



**UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
DECANATURA DE EDUCACIÓN
ABIERTA Y A DISTANCIA
FACULTAD DE EDUCACIÓN
DOCTORADO EN EDUCACIÓN**

**LA GESTIÓN EDUCATIVA Y LOS PROCESOS RELACIONADOS CON EL
EMPRENDIMIENTO EN LAS INSTITUCIONES UNIVERSITARIAS DE COLOMBIA**

Yancira Moreno Mahecha

**Bogotá, D.C.
Marzo de 2021**

**LA GESTIÓN EDUCATIVA Y LOS PROCESOS RELACIONADOS CON EL
EMPRENDIMIENTO EN LAS INSTITUCIONES UNIVERSITARIAS DE COLOMBIA**

Autora:

Yancira Moreno Mahecha

Directora de Tesis:

Doctora Ángela Patricia Cárdenas Guerrero

Línea de investigación: Organizaciones, Gestión Educativa y del Conocimiento

Tesis para optar al título de Doctora en Educación

Bogotá D.C. Marzo de 2021

Tesis aprobada por:

Ángela Patricia Cárdenas Guerrero
Directora de Tesis

Jurados:

Nombre y firma

Nombre y firma

Nombre y firma

Bogotá, D.C. Marzo de 2021.

Agradecimientos

Esta investigación representa el cumplimiento de una meta profesional y de un propósito personal. Gracias a Dios, y al acompañamiento, confianza y apoyo de las siguientes personas que lo hicieron posible:

A los señores rectores de las instituciones universitarias que aprobaron la aplicación de los instrumentos, para conocer los procesos de gestión en emprendimiento desde lo manifestado por los directores y/o coordinadores y docentes, quienes a su vez, aceptaron compartir sus experiencias y reflexiones sobre el tema, así como permitir el análisis de los documentos hasta donde fue posible.

Expreso mi total respeto y agradecimiento a la Dirección Académica de la Universidad Santo Tomás desde el año 2017: al doctor José Arlés Gómez Arévalo, a la doctora Ana Elvira Castañeda y actualmente a la doctora Marcela Orduz Quijano. Extiendo también mis agradecimientos a todos los directores de línea y también a mis compañeros de la octava (VIII) cohorte por sus valiosos aportes.

De manera especial agradezco a la doctora Angela Patricia Cárdenas Guerrero, por su acompañamiento en la dirección de la tesis durante los años 2019, 2020 y 2021, quien me ayudó a superarme como persona y profesional en el proceso investigativo. Sus conocimientos en gestión educativa fueron de gran importancia para centrar el tema propuesto. Adicionalmente, por otorgarme claridad en los momentos de incertidumbre.

Igualmente, a mis pares profesionales y expertos del ecosistema emprendedor, quienes me brindaron su tiempo y perspectiva sobre algunos aspectos críticos de la investigación. En primera instancia, agradezco a la Universidad Santo Tomás, por haberme asignado al doctor Jefferson Arias como director de tesis en el año 2018 quien programo mi pasantía en España, en el entorno universitario del emprendimiento y la investigación. En segunda instancia, y de manera muy especial, al administrador de empresas el magister Carlos Rodríguez Rodríguez, quien desde su experiencia y opinión profesional en el campo del emprendimiento universitario del país aprobó

la propuesta presentada. De igual modo, al psicólogo Julián Esteban Gutiérrez Rodríguez, por la validación de las preguntas aplicadas. Asimismo, a nivel internacional, al doctor Decio Rubio Urrelo de la Universidad San Ignacio de Loyola del Perú.

Quiero expresar también mi agradecimiento a la magister en educación Carolina Morales Cárdenas por sus aportes en la redacción. De la misma forma, a la antropóloga Daniela Robayo Cuevas, por la revisión del presente trabajo con relación a la corrección de estilo.

Por otra parte, agradezco a mi familia, a mis padres, a mi hijo y demás familiares de quienes recibí apoyo incondicional. Asimismo, a los miembros de la Orden de Agustinos Recoletos (OAR) quienes por diez años me apoyaron en el desarrollo laboral en el tema de emprendimiento, de manera particular al Padre Fray Carlos Alberto Villabona, doctor en Psicología Educativa, quien con su amplia cultura de estudios religiosos e interesado en el tema de estudio a nivel nacional e internacional, compartió sus reflexiones y me brindó además acompañamiento espiritual y moral.

A todos ustedes, muchas gracias.

Tabla de Contenido

Introducción	13
Generalidades.....	17
Aporte a la Línea y a la Educación.....	19
Problema de Investigación	20
Planteamiento del Problema de Investigación	20
Pregunta de Investigación	25
Objetivos	26
Objetivo General	26
Objetivos Específicos	26
Justificación del Problema de Investigación	26
Marcos Referenciales	31
Estado del Arte o del Conocimiento	31
Referentes de la Gestión Educativa en torno al Emprendimiento	33
Referentes del Emprendimiento	37
Referentes de la Gestión Institucional Universitaria	42
Tensiones.....	47
Tendencias desde la Visión de los Autores	53
Marco Teórico y Conceptual.....	56
La Gestión Educativa.....	56
Acepción.	56
Características.	59
Componentes de la Gestión Educativa.	60
Proceso Administrativo de la Gestión Educativa.	61
Visión Holística de la Gestión Educativa.	63
La Teoría Institucional de North y su Relación con la Gestión Educativa.	67
El Emprendimiento.....	71
Concepto.....	71
Emprendimiento de Todo Tipo.	75
El Emprendimiento desde la Perspectiva de la Gestión Educativa	78
Impacto del Emprendimiento desde la Óptica de la Agenda 2030.....	80
La Gestión Institucional Universitaria	81

