Se debe identificar como lo recomiendan los autores Heifetz y Linsky el *adaptive and technical change* en la medida en que los problemas técnicos del programa se pueden resolver más fácilmente ("*the mechanic can fix the car. But if your car troubles stem from the way a family member drives, the problems are likely to recur*"²⁸³) mientras que los *adaptive problems* son más complejos por cuanto requieren un cambio en las personas ("*require individuals throughout the organization to alter their ways; as the people themselves are the problem, the solution lies with them*"²⁸⁴). La velocidad del cambio en las variables exógenas al programa es cada vez mayor y la brecha con respecto a la capacidad de respuesta de los programas de emprendizaje pareciera incrementarse. Incluso algunos académicos se sienten atacados por el sistema cuando se requiere volver a pensar los principios y estrategias para el aseguramiento de la calidad ("*academics who no longer see themselves as*

280. SMITH, K.; PETERSEN, J. What is educational entrepreneurship? Educational Entrepreneurship. Edited by Frederick M. Hess. Harvard Education Press. 2006. p. 26.

281. TATUM, B. Building a road to a diverse society. The chronicle of higher education. April, 2004

282. PERKINS, D. Educating for the Unknown class. Harvard Graduate School of education. 2010.

283. HEIFETZ, R; LINSKY, M. Op. cit. p. 8.

284. Ibid. p. 6.

change agents, but rather as victims, will inevitably communicate this attitude to their students”²⁸⁵).

- El conjunto de responsabilidades que tiene el líder frente a los desafíos del programa lo obliga a focalizar su trabajo frente al cambio. Por tanto deberá hacer énfasis en la definición y conceptualización de los problemas (*“from problem solving to problem finding, problem defining”*²⁸⁶) y apoyarse en su equipo de trabajo para solucionarlos siempre con una visión holística de las variables y sus respectivas interrelaciones.
- Ante el cambio permanente en el proceso de toma de decisiones existe siempre un riesgo, el cual nunca podrá ser eliminado (*“In fact, it's not possible to eliminate uncertainty in mature organizations, except at the cost of stagnation”*)²⁸⁷. La propuesta de Gilbert y Eyring es identificar los riesgos dependiendo de su impacto para posteriormente definir la mejor estrategia (*“los riesgos deberían ser revelados y cubiertos en orden de importancia y de los recursos disponibles para hacerlo: primero los riesgos mata-negocios, luego los riesgos por fijar demasiado pronto una dirección estratégica y, finalmente los riesgos operacionales que pueden ser descartados rápidamente y a bajo costo”*²⁸⁸), razón por la cual el líder debe invertir su tiempo más en la búsqueda de los resultados potenciales que se pueden recibir que en eliminar los riesgos (*“Instead of managing business risk to minimize or avoid failure, the focus here is on maximizing success”*²⁸⁹).

285. MEYER, L. Collegial participation in University governance: a case study of institutional change. *Studies in higher education*. 2007. p. 232.

286. PERKINS, D. Beyond Understanding. Harvard Graduate School of Education. p. 21.

287. HESS, F. Op. cit. p.11.

288. GILBERT, C.; EYRING, M. Como vencer las probabilidades adversas cuando lanza un nuevo negocio. *Harvard Business Review*. Agosto 2010. p. 115.

289. KOMISAR, R.; LINEBACK, k. Op. cit. p. 150.

Buenas prácticas en el programa

Evidencia explícita de la incorporación de la solidaridad en todos los procesos (atracción, vinculación, desarrollo, formación, evaluación y remuneración) del Estatuto de Colaboradores con una propuesta para su sensibilización y formación en solidaridad.

Caso

Ante la debilidad de algunas instituciones colombianas en su equipo de trabajo, el sector empresarial ha mostrado su solidaridad con la educación a través del programa Empresarios por la Educación compartiendo su experiencia y fortaleza en gestión para que pueda ser incorporada en las instituciones públicas como eje estratégico para el fortalecimiento de la calidad. Su misión como movimiento empresarial es “generar condiciones de equidad, a través del mejoramiento de la gestión del sistema educativo y de la calidad de la educación básica (grados 0-11), en alianza con el sector educativo y con actores relevantes de la sociedad civil”²⁹⁰. El programa se nutre de eventos como *Latin America Basic Education Summit*, realizado en Miami 2001 en donde se evidencia la necesidad de contar con la participación de todos los actores para mejorar la calidad de la educación (“As government, education, and business leaders, and as parents, we all have a stake in the quality and performance of schools in Latin America”²⁹¹).

Su foco solidario está encaminado a “garantizar una educación básica de calidad para los niños colombianos”²⁹² en la medida en que tiene la convicción de la vulnerabilidad y alto impacto de los programas educativos para esta edad. Como ejemplo del apoyo en el fortalecimiento de los colegios se realiza la Escuela de Gestión Directiva (“en la primera cohorte se formaron 106 directivos docentes –rectores y coordinadores– de 42 colegios oficiales”²⁹³).

+7 Desarrollar un programa de Formación por competencias

Reflexión

El líder del programa educativo comprende la necesidad de impartir sus procesos de enseñanza e investigación a sus alumnos por com-

290. www.fundacionexe.org.co

291. http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNACQ881.pdf

292. MANIFIESTO DE APOYO AL MEJORAMIENTO DE LA EDUCACIÓN BÁSICA.

293. Balance de Gestión Alianza Educación Empresa. 2010.

petencias frente al modelo tradicional de sumatoria de contenidos (*“Education has always been more generous about exposing learners to large volumes of knowledge than about teaching them the diverse skills involved in handling knowledge well”*²⁹⁴).

Diferentes autores han intentado plasmar una definición sobre el concepto competencia, sin embargo su significado es claramente ambiguo cuando se compara la interpretación de un académico, empresario, formador, estudiante o emprendedor, como lo describen Leonard Mertens y Laura Palomares al afirmar “la gestión de conocimientos incluye a la *ambigüedad* y los *dilemas*, que son inherentes al aprendizaje en general y especial en un contexto complejo”²⁹⁵. Por tanto a continuación se mencionan los elementos sobre los cuales existe un acuerdo sobre lo fundamental.

- **Autonomía:** en los documentos de discusión del Proyecto Tuning América Latina se describe la competencia “como las capacidades que todo ser humano necesita para resolver, de manera eficaz y autónoma, las situaciones de la vida. Se fundamentan en un saber profundo, no sólo saber qué y saber cómo, sino saber hacer y saber ser persona en un mundo complejo, cambiante y competitivo”²⁹⁶. El desarrollo de las competencias requiere del abandono de la heteronomía, es decir, cada persona debe tener la capacidad real de tomar sus decisiones con libertad y responsabilidad, logrando “pensar por sí mismo con sentido crítico, teniendo en cuenta muchos puntos de vista”²⁹⁷.
- **Dinamismo:** Leonard Mertens describe una competencia como la “capacidad para cerrar confiablemente la brecha entre la intención y el resultado”²⁹⁸, los cuales se van reconfigurando permanentemente de tal forma que el desarrollo de la competencia es un proceso dinámico. Por tanto el escenario en donde se deben desarrollar no puede ser el aula tradicional en donde no existen externalidades, por el contrario “solo una propuesta donde se articulen educación/formación, con trabajo y tecnolo-

294. *Ibíd.* pages 14-19.

295. MERTENS, L.; PALOMARES, L. Capacidades Dinámicas de Aprendizaje en las Organizaciones: ¿gestión de la ambigüedad y dilemas, base de la economía de aprendizaje? Seminario Internacional Globalización, conocimiento y desarrollo. Marzo 2006. UNAM – México.

296. WATTIEZ, R; QUIÑO-NEZ, C; GAMARRA, M. Documentos sobre algunos aportes al concepto de competencias desde la perspectiva de América Latina.

297. KAMII, C. La Autonomía como finalidad de la Educación. Wideworld. Enseñanza para la Comprensión.

298. MERTENS. Clase Doctorado Pedagogía. Upaep. 2008.

gía, en un adecuado ambiente, puede ser el mecanismo por el cual se transmitan los valores, hábitos y los comportamientos inherentes a las modernas competencias requeridas”²⁹⁹.

- **Responsabilidad social:** las competencias cuestionan al educando sobre su función tanto individual como social en el contexto en donde se está desarrollando, por tanto le permite “crecer en sus dimensiones de persona, dentro de una coherencia entre las necesidades de la sociedad y su propio proyecto de vida. Así mismo, cuando el estudiante consolide su compromiso social, pueda reflexionar y actuar para que las competencias que construya sean el resultado de su desarrollo como persona para su sociedad”³⁰⁰.
- **Articulación:** las competencias han permitido reducir el divorcio tradicional entre la academia y la empresa que consideraba erróneamente a la teoría y la práctica como vías paralelas sin puntos de encuentro. El Informe Scans visualiza “el nuevo trabajador debe ser innovador, saber resolver problemas responsablemente y tener la capacidad y actitud necesaria para ayudar a los empresarios a mejorar sus empresas. Las ocupaciones tradicionales están cambiando y se están creando nuevas diariamente”³⁰¹.
- **Focalización:** algunos esfuerzos empresariales por formar a sus colaboradores se han desperdiciado en la medida en que no están articulados con la estrategia del negocio, por tanto la “expectativa empresarial ante la formación por competencia laboral en el interior de su organización es tener un referente para el aprendizaje del personal que esté articulado con y en función de la estrategia de mejora sostenida de la productividad”³⁰². Como condición, la gestión por competencias debe ser para todos los individuos de una organización sin importar si su nivel es estratégico, táctico u operativo, de lo contrario la brecha entre los colaboradores aumentara aun mas y la posibilidad de focalización se perderá en los diferentes niveles.

299. MERTENS, L. La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional. Programa de Cooperación Iberoamericana para el diseño de la formación profesional. Cumbre Iberoamericana. p. 81.

300. ARGUDIN, Y. Educación basada en competencias. Nociones y antecedentes. Editorial Trillas. p. 28.

301. DEPARTAMENTO DE TRABAJO DE LOS ESTADOS UNIDOS. Lo que el trabajo requiere de las escuelas. Informe de la comisión Scans para América 2000. Junio 1992. p. 8.

302. MERTENS, L. *Op. cit.* p. 89.

- **Construcción de una ventaja competitiva:** la ventaja comparativa hace referencia a aquellas con las cuales una persona nace, sin embargo la ventaja competitiva se crea a partir del desarrollo de competencias que van mucho más allá de la simple acumulación de conocimientos o permanencia en una escuela. David McClelland menciona en su artículo *Testing for Competence rather than for intelligence* “being a high school or collage graduate gave one a credential that opened up certain higher level jobs, but the poorer students in high school or collage did as well in life as the top students”³⁰³.
- **Desarrollables:** las competencias tienen un grado de complejidad particular para cada persona, sin embargo “todas las competencias pueden desarrollarse, incluso las que tienen un componente fuerte de motivo básico”³⁰⁴. Adicionalmente este desarrollo se logra a lo largo de toda la vida sin que exista un período exclusivo para el logro de una competencia, por el contrario la autora Argudin defiende “el aprendizaje como un proceso permanente que nunca se acaba y ocupa la vida entera de la persona”³⁰⁵ confirmando una vez más que no existe una predeterminación innata del individuo.
- **Observables:** si bien es cierto al analizar un desempeño empresarial no es tan claro cuales fueron las competencias que se aplicaron en un momento como determinantes para lograr el éxito, las competencias “están ancladas en comportamientos observables en el ejercicio de un oficio o de un empleo y que se traducen en comportamientos que contribuyen al éxito profesional en el empleo ocupado”³⁰⁶. Adicionalmente un cambio muy importante en el mercado laboral es que se “fundamenta en capacidades demostradas y no en certificados o diplomas”³⁰⁷ como se ha venido acostumbrando la oferta laboral para escalar posiciones en una organización.

303. MCCLELLAND, D. Testing for competent rather than for Intelligence. American Psychologist. January 1973.

304. SIERRA, R. Competencias básicas para docentes y directivos docentes. Abc del Educador. Ediciones S.E.M. Bogotá, Colombia. Abril 2003. p. 43.

305. ARGUDIN, Y. OP. CIT. p. 42.

306. LEVY – LEBOYER. C. Gestión de las competencias. Gestión 2000. 1996. p. 47.

307. GÓMEZ, I. Competencias profesionales: una propuesta de evaluación para las facultades de ciencias administrativas. Educación y Educadores. Volumen 8. p. 63.

Diferentes autores han propuesto un conjunto de competencias para los emprendedores que deben desarrollarse en el proceso de

emprendizaje como la capacidad creativa, capacidad para trabajar en forma autónoma, capacidad para tomar decisiones oportunas, capacidad para asumir riesgos, etc. Para el presente ejercicio de Emprendizaje Solidario se define al emprendedor como competente cuando de manera autónoma comprende la realidad dinámica minimizando la brecha entre la capacidad para identificar la idea de negocio y la capacidad para ejecutar el proyecto emprendedor construyendo una ventaja competitiva observable focalizada en su estrategia de negocio en el entorno socio económico y empresarial.

Buenas prácticas en el programa

Compromiso por desarrollar competencias (básicas, específicas y nucleares) a todos los futuros emprendedores sin importar la brecha existente en el momento de ingreso al programa.

Caso

Como resultado de un convenio entre Colombia y Alemania, se crea en Bogotá la Fundación Universitaria de la Cámara de Comercio de Bogotá - Uniempresarial - en el año 2001 sin ánimo de lucro, aprovechando la experiencia del modelo dual de las *Berufsakademie* con la misión de “formar talento humano competente para contribuir tanto al desarrollo de la comunidad empresarial como al mejoramiento de la calidad de vida y el medio ambiente, basados en el compromiso decidido de nuestro talento humano”³⁰⁸. El éxito del modelo se ha replicado en cuatro ciudades colombianas, tres ciudades ecuatorianas, una en Perú y ocho ciudades mexicanas en donde el desarrollo de las competencias básicas, específicas y nucleares en los jóvenes ha logrado reducir la brecha existente entre las competencias propuestas por la academia y las competencias requeridas por la empresa.

308. www.uniempresarial.edu.co/contenido/contenido.aspx?conID=243&catID=127

El concepto de Universidades empresariales permite la conceptualización y desarrollo de competencias para los sectores de la población

con menos recursos (estrato socioeconómico 2 y 3 en la clasificación de 1 a 6³⁰⁹) con estrategias pedagógicas innovadoras como la participación activa de los empresarios en el diseño de los programas (el programa de Administración turística fue diseñado con la participación de los hoteles y las agencias de viajes para garantizar tanto la pertinencia como coherencia de las competencias desarrolladas para las necesidades de la región), el modelo de alternancia (los estudiantes en cada uno de sus períodos académicos desarrollan el 50% de sus competencias en el aula y el 50% en una empresa acompañados por instructores empresariales de acuerdo con un plan preestablecidos de rotación) y el *team teaching* empresarial (los empresarios deben participar como docentes en la formación de los estudiantes con un 15% para las materias núcleo del plan de estudios).

+8 Diseñar e implementar pautas de un Buen Gobierno

Reflexión

La misión del líder es agregar valor al programa de emprendizaje a través de las buenas prácticas de gobierno que se enuncian a continuación:

- **Sentido de autoridad**

El buen gobierno del programa exige del líder el ejercicio sabio de la autoridad a favor del bien común (“cuando por falsa humildad, por reparo de las responsabilidades o por miedo de molestar, el jefe vacila en tomar una decisión y en hacer respetar su autoridad, prepara un estado de anarquía cuyas víctimas serán él mismo y sus subordinados³¹⁰”) con un carácter consultivo que le pueda enriquecer el proceso de toma de decisiones sin que termine en el extremo de la democracia mal entendida (“*A take – charge, authoritarian reflex – I have the answers, follow me, or the opposite reflex of Pal Egalitarian – you*”).

309. CAP. Centro de admisiones y promoción Uniempresarial. Informe 2011. Bogotá Colombia.
310. COURTOIS, G. El arte de dirigir. 1981. Coedición Mexicana de Ediciones Promesa S.A. y Sociedad de Educación Atenas, S.A. p. 44.

have the answers and I am here to support you”³¹¹). Por tanto es muy importante que los líderes tengan la capacidad para construir agendas compartidas que reflejen el mejor camino para lograr la misión del programa (*“leaders are expected to shape agendas, not impose priorities; to allocate attention, not dictate results; and to define problems, not mandate solutions”*³¹²).

- **Ética y transparencia en los programas**

Desafortunadamente los programas educativos no están alejados del flagelo de corrupción empresarial con casos recientes como Enron Inc., en donde el líder con su deseo por presentar resultados positivos en muchas ocasiones oculta la situación real del programa (*“la estética e incluso, la cosmética parece haber sustituido a la ética en las organizaciones empresariales, es decir, presentar buenos resultados y bien maquillados prima sobre demostrar resultados reales de un sensato ejercicio empresarial”*³¹³).

311. JENTZ, B.; WOFFORD, J. The entry plan approach. How to begin a leadership position successfully. Leadership and learning Inc. p. 9.

312. CHAIT, RICHARD, WILLIAM RYAN, BARBARA TAYLOR. Governance as Leadership: reframing the work of nonprofit boards. p. 3.

313. MALAGON, V. Ética y responsabilidad: el Nuevo reto de generación de valor en las organizaciones. Konrad Adenauer Stiftung y Corporación Pensamiento Siglo XXI. Colombia. 2010. p. 107.

314. HALLAK, J.; POISSON, M. Ethics and corruption in education. International Institute for Educational Planning. Unesco. p. 18.

315. MALAGON, V. Op. Cit. p. 110

Debe existir un código de ética el cual deber ser aplicado con muchísima rigurosidad en áreas sensibles del programa en donde se realizan inversiones cuantiosas (*“all the areas in the field of planning and management are likely to be affected by phenomena of corruption, namely: information systems, the building of schools, recruitment, promotion (including systems of incentives) and appointment of teachers, the supply and distribution of equipment and textbooks, the allocation of specific allowances (fellowships, subventions to the private sector, etc.), examinations and diplomas, out-of-school activities, etc.”*³¹⁴). Castigar la corrupción con severidad en el programa es un deber del líder y deberá hacer un esfuerzo aún mayor por prevenirla con una cultura organizacional con referentes éticos que guíen a todos los actores del proceso (*“el no tener referentes éticos al interior de las organizaciones no sólo implica infringir gravemente las normas de comportamiento moral, sino que necesariamente se propician impactos negativos de tipo económico, político y social, tanto para la organización misma como para el entorno social”*³¹⁵).

- **Vocación de servicio**

El poder que adquiere el líder de un programa es bastante complejo de manejar perdiendo no solo el sentido de su autoridad en la búsqueda del bien común (“el jefe no desempeña su papel sino cuando proclama no su voluntad, sino el bien colectivo, y cuando es guiado no por el interés privado, sino por el interés general”³¹⁶) sino también por falta de humildad puede perder el contacto con la realidad y aprovechar su posición no para servir sino para servirse del programa.

Para servir mejor el líder debe conocerse a sí mismo con claridad sobre sus fortalezas, debilidades y talentos personales, de tal forma que pueda definir su proyecto de vida personal para articularlo con los fines nobles de su posición en el programa. De lo contrario el líder estará sujeto a una doble vida llena de contradicciones entre el trabajo y su vida personal que le impedirán ejercer su liderazgo.

- **Rendición de cuentas**

Se debe presentar ante todos los actores del proceso y la comunidad en general un balance de los logros obtenidos frente a los retos establecidos, es decir, la capacidad para cerrar la brecha durante el período frente al programa (“*evaluations—especially annual evaluations based on presidents’ self-assessments—have become much more prevalent, as part of accreditors’ expectations for institutional accountability and for many other reasons*”³¹⁷) sin utilizar el concepto de autonomía como disculpa para no hacerlo (“las grandes universidades latinoamericanas, blindadas contra la rendición de cuentas a sus respectivas sociedades gracias a la autonomía institucional de la que gozan, muchas veces parecen estar a salvo de cualquier crítica”³¹⁸).

Sin embargo esta rendición de cuentas no se puede prestar para realizar un examen de popularidad del líder con el riesgo de enfrentar situaciones en donde a los actores del proceso les gusta las personas

316. COURTOIS, G. Op. Cit. p.19

317. MORRILL, R. Assessing Presidential Effectiveness. Trusteeship. January/February 2010. Number: 1 Volume: 18.

318. OPPENHEIMER, A. Op. Cit. p. 14.

con respuestas inmediatas y populistas a los interrogantes del programa despreciando a quienes “piensan demasiado sin considerar la responsabilidad del liderazgo de realizar procesos de reflexión para definir las grandes preguntas e identificar las oportunidades del programa. Por el contrario este proceso de presentación se debe realizar considerando toda la organización y el contexto en donde está inmerso el programa (*“The focus should not be narrowly on the president as a solitary individual but rather on the wider organizational and social context in which the president operates”*³¹⁹).

- **Fin último del gobierno del programa**

El desarrollo del programa de emprendizaje genera excedentes financieros lo cual es pertinente para su proceso de consolidación, sin embargo no puede convertirse en su fin último (“está claro que establecer como finalidad última de la empresa el incremento de los beneficios de quienes proporcionan el capital –al menos hoy– levanta una razonable duda”³²⁰).

Para el caso latinoamericano la función social de la educación como respuesta a la desigualdad es contundente (“la educación es el principal medio que permite a adultos y menores marginados económica y socialmente salir de la pobreza y participar plenamente en sus comunidades”³²¹) lo cual representa una oportunidad única de demostrar la relación entre la solidaridad y el bien común en la sociedad actual (“el bien común resulta especialmente importante porque muestra que la actividad económica no tiene un sentido únicamente material sino que, está subordinada a fines más altos”³²²).

319. *Ibíd.* p

320. FERNANDEZ, J. El Bien común como finalidad de la empresa. Cuadernos empresa y humanismo. Universidad de Navarra. p.7.

321. CONSEJO ECONOMICO Y SOCIAL. NACIONES UNIDAS. Aplicación del pacto internacional de derechos económicos, sociales y culturales. Observaciones generales 13. No. 1.

322. FERNANDEZ, J. Op. Cit. p. 90.

Buenas prácticas en el programa

Política de rendición de cuentas periódica ante todos los actores del programa con evidencia explícita de intolerancia frente a la corrupción.

Caso

En Bogotá la Universidad del Rosario fundada en el año 1653 por Fray Cristóbal de Torres cuenta con un modelo único en Colombia en donde los estudiantes son quienes gobiernan y facilitan la rendición de cuentas en la institución. Con base en sus méritos académicos y las “altas calidades morales y de conducta”³²³ son seleccionados los 15 Colegiales de Número quienes tienen la responsabilidad de realizar el nombramiento cada cuatro años tanto del Rector de la Universidad como de la junta directiva (Consiliatura) y a su vez colaborar con la administración académica de la institución.

El espíritu del fundador plasmado en las Constituciones se ha conservado durante más de 350 años gracias a los Colegiales, quienes con su juventud han logrado sabiamente convertir a la Universidad del Rosario en uno de los referentes académicos más importantes del país cumpliendo con la misión de ser “una congregación de personas mayores, escogidas para sacar en ellas varones insignes, ilustradores de la república con sus grandes letras y con los puestos que merecerán con ellas, siendo en todo el dechado del culto divino y de las buenas costumbres, conforme al estado de su profesión”³²⁴.

+9 Incorporar Tecnología e innovación

Reflexión

Tecnología

La presencia de la tecnología en el proceso educativo potencializa los talentos del hombre, por tanto su apropiación en el S. XXI es necesaria teniendo en cuenta que el concepto de nueva tecnología es subjetivo para cada uno dependiendo de su historia y presente tecnológico (“cualquier herramienta nueva de información y comunicación que esté más allá de las que han utilizado tradicionalmente”³²⁵). Se debe tener

323. www.urosario.edu.co/Colegiatura/

324. Proyecto Educativo Institucional. http://www.urosario.edu.co/urosario_files/64/648714e4-c701-4354-a895-1508f513c2d2.pdf

325. STONE, M.; RENNEBOHM, K.; BREIT, L. Enseñar para la comprensión con nuevas tecnologías. Editorial Paidós. 2006. p. 52.

cuidado con el paradigma de algunos programas educativos cuya preocupación primordial es la consecución de tecnología de última generación para incrementar la calidad (“la evidencia empírica demuestra que la sola adquisición de maquinaria y equipo no basta para generar capacidades tecnológicas en las empresas y para el logro de una competitividad sostenida a largo plazo”³²⁶), con la ingenuidad de creer que el uso intensivo de medios tecnológicos puede subsanar el analfabetismo tecnológico (“el problema no es de infraestructura tecnológica sino de proyecto pedagógico; de la concepción pedagógica y comunicacional desde la cual se introduzcan los medios”³²⁷).

La capacidad de uso y apropiación de las TICs entre los diferentes actores que participan en el proceso educativo es bastante heterogénea en donde muchas veces el más adelantado es el alumno (“si hay algo que puede caracterizar a las acciones educativas en el uso de los medios es, en general, el desorden”³²⁸), razón por la cual se debe realizar un esfuerzo importante por integrar estas “space – shrinking technologies”³²⁹ al proceso educativo y demostrar “su aplicación exitosa en la formación de los profesores, el aprendizaje de los estudiantes, el seguimiento de su desempeño académico; y en la mejora de la relación profesor alumno, en el marco de las actividades educativas normales”³³⁰ cuyos frutos se empiezan a evidenciar siempre y cuando se reconozca un valor pedagógico a la tecnología educativa sin pretender que lo sea en sí misma.

Si bien es cierto la tecnología permite fortalecer la calidad de los procesos de aprendizaje de los estudiantes del programa (“*all learners will have engaging and empowering learning experiences both in and outside of school that prepare them to be active, creative, knowledgeable, and ethical participants in our globally networked society*”)³³¹ en la medida en que involucra en los procesos de formación un mayor número de actores (“*connections to a wider and more flexible set of educators, including teachers, parents, experts, and mentors outside the classroom*”³³²), la realidad de la mayoría de los programas de emprendizaje está asociada al esquema tradicional presencial (“*our education system today supports*

326. MONTENEGRO, IVAN. Competitividad: la inminencia de la hora. Innovación y desarrollo empresarial. Colciencias. Colombia. Especial Competitividad. Febrero 2008. p. 2.

327. KAPLUN, M. De medio y fines en comunicación. Revista Latinoamericana de Comunicación Chasqui 58. 1997.

328. PRIETO, D. Mediación pedagógica y Nuevas tecnologías. Serie Nuevas tecnologías aplicadas a la Educación Superior. Instituto Colombiano para el fomento de la Educación Superior. 1995. p. 49.

329. DICKEN, P. Op. Cit. p. 89.

330. BENEITONE, P; et al. Reflexiones y perspectivas de la Educación Superior en América Latina. Informe Final – Proyecto Tunning 2007. p. 24.

331. U.S. DEPARTMENT OF EDUCATION. Learning section of the 2010 U.S. National Educational Technology Plan. p. 9.

332. Ibid. p. 12.

learning mostly in classrooms and from textbooks"³³³) ante las siguientes dificultades:

- **Competencias del docente:** se requiere nuevos procesos de fortalecimiento de competencias del cuerpo docente en donde se pueda empezar por el cambio de paradigmas con respecto a la metodología tradicional ("los nuevos perfiles de los docentes deben diseñarse para las condiciones de trabajo requeridas por el avance de las tecnologías de la información, del conocimiento y por la interdisciplinariedad"³³⁴).
- **Falta de manejo del idioma inglés:** una de las grandes dificultades para el aprovechamiento de las tecnologías es el escaso manejo del inglés por parte de los diferentes actores del proceso de aprendizaje lo cual reduce sustancialmente su aprovechamiento ("*the challenges of learning the content and skills necessary to function as a 21st century citizen are heightened if English is not a person's first language*"³³⁵).
- **Sentimiento de soledad en el aprendizaje:** la tecnología no puede reemplazar en ningún momento el contacto directo entre los diferentes actores del aprendizaje de tal forma que los estudiantes pueden sentir un aislamiento social aún cuando siempre estén conectados a la red ("pese a que las nuevas tecnologías nos permiten mantener contacto con compañeros de colegio, amigos o familiares, las personas se sienten cada vez más solas. Y especialmente los más jóvenes")³³⁶.
- **Infoxicación:** el exceso de información frente a la imposibilidad del hombre para realizar su respectivo análisis, genera una sensación de angustia denunciada por el autor Enrique Dans ("dificultad para procesar la gran cantidad de datos a los que está expuesto hoy el ser humano")³³⁷.
- **Brecha creciente:** no es fácil desarrollar esta competencia en el corto plazo y aún más difícil en la medida en que todos los días

333. Ibíd. p.9.

334. ASCUN. Políticas para la educación superior en Colombia. 2010 – 2014. Serie Pensamiento Universitario No. 19. p. 61.

335. U.S. DEPARTMENT OF EDUCATION. Op. cit. p.19

336. De Ponson, A. Tendencias. Los jóvenes se sienten más solos que sus padres y abuelos. 26/05/2010 http://www.latercera.com/contenido/659_262689_9.shtml.

337. DUEÑAS, J. Infoxicación un mal necesario. El Tiempo. Colombia. Martes 12 octubre 2010. p. 19.

está cambiando la tecnología disponible en el mercado. Sin embargo el programa debe realizar un esfuerzo por cerrar esta brecha en la medida en que “la tecnología dejó de ser una simple diversión para convertirse en todo un estilo de vida. Y por supuesto, en una herramienta poderosa para mejorar el desempeño diario en el mundo de los negocios”³³⁸.

Es así como la tecnología ha modificado el aprendizaje de los programas de emprendizaje (“Web 2.0 redefines what, how and with whom we learn”³³⁹) pero tal vez el principal reto consiste en lograr una dimensión solidaria de la tecnología al servicio del bien común.

Innovación en el emprendizaje

La innovación debe ser eje fundamental del liderazgo del programa de emprendizaje en contraste con aquellos responsables de programas que terminan haciendo más de lo mismo ya sea por incapacidad (“*when we don’t know what to do, we do more of what we know*”³⁴⁰), rigidez del sistema (“para los maestros que se encuentran a la vanguardia en la reflexión pedagógica, si no innovamos, estamos contradiciendo nuestras convicciones profesionales, pero, si lo hacemos, estamos en contra de las políticas del Ministerio de Educación”³⁴¹), falta de investigación en Colombia (“si tan sólo consideráramos el impacto producido por la investigación en educación que se lleva a cabo en las universidades y centros de investigación, podríamos decir que la investigación ha sido absolutamente inútil”)³⁴², etc. Por tanto se realizan las siguientes consideraciones:

- La falta de una cultura de la innovación en el liderazgo pareciera que se presenta en todos los sectores (“la evolución de la gestión ha recorrido una clásica curva en S. Luego de un rápido inicio a principios del siglo 20, el ritmo de la innovación se desaceleró paulatinamente y en los últimos años ha avanzado en cámara lenta”³⁴³), sin embargo es en la educación en donde

338. GONZALEZ Y GONZALEZ, L. Moviliza tu negocio. 5 tendencias tecnológicas para el nuevo emprendedor. *Entrepreneur*. Volumen 18. Número 08. p. 77.

339. DEDE, C. The Role of technology in transforming higher education.

340. BOLMAN, L; DEAL, T. Op. cit. p. 8

341. SEGURA, D. La Educación en los últimos 40 años. La Escuela Colombiana en deuda con las posibilidades. *Innovación y ciencia*. Volumen XVII N. 3. Edición especial. p.219

342. *Ibíd.* p. 217.

343. *Ibíd.* p. 72.

se evidencia una gran contradicción entre lo que se predica y lo que verdaderamente se aplica en los programas educativos hasta el punto que se está buscando actores del sector empresarial para que asuman el reto del liderazgo con innovación (*“the practice of looking to the corporate market to recruit business school leaders is becoming prevalent. A large number of institutions are already led by executives or by professors whose careers began at companies”*³⁴⁴).