Incursión del Emprendimiento en las Disciplinas.....	84
Posicionamiento del Emprendimiento en las Instituciones Universitarias en Colombia.....	85
Instituciones Universitarias y el Emprendimiento a Nivel Regional.....	88
Instituciones Universitarias internacionales Caso España.....	92
Marco Legal	96
Marco Legal del Emprendimiento.....	96
Marco Legal de las Instituciones Universitarias	98
Metodología	100
Paradigma Cualitativo.....	100
Enfoque Hermenéutico	100
Método: Análisis de Contenido	102
Población	103
Muestra	104
Descripción del Caso.....	106
Fases de la Investigación	113
Fase de Preparación	113
Fase de Recolección de la Información	113
Técnicas e Instrumentos de Obtención de la Información.....	114
Entrevistas	115
Análisis Documental	116
Matriz Categorical como Instrumento de Análisis Documental	118
Resultados y Sistematización de la Información	120
Procedimiento para la Sistematización de la Información	120
Categoría de Gestión Institucional Universitaria.....	123
Categoría de Gestión Educativa.....	133
Categoría de Emprendimiento.....	148
Análisis y Discusión de Resultados.....	170
Triangulación de los Resultados por Categoría.....	171
Análisis de la Categoría Gestión Institucional Universitaria	173
Análisis de la Categoría Gestión Educativa en Emprendimiento	177
Análisis de la Categoría Emprendimiento	185
Propuesta.....	194

Identificación de los Niveles de la Gestión en Emprendimiento en las Instituciones Universitarias de Colombia.....	195
Estructuración de los Rasgos Distintivos	196
La Gestión en Emprendimiento en las Instituciones Universitarias de Colombia	200
Soporte Teórico de la Propuesta.....	202
Procesos	205
Caracterización de los Procesos de la Gestión Institucional Universitaria (alta dirección) relacionados con la Implementación del Emprendimiento en las IU	205
Caracterización de los Procesos de Gestión Educativa en Emprendimiento por parte del Director de las UE y/o CDE.....	206
Caracterización de los Procesos de Gestión Educativa en Emprendimiento a partir del Quehacer Docente en las IU	211
Conclusiones	213
Referencias	220

Índice de Figuras

Figura 1 Nodos Regionales de Universidades REUNE de Emprendimiento	90
Figura 2 Concepción Propia del Emprendimiento	124
Figura 3 Unidad de Emprendimiento (UE) y/o Centro de Desarrollo Empresarial (CDE).....	126
Figura 4 Política Institucional de Emprendimiento (PIE)	128
Figura 5 Asignación Presupuestal para el Emprendimiento y su Distribución	130
Figura 6 Articulación con Autoevaluación y Calidad Institucional	132
Figura 7 Articulación del Emprendimiento con las Funciones Sustantivas	134
Figura 8 Articulación con las Oficinas de Transferencia Tecnológica (OTT)	137
Figura 9 Desarrollo Gestión de la Innovación (GI).....	139
Figura 10 Desarrollo de la Gestión y Creación de spin-off en su Institución	141
Figura 11 Vinculación al Programa de Colombia Científica	143
Figura 12 Estrategias para la Generación de Nuevo Conocimiento desde las Actividades de Emprendimiento.....	145
Figura 13 Estrategias de Apropiación del Conocimiento desde el Emprendimiento	147
Figura 14 Inclusión del Emprendimiento en el Currículo	149
Figura 15 Procesos Académicos que Desarrolla el Centro de Emprendimiento	151
Figura 16 Orientación y Herramientas Pedagógicas para el Desarrollo del Emprendimiento..	153
Figura 17 Desarrollo de Procesos de Formación de Formadores.....	158
Figura 18 Procesos de Opción de Grado en Emprendimiento -P19- Documentos	160
Figura 19 Desarrollo de Procesos de Opción de Grado en Emprendimiento -P19- Directores	160
Figura 20 Desarrollo de Procesos de Opción de Grado en Emprendimiento -P19- Profesores	161
Figura 21 Convenios y Articulación con Redes de Emprendimiento (nacionales e internacionales).....	164

Figura 22 Triangulación de Instrumentos de Recolección de Información	171
Figura 23 Análisis de la Categoría Gestión Institucional Universitaria	174
Figura 24 Implicaciones de la Categoría Gestión Institucional Educativa.....	176
Figura 25 Análisis de la Categoría Gestión Educativa en Emprendimiento.....	180
Figura 26 Implicaciones de la Categoría Gestión Educativa en Emprendimiento	184
Figura 27 Análisis de la Categoría Emprendimiento.....	189
Figura 28 Implicaciones de la Categoría Emprendimiento	191
Figura 29 Niveles de Gestión	196
Figura 30 Formulación de Rasgos Distintivos.....	200

Índice de Tablas

Tabla 1 Relación de las IES a Nivel Nacional.....	99
Tabla 2 Clasificación de las Instituciones de Educación Superior en Colombia según SNIES- MEN	103
Tabla 3 Instituciones Universitarias Seleccionadas.....	104
Tabla 4 Técnicas de Recolección de Información e Instrumentos	114
Tabla 5 Agenda de Intervención/Sesiones Realizadas	117
Tabla 6 Matriz Categorical de Análisis de la Investigación	118
Tabla 8 Códigos o Nomenclatura Utilizados en el Trabajo.....	121
Tabla 9 Agrupación de Preguntas.....	123
Tabla 23 Identificación de Características para Definir Rasgos	197
Tabla 24 Niveles de Gestión de la Innovación.....	209

Índice de Anexos 1

Anexo 1 Tabla 7.....	232
Anexo 2 Tabla 10.....	234
Anexo 3 Tabla 11.....	237
Anexo 4 Tabla 12.....	242
Anexo 5 Tabla 13.....	244
Anexo 6 Tabla 14.....	247
Anexo 7 Tabla 15.....	247
Anexo 8 Tabla 16.....	248
Anexo 9 Tabla 17.....	252
Anexo 10 Tabla 18.....	257
Anexo 11 Tabla 19.....	258
Anexo 12 Tabla 20.....	259
Anexo 13 Tabla 21.....	260
Anexo 14 Tabla 22.....	261

Introducción

Es una realidad a nivel mundial que las comunidades de los países en desarrollo deben prepararse y unirse para gestionar el apoyo brindado por las instituciones nacionales e internacionales, ya sean de carácter público o privado, respondiendo de esta forma a los desafíos sociales, como la reducción de la pobreza y la promoción de su competitividad.

En la actualidad, según el informe del Banco Interamericano de Reconstrucción y Fomento – BIRF (2018), las crisis actuales que se ven insuperables como el cambio climático, los conflictos políticos, las pandemias, los desastres naturales y los desplazamientos forzados, en la mayoría de los casos son transversales a todas las naciones. Por consiguiente, se hace necesario que los países en desarrollo inviertan en las personas, generen respuestas ante las diferentes crisis y propicien el crecimiento económico, con carácter inclusivo y sostenible.