- No es el resultado de un acto de genialidad por parte del líder del programa sino por el contrario es fruto de un proceso sistemático de aprendizaje (*“aprender la practica sistémica de la innovación... No esperan el beso de la musa para tener una idea brillante; se ponen a trabajar”*³⁴⁵) en donde las prácticas son más importantes que la misma personalidad del líder (*“el empresario innovador es una forma de comportamiento, normas y prácticas mas que una cuestión de personalidad”*³⁴⁶).
- En la educación por ser un servicio no se puede esperar exclusivamente resultados de la innovación tangibles (*“la innovación no tiene que ser exclusivamente técnica ni siquiera tiene que ser una cosa”*³⁴⁷). Lo realmente valioso de la innovación es su capacidad para agregar valor al programa (*“la acción de dotar a los recursos con una nueva capacidad de producir riqueza. La innovación crea un recurso”*³⁴⁸) reconociendo los riesgos que tiene este proceso en la medida en que cada innovación educativa afecta directamente a las personas.
- La innovación en los programas no puede convertirse en un factor adicional de exclusión sino por el contrario es factor clave para el cumplimiento de la premisa de que la educación para todos (*“la innovación debería tener el impulso de la asequibilidad y la sustentabilidad, no de los sobrepagos ni la abundancia... crear más productos con menos recursos y venderlos más barato”*³⁴⁹).

344. ALMEIDA, E. The business of education. Global Focus. The EFMD Business Magazine. Volume 04. Issue 01 2010. p. 39.

345. DRUCKER, P. La innovación y el empresario Innovador. La práctica y los principios. Carvajal. Colombia. p. 49.

346. Ibid. p.200.

347. Ibid. p.46.

348. Ibid. p.45.

349. PRAHALAD, C., MASHELKAR, R. El santo grial de la innovación. Harvard Business Review. Julio 2010. p. 94.

- La cultura de la innovación en el programa implica que es para todos los actores del proceso y no exclusiva para unos pocos en el programa (“Consideramos necesario conceptualizar y gestionar la innovación de forma consciente y planificada para que todos los miembros de la organización se sientan partícipes y puedan aportar conocimientos e ideas”³⁵⁰).

Buenas prácticas en el programa

Estrategias para reducir la brecha entre tecnorricos - tecnopobres del programa y fortalecer procesos de innovación orientados a la creación de valor para todos.

Caso

Un caso interesante de solidaridad es la empresa Tecaccess, la cual demostró como las personas con algún grado de discapacidad pueden gracias a la tecnología ofrecer su talento en el mercado laboral. Su fundación la realiza Debra Ruh, quien inspirada por la enfermedad de su hija con el Síndrome de Down, creó una empresa IT en donde la mayoría de los colaboradores tienen algún grado de discapacidad (*“there are associates with cerebral palsy, brain injury, quadriplegia, diabetes, bipolar disorder, macular degeneration, visual impairment, blindness, and hearing loss - just to name a few”*³⁵¹). El uso de las Tics permitió incorporar talentos que de otra forma estarían excluidos para desarrollar una ventaja competitiva empresarial en la medida en que pueden ofrecer soluciones para la accesibilidad (*“world-class provider of accessibility consulting solutions”*³⁵²) en el mercado de Estados Unidos gracias a su propia experiencia (*“we possess the inherent capability of realistically evaluating accessibility and compliance technology, as well as disability employment solutions, from the perspective of the target audience - people with disabilities”*³⁵³).

350. BEGOÑA GROS SALVAT, PABLO LARA NAVARRA. Estrategias de Innovación en la educación superior: el caso de la Universitat Oberta de Catalunya. p.225 Revista Iberoamericana de Educación. No. 49. 2009.

351. www.tecaccess.net/index.shtml

352. [Ibid. http://www.tecaccess.net/index.shtml](http://www.tecaccess.net/index.shtml)

353. [Ibid. http://www.tecaccess.net/index.shtml](http://www.tecaccess.net/index.shtml)

+10 Asegurar la Auto Sostenibilidad

Reflexión

La crisis económica de los últimos años ha afectado también al sector de la educación tal como lo menciona el informe de Moody's (*"in comparison to the historic stability of the sector, higher education institutions are now operating in a context of greater uncertainty, reduced financial flexibility, and increased competitive pressures"*³⁵⁴), razón por la cual la gestión de los recursos cobra cada día mayor importancia en el liderazgo de los programas de emprendizaje en donde a los actores se les pide que aumenten su productividad sin que necesariamente puedan disponer de más recurso (*"I accept how tired we are of being asked to do more with less. I know how much we all want to focus on our students rather than our finances"*³⁵⁵) generando en algunas oportunidades una sensación de frustración académica.

La disponibilidad de recursos por parte del Estado para financiar programas es cada día más limitada y su misma función ha cambiado ("en lugar de que el Estado continúe siendo el principal proveedor de educación superior, la responsabilidad más importante del gobierno debería ser la de desarrollar un marco político apropiado para coordinar, acreditar, y ofrecer incentivos"³⁵⁶). Luego es importante plantear las siguientes reflexiones para el programa sin incurrir en la tentación de considerar a los futuros emprendedores simplemente como clientes de una empresa (*"allows students to become customers, academics to become service providers and pedagogical development to satisfy economic skills needs"*³⁵⁷):

- Se requiere recursos (financieros, infra e infoestructura, humanos, etc.) suficientes para lograr la misión y la visión del programa ("definir la misión y los objetivos a largo plazo, preparar un plan académico consistente con los objetivos, determinar las necesidades de recursos, elaborar un plan financiero para evaluar la viabilidad y preparar un plan de implementación del cambio"³⁵⁸),

354. MOODY'S INVESTOR SERVICE. Annual Sector Outlook for U.S. higher education for 2010. p.2.

355. CHABOTAR, K. Crisis fatigue in a difficult economy: 5 mistakes to avoid. The Chronicle of higher education. November 29, 2009.

356. ALCALA, GABRIELENA; SALMI JAMIL. Opciones para reformar el Financiamiento de la enseñanza superior. Diciembre 1998. The World Bank. LCSHD paper series. p. 20.

357. GIBBS, P. Marketers and educationalists – two communities divided by time? National Centre for work based learning partnerships. Middlesex University. London U.K. p. 270.

358. Ibid. p.24

de lo contrario la gestión se convierte nada más en un sueño. Adicionalmente se debe observar si los recursos existentes están orientados a la misión (*“link financial decisions to the misión and strategic direction of the organization”*³⁵⁹) o se están utilizando para otros fines que no le agregan valor al programa.

- El proceso de toma de decisiones implica un costo de oportunidad, es decir, en la medida en que los recursos son limitados se debe tomar opciones que necesariamente generan la renuncia de otras. Por tanto se debe buscar generar consensos (*“Decisions by consensus. does not mean that everyone has to agree but that there is “substantial unity” about what to do... This principle encourages respect for the minority, openness to new information, and serious consultation”*³⁶⁰) entre todos los actores del proceso con el fin de evitar cualquier conflicto interno en el programa no sin antes recordar que los aspectos académicos están siempre por encima de cualquier consideración financiera (*“the people who carry out the primary tasks of educating and researching are the academics. Managerial systems are brought into being to serve – to facilitate and assist – the academic staff”*³⁶¹).
- Se debe establecer quien pagará el precio del programa de emprendizaje dependiendo si su origen es público o privado. Si el programa es privado seguramente tendrá una dependencia fuerte por las matrículas de los estudiantes (*“tuition and fees are the largest source of funds at most institutions; thus, it is crucial to project accurate enrollments, admissions acceptance and yield rates, retention rates, and financial – aid discounts”*³⁶²), razón por la cual la lógica del mercado obligará al líder del programa a establecer una estrategia agresiva por conseguir sus estudiantes.
- En el mercado de programas educativos la competencia es bastante fuerte por obtener un estándares altos de calidad, razón por la cual los programas con mayores recursos y experiencia tienen una ventaja bastante significativa sobre los programas

359. CHABOTAR, K. Strategic Finance. Planning and budgeting for boards, chief executives and finance officers. Association of governing boards of universities and colleges.

360. CHABOTAR, K. Using Quaker Principles to Budget in Tough Times February 10, 2009.

361. HUSSEY, T.; SMITH, P. The trouble with Higher Education. A critical Examination of our Universities. Routledge. New York and London. 2010. p. 21.

362. CHABOTAR, K. Strategic Finance. Planning and budgeting for boards, chief executives and finance officers. Association of governing boards of universities and colleges.

nuevos (*"in uncertain times, cash is king, and those (mostly mature) firms that have fat margins and strong cash flow will have a definite edge over firms that are in critical phases of their investment cycle, especially start-ups that are burning rather than breeding cash"*³⁶³), por tanto los líderes deben siempre mantener su visión de largo plazo y no sacrificar la calidad académica – empresarial por las circunstancias temporales (*"we have to follow our flight plan, our long-range strategic plan- not the circumstances of the moment"*³⁶⁴).

- El líder del programa consciente de la escasez de recursos debe definir una estrategia para la diversificación de las fuentes de financiación como lo son las donaciones (*"throughout the history of higher education, the pursuit of resources has been a dominant fact of life for those leading the institution. Now more than ever, success can mean a thriving institution and failure can be the demise of one"*³⁶⁵) superando ese rechazo de algunas personas que creen que buscar fondos los hace sentir inferiores a su status profesional (*"After all, they rose to their positions because of their success as teachers and scholars, their record of good management skills, and their ability to mix attention to details with an appreciation for the "big picture" of an institution's needs"*³⁶⁶) por el contrario es parte fundamental del liderazgo recordando (*"if you want to get, you have to ask and the more you ask, the more you get"*³⁶⁷).
- La disponibilidad de recursos debe estar acompañada de un proceso de planeación riguroso de tal forma que las necesidades académicas estén alineadas siempre con los recursos. Ante el aumento en el número de estudiantes en países como Colombia el componente de planeación más complejo de manejar es el *facilities planning* en la medida en que para incrementar su estructura (*"overall campus planning, planning and design of facilities including buildings, landscapes, and infraestructura, and construction of facilities"*³⁶⁸) se requiere el largo plazo

363. The Economist. No more business as usual. The world in 2009. p. 127.

364. CHABOTAR, K. Crisis fatigue in a difficult economy: 5 mistakes to avoid. The Chronicle of higher education. November 29, 2009.

365. NICHOLS, S. Educational Philanthropy: principles and practices class. Harvard Graduate School of Education. 2010

366. BULLER, J. "'But I Hate Asking for Money...': Development Tips for Academic Administrators." Academic Leader, 23(8). (August 2007). Department Chair Online Resource Center. www.acenet.edu/resources/chairs/docs/Buller_fundraise.pdf. Reprinted with permission from Magna Publications, Inc.

367. NICHOLS, S. Op. cit. class.

368. UNIVERSITY OF HOUSTON. Campus design guidelines and standards. Introduction. 2009.

entendido como el tiempo necesario para ajustar su capacidad real mientras que las necesidades académicas de los estudiantes son de corto plazo e inmediatas, teniendo en cuenta que los espacios de aprendizaje no son una isla en las ciudades del siglo XXI sino por el contrario la colaboración entre la ciudad y sus espacios de aprendizaje facilita las ciudades del conocimiento (*"universities and their host cities are evolving into Knowledge cities with universities taking a central role in urban cultural, economic and social development"*³⁶⁹).

Buenas prácticas en el programa

Consecución de fondos para aumentar el impacto social del programa y entrega de estímulos económicos solo para los futuros emprendedores que lo requieren con una asignación basada en su calidad académica - empresarial.

Caso

Como caso país, Colombia cuenta con la ley 30 en donde se establece de manera explícita la imposibilidad para las instituciones de educación superior de buscar un ánimo de lucro ("deben ser personas jurídicas de utilidad común, sin ánimo de lucro, organizadas como corporaciones, fundaciones o instituciones de economía solidaria"³⁷⁰). Sin embargo actualmente existe el debate sobre la pertinencia de esta restricción en la medida en que la cobertura es baja y concentrada en las principales ciudades del país, razón por la cual se desea eliminar esta restricción basada en experiencias valiosas como Brasil en donde el sistema educativo se ha incrementado significativamente gracias a la posibilidad de contar con instituciones con o sin ánimo de lucro ("la enseñanza es libre a la iniciativa privada"³⁷¹).

Si bien es cierto esta propuesta cuenta con grandes contradictores por cuanto se pone en tela de juicio tanto la calidad ("la más evidente característica del período en análisis 1995-2007 es la expansión libre y

369. BLYTH, A. Making spaces and places for higher education within a changing context. OECD. p. 1.

370. Ley 30 de 1992. Artículo 98. Por la cual se organiza el servicio público de la Educación Superior. Colombia.

371. Constitución Política de la República Federativa del Brasil, 1988. Art. 209. Brasil.

-
372. DIAS, J.; DE BRITO, M. La educación Superior en Brasil: principales tendencias y desafíos. <http://www.scielo.br/pdf/aval/v13n2/11.pdf>
373. LOPEZ, F. Tendencias de la Educación Superior en el mundo y en América Latina y el Caribe. p. 267.

de dudosa calidad del sector privado con ánimo de lucro”³⁷²) como la misión misma de la educación en la economía de mercado global (“¿Deberíamos aceptar en las universidades los aspectos más negativos de la globalización –como, por ejemplo, los nuevos proveedores con ánimo de lucro–, o deberíamos dedicarnos a la construcción de una sociedad global que responda a ideales de mayor y solidaridad, al desarrollo humano y social?”³⁷³), la reforma será aprobada por la necesidad de aumentar la cobertura en Colombia con cuantiosas inversiones que solo podrán ser asumidas por el sector privado bajo la garantía de obtener un retorno a la inversión realizada.



Evaluación del Programa Bogotá Emprende bajo la óptica del liderazgo solidario propuesto

1.

Consideraciones generales sobre evaluación

Con base en la definición de evaluación del autor Ahumada (“proceso de delinear, obtener, procesar y proveer información válida, confiable y oportuna que nos permita juzgar el mérito o valía de programas, procedimientos y productos con el fin de tomar decisiones³⁷⁴”), se plantea los siguientes interrogantes muy frecuentes en el acto educativo:

- **¿Para qué se evalúa?**

La reflexión inicial en la evaluación es su estrecha relación con los objetivos del acto educativo (*“the most important ingredient in evaluation/assessment is determining the goals of education”*³⁷⁵), razón por la cual el concepto evaluación ha evolucionado desde una óptica basada en juicios y mediciones hasta convertirse en un proceso para la toma de decisiones. La definición de esta relación objetivos/evaluación determina su función como un medio de selección - exclusión de los participantes en un proceso con sanción para quienes no obtienen resultados predeterminados o por el contrario como un medio oportuno para mejorar el aprendizaje y ayudar al proceso formativo de los estudiantes (*“all assessment should be undertaken primarily to aid students”*³⁷⁶).

374. AHUMADA, P. Hacia una evaluación auténtica del aprendizaje. Paidós. Primera Edición 2005. México. p. 30.

375. GARDNER, H. Evaluación y su relación con la calidad de la educación. The best assessments are performances of understanding. Primer Seminario Internacional Evaluación de la Educación. 2006. Colombia. p. B1.

376. Ibid. p. B18.

Con base en el desarrollo teórico que se ha investigado sobre la evaluación durante las últimas décadas, se presenta el interrogante sobre la brecha tan significativa entre la teoría y la realidad en los programas (“El abismo entre un marco teórico siempre creciente en nuevos enfoques y procedimientos de evaluación contrasta con la pobreza de las practicas”³⁷⁷). La respuesta puede encontrarse en la necesidad de transformar el monopolio tradicional sobre quien ejecuta la evaluación (“la evaluación ha dejado de ser un ejercicio oculto, que se realizaba en forma secreta por parte de unos actores expertos o portadores de alguna autoridad administrativa”³⁷⁸) en donde al estudiante no se le invita a participar activamente sino por el contrario se le informa como actor pasivo convirtiéndolo más en una víctima del proceso evaluativo.

• ¿Existen personas competentes para evaluar?

Pareciera que los actores del proceso educativo no están preparados para el analizar y aceptar los resultados de la evaluación, razón por la cual se genera siempre una polémica al conocerlos e interpretarlos en la medida en que cualquier mejora genera la sospecha de una baja en la exigencia (“*suspicion that better results reflect lowered standards*”³⁷⁹) y resultados por debajo de lo esperado son explicados como un error del profesor lo cual conduce inconscientemente a la procura de una media histórica aceptada por parte de los actores del proceso educativo. Adicionalmente es muy frecuente la práctica de evaluaciones estandarizadas que no reconocen las particularidades del proceso de aprendizaje de cada individuo en su propio contexto (“la preocupación por una educación diversificada que respete las diferencias individuales de los estudiantes aún es limitada”³⁸⁰).

Los actores del proceso educativo requieren de competencias específicas de tal forma que se pueda realizar la evaluación con un mínimo de requerimientos técnicos e incluso con el aprovechamiento de la

377. AHUMADA, P. Op. Cit. p. 30.

378. BOGOYA, D. Evaluación Educativa en Colombia. Primer Seminario Internacional Evaluación de la Educación. 2006. Colombia. p. N1.

379. SCHLEICHER, A. La importancia de la evaluación en la educación mundial. Is the sky the limit for educational performance? The importance of educational assessment in a cross-national perspective. Primer Seminario Internacional Evaluación de la Educación. 2006. Colombia. p. A1.

380. AHUMADA, P. Op. Cit. p. 45.

tecnología tan cercana a la juventud (“es posible llevar a cabo las mismas operaciones, con respuestas inmediatas para todos los usuarios de la evaluación, independientemente del tamaño y la dispersión de los grupos que deban atenderse”³⁸¹). Sin embargo estas competencias deben ser ofrecidas a todos los participantes del proceso de tal forma que se no se convierta en un obstáculo adicional para la democratización de la educación en donde se cuestiona la competencia de los profesores para hacerlo (“*should educators do their owns evaluations? Should the employ evaluation specialist and have them do it?*”³⁸²).

• ¿En qué momento y cómo hacerlo?

En algunas prácticas educativas se evalúa en el momento en que existe el temor de que el proceso educativo o más específicamente el estudiante no está cumpliendo sus compromisos (“pareciera que sólo hablar de la calidad de la educación implicara poner en duda la calidad misma de la educación, pues hay un imaginario que ha ido configurándose a partir de este enunciado: hay que evaluar la calidad de la educación porque la educación va muy mal”³⁸³). Por el contrario la evaluación debe ser continua (“debería pasar inadvertido para el estudiante”³⁸⁴) y comprendida como una oportunidad de lograr una mejora permanente con base en una mirada crítica de la realidad educativa.

Es importante promover la creatividad para plantear múltiples formas en la evaluación (“aceptar, por ejemplo, que cualquier instrumento o técnica aporta información sobre el aprendizaje de nuestros alumno y en consecuencia debiera considerarse un procedimiento legítimo de evaluación”³⁸⁵) para que sea más amigable y cercana a los participantes superando obstáculos propios como la inflexibilidad de los reglamentos, paradigmas tradicionales de los profesores e incredulidad misma de los estudiantes ante la objetividad de cualquier tipo de evaluación.

381. BOGOYA, D. Op. Cit. p. N4.

382. STUFFLEBEAM, D. Meta – Evaluation. Paper No. 3. Occasional Paper Series. December 1974. p. 21.

383. JURADO, F. Evaluación y calidad de la educación: una perspectiva crítica. Primer Seminario Internacional Evaluación de la Educación. 2006. Colombia. p. C1.

384. AHUMADA, P. Op. Cit. p. 47.

385. Ibíd. p. 51

- **¿Cómo minimizar el error?**

La metaevaluación (“evaluar la evaluación en la búsqueda de la calidad, la validez y la fiabilidad de la misma”³⁸⁶) no puede garantizar la eliminación de los errores durante el proceso de evaluación, sin embargo si permite minimizarlos en la medida en que se investiga “aquellas debilidades o deficiencias que han marcado a la evaluación realizada”³⁸⁷ teniendo siempre en cuenta que el fin último es el perfeccionamiento del aprendizaje. Las consecuencias de la evaluación educativa no son solamente educativas sino incluso económicas y jurídicas en la medida en que los resultados pueden generar opiniones encontradas entre los diversos públicos interesados (*“evaluations need to be covered by working agreements among a number of parties both to insure efficient collaboration and to protect the rights of each party”*³⁸⁸) lo cual confirma una vez más la pertinencia de la metaevaluación (*“good evaluation requires that evaluation efforts themselves be evaluated”*³⁸⁹).

- **¿Quién financia y demanda la evaluación?**

Los costos de la evaluación en algunas oportunidades son altos para garantizar su calidad y objetividad, razón por la cual se debe identificar quien los puede financiar. Por tanto los resultados de la evaluación deben tener un valor agregado importante para quien está financiando este proceso, de lo contrario la relación costo/beneficio no motivaría su realización (*“the findings must be worth more to the audiences than the cost of obtaining the information”*³⁹⁰).

Si bien es cierto los resultados deben obedecer a los propósitos de la evaluación y por supuesto a los intereses del cliente (*“audiences are interested in different questions, and require different amounts and kinds of information”*³⁹¹), el proceso debe evitar cualquier tipo de manipulación que destruya la credibilidad y validez de los resultados tanto en su perspectiva interna (para la toma de decisiones) como externa (rendición de cuentas ante la comunidad).

386. DOPICO, I. Metaevaluación ¿por qué y para qué?. *Falta citar base de datos*. p. 1.

387. *Ibíd.* p. 12.

388. STUFFLEBEAM, D. *Op. Cit.* p.37.

389. *Ibíd.* p. 1.

390. *Ibíd.* p. 5.

391. *Ibíd.* p. 18.

2.

Acuerdo preliminar para la evaluación con la alta dirección del Programa Bogotá Emprende

Con base en la reunión sostenida el 10 de marzo de 2011 con María Isabel Agudelo Valencia (vicepresidente de competitividad empresarial) y Juan Carlos Rodríguez Arana (Director Centro de Emprendimiento Bogotá Emprende), se realizaron los siguientes acuerdos para el proceso de evaluación del Programa Bogotá Emprende bajo la óptica del liderazgo solidario:

- No existe un camino exclusivo de incorporación de la solidaridad en los programas, razón por la cual el presente ejercicio de investigación debe ser flexible y considerado como un proceso de aprendizaje abierto a nuevas posibilidades que se descubran durante el proceso.
- Si bien es cierto el grado de madurez y experiencia del programa con jóvenes en Bogotá puede afectar su impacto social, se considera válido el presente ejercicio de incorporación de la solidaridad para cualquier experiencia educativa siempre y cuando exista un compromiso por parte del líder del programa.
- La propuesta de incorporación planteada en el presente ejercicio de investigación no representa una fórmula mágica para aumentar su impacto social, sin embargo el análisis de los resultados obtenidos permitirá descubrir oportunidades de mejora para el perfeccionamiento del programa.
- Los resultados del ejercicio no incluirán ningún juicio de valor relacionado con el liderazgo del programa, las competencias de los colaboradores, etc. aun cuando seguramente se presentará resistencia al cambio como resultado de la inercia y costumbres propias del programa.

- Es cierto que cada programa de emprendizaje tiene su propia misión, cultura y complejidad, sin embargo es válido conocer las buenas prácticas de otros programas para conocerlas e incorporarlas si se consideran pertinentes previo proceso de adaptación al programa.

3. Proceso de evaluación

Identificación de actores, servicios, rutas e inicio del programa



Análisis perceptivo del programa y validación con la dirección



Resultados Finales

3.1 Identificación de actores, servicios, rutas e inicio del programa

De acuerdo con la entrevista sostenida con la Dra. Martha Sofía Gómez M. (coordinadora del programa) el 18 de marzo se identifica los siguientes actores, servicios, rutas posibles e inicio para la creación de empresas en el programa:

Actores

Futuros emprendedores
Docentes

Equipo administrativo del programa
Aliados estratégicos (ej. Alcaldía de Bogotá)
Barcelona activa quien transfirió el modelo
Empresarios mentores

Servicios

De aprendizaje (“cápsulas de conocimiento, talleres, juegos de desarrollo de habilidades empresariales, estudios de caso, círculos de emprendimiento, círculos de innovación, festival del emprendedor u jornadas de oportunidades para el crecimiento empresarial”)

De contacto empresarial (“café a café, almuerzos empresariales, visitas a empresas, visitas a ferias, tertulias empresariales, encuentros sectoriales, cine foro, entrenamiento empresarial”)

De negocios (“vitrinas comerciales, muro de oportunidades, macroruedas de negocios, citas de negocios especializadas”)

De financiamiento (“jornadas de financiamiento empresarial”)

De asesoría (“orientación y asesoría personalizada, asesoría grupal, guías y cartillas prácticas, estudios e investigaciones”)

Fuente: Bogotá Emprende. Cartilla. Bienvenido a Bogotá Emprende.

Rutas para la creación de empresas

El programa está diseñado para ayudar en el proceso de creación, crecimiento y consolidación de las empresas en Bogotá. Sin embargo para la investigación se ha seleccionado exclusivamente el proceso de creación con rutas establecidas con servicios especializados para:

- Tomar la decisión de crear empresa como opción de vida
- Identificar una idea de negocio
- Desarrollar el plan de empresa para convertir la idea en una empresa
- Formalizar y constituir mi empresa
- Iniciar la operación de mi empresa

Fuente: Bogotá Emprende. Cartilla. Bienvenido a Bogotá Emprende.

Inicio del programa (Sesión Informativa)

El programa es bastante flexible en la medida en que permite a cada futuro emprendedor tomar los servicios y rutas de acuerdo con sus necesidades sin prerrequisitos ni correquisitos. La única actividad de carácter obligatoria es su inicio a través de la sesión informativa-SI (“es la puerta de entrada a todos los servicios del Centro de Emprendimiento”³⁹²) en donde se presenta los objetivos, beneficios, actores, servicios, rutas, etc. del programa con una duración de 2 horas.

3.2 Análisis perceptivo del programa y validación con la dirección

Análisis perceptivo

El autor presenta una evaluación perceptiva (excelente E – bueno B – regular R – malo M – pésimo P) para cada una de las 10 variables del

392. www.bogotaemprende.com

Programa Bogotá Emprende con base en la reflexión realizada durante dos meses:

- Estudio de los documentos del programa
- Observación directa de los servicios como usuario
- Charlas con la coordinación y dirección del programa

- **Consolidar alianzas y relaciones externas**

Calificación: Excelente

Evidencia:

- a. El programa surge en el año 2006 como una alianza público privada solidaria entre la Cámara de Comercio de Bogotá y la Alcaldía Mayor de Bogotá para fomentar el emprendimiento en la ciudad. Esta alianza se ha venido renovando cada año para ofrecer una mayor cobertura con mejor calidad para los futuros emprendedores tal como se refleja en la siguiente tabla:

Primera fase	Convenio 08	mayo 2007 – septiembre 2009
Segunda fase	Convenio 383	noviembre 2009 – enero 2011
Tercera fase	Convenio 187	marzo 2011 – 12 meses

- b. Teniendo en cuenta que uno de los principales problemas de un emprendedor es la consecución de recursos, se ha logrado generar una alianza SECRETARÍA DE DESARROLLO ECONÓMICO – FUNDACIÓN COOMEVA – BOGOTÁ EMPRENDE a finales de 2009 con el fin de “suplir la necesidad de recursos a emprendedores de la ciudad y en especial a aquellos vinculados a Bogotá Emprende”³⁹³, logrando resultados para el año 2010 de acuerdo con la presentación realizada en enero 2011, de un monto de créditos de \$783.865.699 y una meta para 2011 de \$1.000 millones de pesos colombianos.
- c. En el año 2011 el programa Bogotá Emprende con la cofinanciación del Fondo Fomypime del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo compartirá el modelo y la experiencia adquirida en 12 regiones de Colombia en alianza con las Cámaras de Comercio locales (“Boyacá – CC Tunja, Caldas – CC Manizales, Caquetá – CC Florencia, Cesar – CC Valledupar, Guajira – CC Guajira, Huila – CC Neiva, Magdalena – CC Santa Marta, Nariño – CC Pasto, Norte de Santander – CC Cúcuta, Quindío – CC Armenia, Risaralda – CC Pereira, Tolima – CC Ibagué”³⁹⁴).

- **Garantizar la atracción de los futuros emprendedores**

Calificación: Excelente

Evidencia:

- a. El programa es totalmente gratuito para todas las personas de Bogotá que quieran asistir sin ningún tipo de restricción diferente a la edad mínima de 18 años lo cual le ha permitido lograr metas asombrosas. Como ejemplo se puede citar el número de usuarios solamente para las sesiones informativas (SI):

393. Bogotá Emprende. Presentación de la alianza Secretaría de desarrollo económico, Fundación Coomeva y Bogotá Emprende. Enero 2011.

394. CCB. Vicepresidencia de Competitividad Empresarial. Presentación Programa Nacional de Emprendimiento. Bogotá Colombia. Marzo 3 de 2011

SESIONES INFORMATIVAS	PERSONAS
2006	3025
2007	19089
2008	16330
2009	21826
2010	34394
ACUMULADO	94664

- b. Aun cuando el programa cuenta con una demanda importante por parte de los usuarios, se realiza un esfuerzo mayor por aumentar aún más la cobertura por medio de publicidad y actividades especiales descentralizadas en las diferentes localidades de la ciudad haciendo uso de las sedes de la Cámara de Comercio de Bogotá como se observa en el siguiente cuadro para las sesiones informativas (SI):

Lugar Sesiones Informativas (SI)	Total Asistentes SI		Cantidad SI		Promedio Asistentes por Lugar		Tomaron 1 *Actividad		% Ejecución	
	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010
Cámara de Comercio de Bogotá - Sede Cedritos	1.133	986	29	33	39	30	168	501	15%	51%
Otros espacios - Sesión Informativa	642	7.556	19	135	34	56	25	2.871	4%	38%
Cámara de Comercio de Bogotá - Sede Norte	616	509	29	32	21	16	68	193	11%	38%
Cámara de Comercio de Bogotá - Sede Centro	897	764	29	32	31	24	75	289	8%	38%
Cámara de Comercio de Bogotá - Sede Restrepo	127	121	11	16	12	8	-	29	0%	24%
Cámara de Comercio de Bogotá - Sede Paloquemao	229	349	11	20	21	17	18	64	8%	18%
Cámara de Comercio de Bogotá - Sede Cazucá	78	97	6	4	13	24	3	16	4%	16%
Puntos propios Alcaldía	512	568	40	56	13	10	4	80	1%	14%
Universidades	1.007	4.107	17	60	59	68	6	27	1%	1%
Total general	5.241	15.057	191	388	27	39	367	4.070	7%	27%

Fuente: Bogotá Emprende. Informe de Gestión de la promoción, información y divulgación de los servicios de Bogotá Emprende 2010. Diciembre 2010.

- c. Bogotá Emprende realiza Programas a la Medida orientados a facilitar el proceso de emprendizaje a grupos vulnerables en la

sociedad “mujer cabeza de familia, desplazado, reinsertrado, afrocolombiano o estar ubicado en estrato 1, 2 ó 3³⁹⁵” demostrando una vez más su alto grado de solidaridad con la comunidad.

- **Asegurar la retención y maximizar el talento de los estudiantes**

Calificación: Bueno

Evidencia:

- La permanencia de los usuarios en el programa para la creación de empresas desafortunadamente es baja tal como se puede observar con la relación “Usuarios de Bogotá Emprende que volvieron y/o no volvieron a tomar algún servicio vs. Sesión informativa año 2010”³⁹⁶, es decir, un porcentaje importante de los usuarios (59%) que inician el proceso a través de la sesión informativa no vuelven a tomar algún servicio del programa:

Sesión informativa vs. Servicios tomados	
Incidencia	Total usuarios
No volvieron a tomar servicio	15024
Volvieron	10400
Total general	25424

395. BOGOTÁ EMPRENDE. Colectivos Sociales.

396. SICOMPITE. Información tomada 2010

397. Tempo Group Market Research. ESTUDIO EXPLORATORIO PARA IDENTIFICAR RAZONES EN LA ELECCION DE SERVICIOS EN EMPRESARIOS Y EMPRENDEDORES ASISTENTES A LA SESION INFORMATIVA. Septiembre de 2010.