Para que lo anterior pueda llevarse a cabo, es importante brindar orientación a quienes dirigen e integran la gestión educativa en las instituciones universitarias, con el fin de aportar a la implementación del emprendimiento. Se debe evitar el descuido de este aspecto, lo que permitirá contribuir al cumplimiento de los retos que se presentan a nivel social y que están contenidos en los objetivos de la Agenda 2030 (Organización de las Naciones Unidas-CEPAL, 2016), y que son responsabilidad de toda la sociedad.

Para autores como Drucker (1985), el emprendimiento “no es mágico, no es misterioso, y no tiene nada que ver con los genes. Es una disciplina y como toda norma, esta puede ser aprendida” (p. 196). De esta forma, debe de ser enseñada y fomentada. Sin embargo, esta idea no es compartida por un gran número de directivos en los centros educativos, y solo desde hace pocos años comenzó a ser implementada entre la comunidad académica colombiana, en los centros de emprendimiento o facultades de administración, donde la mayoría ha empezado por relacionar cuatro áreas en diferentes niveles de desarrollo e importancia: la educación emprendedora, las actividades para el fomento de las prácticas/pasantías, redes de contacto y la investigación del emprendimiento.

De esta manera, se puede ver que el compromiso de quienes desarrollan la gestión educativa del emprendimiento en las instituciones universitarias, no sólo se debe centrar en atender las necesidades del desarrollo de las competencias emprendedoras, porque su ecosistema (contexto y entorno que facilita el surgimiento de empresas y diversos proyectos empresariales) así como su marco conceptual, es más integral. Lo anterior es el postulado principal que la presente investigación pretende identificar y a partir del cual presenta una propuesta que busca aportar a la implementación holística del emprendimiento.

Vale la pena mencionar que la gestión educativa de las instituciones universitarias debería enfocar el desarrollo del emprendimiento de acuerdo con Kuratko (2004):

Entrepreneurship is a dynamic process of vision, change, and creation. It requires an application of energy and passion towards the creation and implementation of new ideas and creative solutions. Essential ingredients include the willingness to take calculated risks—in terms of time, equity, or career; the ability to formulate an effective venture team; the creative skill to marshall needed resources; and fundamental skill of building solid business plan; and finally, the vision to recognize opportunity where others see chaos, contradiction, and confusion. (p.30)

Desde esta visión, el desarrollo del emprendimiento en las instituciones universitarias, a partir de su gestión educativa, necesita transformar el pensamiento hacia concepciones que le permitan pensar más allá de la simple idea referida a la creación de negocios, porque este aspecto no es el único que integra su epistemología.

Así mismo, en relación con los problemas sociales que han sido identificados, desde una visión general se han tomado en cuenta también los informes internacionales generados por el Global Entrepreneurship Monitor – GEM de los años (2017- 2019), (2018- 2019) y (2019- 2020). Análisis que continúan destacando la necesidad de mejorar la calidad de la educación para el emprendimiento y que se han reflejado a nivel mundial. Cabe mencionar, que en las evidencias presentadas también aparece Colombia en el último informe (2019-2020). Es así como el

presente estudio pretende aportar a la implementación del emprendimiento a partir de su gestión educativa en las instituciones universitarias (IU) de Colombia, con el fin de incentivar las iniciativas por oportunidad, y así, contribuir como agentes catalizadores al desarrollo económico y social del país.

Es importante aclarar que, si bien se tendrán en cuenta aspectos como la actitud y concepción de la gestión educativa, esta se contemplará desde los procesos y las actividades en torno al emprendimiento de quiénes la orientan, al desarrollo de su organización y a la relación con los principios misionales.

La metodología utilizada para el desarrollo de la investigación fue el paradigma cualitativo, que busca abordar el estudio de la implementación del emprendimiento desde la perspectiva de la gestión educativa en las Instituciones de Educación Superior. El enfoque metodológico se aborda desde la postura filosófica y epistemológica de la hermenéutica, buscando realizar la interpretación de los documentos y procesos relacionados con el emprendimiento, y cómo la gestión educativa interviene. El método desarrollado es el análisis de contenido, que es una técnica de investigación que permite, a partir de ciertos datos, hacer inferencias de forma sistemática, objetiva, replicable y válida, para ser aplicables en los diferentes contextos objeto de estudio.

Con este fin, se usaron técnicas como la elaboración de preguntas para ser aplicadas en las entrevistas a directores y profesores de emprendimiento. Se realizó la triangulación de los datos obtenidos a partir de la interpretación y análisis de las interacciones, perspectivas y documentos. Adicionalmente fueron seleccionadas diez (10) instituciones universitarias que poseen características particulares, entre las que están ser una muestra representativa de las regiones del país. Con esto se pretende comprender a profundidad la complejidad que existe en el campo del emprendimiento y su implementación desde su gestión educativa.

Es necesario señalar que dentro de las limitaciones que se presentaron, hubo cambios en las citas de las entrevistas por parte de los directores y/o coordinadores, y por parte de los

profesores de emprendimiento de las IU, esto en razón a la reorganización en los horarios académicos debido a la pandemia originada por la COVID-19. No obstante, esto no afectó los análisis y resultados presentados.

La tesis está distribuida en seis capítulos: el primero desarrolla el planteamiento del problema, la justificación, pregunta problema y objetivos; un segundo capítulo aborda el estado del arte y el marco teórico; un tercer capítulo, el diseño metodológico; el cuarto capítulo contiene los resultados y sistematización de la información; un quinto capítulo, concerniente al análisis y discusión de los resultados; en el sexto capítulo se presenta la propuesta; y finalmente, un último capítulo con las conclusiones. Lo mencionado anteriormente exigió una exhaustiva revisión bibliográfica de la implementación del emprendimiento desde su gestión educativa en las instituciones universitarias, realizándose la respectiva indagación, análisis y respuesta tanto de los objetivos como de la pregunta planteada.