- El programa ha tomado acciones inmediatas para mejorar la permanencia de los usuarios tal como se describe a continuación:

Se realizó una investigación orientada a “Identificar razones en la elección de servicios ofrecidos por Bogotá Emprende a empresarios y emprendedores que han tomado la sesión informativa, pero no ingresan o no acceden³⁹⁷” al programa con una muestra

de 425 personas (“202 emprendedores y 223 empresarios”³⁹⁸). Entre sus resultados bien vale la pena destacar que el 76.2% de los encuestados considera la información brindada como muy útil y el 63.3% contesta que haber asistido a la sesión lo motivó a usar los demás servicios del centro de emprendimiento, sin embargo el 42.6% afirma que el tiempo y el 15.1% el horario como las grandes dificultades que ha tenido para participar o asistir a las actividades de Bogotá Emprende.

Bogotá Emprende ha planteado un mayor seguimiento a los usuarios con el fin de “generar acciones preventivas, correctivas y estratégicas para lograr el cumplimiento de la efectividad del Programa”³⁹⁹ a través de diferentes medios como el telemarketing, correo electrónico, visitas de seguimiento, entrevistas a los futuros emprendedores, entre otros.

Aún cuando el programa no cuenta con un programa de orientación psicopedagógica, si establece una asesoría gratuita tanto personalizada como grupal a los participantes (“durante el año 2010 se atendieron 3.858 personas en asesorías grupales y 14.337 personas en asesoramiento”⁴⁰⁰) con el fin de acompañarlos en su proceso de creación de empresa en áreas críticas de la empresa (jurídica, marketing, laboral, etc.) junto con cápsulas y juegos de habilidades encaminados al apoyo de la construcción del emprendimiento como proyecto de vida de los participantes.

- **Fortalecer el equipo de trabajo de alto rendimiento**

Calificación: Excelente

Evidencia:

- a. El equipo de trabajo está conformado por 50 personas quienes han sido seleccionados con base en sus “estudios básicos, for-

398. Ibid. El mismo anterior

399. BOGOTÁ EMPRENDE. Presentación modelo de seguimiento y acompañamiento

400. Bogotá Emprende. Indicadores Generales BE. 2011.

mación complementaria, experiencia previa⁴⁰¹". Las competencias para el equipo están claramente definidas y se desarrollan tal como se muestra en la siguiente tabla:

Competencias: orientación al cliente, orientación a resultados, liderazgo, trabajo en equipo, pensamiento analítico, flexibilidad, orientación hacia el emprendimiento e innovación.

Inducción: sesión Informativa, manejo y navegación del portal, sicompite, participación y acompañamiento en servicios y asesoramiento, reunión con áreas de Bogotá Emprende y Vicepresidencia, lectura de contenidos propios de BE, entre otros.

Desarrollo: seminarios y diplomados permanentes de formación (formación de facilitadores integrales, comunicación asertiva, liderazgo, servicio al cliente, plan de empresa, desarrollo de habilidades para el personal front office, entre otros.

Fuente: Información presentada por la Dra. Martha Sofía Gómez M. Abril 2011

- b. Todos los miembros del equipo que lo deseen pueden pertenecer al Fondo de Empleados de la Cámara de Comercio cuyos objetivos generales son "el estrechar entre sus miembros los vínculos de compañerismo, ayuda mutua y solidaridad y el prestarles permanentes servicios, principalmente en la áreas de ahorro y crédito, consumo, especiales, salud y educación"⁴⁰². Un porcentaje importante de todos los colaboradores de la Cámara pertenecen a este Fondo ("95%"⁴⁰³) lo cual les ha permitido mejorar su calidad de vida con los servicios de ahorro y crédito.
- c. A los colaboradores del programa como miembros de la Cámara de Comercio de Bogotá se les ha aplicado mediciones orienta-

401. Bogotá Emprende. Reunión con Dra. Martha Sofía Gómez M

402. <http://www.fondoempleadosccb.org/html/quienes.php>

403. GONZALEZ, J.. Información suministrada mayo 11. 2011.

das a mejorar el clima laboral. Su último resultado arrojó un resultado de “Clima satisfactorio⁴⁰⁴”, sobre el cual se están construyendo estrategias para el desarrollo humano en la organización con base en los criterios de Great Place to Work.

- d. Todos los miembros del equipo de trabajo del Programa vinculados a la Cámara de Comercio tienen acceso a un “plan integral de salud y deporte, plan de calidad de vida familiar y el programa de reconocimientos”⁴⁰⁵ que les permite aumentar su bienestar tanto personal como familiar seguramente con efectos positivos en el rendimiento tanto individual como grupal.
- e. La Cámara de Comercio de Bogotá pertenece al Pacto Global de las Naciones Unidas, razón por la cual trabaja sobre 10 principios (“las Empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales reconocidos universalmente, dentro de su ámbito de influencia, las Empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices de la vulneración de los derechos humanos, las empresas deben apoyar la libertad de Asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva, las Empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción, las Empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil, las Empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y ocupación, las Empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente, las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental, las Empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente, las Empresas deben trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno”⁴⁰⁶) establecidos como garantía del compromiso de la organización con su equipo de trabajo.

404. CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Informe de Gestión 2010. p. 53.

405. CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Segundo informe de Sostenibilidad. 2009 p.48

406. http://www.unglobalcompact.org/Languages/spanish/Los_Diez_Principios.html

- **Consolidar el proceso de internacionalización**

Calificación: Regular

Evidencia:

- a. El modelo de formación nace del resultado del proceso de adaptación del Programa Barcelona Activa de España lo cual le permitió asimilar rápidamente el Know How español para aplicarlo en el contexto latinoamericano.
- b. Si bien es cierto el programa apenas está considerando construir su estrategia de internacionalización que le permita aprender de nuevas experiencias internacionales, sus resultados lo han convertido en un referente obligatorio en América Latina junto con el servicio Brasileño de apoyo a las micro y pequeñas empresas -Sebrae. Como evidencia se puede citar las diferentes visitas de comisiones internacionales vecinas a Colombia como Perú o Ecuador y algunas lejanas como Kenya interesadas en conocer Bogotá Emprende y replicar la experiencia en diferentes lugares del mundo.
- c. Para el segundo semestre de 2011 se plantea la necesidad de implementar un proceso de bilingüismo en el programa, empezando por la oferta de la página web, contenidos, entre otros en el idioma inglés como una forma de inserción del programa en el contexto internacional.

- **Fortalecer a los formadores**

Calificación: Regular

Evidencia:

- a. Un aspecto interesante del programa Bogotá Emprende es que los futuros emprendedores son formados en su mayoría por el

mismo equipo de trabajo de la Cámara de Comercio de (“71%⁴⁰⁷) con el fin de aprovechar tanto la experiencia empresarial como el conocimiento adquirido en la organización y un porcentaje menor (“29%”⁴⁰⁸) por personas que no pertenecen directamente a la Cámara de Comercio ante la necesidad de incrementar cobertura o difundir temas especializados.

- b. La estrategia enunciada anteriormente tiene como debilidad la muy baja formación pedagógica formal de los formadores, lo cual puede representar un obstáculo importante en el proceso de aprendizaje de los futuros emprendedores.
- c. Como apoyo al proceso pedagógico de los formadores se han diseñado un conjunto de cartillas, ofrecidas física y virtualmente a los futuros emprendedores, con un contenido práctico tal como se enuncian a continuación algunos ejemplos (“Cómo financiar tu plan de empresa, Cómo planear la prestación de servicios al crear tu empresa, Cómo planear la producción al crear tu empresa, Cómo ubicar tu empresa teniendo en cuenta el mercado, Conoce las formas jurídicas para legalizar la empresa, Cómo realizar pagos de seguridad social y de obligaciones parafiscales, etc.”⁴⁰⁹).

- **Desarrollar un programa de formación por competencias**

Calificación: Regular

Evidencia:

- a. El programa actualmente no se está desarrollando por competencias. Sin embargo, se presenta un proyecto estratégico para incorporar el concepto en el proceso de formación y una reflexión inicial sobre las 11 competencias de los futuros emprendedores (“orientación al resultado, búsqueda de información, pensamiento estratégico, autoconfianza, flexibilidad, orientación y servicio

407. Información Dr. Juan Carlos bogota emprende 2011

408. Ibid

409. <http://www.bogotaemprende.com.co/contenido/contenido.aspx?catID=694&conID=3260>

al cliente, planeación y organización, liderazgo, trabajo en equipo, relacionamiento y negociación”⁴¹⁰) con su definición, comportamientos asociados, evidencias y actividades del programa.

- b. Existen en el programa algunos conceptos que pueden ser considerados como base para la formación por competencias como son la autonomía de los futuros emprendedores para definir su ruta de formación, articulación entre la teoría y la práctica, observación de las capacidades desarrolladas por los usuarios, etc. que finalmente facilitan cerrar la brecha entre el sueño y la competencia emprendedora.

- **Diseñar e implementar pautas de un buen gobierno**

Calificación: Excelente

Evidencia:

- a. El gobierno del programa se realiza a través de un “comité técnico coordinador de actividades” conformado por delegados tanto de la Alcaldía Mayor de Bogotá como de la Cámara de Comercio de Bogotá y la Secretaría Técnica está bajo la responsabilidad de la Cámara de Comercio. Actualmente se está presentando a consideración de las partes un Reglamento del Comité Técnico orientado a la definición del proceso de toma de decisiones para agilizar los procesos.
- b. La operación del programa se delega en la Cámara de Comercio de Bogotá, razón por la cual se aplica el código de Ética y Buen Gobierno Corporativo que garantiza la transparencia en la organización con instrumentos bastante rigurosos como el caso del Manual de Contratación, espacios como el Comité de Buen Gobierno, riesgos y auditoría y en los propios estatutos de la institución, todos ellos difundidos con todos los actores relacionados con la Cámara a través de la página www.ccb.org.co.

410. BOGOTA EMPRENDE.
Información suministrada por Martha Sofía Gómez.

- c. La totalidad de los recursos del Programa Bogotá Emprende son vigilados por la contraloría interna de la Cámara de Comercio de Bogotá y por la contraloría del Distrito como una garantía adicional de transparencia en el manejo de los recursos.

- **Incorporar tecnología e innovación**

Calificación: Excelente

Evidencia:

- a. El programa ha venido desarrollando una plataforma virtual robusta con el fin de atender las necesidades de los usuarios de manera inmediata. En el año 2009 se empezó a ofrecer servicios virtuales con el portal www.bogotaemprende.com con diferentes frentes de trabajo como “Data, Actualización del portal, B-Learning, Oportunidades de Negocios en el portal, Clientes y Marketing”⁴¹¹. El uso de los servicios virtuales es cada vez mayor con un acumulado de visitas al portal superior a un millón tal como se observa en la siguiente tabla:

Año	Personas
2006	16.975
2007	200.442
2008	202.622
2009	274.774
2010	368.122
Acumulado	1.062.935

411. Bogotá Emprende. Informe servicios virtuales Centro de Emprendimiento Bogotá Emprende. Marzo de 2011.

- b. El programa cuenta con una herramienta virtual totalmente gratuita para los futuros emprendedores denominada PEL - Plan de Empresa en Línea (“fruto del program Urb – Al de Cooperación

Europea con América Latina”) cuyo objetivo es apoyar a los emprendedores a convertir su sueño emprendedor en un esquema real de empresa.

- c. Ante la falta de conocimientos informáticos básicos por parte de los usuarios para aprovechar esta plataforma virtual se firmó un convenio marco de cooperación con la Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá para capacitar totalmente gratis a los usuarios “en informática básica, lo que comprende, pero no se limita a temas como: el uso de computadores; el acceso y utilización de Internet; acceso y utilización del correo electrónico y chat; fundamentos informática, procesadores de texto, herramientas gráficas, navegación en la plataforma de Bogotá Emprende⁴¹²”.

- **Asegurar la auto sostenibilidad**

Calificación: Excelente

Evidencia:

- a. El presupuesto para cada una de las fases se ha logrado con la participación financiera de las dos partes. Como ejemplo se puede observar el convenio 187 correspondiente a la tercera fase en donde el aporte fue de 3.200.000.000 por parte de la alcaldía y de 3.000.000.000 de la Cámara de Comercio de Bogotá. Adicionalmente los proyectos estratégicos adicionales se ejecutan en la medida en que se logra su financiación previa tal como se observa en el caso del Programa Nacional de Emprendimiento para las 12 regiones en donde la inversión es cofinanciada (“valor total del proyecto: \$1.992 millones de pesos - \$1.000 millones de Fomipyme y \$992 millones de contrapartida de las 12 Cámaras de Comercio participantes⁴¹³”).

412. CONVENIO MARCO DE COOPERACIÓN SUSCRITO ENTRE LA CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ Y LA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES DE BOGOTÁ ETB. Anexo técnico.

413. Vicepresidencia de Competitividad Empresarial. PROGRAMA NACIONAL DE EMPRENDIMIENTO Marzo 3 de 2011.

Primera fase	Convenio 08	mayo 2007 – septiembre 2009	\$ 8.291.233.334
Segunda fase	Convenio 383	noviembre 2009 – enero 2011	\$ 6.300.000.000
Tercera fase	Convenio 187	marzo 2011 – 12 meses	\$ 6.200.000.000

- b. El presupuesto de cada fase está sujeto al cumplimiento de unas metas específicas de cubrimiento de la población en donde los desembolsos por parte de la Alcaldía se realizan con base en un porcentaje de avance de las actividades y productos del programa como se muestra en el siguiente ejemplo:

Componente	Tipo de servicio	Nombre	Actividades	Personas
Estándar	Divulgación	Puntos Información	37	2.600
Masivas	Aprendizaje	Jornadas	9	2.880
Masivas	Aprendizaje	Festival	1	15.000

Fuente: Convenio de Asociación. 187 – 2011. p.9

Validación con la dirección del programa

Se validó el ejercicio perceptivo con el Dr. Juan Carlos Rodríguez Arana el 6 de mayo, Director del Programa, quien realizó las siguientes reflexiones después de escuchar una explicación por parte del autor de las evidencias encontradas sin conocer el resultado de la evaluación (ante la solicitud del Dr. Rodríguez) con el ánimo de evitar cualquier sesgo:

- **Fortalecer el equipo de trabajo de alto rendimiento:** Sentido de pertenencia de cada uno de los colaboradores del programa y

necesidad de lograr un mayor empoderamiento de acuerdo con los valores del programa.

- **Consolidar el proceso de internacionalización:** Bogotá Emprende como referente internacional en el contexto latinoamericano, visitas internacionales y necesidad de incorporar el bilingüismo.
- **Fortalecer a los Formadores:** Importancia de contar con formadores en su mayoría colaboradores de la Cámara de Comercio de Bogotá y necesidad del programa por realizar una revisión de las metodologías actuales.
- **Formación por competencias:** Si bien es cierto el programa no se diseñó en principio por competencias ante su modelo de autogestión con alta cobertura, se está ejecutando los primeros pasos para incorporar esta dimensión en el proceso de formación.
- **Buen gobierno:** Elaboración actual del Reglamento del Comité Técnico orientado a la definición del proceso de toma de decisiones para agilizar los procesos e importancia de contar con una trazabilidad exacta de los documentos del programa.

La totalidad de los hallazgos presentados durante esta reunión se incorporaron en el análisis perceptivo del autor.

Validación con la Vicepresidencia Ejecutiva de la Cámara de Comercio.

El 25 de mayo la Dra. Luz Marina Rincón comparte con el autor sus reflexiones sobre el programa Bogotá Emprende:

- **Sostenibilidad real de las empresas creadas.** Es muy baja y difícil de cuantificar en la medida en que no existe un seguimiento efectivo por parte del Programa que permita determinar que sucede con ellas.

- **Alianzas estratégicas.** Se debe identificar y crear alianzas estratégicas con diversos actores relacionados con el emprendimiento (empresas del sector privado, universidades, etc.).
- **Focalización.** El programa cuenta con muchos servicios en diferentes formatos, contenidos, metodologías, etc. por tanto se debe focalizar el esfuerzo para mejorar su efectividad dejando a un lado el enfoque de contenidos para migrar al desarrollo de competencias.

3.3 Resultados finales

A continuación se presenta el cuadro resumen de la percepción del autor con un resultado final ubicado entre bueno y excelente.

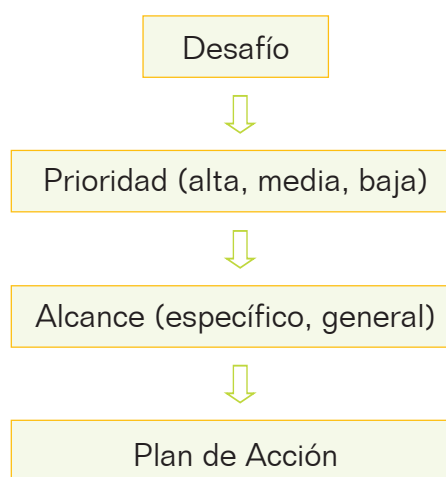
Consolidar alianzas y relaciones externas	Excelente
Garantizar la atracción de los futuros emprendedores	Excelente
Asegurar la retención y maximizar talento de los estudiantes	Bueno
Fortalecer el equipo de trabajo de alto rendimiento	Excelente
Consolidar el proceso de internacionalización	Regular
Fortalecer a los formadores	Regular
Desarrollar un programa de formación por competencias	Regular
Diseñar e implementar pautas de un buen gobierno	Excelente
Incorporar tecnología e innovación	Excelente
Asegurar la autosostenibilidad	Excelente
TOTAL	Bueno - Excelente



Propuesta de Mejoramiento del Programa Bogotá Emprende

La Propuesta de Mejoramiento del programa cuenta con los siguientes componentes y criterios:

Componentes:



Criterios:

- Considerar como prioridad alta las acciones de mejora específicas en aquellas variables cuyo resultado se consideró como Regular (3).
 - Consolidar el proceso de internacionalización
 - Fortalecer a los formadores
 - Desarrollar un programa de formación por competencias
- Otorgar una prioridad media a las acciones de mejora específicas con resultado Bueno (1).
 - Asegurar la retención y maximizar el talento de los estudiantes.

- No intervenir con acciones de mejora a las variables que han obtenido una evaluación Excelente con el fin de focalizar los recursos escasos del programa.

Desafío	Prioridad			Alcance	
	Alta	Media	Baja	Específico	Transversal
Diseñar un programa de orientación psicopedagógica		x		Asegurar la retención y maximizar talento de los estudiantes	
Diseñar una estrategia de internacionalización	x			Consolidar el proceso de internacionalización	
Diseñar un programa de formación pedagógica para formadores	x			Fortalecer a los formadores	
Incorporar la formación por competencias en el programa	x			Desarrollar un programa de formación por competencias	

Plan de acción 2011 - 12

Diseñar una estrategia de internacionalización

Principal dificultad

Definir el concepto apropiado de internacionalización para el programa Bogotá Emprende (“*key barriers include conceptual and structural deficiencies in the organization of institutional internationalisation*”)⁴¹⁴.

Pasos iniciales

- Sensibilizar a los actores del programa sobre la importancia de consolidar el proceso de internacionalización en las diferentes modalidades (intercambios, formadores internacionales, uso de tecnología, currículum, publicaciones, validación de competencias, etc.).
- Construir el concepto de internacionalización para el programa con la inclusión de todos los actores de Bogotá Emprende.

Del mundo al programa

- Investigar las buenas prácticas de emprendizaje en otros países.
- Seleccionar las buenas prácticas potencialmente adaptables para el contexto de Bogotá Emprende.
- Iniciar el diálogo de saberes con los actores internacionales por medio de una visita directa para conocer directamente las buenas prácticas y establecer convenios activos de cooperación.
- Articular y adaptar las buenas prácticas internacionales seleccionadas para cada uno de los 10 objetivos del Mapa

414. MARINGE, F. Strategies and challenges of internationalisation in HE. School of education. University of Southampton, U.K. p. 554.

Estratégico propuesto acorde con el presupuesto asignado a la internacionalización del Programa.

Del programa al mundo

- Investigar las redes internacionales existentes.
- Seleccionar las redes internacionales pertinentes para el programa y solicitar el ingreso a las redes seleccionadas.
- Definir una estrategia y recursos para aprovechar este intercambio de experiencias educativas en el programa Bogotá Emprende.

Incorporar la formación por competencias en el programa

Principal Dificultad

Definir una propuesta de convergencia óptima de los componentes (conjunto de conocimientos, habilidades, motivación, rasgos, actitudes, aptitudes y valores entre otros) de las competencias de los futuros emprendedores acorde con el proyecto de vida personal de los participantes.

Pasos iniciales

- Sensibilizar a los diferentes actores del programa sobre la pertinencia de incorporar una formación por competencias frente al modelo tradicional de acumulación de contenidos.
- Definir un equipo de trabajo representante de todos los actores del programa para liderar el proyecto en el Programa Bogotá Emprende.

- Formar al equipo de trabajo en la formación por competencias como multiplicadores del proceso con la participación activa de emprendedores y empresarios exitosos en el proyecto para garantizar la pertinencia y coherencia de las competencias teórico-prácticas desarrolladas con las exigencias de la vida real emprendedora.

Definición del modelo

- Construir un Estado del Arte de las experiencias nacionales e internacionales de formación por competencias tanto generales como para procesos de emprendizaje.
- Elaborar un perfil de las competencias iniciales (básicas, específicas y nucleares) de los participantes del Programa Bogotá Emprende.
- Identificar las competencias deseadas (básicas, específicas y nucleares) que se deben desarrollar (aprovechando el análisis preliminar ya realizado por el programa recientemente).
- Diseñar una estrategia para desarrollar las competencias personalizado de los futuros emprendedores que permita cerrar la brecha entre las competencias iniciales de los participantes del programa y las deseadas al terminar su proceso de formación.
- Proponer un modelo de acompañamiento al futuro emprendedor que permita establecer permanentemente su avance en el desarrollo de competencias y las acciones de mejora.
- Construir una evaluación de impacto de la formación por competencias en los participantes frente a los resultados obtenidos con el esquema tradicional de contenidos.

Diseñar un programa de orientación psicopedagógica

Principal dificultad

Construir un programa de orientación psicopedagógica atractivo de tal forma que aun cuando es voluntario, pueda contar con la participación activa de todos los futuros emprendedores.

Pasos iniciales

- Sensibilizar a todos los actores del programa sobre el significado de la orientación psicopedagógica y su efecto en la maximización del talento de los participantes.
- Investigar experiencias nacionales e internacionales de orientación psicopedagógica tanto generales en la educación como específicas en el emprendizaje.

Conceptualización

- Definir el concepto de persona en todas sus dimensiones (intelectual, físico y espiritual) para el programa Bogotá Emprende.
- Analizar el perfil (competencias actuales, historial emprendedor, entorno socio económico e interrelación con otros actores) de los futuros emprendedores.
- Considerar en el diseño del programa tanto los aspectos sugeridos por el autor Bisquerra “orientación profesional, orientación en los procesos de enseñanza – aprendizaje, atención a la diversidad y la orientación para la prevención y el desarrollo⁴¹⁵” así como por el CESU en donde se manifiesta las áreas de “salud, cultura, desarrollo humano, promoción socio económica, recreación y deportes⁴¹⁶” como elementos fundamentales del bienestar.

415. BISQUERRA, R. Modelos de orientación e intervención psicopedagógica. Editorial Práxis, S.A. 1998. España. p. 12.

416. CESU. Acuerdo 03 de 1995 por el cual se establecen las políticas de Bienestar Universitario. Artículo 6. Colombia 1995.

- Definir la misión y visión del programa con sus objetivos estratégicos y proyectos acorde con el proyecto educativo del programa Bogotá Emprende y los recursos (financieros, tecnológicos, logísticos y humanos) disponibles.

Diseñar un programa de formación pedagógica para formadores

Principal dificultad

Motivar a los formadores actuales (en su mayoría colaboradores de la Cámara de Comercio de Bogotá con gran experiencia empresarial) para que inicien su proceso de formación pedagógica.

Pasos iniciales

- Sensibilizar a los formadores sobre la importancia de articular su experiencia empresarial y emprendedora con una formación pedagógica con impacto positivo tanto para el proyecto de vida personal como profesional.
- Definir como política del programa Bogotá Emprende la obligación de contar con formadores con competencias pedagógicas acorde con las necesidades del programa.

Conceptualización

- Investigar experiencias de formación de formadores tanto generales en educación como específicas para programas de emprendizaje.
- Analizar el perfil actual de los formadores del programa con su historia pedagógica.

- Definir una estrategia de formación de formadores (interna como externa) para Bogotá Emprende de acuerdo con las competencias de los formadores deseadas por el programa.
- Articular la estrategia de formación pedagógica para formadores con la plataforma virtual robusta que tiene el programa Bogotá Emprende.
- Establecer un estatuto de formadores en donde el reconocimiento y la remuneración se realice de acuerdo con la experiencia empresarial y pedagógica de los formadores así como en los resultados de sus evaluaciones.
- Diseñar una evaluación de impacto de la formación pedagógica en los formadores de Bogotá Emprende.

Conclusiones

La experiencia de realizar el doctorado en Pedagogía durante los últimos 4 años y en particular la presente investigación arrojó las siguientes conclusiones:

Del proceso de investigación

El principal reto durante el proceso de investigación está relacionado con la frontera de conocimientos correspondiente al concepto de emprendedor, si bien es cierto durante los últimos años se ha escrito bastante alrededor de éste, se puede afirmar que apenas se encuentra en su fase inicial de construcción. Por tanto comprender el pensamiento complejo de los jóvenes emprendedores exigió al autor además de hacer una revisión extensa del estado de arte del concepto, un contacto directo con los jóvenes que permitiera aprender de primera mano sus inquietudes, preocupaciones, motivaciones, etc. durante el proceso de cierre de la brecha entre el sueño y la realidad emprendedora. Se puede afirmar que de igual forma el concepto de emprendizaje (aprender a emprender) se encuentra en un estado incipiente, sin embargo la revisión de procesos de enseñanza – aprendizaje así como la visita directa a diversas escuelas de emprendizaje ha permitido superar esta dificultad.

En contraste el concepto de solidaridad de acuerdo con la Doctrina Social de la Iglesia tal como se seleccionó durante esta investigación se encuentra bastante desarrollado por parte de diferentes autores incluso con antecedentes sólidos mucho antes de que León XIII publicara su primera encíclica, sin embargo el reto a superar se convirtió en explorar de qué forma se puede incorporar precisamente la

solidaridad en el liderazgo de los programas de emprendizaje juvenil en Bogotá. Surgió entonces la propuesta Liderazgo +10 con la reflexión, buenas prácticas y casos concretos existentes de 10 componentes estratégicos para un programa de emprendizaje con actitud solidaria, en donde el contacto directo con experiencias tanto internacionales como la Universidad de Harvard y el centro Kauffman como nacionales con el programa Bogotá Emprende, permitió al autor enriquecer su visión acerca de procesos de emprendizaje.

La evaluación del programa Bogotá Emprende bajo la óptica del diseño propuesto le facilitó al autor traducir sus reflexiones para cada uno de los 10 componentes en una propuesta de mejoramiento con un plan de acción para el período 2011-12, la cual fue presentada formalmente a la alta dirección del programa. La retroalimentación permanente de la Cámara de Comercio de Bogotá durante el proceso de investigación permitió al autor identificar diferentes aspectos que no habían sido comprendidos inicialmente, confirmando una vez más la importancia de realizar, de desarrollar, el componente práctico de aplicación como complemento indispensable del análisis teórico.

Del impacto del ejercicio

La propuesta Liderazgo +10 se convierte en un aporte para los programas de emprendizaje que desean incorporar de manera coherente el concepto de solidaridad, reconociendo que representa una versión inicial que debe ser conceptualizada posteriormente y lo más importante desarrollada en la práctica para validar su pertinencia en los jóvenes emprendedores. Es importante mencionar que si bien es cierto los 10 componentes se encuentran enunciados para procesos de aprender a emprender, su aplicación puede ser extensiva para otros procesos de aprendizaje interesados en la búsqueda permanente del bien común.

En particular bien vale la pena mencionar el impacto de esta investigación en el liderazgo del autor como Rector de una institución de

educación superior en Bogotá, en donde las reflexiones realizadas necesariamente han nutrido su quehacer universitario, con su consecuente efecto multiplicador en todos los actores de la comunidad universitaria (“las organizaciones acaban pareciéndose a sus líderes, quienes con sus valores, actitudes y comportamientos desarrollan culturas que los demás siguen y que son la esencia de la formación y el desarrollo de sus integrantes”⁴¹⁷).

Siguiente reto

Como resultado del ejercicio de investigación realizado surge un nuevo interrogante para la incorporación del liderazgo en el emprendizaje juvenil que no fue abordada en la propuesta liderazgo +10. Se puede enunciar como la necesidad de fortalecer el mismo Ser del líder del programa, de tal forma que exista coherencia entre el discurso y el propio testimonio de quien tiene la responsabilidad de liderar programas de emprendimiento solidarios (“necesitamos líderes que posean, tanto visión como virtud, a fin de que se pueda construir una sociedad íntegra”)⁴¹⁸. La reflexión del Ser llevará a la investigación necesariamente a cuestionar la cultura en donde la globalización de la solidaridad como lo sugiere el Papa Juan Pablo II (“una nueva cultura, con nuevas reglas y con nuevas instituciones, tanto nacionales como internacionales”⁴¹⁹) se convierte en requisito indispensable para el éxito de los programas de emprendimiento juveniles en Bogotá.

417. ESPINOSA, A. Op. Cit. p. 200.

418. DEWAN, L. Prólogo al libro *Tras las huellas del sentido. Sabiduría y felicidad en Lawrence Dewan* escrito por Lilianna Irizar. Universidad Sergio Arboleda, Corporación Pensamiento Siglo XXI y Konrad Adenauer Stiftung. Colombia 2008. p.24.

419. PAPA JUAN PABLO II. Discurso a los miembros de la Fundación “Ética y Economía”. Mayo 17 de 2001. www.clerus.org/bibliaclerusonline/es/gqv.htm#bxo

Bibliografía

AHUMADA, P. Hacia una evaluación auténtica del aprendizaje. Paidós. 1 Edición. 2005. México.

ALCALA, GABRIELENA; SALMI JAMIL. Opciones para reformar el Financiamiento de la enseñanza superior. Diciembre 1998. The World Bank. LCSHD paper series.

ALCALDIA MAYOR DE BOGOTA D.C. Plan de Desarrollo económico, social, ambiental y de obras públicas para Bogotá. 2008 – 2012. Acuerdo 308. Junio 9 de 2008.

ALMEIDA, E. The business of education. Global Focus. The EFMD Business Magazine. Volume 04. Issue 01 2010.

ALZATE, G. Charla sostenida con la Gerente Coop – minuto. Feb 28 de 2011. Bogotá.

ARGUDIN, Y. Educación basada en competencias. Nociones y antecedentes. Editorial Trillas.

ARIAS, A.; et al. Global Entrepreneurship. Gem Colombia. 2007.

ARISTOTELES. Ética Nicomaquea. Grupo Editorial Tomo, S.A. de C.V. México. 2 Edición. 2006.

ARROYO, I. En línea con el espíritu emprendedor. Cátedra virtual de Innovación y creación de empresas en Colombia. CAF.

ASCUN. Políticas para la educación superior en Colombia. 2010 – 2014. Serie Pensamiento Universitario No. 19.