Entre los autores y estudiosos más significativos para la investigación se destacan los siguientes: Juan Casassus, Idalberto Chiavenato, Antonio Bolívar, Carlos Cano, Adrián Cejas, Joseph Schumpeter, Douglas North, Abril Acosta, Angélica Buendía, Donald Kuratko, Maksim Belitski, Martin Wynn, Peter Shane y Carlos Merino. Este trabajo se ha enriquecido también con las referencias y los aportes realizados por otros colegas a nivel de maestría y doctorado, así como documentos gubernamentales y de entidades institucionales del orden nacional e internacional.

Este documento muestra el desarrollo de un trabajo de cuatro años de investigación y constante análisis en las instituciones universitarias de formación tecnológica, técnica y profesional, que permite vislumbrar nuevas alternativas desde la caracterización de los procesos de la gestión educativa relacionados con la implementación del emprendimiento, como elementos esenciales en la formulación de rasgos distintivos que pueden aportar al desarrollo de este campo de estudio.

Generalidades

Título: La Gestión Educativa y los Procesos Relacionados con el Emprendimiento en las Instituciones Universitarias de Colombia

Nombre del Autor: Yancira Moreno Mahecha

Tutor: Dra. Angela Patricia Cárdenas

Entidad Ejecutora: Universidad Santo Tomás

Resumen

El presente trabajo de investigación abordó el estudio de la implementación del emprendimiento, a partir de los procesos de la gestión educativa, desde la interpretación y análisis de las perspectivas de los directores, profesores del área y lo registrado en los documentos institucionales existentes en diez (10) instituciones universitarias de Colombia. Actualmente, resulta importante vislumbrar el tema de la gestión educativa, como un elemento imprescindible para la implementación de los nuevos marcos referenciales en la educación superior. En relación a la metodología, se planteó un paradigma cualitativo; el enfoque se asumió desde la postura filosófica y epistemológica del diseño hermenéutico; el método desarrollado fue el análisis de contenido; la población objeto de estudio fueron los centros de emprendimiento de las instituciones universitarias; y se utilizaron como instrumentos los documentos relacionados con la Política Educativa Institucional, Política Institucional en Emprendimiento, los Informes de Gestión y Política de Investigación, entre otros documentos existentes, y también las estrategias de emprendimiento y las entrevistas realizadas a los diferentes actores. Para esta investigación se determinó una muestra no probabilística, mediante un procedimiento de selección a conveniencia de la investigadora, de acuerdo con las características y ubicación del total de las instituciones universitarias. Con los hallazgos presentes en la investigación, se formularon los rasgos distintivos para las instituciones universitarias desde la gestión educativa, con el propósito de implementar integralmente el emprendimiento.

Palabras clave: Gestión educativa, emprendimiento, instituciones universitarias, procesos de gestión educativa en emprendimiento.

Abstract

This research work addressed the study of the implementation of entrepreneurship, from the processes of educational management, from the interpretation and analysis of the perspectives of the directors, teachers of the area and what is recorded in the institutional documents in ten (10) university institutions of Colombia. Currently, it is important to envision the issue related to educational management, as an essential element for the implementation of the new frameworks in higher education. In relation to the methodology, a qualitative paradigm was proposed; the approach was assumed from the philosophical and epistemological position of the hermeneutical design; the method developed was content analysis; the population under study were the entrepreneurship centers of the university institutions; the instruments used were the documents related to the Institutional Educational Policy, Institutional Policy on Entrepreneurship, Management Reports and Research Policy, among other documents, as well as the entrepreneurship strategies and the interviews carried out with the different actors. For this research, a non-probabilistic sample was determined, through a selection procedure at the convenience of the researcher, according to the characteristics and location of all the university institutions. With the findings from the research, the distinctive features were formulated for the university institutions from the educational management, with the purpose of fully implementing the entrepreneurship.

Keywords: Educational management, entrepreneurship, university institutions, processes of educational management in entrepreneurship.

Aporte a la Línea y a la Educación

Esta investigación se enmarca en la línea de Organizaciones, Gestión Educativa y del Conocimiento. El resultado pretende, desde la interpretación y análisis de los procesos de la gestión educativa en emprendimiento en las instituciones universitarias, formular los rasgos distintivos y la caracterización de los procesos que aporten a la implementación integral del emprendimiento. El estudio contribuye a las actividades de investigación en las entidades como la Red Nacional Universitaria de Emprendimiento REUNE, e internacionales como GEM-Colombia. Para el Ministerio de Educación Nacional, esta investigación es de interés porque permite la inclusión y apoyo a reformas que se realicen para fortalecer el campo del emprendimiento en las Instituciones Universitarias de Colombia, contribuyendo en su desarrollo y ejecución. Hacer ver a quienes integran la gestión educativa, la necesidad de comprender mejor a las organizaciones universitarias y a sus procesos institucionales en torno al emprendimiento.

Problema de Investigación

Planteamiento del Problema de Investigación

Desde los planteamientos de los primeros teóricos de la economía clásica como David Ricardo, Adam Smith, Malthus y posteriormente con los aportes dados en la Teoría del Desarrollo Económico por Schumpeter (1963), se ha diseñado el problema del crecimiento y el desarrollo económico. De estas contribuciones han surgido propuestas con relación a las acciones y al proceso del emprendimiento en las instituciones universitarias. Los anteriores aportes en su conjunto, se continúan relacionando con investigaciones más recientes, en razón al estudio del emprendimiento universitario, como es el caso de los investigadores Kuratko (2015) y Belitski et al. (2019) y otros, que han ido aportando y develando problemas relativos al ecosistema emprendedor.

Con relación al caso colombiano, el surgimiento de la normatividad en torno a la implementación del emprendimiento, como lo es la Política Nacional para el Fomento y Cultura del Emprendimiento, enunciada en la Ley 1014 (Congreso de la República de Colombia, 2006), y los procesos que se desarrollan, han evidenciado problemas a partir de la interpretación y aplicación libre de los postulados de dicha ley, desde los agentes que lideran la gestión educativa en los centros universitarios. De esta forma, la implementación y cumplimiento integral de la Ley de Emprendimiento en los Proyectos Educativos Institucionales (PEI) de las instituciones universitarias, se ve supeditada a la interpretación y las decisiones de los encargados de la gestión educativa.

Podría plantearse que la libre interpretación de la norma, por parte de quienes direccionan la gestión educativa, estaría amparada por la autonomía universitaria establecida en la Constitución Política de Colombia, en su artículo 69, y a su vez por la Ley 30 en su artículo 28:

La autonomía universitaria consagrada en la Constitución Política de Colombia y de conformidad con la presente ley, reconoce a las universidades el derecho a darse y modificar sus estatutos, designar sus autoridades académicas y administrativas, crear,

organizar y desarrollar sus programas académicos, definir y organizar sus labores formativas, académicas, docentes, científicas y culturales, otorgar los títulos correspondientes, seleccionar a sus profesores, admitir a sus alumnos y adoptar sus correspondientes regímenes, y establecer, arbitrar y aplicar sus recursos para el cumplimiento de su misión social y de su función institucional. (Ley 30 de 1992, s.f., p. 10)

Igualmente, se considera que la baja presencia del emprendimiento en las instituciones universitarias, podría deberse al desconocimiento de los diferentes contextos desde la gestión educativa y desde las diversas entidades y actividades relacionadas con el ecosistema emprendedor, posición que también es compartida por Sanabria et al. (2015). Adicionalmente, se debe tener presente que no basta con el conocimiento de los contextos educativos; no considerar al emprendimiento desde sus diferentes enfoques, impide también entender su complejidad a partir de los discursos de la interdisciplinariedad y transdisciplinariedad. Esta apreciación se destaca también en Zambrano et al. (2017).

Por su parte Kuratko (2015), enfatiza en el hecho de los cambios constantes que se presentan desde la gestión educativa en las instituciones universitarias, cambios que si bien en ocasiones son necesarios, evidencian una baja previsión por parte de los nuevos agentes encargados de esta gestión, ya que hay momentos en que no se ejecuta con objetividad una evaluación de los resultados obtenidos por los procesos ya establecidos. De esta forma, se resalta la necesidad de reconocer y motivar el trabajo y liderazgo de quienes son los gestores y promotores de los programas de emprendimiento en las universidades.

Como consecuencia, se podría decir que la implementación integral del emprendimiento en las instituciones universitarias, depende del conocimiento y las interpretaciones propias de las prácticas en los diferentes contextos, por parte de los agentes que dirigen la gestión educativa, obteniéndose así determinados resultados. Conviene subrayar que el emprendimiento no se

desarrolla de forma espontánea, sino que depende del conocimiento de diversas variables que lo afectan, como el entorno universitario, el ámbito normativo y el contexto organizacional.

De esta manera, podrían surgir interpretaciones centradas únicamente en la obtención de riqueza, ocasionando que los esfuerzos de las instituciones universitarias se centren exclusivamente en la generación de competencias empresariales, en las disciplinas comerciales o financieras, dejando de lado procesos integrales e interdisciplinarios para la implementación del emprendimiento desde el punto de vista de la gestión educativa.

Adicionalmente, la falta de claridad y de acuerdos en las instituciones universitarias, con relación a las diferentes concepciones del término emprendimiento, así como de quienes desarrollan la gestión educativa, genera constantes desacuerdos entre la comunidad educativa. Lo anterior lleva a la realización de eventos de emprendimiento de forma aislada y no correlacional entre facultades.

Resulta entonces muy importante identificar las diferentes concepciones del término emprendimiento, comenzando por la definición propuesta en la Ley 1014 de 2006, en el artículo No. 1, inciso (c):

Emprendimiento: Una manera de pensar y actuar orientada hacia la creación de riqueza. Es una forma de pensar, razonar y actuar centrada en las oportunidades, planteada con visión global y llevada a cabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado, su resultado es la creación de valor que beneficia a la empresa, la economía y la sociedad. (Ley 1014 de 2006, s.f., p. 1)

En concordancia con Ospina et al. (2017), lo anterior se hace relevante desde los estudios de la gestión educativa, ya que existe una baja articulación de los objetivos en las instituciones universitarias con los principios misionales de la docencia, investigación y extensión.

Es conveniente aclarar que también se presentan diferentes interpretaciones de la Ley 1014 de 2006, como ejemplo se puede mencionar el artículo 1 inciso (e), que hace referencia a la formación para el emprendimiento: "...formación en competencias básicas, competencias

laborales, competencias ciudadanas y competencias empresariales a través de una cátedra transversal de emprendimiento...” (Congreso de la República de Colombia, 2006, p. 2). Y es que en ocasiones, quienes dirigen la gestión educativa en las instituciones universitarias, interpretan textualmente la ley y solamente ven el interés de su aplicación en los PEI de educación básica y media, sin preguntarse por la conveniencia de los demás procesos relacionados con la formación para el emprendimiento en el campo universitario y cómo estos deben estar dirigidos a los estudiantes de áreas diferentes a las financieras, quienes, posteriormente como líderes, desarrollarán sus proyectos de vida como creadores o trabajadores en diversas empresas.

Es necesario mencionar que el artículo 15 de la ley mencionada, referente a la formación de formadores en emprendimiento, se entrelaza con las observaciones dadas en el artículo 1, ya que algunos líderes en la gestión educativa, no contemplan ni ven pertinente la capacitación en este campo y su aplicación entre los pedagogos y programas diferentes a los financieros, como ocurre en las licenciaturas, el sector salud, las humanidades, entre otros. Esto puede atribuirse a la falta de visión entre los directivos de la gestión educativa en lo concerniente a los procesos relativos al emprendimiento (Cardona, 2015). Adicionalmente, se puede ver un vacío en la formación integral por parte de algunos directivos docentes, factor identificado en la investigación de Cadena (2017).

De la misma forma, en relación con el artículo 16, de esta misma ley, que hace referencia a la opción para trabajo de grado-empresa, vale mencionar que en determinadas instituciones universitarias donde se realiza dicho proceso, este es enfocado hacia las facultades y programas de administración y economía, generándose una baja presencia de esta alternativa en los demás programas ofrecidos. Así mismo, se presenta una ausencia de pre-incubadoras e incubadoras de emprendimiento, por ende, no hay vinculación de estudiantes interesados en incentivar el espíritu emprendedor, lo que podría ser un fundamento para los semilleros (Mosquera, 2016).