Balance de Gestión Alianza Educación Empresa. 2010

BANCO MUNDIAL. Doing Business. 2008. Coedición con Mayol Ediciones. 2007.

BANCO MUNDIAL. El Desarrollo y la próxima generación. 2007.

BANCO MUNDIAL. La Educación terciaria en Colombia. 2003

Barcelona Activa, 20 años activando futuro. http://www.barcelonactiva.cat/barcelonaactiva/images/es/Barcelona%20Activa%2020%20Anyos%20Activando%20Futuro_tcm85-21317.pdf

BARKER, R. No, la gestión no es una profesión. Harvard Business Review. Agosto 2010.

BEGOÑA GROS SALVAT, PABLO LARA NAVARRA. Estrategias de Innovación en la educación superior: el caso de la Universitat Oberta de Catalunya. Revista Iberoamericana de Educación. No. 49. 2009

BENEITONE, P. et al. Reflexiones y perspectivas de la Educación Superior en América Latina. Informe final – Proyecto Tunning. 2007

BINKS, M.; et. al. Entrepreneurship Education and the Business School. Technology Analysis & Strategic Management. Vol 18. N. 1. February 2006.

BIRCHARD, K. In Canada, More Than One Way to Globalize a Campus. The Chronicle of Higher Education. <http://chronicle.com/article/In-Canada-More-Than-One-Way/124229/>

BISQUERRA, R. Marco Conceptual de la orientación psicopedagógica. Revista Mexicana de Orientación Educativa. Vol. 3. No. 6. (online. Fuente Académica EbscoHost). 2005.

BISQUERRA, R. Modelos de Orientación e intervención psicopedagógica. Editorial Praxis, S.A. 1998. España.

BLYTH, A. Making spaces and places for higher education within a changing context. OECD.

BOGOTA EMPRENDE. Cartilla. Bienvenido a Bogotá Emprende Bogotá Emprende

BOGOTA EMPRENDE. Presentación de la alianza Secretaría de desarrollo económico, Fundación Coomeva y Bogotá Emprende. Enero 2011

BOGOTA EMPRENDE. Informe de Gestión de la promoción, información y divulgación de los servicios de Bogotá Emprende 2010. Diciembre 2010.

BOGOTA EMPRENDE. Informe servicios virtuales Centro de Emprendimiento Bogotá Emprende. Marzo de 2011.

BOGOTA EMPRENDE. Cartilla. Bienvenido a Bogotá Emprende

BOGOTA EMPRENDE. Colectivos Sociales.

BOGOTA EMPRENDE. Presentación modelo de seguimiento y acompañamiento.

BOGOTA EMPRENDE. Indicadores Generales BE. 2011.

BOGOYA, D. Evaluación Educativa en Colombia. Primer Seminario Internacional Evaluación de la Educación. 2006. Colombia.

BOLMAN, L; DEAL, T. Reframing Organizations. Fourth Edition. Jossey – Bass. 2008. USA.

BORGAMINCK DE LA TORRE, L; BAQUERIN, M. Internet: un medio de sociabilidad o de exclusión? Comunicación y sociedad. Revista de la Facultad de Comunicación. Volumen XVI No 2. Diciembre 2003.

BRUNNER, J. Nuevas demandas y sus consecuencias para la educación superior en América Latina. Chile 2002.

BULLER, J. “‘But I Hate Asking for Money...’: Development Tips for Academic Administrators.” Academic Leader, 23(8). (August 2007). Department Chair Online Resource Center.http://www.acenet.edu/resources/chairs/docs/Buller_fundraise.pdf. Reprinted with permission from Magna Publications, Inc

Businessweek. http://www.businessweek.com/bschools/content/oct2006bs20061012_853082.htm. OCTOBER 12, 2006.

CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA. Informe de Gestión 2010.

CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA. Cierre de brechas de competitividad de Bogotá en el contexto de América Latina. Noviembre de 2008.

CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA. Causas de la liquidación de empresas en Bogotá. Junio 2009. .

CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA. Observatorio del emprendimiento de Bogotá. No. 1 septiembre de 2007.

CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA. Observatorio del emprendimiento de Bogotá. No. 2 octubre de 2008.

CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA. Las 500 empresas más grandes de Bogotá en el 2005. Noviembre 2006.

CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA. Segundo informe de Sostenibilidad. 2009.

CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA. Vicepresidencia de Competitividad Empresarial. Presentación Programa Nacional de Emprendimiento. Bogotá Colombia. Marzo 3 de 2011

CAP. Centro de admisiones y promoción Uniempresarial. Informe 2011. Bogotá, Colombia.

CARDONA, G. Tendencias Educativas para el Siglo XXI. Educación virtual, online y @learning. Elementos para la discusión. Revista Electrónica de Tecnología Educativa. N. 15 mayo 2.

CATECISMO DE LA IGLESIA CATOLICA. Coeditores Católicos de México. Segunda Edición. 1993.

CESU. Acuerdo 03 de 1995 por el cual se establecen las políticas de Bienestar Universitario. Artículo 6. Colombia 1995

CIRIZA, A. et al. El discurso pedagógico. Radio Nederland Training Centre. Países Bajos. 1992.

CNA. Lineamientos para la acreditación de programas. Colombia 2006.

COMITÉ CONJUNTO DE ESTANDARES PARA LA EVALUACIÓN EDUCATIVA. Estándares para la evaluación de Programas. Ediciones Mensajero. Bilbao. 1998.

COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES. Green Paper. Entrepreneurship in Europe. Brussels, 2003.

CONFERENCIA MUNDIAL SOBRE LA EDUCACION SUPERIOR. Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y Acción. Octubre 9 de 1998.

CONFERENCIA GENERAL DE LA UNESCO. Recomendación relativa a la condición del personal docente de la enseñanza superior. París. 1997.

CONGREGACION PARA LA EDUCACION CATOLICA. Orientaciones para el estudio y enseñanza de la Doctrina Social de la Iglesia. Ediciones Paulinas. 1989

CONGRESO DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA. Ley del Emprendimiento. Ley 1014 de 2006.

CONGRESO DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA. Ley 590 de 2000.

CONGRESO DE COLOMBIA. Ley 375 del 4 de Julio de 1997.

CONSEJO ECONOMICO Y SOCIAL. NACIONES UNIDAS. Aplicación del pacto internacional de derechos económicos, sociales y culturales. Observaciones generales 13. No. 1.

CONSTITUCIÓN PASTORAL GAUDIUM Et Spes. Roma. 1965.

Constitución Política de la Republica Federativa del Brasil, 1988. Art. 209. Brasil.

CONVENIO MARCO DE COOPERACIÓN SUSCRITO ENTRE LA CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ Y LA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES DE BOGOTÁ ETB. Anexo técnico.

Convenio de Asociación. 187 – 2011.

CORTES, C. La fluidez de la información en la era digital. Chasqui No. 93. Marzo, 2006.

COURTOIS, G. El arte de dirigir. 1981. Coedición Mexicana de Ediciones Promesa S.A. y Sociedad de Educación Atenas, S.A.

CZUCHRY, A; YASIN, M. International Entrepreneurship: the influence of culture on teaching and learning styles. Journal of entrepreneurship Education. Volume 11, 2008.

CHABOTAR, K. Crisis fatigue in a difficult economy: 5 mistakes to avoid. The Chronicle of higher education. November 29, 2009.

CHABOTAR, K. Strategic Finance. Planning and budgeting for boards, chief executives and finance officers. Association of governing boards of universities and colleges.

CHABOTAR, K. Using Quaker Principles to Budget in Tough Times February 10, 2009.

CHAIT, RICHARD, WILLIAM RYAN, BARBARA TAYLOR. Governance as Leadership: reframing the work of nonprofit boards.

CHEEK, D. Learning vs. education. Kauffman Thoughtbook 2009. Estados Unidos.

CHEYNE, A. El tren del Emprendizaje Colombiano. Pulso Uniempresarial. Vol. 2 No. 1. CONGRESO DE COLOMBIA. Ley 375 del 4 de Julio de 1997.

DE PABLOS, J.; GONZALEZ, T. Políticas Educativas e innovación educativa apoyada en TIC: sus desarrollos en el ámbito autonómico (Grupo de Investigación, Evaluación y Tecnología Educativa). Universidad de Sevilla.

DE PONSON, A. Tendencias. Los jóvenes se sienten más solos que sus padres y abuelos. 26/05/2010 http://www.latercera.com/contenido/659_262689_9.shtml.

DEDE, C. The Role of technology in transforming higher education.

DEEM, R; BREHONY, K. Management as ideology: the case of new managerialism in higher education. Oxford Review of Education. 2005.

DEPARTAMENTO DE TRABAJO DE LOS ESTADOS UNIDOS. Lo que el trabajo requiere de las escuelas. Informe de la comisión Scans para América 2000. Junio 1992.

DEWAN, L. Fundamentos metafísicos de la Ética. Universidad Sergio Arboleda 2009.

DEWAN, L. La sabiduría y la vida humana: lo natural y lo sobrenatural. <http://dspace.unav.es/dspace/bitstream/10171/2779/1/dewan%2c%20L.pdf>

DIAS, J.; DE BRITO, M. La educación Superior en Brasil: principales tendencias y desafíos. <http://www.scielo.br/pdf/aval/v13n2/11.pdf>

DICKEN, P. Global Shift. Reshaping the global economic map in the 21 st century. The Guilford Press. Fourth Edition.

DING – TZANN. LII. Articulation, not translation: Knowledge – production in an age of globalization. Universities in translation. The mental labor of globalization. 2010. Hong Kong University Press.

DOPICO, I. Metaevaluación ¿por qué y para qué?. **Falta citar base de datos.**

DRUCKER, P. La innovación y el empresariado Innovador. La práctica y los principios. Carvajal. Colombia.

DUEÑAS, J. Infoxicación un mal necesario. El Tiempo. Colombia. Martes 12 octubre 2010.

DUFFEY, D. Bridging the gap between credit and non – credit. Integrating Entrepreneurship Campus – Wide. Community College entrepreneur. Summer/Fall 2007.

EHRENBERG, R. Tuition rising: why colleges cost so much. Cambridge: Harvard University Press.

ELMORE, R. Mapping and managing external relationships class. Harvard Graduate School of Education. 2010.

ESPINOSA, A. Ser para liderar. Redilera

EUROPEAN COMMISSION. Entrepreneurship education in Europe. Oslo. October 2006.

FENN, D. Jr. Finding Where the power lies in government. Harvard Business Review. September – October 1979.

FERNANDEZ – BALLESTEROS, R. Evaluación de programas. Una Guía Práctica en ámbitos sociales, educativos y de salud. Editorial Síntesis. S.A. España. Primera Reimpresión 1996.

FERNANDEZ, J. El Bien común como finalidad de la empresa. Cuadernos empresa y humanismo. Universidad de Navarra.

FERNANDEZ, M. Más por más. Para un juego cooperativo entre la sociedad y el profesorado. Revista Iberoamericana de Educación. No. 49. Enero – Abril 2009

FIELD, A; GRAY, P. Can entrepreneurship be taught?

FIELDEN, J; ABERCROMBY, K. Accountability and international co-operation in the renewal of higher education. Unesco Higher Education Indicators Study. París 2001.

FINKLE, T.; et al. Constructing an Innovative model of entrepreneurship education through regional collaboration. Journal of Entrepreneurship Education, Volume 12. 2009

GAITAN, I. Latinoamericanizar los programas de MBA. MBA International Business. Edición 46 2010. Perú.

GARCIA, V; et al. La educación personalizada en el mundo del trabajo. Ediciones Rialp S.A. Madrid, 1994.

GARCIA, V. Cuestiones de filosofía individual y social de la educación. Ediciones Rialp S.A. Madrid. Segunda Edición.

GARDNER, H. Evaluación y su relación con la calidad de la educación. The best assessments are performances of understanding. Primer Seminario Internacional Evaluación de la Educación. 2006. Colombia.

GAZZOLA, A.; DIDRIKSSON, A. Tendencias de la Educación Superior en América Latina y el Caribe. UNESCO – IESALC. Caracas 2008.

GIBBS, P. Marketers and educationalists – two communities divided by time?. National Centre for work based learning partnerships. Middlesex University. London U.K.

GILBERT, C.; EYRING, M. Como vencer las probabilidades adversas cuando lanza un nuevo negocio. Harvard Business Review. Agosto 2010.

GLADWELL, M. La Clave del Éxito. Taurus. Primera Impresión en Colombia 2007.

GLAESER, E. From chasing smokestacks to embracing entrepreneurship: regional growth through economic policy. Kauffman Thoughtbook 2009. Estados Unidos.

GNOCCHI, C. Restauración de la persona humana. Versión española por José Zahonero Vivó. Editorial Marfil S.A. Aloy. 1967

GÓMEZ, I. Competencias profesionales: una propuesta de evaluación para las facultades de ciencias administrativas. Educación y Educadores. Volumen 8.

GOMEZ, L; et al. Global Entrepreneurship Monitor. Gem Colombia 2006. Reporte de resultados. Universidad de los Andes et al. Colombia. 2006.

GONZALEZ, G. El Emprendizaje. Universidad del Norte.

GONZALEZ, J.. Información suministrada mayo 11 . 2011

GONZALEZ Y GONZALEZ, L. Moviliza tu negocio. 5 tendencias tecnológicas para el nuevo emprendedor. Entrepreneur. Volumen 18. Número 08.

GUTIERREZ, C. Aiding the drivers of economic growth. Kauffman Thoughtbook 2009. Estados Unidos.

GUTIERREZ, F.; PRIETO, D. Mediación Pedagógica para la educación popular. Radio Nederland Training Centre. Países Bajos. 1994.

GUZMAN, J; LIÑAN, F. Una aproximación a la educación para el espíritu empresarial. http://www.oei.es/etp/aproximacion_educacion_espiritu_emprendedor.pdf

HABIBY, A.; COYLE, D. El emprendedor de alta intensidad. Harvard Business Review. Septiembre 2010.

HALLAK, J.; POISSON, M. Ethics and corruption in education. International Institute for Educational Planning. Unesco.

HARRISON, R; LEITCH, C. Entrepreneurial learning: researching the interface between learning and the entrepreneurial context. ET&P. July. 2005.

HEIFETZ, R; LINSKY, M. A Survival Guide for Leaders. Managing yourself. 2002. Harvard Business School Publishing Corporation.

HESS, F. ENTREPRENEURSHIP, RISK, AND REINVENTION. Educational Entrepreneurship. Edited by Frederick M. Hess. Harvard Education Press. 2006.

HUSSEY, T.; SMITH, P. The trouble with Higher Education. A critical Examination of our Universities. Routledge. New York and London. 2010.

IBARRA, E.; DE VRIES, W. La gestión de la Universidad. Revista Mexicana de Investigación Educativa. Jul/sept 2004.

ICFES. Plan Institucional de Bienestar Universitario. Colombia.

ISAACS, D. La Educación de las virtudes humanas. Ediciones Universidad de Navarra S.A. Undécima edición. Pamplona. 1994.

ISENBERG, D. Como lanzar una revolución emprendedora. Harvard Business Review. Junio 2010.

JENTZ, B.; WOFFORD, J. The entry plan approach. How to begin a leadership position successfully. Leadership and learning Inc.

JONES, G; WADHWANI, D. Entrepreneurship and Business History: Renewing the Research Agenda. <http://www.hbs.edu/research/pdf/07-007.pdf>

JURADO, F. Evaluación y calidad de la educación: una perspectiva crítica. Primer Seminario Internacional Evaluación de la Educación. 2006. Colombia.

KAMII, C. La Autonomía como finalidad de la Educación. Wide world. Enseñanza para la Comprensión.

KAPLUN, M. De medio y fines en comunicación. Revista Latinoamericana de Comunicación Chasqui 58. 1997.

KATIME, A; SARMIENTO, A. Hacia la construcción del Derecho Solidario en Colombia. Segunda Edición. DanSocial – Suma Solidaria – Universidad Cooperativa de Colombia.