Se hace necesario aclarar que el bajo desarrollo del emprendimiento e investigación con carácter transdisciplinario, desde los procesos de pre-incubación y desde los semilleros, podría

impedir ver el beneficio en otros aspectos como los relacionados entre ciencia, tecnología e innovación, percepción que es acorde con la investigación de García (2014).

Hoy se puede evidenciar, en el entorno del emprendimiento colombiano, una baja articulación entre los formuladores de las políticas, el sector financiero, las organizaciones de apoyo empresarial y las instituciones universitarias. Se observa un bajo resultado en la inversión en el campo del emprendimiento por parte de la gestión educativa, hecho que afecta a los estudiantes, como queda demostrado en los resultados del informe internacional del Global Entrepreneurship Monitor - GEM (2018/2019).

Como consecuencia, la gestión educativa refleja en ocasiones una ausencia de liderazgo, que impide desarrollar conexiones, colaboración y relación entre quienes conforman los “stakeholders”, y entre los demás integrantes del medio emprendedor. Los resultados de esta situación, terminan por demostrar que existe una desvinculación entre las instituciones universitarias, que desarrollan más información técnica, y el sector empresarial, que posee el capital de inversión, lo que limita la creación de los procesos spin off.

Por otro lado, si bien desde la Red Universitaria Nacional de Emprendimiento REUNE, perteneciente a ASCUN, y desde las entidades del entorno emprendedor, se viene trabajando para formular propuestas que den cumplimiento a los propósitos establecidos en la Ley 1014, en sus informes se evidencia que no todas las instituciones universitarias integran y aportan a dicha red. En consecuencia, un gran número de ellas no se benefician de las actividades programadas como son los simposios, las inmersiones, los nodos de investigación y de transferencia del conocimiento que sobre el emprendimiento se producen, y que se conocen a nivel nacional e internacional desde REUNE (Red Universitaria de Emprendimiento - REUNE, 2019).

Ahora bien, en el *Informe del Estado del Arte del Emprendimiento*, presentado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y la Asociación Colombiana de Universidades ASCUN (2014), se recomienda integrar las políticas e iniciativas en todos los niveles de la organización universitaria, en torno a la generación de programas para el emprendimiento. La

baja participación por parte de las instituciones universitarias en este proceso, genera un desconocimiento del contexto y del medio universitario emprendedor, lo que afecta la calidad y el nivel de vida de los estudiantes y de la sociedad en su conjunto, presentándose una descontextualización del concepto del círculo virtuoso del emprendimiento (Crissien, 2018).

Así mismo, las diferentes interpretaciones libres de la Ley 1014 de 2006, pueden generar confusión entre los formadores y egresados de pregrado, así como también entre los estudiantes pertenecientes a todos los programas que ofertan las instituciones universitarias, originándose una visión reduccionista del campo del emprendimiento en los diferentes contextos en los que se desarrolle el proyecto de vida. Como resultado de este panorama, algunos jóvenes llegan a un mercado laboral sin las competencias para generar emprendimientos de oportunidad, como lo muestran los estudios de Confecámaras (2018). Es así como se hace necesario y pertinente, establecer investigaciones que involucren los procesos de emprendimiento en las instituciones universitarias, para crear propuestas adecuadas desde la gestión educativa, con un concepto general, integral y transversal del emprendimiento.

Esto podría fomentar una mentalidad emprendedora de oportunidad en la sociedad, que se reflejaría en los indicadores de calidad de vida, y por esta vía, se mejoraría el nivel de desarrollo económico. Es así como todas las acciones para la implementación del emprendimiento en las instituciones universitarias, deben tener presente el papel imprescindible de la gestión educativa. De igual manera, vale la pena aclarar que el círculo virtuoso generador de empleo, se entiende desde tres ópticas distintas: el emprendedor social, el intraemprendedor y el emprendedurismo, y por tal motivo todas las acciones para la implementación del emprendimiento en las instituciones universitarias, deben tener presente el papel preponderante de la gestión educativa.

Pregunta de Investigación

¿Cuáles son los procesos que desde la gestión educativa se relacionan con la implementación del emprendimiento en las instituciones universitarias?

Objetivos

Objetivo General

Caracterizar los procesos de la gestión educativa relacionados con la implementación del emprendimiento en las instituciones universitarias de Colombia, como elementos esenciales en la formulación de rasgos distintivos.

Objetivos Específicos

Analizar las políticas y estrategias que orientan la implementación del emprendimiento en las instituciones universitarias de Colombia.

Describir las unidades de emprendimiento (programas, proyectos y procesos) de las instituciones universitarias de Colombia, desde la perspectiva de la gestión educativa del emprendimiento.

Considerar los resultados de las actividades de emprendimiento y su alcance en las instituciones universitarias de Colombia.

Formular rasgos distintivos para las instituciones universitarias desde la gestión educativa, con el propósito de implementar integralmente el emprendimiento.

Justificación del Problema de Investigación

Cada vez se hace más evidente que el emprendimiento y su implementación integral en las instituciones universitarias, es un factor incidente en los resultados de desarrollo económico y social del país. Parte de la sociedad, representada por el gobierno y los empresarios, presionan a quienes integran y son garantes del funcionamiento en las organizaciones del sector académico, debido a la responsabilidad que tienen los centros educativos de educación superior, en mejorar la preparación para el emprendimiento dentro de los estudiantes. Para esto se tienen en cuenta los resultados que se han obtenido de egresados que laboran en cargos de gestión empresarial, y también a los titulados que constituyen empresas y no han logrado recuperarse del fracaso empresarial.

Es así como en el informe para GEM Colombia Gómez et al. (2017), señalan que el indicador del emprendimiento ha disminuido entre los años 2013 al 2017, descendiendo del 90.9% al 68.4%. Se podría decir que el emprendimiento como opción de carrera o de empresas, se ha visto mermado por el aumento de la oferta laboral o que ha dejado de ser importante en su aprecio y valía.

Pero al analizar el indicador, se observa que el emprendimiento generado es de ingreso, estando conformado por personas que tienen formación secundaria, técnica profesional y tecnológica, es decir, que se carece de emprendimientos estructurados con características que les permitan ser generadores de empleo.

Es necesario precisar que desde la academia existen artículos científicos y estudios de investigación en torno al emprendimiento a nivel nacional e internacional como un nuevo campo de estudio, que sigue siendo explorado por varios investigadores académicos, razón por la cual, desde la gestión educativa, se hace necesario apoyar la investigación para el emprendimiento en aspectos relacionados con la formulación de políticas públicas, teniendo en cuenta el ejercicio de la política y la inmediatez de los periodos de gobierno. Igualmente se deben tener en cuenta los requerimientos de entidades internacionales como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), y el Banco Interamericano de Desarrollo y Fomento (BIRF), con relación a la generación de condiciones apropiadas por parte de un ecosistema emprendedor para la creación, sostenibilidad y crecimiento de emprendimientos que favorezcan la obtención de ingresos, y por ende una mejora en la productividad empresarial.

De igual forma, en los Objetivos de Desarrollo Sostenible, dados por la Organización de las Naciones Unidas-CEPAL (2016), se destaca el interés por reconocer que la función de las Instituciones de Educación Superior (IES) está encaminada a romper el paradigma de los emprendedores con relación a las acciones sociales y/o ambientales, al no creer que estas generan valor económico, hecho que dificulta el impacto positivo de la implementación y la generación del emprendimiento.

Adicionalmente, si bien los agentes que dirigen la gestión educativa en las instituciones universitarias en un periodo de tiempo estipulado, dependen del conocimiento, interpretación y experiencia que tengan del manejo de la ley de emprendimiento, es necesario que dispongan y generen consensos que permitan su inclusión en las reformas que se proponen, tanto en los Proyectos Educativos Institucionales (PEI), como en las políticas, estrategias y programas.

Se hace necesario indagar si hay otros intereses desde la gestión educativa para profundizar en cómo las instituciones universitarias están apoyando la implementación de la Ley 1014 de 2006, teniendo en cuenta sus prácticas y la incorporación del emprendimiento desde el direccionamiento estratégico. Se debe indagar sobre el concepto y apropiación que tienen las instituciones universitarias sobre este campo y su implementación en todos los programas, no sólo en los de carácter financiero. Así mismo, es fundamental revisar el apoyo brindado a los centros educativos de enseñanza básica y media con relación a la formación de formadores.

Vale mencionar que partir de la promulgación de la Ley 1014 de 2006, de la totalidad de las (IES) existentes en Colombia, 136 son instituciones universitarias de las cuales solo 9% están asociadas a REUNE (Red Universitaria de Emprendimiento REUNE, 2019) y (Observatorio de la Universidad Colombiana, 2020). Si bien, en REUNE se registran y comparten diferentes procesos, posturas y experiencias de conocimiento e interés por parte de los agentes que las representan y conforman el medio emprendedor en las instituciones universitarias vinculadas, estos procedimientos no se adelantan en su totalidad, por la alta rotación de los representantes de las (IES) ante REUNE, situación que afecta la continuidad de dichos procesos (Asociación Colombiana de Universidades ASCUN-REUNE, 2019).

Desde la promulgación de la Ley de Emprendimiento, la información obtenida con relación a la creación y el sostenimiento de las empresas que se registran, muestra resultados poco satisfactorios (Congreso de la República de Colombia, 2006). Según el estudio de Confecámaras (2018) “se encontró que, de 100 empresas creadas formalmente en 2012, sobreviven 34 al termino de 5 años” (p. 4). Es decir, que del 100 % de las empresas creadas en el país, el 70%

fracasa. De acuerdo con el informe titulado *¿Por qué los emprendimientos fracasan en Colombia?* realizado por Pardo y Alfonso (2015) y el informe de Global Entrepreneurship Monitor (2019), se destaca que los principales factores por los cuales los emprendimientos se vienen abajo en Colombia son los aspectos financieros, los organizacionales del entorno y el mercado.

La Organización de las Naciones Unidas -CEPAL (2016) en su Agenda 2030, es explícita e invita a identificar, en todos los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), la importancia del emprendimiento desde la formación de la persona, para hacer posible mediante la creatividad y la innovación, el planteamiento de propuestas que permitan cumplir con las metas de estos objetivos. Como ejemplo está el Objetivo de Desarrollo Sostenible 4, el cual se refiere a la importancia de garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad, promoviendo oportunidades de aprendizaje durante toda la vida. Una de las metas para el anterior objetivo, establece que para el 2030 se debe aumentar significativamente el número de jóvenes y adultos con competencias necesarias, técnicas y profesionales, para que puedan conseguir el trabajo y desarrollar un proyecto de vida desde el emprendimiento.

Ahora bien, como ya se ha mencionado, el emprendimiento ha sido tema recurrente en las campañas políticas, como lo fue en el caso del actual presidente de Colombia. Esto de cierta manera motivó la discusión de este tema en el Congreso de la Republica de Colombia y su inclusión en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2018-2022, Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad. El (PND) inicia recordando los derechos emanados por la Constitución Nacional, los principios del Estado Social de Derecho que garantizan a los ciudadanos la convivencia y aseguran el acceso a una justicia eficaz, eficiente y efectiva para vivir en libertad y en democracia. En el documento se resalta el compromiso por el emprendimiento y la productividad, un acuerdo por una economía dinámica, incluyente y sostenible que debe potenciar todos los talentos. Se establece igualmente una alianza para fortalecer el desarrollo y la productividad de la Colombia rural (Congreso de la Republica de Colombia, 2019).

De esta manera, es de suma importancia revisar, desde las diferentes prácticas, el papel que la educación superior está desarrollando y cómo se ha asumido el emprendimiento desde la gestión educativa. Así, se podrá identificar el estado y la forma como se asume el emprendimiento para quienes asisten a las instituciones universitarias en busca de una mejor calidad de vida.

Esta investigación pretende abordar el estudio de la implementación del emprendimiento, desde la interpretación y el análisis de las interacciones, perspectivas y documentos, en seis instituciones universitarias de Colombia, a partir de los procesos de la gestión educativa. Se busca contribuir con una propuesta que permita formular rasgos distintivos en los centros educativos, con el propósito de optimizar la implementación integral del emprendimiento. Posibilitando además ampliar la visión y cobertura de proyectos innovadores - emprendedores desde las diferentes disciplinas en las instituciones universitarias, y aportando de manera significativa al crecimiento social y económico del país de forma incluyente y sostenible.