KAUFFMAN THOUGHTBOOK 2009. Ewing Kauffman's spirit of entrepreneurship. Estados Unidos.

KENNETH, A. Como iniciar su propio negocio. Mc Graw Hill. México 2000.

KOMISAR, R.; LINEBACK, k. The Monk and the Riddle. Harvard Business School Press Boston, Massachusetts. USA.

KOURILSKY, M.; WALSTAD, W. The Entrepreneur in youth. An untapped resource for economic growth, social entrepreneurship and education. http://books.google.com/books?id=-zDr3sXaLd0C&printsec=frontcover&cd=1&source=gbs_ViewAPI#v=onepage&q&f=false.

LEVENBURG, N; et al. Interdisciplinary Dimensions in Entrepreneurship. May / June 2006.

LEVY – LEBOYER. C. Gestión de las competencias. Gestión 2000. 1996.

Ley 30 de 1992. Artículo 98. Por la cual se organiza el servicio público de la Educación Superior. Colombia

LICHT, A.; SIEGEL, J. The social dimensions of entrepreneurship. The Oxford handbook of entrepreneurship. Oxford University Press. 2006.

LIPOVETSKY, G.; CHARLES, S. Los tiempos hipermodernos. Editorial Anagrama. Barcelona. 2006.

LONG, B. The triple bind: keeping revenues, expenditures and students in balance class. Harvard Graduate School of education. 2010

LOPEZ. A. Inteligencia Creativa. El descubrimiento personal de los valores. Biblioteca de Autores Cristianos. Madrid. 1999.

LOPEZ C., M. Características y funciones de una filosofía compleja de la educación para la reforma educativa, desde el pensamiento de Edgar Morin. Puebla – México.

LOPEZ C., M. Hacia dónde va el corazón. El deseo de conocer y de vivir como fuente y motor del aprendizaje. Artículo publicado en Revista Didac No 39. México 2002.

LOPEZ, F. Tendencias de la Educación Superior en el mundo y en América Latina y el Caribe

LOPEZ, J. Poesía y educación. Herder. 2003. Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas.

LOPEZ, M. Las herramientas de la lectoescritura digital en la era de la sociedad de la red. Revista Internacional de Ciencias Sociales y Humanidades.

LUCARELLI, Elisa (comp.). El asesor pedagógico en la Universidad: de la teoría pedagógica a la práctica en la formación. Editorial Paidós. Argentina, 2004.

LUNA, R; PEZO, A. Cultura de la innovación y la gestión tecnológica para el desarrollo de los pueblos. Serie gestores tecnológicos. Convenio Andrés Bello. 2005.

MANIFIESTO DE APOYO AL MEJORAMIENTO DE LA EDUCACIÓN BÁSICA

MCCLELLAND, D. Testing for competent rather than for Intelligence. American Psychologist. January 1973.

MACPHERSON, M. Entrepreneurial learning: secret ingredients for business success. Training + development. July 2009.

MALAGON, V. Ética y responsabilidad: el Nuevo reto de generación de valor en las organizaciones. Konrad Adenauer Stiftung y Corporación Pensamiento Siglo XXI. Colombia. 2010.

MARGINSON, S. Rethinking Academic work in the Global Era. Journal of higher education policy and management. 2000.

MARINGE, F. Strategies and challenges of internationalisation in HE. School of education. University of Southampton, U.K.

MARSHALL, A. Principios de Economía. Madrid 1957. Aguilar.

MARTINEZ – OTERO. El discurso educativo. Editorial CCS. Madrid. 2008.

MAUBOUSSIN, M. Cuando el individuo no es lo más importante. Harvard Business Review. Octubre 2009

MERTENS, L. Clase Doctorado Pedagogía. Upaep. 2008.

MERTENS, L. La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional. Programa de Cooperación Iberoamericana para el diseño de la formación profesional. Cumbre Iberoamericana.

MERTENS, L.; PALOMARES, L. Capacidades Dinámicas de Aprendizaje en las Organizaciones: ¿gestión de la ambigüedad y dilemas, base de la economía de aprendizaje? Seminario Internacional Globalización, conocimiento y desarrollo. Marzo 2006.UNAM – México.

MEYER, L. Collegial participation in University governance: a case study of institutional change. Studies in higher education. 2007.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. República de Colombia. Decreto No. 520. Febrero 17 2010

MINISTERIO DE COMUNICACIONES. República de Colombia. Plan Nacional de Tecnologías de la información y las comunicaciones. Marzo 2008.

MINNITI, M; BYGRAVE W. A dynamic model of entrepreneurial learning. Entrepreneurship theory and practice. Spring 2001.

MONTENEGRO, A. RIVAS, R. Las piezas del rompecabezas. Desigualdad, pobreza y crecimiento. Taurus. Colombia. 2005.

MONTENEGRO, IVAN. Competitividad: la inminencia de la hora. Innovación y desarrollo empresarial. Colciencias. Colombia. Especial Competitividad. Febrero 2008.

MOODY'S INVESTOR SERVICE. Annual Sector Outlook for U.S. higher education for 2010.

MOORE, R.; BERRY, B. The teachers of 2030. Educational Leadership. May 2010. Volume 67 N. 8.

MOORE, S. Approaches to leadership class. Harvard Graduate School of Education. 2010.

MORIN, E. Los siete saberes necesarios para la educación del futuro. Unesco. 1999.

MORRILL, R. Assessing Presidential Effectiveness. Trusteeship. January/February 2010. Number: 1 Volume: 18.

MOYER, D. Aversión al networking. Harvard Business Review. Octubre 2009.

NAVARRO, R. Trabajar bien, vivir mejor. 1 Edición. 2005. San Pablo. Colombia.

NICASTRO, S.; ANDREOZZI, M. Asesoramiento Pedagógico en acción. La novela del Asesor. Editorial Paidós. Argentina, 2003.

NICHOLS, S. Educational Philanthropy: principles and practices class. Harvard Graduate School of Education. 2010

NUENO, P. Alerting all entrepreneurs: introducing CEIBS' NEW VC Fund. CEIBS

NUSCHE, D. Assessment of learning outcomes in higher education: a comparative review of selected practices. OECD education working paper. No. 15. 2008.

OHMAE, K. El próximo escenario global. Desafíos y oportunidades en un mundo sin fronteras. Grupo Editorial Norma. 2005.

OIT. Oficina Regional para América Latina y el Caribe. Trabajo decente y juventud América Latina.

OPPENHEIMER, A. Basta de historias. Primera Edición: septiembre, 2010. DEBATE.

ORTIZ, A. Catecismo de la Doctrina Social de la Iglesia. Taller Ediciones Paulinas. 3 Edición.

ORTMANS, J. Global entrepreneurship week: unleashing ideas around the globe. Kauffman Thoughtbook 2009. Estados Unidos.

OTERO, O; GONZALEZ, J. Universidad y cambio. Ediciones Universidad de Navarra. S.A. Pamplona. 1969.

PAPA BENEDICTO XVI. Caritas in Veritate. Primera Edición. 2009.

PAPA JUAN PABLO II. Discurso a los miembros de la Fundación «Ética y Economía». Mayo 17 de 2001. www.clerus.org/bibliaclerusonline/es/gqv.htm#bxo

PAPA JUAN PABLO II. Los Fieles Laicos. Ediciones Paulinas. Tercera Edición 1992.

PAPA JUAN PABLO II. Sollicitud Social. Ediciones Paulinas. 1988.

PAPA JUAN PABLO II. Centesimus Annus. Primera Edición. 1991.

PAPA JUAN XXIII. Mater et Magistra. Primera Edición, 2006. Colombia. San Pablo.

PAPA LEON XIII. Aeterni Patris. Agosto 4 de 1879. Principios de Filosofía. Las veinticuatro tesis tomistas. Editorial Poblet. HUGON EDUARDO. Buenos Aires.

PAPA LEON XIII. Rerum Novarum. Décima Sexta Edición. 1992. Ediciones Paulinas.

PAPA PABLO VI. *Populorum Progressio*. Primera Edición, 2006. Colombia. San Pablo.

PAPA PIO XI. *Quadragesimo Anno*. Sexta Edición. 1989. Ediciones Paulinas.

PERKINS, D. *Beyond Understanding*. Harvard Graduate School of Education.

PERKINS, D. *Educating for the Unknown class*. Harvard Graduate School of education. 2010

PERKINS, D. *Tomorrow's learning: the place of information, knowledge and wisdom*.
<http://www.portlandpress.com/pp/books/online/wg85/085/0005/0850005.pdf>

POLITIS, D. The process of entrepreneurial learning: A conceptual framework. *ET&P*. July. 2005.

PONTIFICIO CONSEJO JUSTICIA Y PAZ. *Compendio de la Doctrina Social de la Iglesia*.

PRAHALAD, C., MASHELKAR, R. El santo grial de la innovación. *Harvard Business Review*. Julio 2010.

PRIETO, D. *Mediación pedagógica y Nuevas tecnologías. Serie Nuevas tecnologías aplicadas a la Educación Superior*. Instituto Colombiano para el fomento de la Educación Superior. 1995.

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO. *Las empresas frente al desafío de la pobreza: estrategias exitosas*. 2008.

PSACHAROPOULOS, G; PATRINOS, H. Returns to investment in Education. *The World Bank*. September 2002.

PUTNAM, R. *The Prosperous Community. Social Capital and Public Life*. 1993.

RAE, D. *Entrepreneurial learning: A conceptual framework for technology-based enterprise*.

RAMIREZ, S. *El nuevo entorno gerencial*. INCAE 2005.

REIMERS, F. *Educating for Global Competency*.

REIMERS, F. *Global Competency is imperative for global success. Chronicle of higher education*. 2009.

ROMO, M. Tu Proyecto de Vida. Estrategias para identificar tu misión y ordenar tus prioridades. Editorial Diana. Diciembre de 2006.

ROURA, I. Siempre hay edad para emprender. Entrepreneur. Volumen 18. No. 04.

RUHE, T. Crossing Boundaries – building bridges. Kauffman Thoughtbook 2009. Estados Unidos.

SALMI, J. The Challenge of Establishing World-Class Universities. The World Bank. 2009.

SANCHEZ, A. Arte y Educación: diálogos y antagonismos. Revista Iberoamericana de Educación. Número 52. Enero – abril 2010.

SCHLEICHER, A. La importancia de la evaluación en la educación mundial. Is the sky the limit for educational performance? The importance of educational assessment in a cross-national perspective. Primer Seminario Internacional Evaluación de la Educación. 2006. Colombia.

SCHUMPETER, J. Capitalismo, socialismo y democracia. 1971. Aguilar. España.

SCHRAMM, C. Our Role in the evolution of capitalism. Kauffman Thoughtbook 2009. Estados Unidos.

SCHRAMM, C. The entrepreneurial imperative. 2006. Harper Collins Publishers. Estados Unidos.

SCOTT, B. Entrepreneurship. CEIBS. MBA 2008

SEGURA, D. La Educación en los últimos 40 años. La Escuela Colombiana en deuda con las posibilidades. Innovación y ciencia. Volumen XVII N. 3. Edición especial.

SICOMPITE. Información tomada 2010

SHEFSKY, L. Los emprendedores no nacen, se hacen. 1997. Mc Graw Hill. México.

SIERRA, R. Competencias básicas para docentes y directivos docentes. Abc del Educador. Ediciones S.E.M. Bogotá, Colombia. Abril 2003.

SILVA, J. Emprendedor. Quinta reimpresión. Alfaomega Colombiana S.A. Colombia. Marzo 2009.

SKINNER, R. Globalization of Higher Education: What role should governing boards play in overseeing international education? Trusteeship March/April 2008 Number: 2 Volume: 16

SMITH, K.; PETERSEN, J. What is educational entrepreneurship? Educational Entrepreneurship. Edited by Frederick M. Hess. Harvard Education Press. 2006.

STEVENSON, H. Como cambiar el mundo. Harvard Business Review. Enero 2008.

STONE, M.; RENNEBOHM, K; BREIT, L. Enseñar para la comprensión con nuevas tecnologías. Editorial Paidós. 2006.

STUFFLEBEAM, D. Meta – Evaluation. Paper No. 3. Occasional Paper Series. December 1974.

TATUM, B. The ABC approach to effective leadership for an inclusive campus class. Harvard Graduate School of education. 2010

TATUM, B. Building a road to a diverse society. The chronicle of higher education. April, 2004.

TEMPO GROUP MARKET RESEARCH. Estudio exploratorio para identificar razones en la elección de servicios en empresarios y emprendedores asistentes a la sesión informativa. Septiembre de 2010.

The Economist. No more business as usual. The world in 2009.

The Economist. November 21st – 27th 2009.

TUNNERMANN, C.; SOUZA, M. Desafíos de la Universidad en la sociedad del conocimiento, cinco años después de la conferencia mundial sobre educación superior.

TURRIAGO, A. Gerencia de la innovación tecnológica. Alfaomega. 2002.

UNIVERSITY OF HOUSTON. Campus design guidelines and standars. Introduction. 2009.

U.S. DEPARTMENT OF EDUCATION. Learning section of the 2010 U.S. National Educational Technology Plan.

UNESCO. Informe de seguimiento de la EPT en el mundo 2009. Superar la desigualdad: por que es importante la gobernanza. Ediciones UNESCO. 2008

Vicepresidencia de Competitividad Empresarial. PROGRAMA NACIONAL DE EMPRENDIMIENTO. Marzo 3 de 2011.

VILLA, L. Economía de la Educación, con énfasis en educación superior. Universidad de los Andes. Primera Edición. Publicado por Alfomega S.A. 2001.

WAGEMAN, R.;et al. Senior Leadership Teams. Harvard Business School Press. Boston, USA.2008.

WATTIEZ, R; QUIÑONEZ, C; GAMARRA, M. Documentos sobre algunos aportes al concepto de competencias desde la perspectiva de América Latina.

WILDAVSKY, B. The great brain race. How Global Universities are reshaping the world. Princeton University Press. 2010.

WOJTYLA, K. Persona y acción. Traducción Española Jesús Fernández Zulaica. Biblioteca de autores cristianos. Madrid 1982.

YUNUS, M. All humans beings are entrepreneurs. Kauffman Thoughtbook 2009. Estados Unidos.

ZISIS, R. Formar líderes: el debate continúa. Harvard Business Review. Agosto 2010.

- <http://planeacion.uniminuto.edu/index.php/sistema/sistema-univ-uniminuto/vocacion-fundamental/nuestra-mision>
- http://157.253.188.106:8080/spadies/consultas_predefinidas.html?2
- http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNACQ881.pdf
- www.ances.com/miembros-ances/15.ht
- www.bogotaemprende.com.co/contenido/contenido.aspx?catID=694&conID=3260
- www.bogotaemprende.com.co/index.php?option=com_content&task=view&id=22
- www.buscon.rae.es/drael/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=desigual
- www.cladea.org/red_emprendimiento/index.php

- www.dinero.com/administradores/universidades/mantiene-desercion-universitaria_56873.aspx
- www.eecneohio.com/acorn.php?page=about_us
- www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/A/amenaza_a_docentes_no_es_hecho_aislado/amenaza_a_docentes_no_es_hecho_aislado.asp
- www.fondoempleadosccb.org/html/quienes.php
- www.fundacionexe.org.co
- www.greatplacetowork.com.co/great/modelo.php
- www.gse.harvard.edu/ppe/programs/higher-education/portfolio/educational-management.html
- www.nationalconsortium.org/mission.cfm
- www.news.harvard.edu/gazette/2000/04.06/myles.html
- www.presidencia.gov.co/sne/2006/junio/21/14212006.htm
- www.tecaccess.net/index.shtml
- www.un.org/spanish/News/fullstorynews.asp?newsID=17657&criteria1=educacion&criteria2=
- www.unglobalcompact.org/Languages/spanish/Los_Diez_Principios.html
- www.uniempresarial.edu.co/contenido/contenido.aspx?conID=243&catID=127
- www.urosario.edu.co/Colegiatura/
- www.urosario.edu.co/urosario_files/64/648714e4-c701-4354-a895-1508f513c2d2.pdf