Una vez revisado el estado del arte sobre el tema del campo del emprendimiento, desde la acción de la gestión educativa en las instituciones universitarias, se evidencian estudios que, si bien detectan la problemática, dejan vacíos y recomendaciones que se reflejan en la formulación de la pregunta planteada en esta investigación. Es aquí donde cobra validez y justificación la realización del presente estudio.

Marcos Referenciales

En el presente apartado se presentará el estado del arte o del conocimiento, a partir de la recolección y análisis de la información de los diferentes autores consultados, permitiendo identificar las metodologías utilizadas, los aportes, los hallazgos y las tensiones. Posteriormente se vislumbrarán las categorías de análisis que soportarán esta investigación. Seguidamente se desarrollará el marco teórico y conceptual categorial para luego concluir con el marco legal.

Estado del Arte o del Conocimiento

Se pretende mostrar las tendencias y estudios presentes al momento de la realización del trabajo de investigación, en el que se contemplan las fases heurística y hermenéutica, con el objetivo de integrar los aportes realizados por distintos investigadores. Se identifican los aportes de las diferentes posturas teórico-metodológicas con relación al campo de estudio y lineamientos (la gestión educativa en torno al emprendimiento, el emprendimiento y las instituciones universitarias), determinados en la formulación del problema de investigación, permitiendo desarrollar de forma organizada la información, con el propósito de considerar la limitación del estudio y mostrar los aspectos que se juzgan vacíos y, sobre ellos, generar aportes.

En la revisión efectuada se encontraron documentos académicos de investigadores relacionados con el emprendimiento, la gestión educativa y las instituciones universitarias. Se encontraron igualmente referentes internacionales, entre los que se destacaron los siguientes países: España, Inglaterra, Estados Unidos, México, Chile y Costa Rica.

Se realizó la indagación de artículos científicos y tesis doctorales publicados en los últimos cinco años. El estado del arte fue revisado con base a la información obtenida de portales indexados como Scopus, Dialnet, Redalyc, Springer Link y Scielo; y de revistas científicas y repositorios como la Universidad de Salamanca, Universidad de la Rioja, Universidad de Castilla-La Mancha, Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal, Revista Lasallista de Investigación, CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, Universidad Complutense de Madrid, Universidad de Oviedo, Revista de Psicología

de la Universidad de Viña del Mar, Revista Científica de la Universidad del Norte, Revista Cubana de Educación Superior, Revista Fronteras de la Investigación Empresarial de China, Henley Center for Entrepreneurship (HCfE), University of Gloucestershire en Inglaterra, Universidad de Indiana en Bloomington (EE. UU.) y Revista de la Escuela de Administración de Negocios.

Con relación a las tesis se encontraron en repositorios de universidades como: Universidad EAFIT (Escuela de Administración, Finanzas e Instituto Tecnológico de Negocios), doctorado en Administración; Universidad Libre de Colombia; Universidad Santo Tomás; Universidad Simón Bolívar; Universidad del Rosario; Universidad Javeriana; Uniagustiniana; Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales; University of Reading; University of Kelley; Universidad de las Palmas de Gran Canaria, Facultad de Economía Empresas y Turismo; Universidad Autónoma de Querétaro, Facultad de Contaduría y Administración; Universidad ICESI de Cali, Universidad de la Sabana, Universidad del Valle y Universidad de Costa Rica.

En la información encontrada se destacaron las siguientes temáticas: administración universitaria y cambio organizacional, administración educativa, cultura del emprendimiento, competencias para la formación en emprendimiento, medioambiente, humanización, desarrollo cultural y turístico del emprendimiento, intraemprendimiento corporativo, syllabus, innovación y creatividad, gestión de la política pública, gestión del cambio, emprendimiento social, biostartup de emprendimiento, calidad educativa, gestión del conocimiento, bioética, gestión del cambio y spin off.

En la investigación se mostrarán también los hallazgos, vacíos y recomendaciones encontrados, lo que permitirá, mediante el análisis, identificar las tensiones existentes para poder determinar las categorías de análisis. La revisión documental permite identificar los últimos aportes de conocimiento con relación al estudio del emprendimiento, relacionando la gestión educativa en la educación superior. Por tanto, los hallazgos de las investigaciones realizadas

hasta el momento, dejan ver la necesidad de dar respuesta a la pregunta planteada en la presente investigación.

Referentes de la Gestión Educativa en torno al Emprendimiento

Por la relevancia y relación con la gestión educativa, se reseña la investigación del chileno y profesional en psicología de la educación Juan Casassus, y su artículo elaborado para la UNESCO denominado *Problemas de la gestión educativa en América Latina*, que tiene conexión con su tema de investigación sobre *Cambios paradigmáticos en la educación*. Entre los aportes y hallazgos generados, Casassus (2000) encontró que la tarea formativa está ubicada, en la mayoría de los casos, dentro de las destrezas necesarias para operar un mundo invariante, es decir, como un paradigma tecno-lineal racionalista, que conduce a una práctica de la gestión educativa en América Latina, más orientada hacia la eficiencia, haciéndola carecer de sentido.

El autor especifica que lo mencionado es opuesto a las representaciones del mundo inestable, caracterizándolo como el establecimiento de imaginarios del ser humano, con características complejas y cambiantes. El autor invita a reflexionar y realizar estudios de manera continua sobre la gestión educativa, desarrollándola de manera más amplia, insistiendo en la necesidad de distinguir las diferentes teorías y modelos de trabajo organizacional, así como los contextos (internos y externos), teniendo en cuenta los diferentes enfoques y nuevos aspectos que surjan. Señala también, que la labor del gestor educativo no debe ser desarrollada sólo desde la tarea de administración de recursos, afirmando que se hace necesario repensar la gestión educativa con visión hacia el futuro.

Aunque la obra de Casassus no es reciente, sus aportes y hallazgos se consideran relevantes para abordar esta investigación, especialmente en lo relativo a la implementación del emprendimiento en la tarea pedagógica. Se identifica además la relación directa que existe entre los procesos teóricos de la administración y la labor universitaria. Esta postura valida la investigación propuesta, a partir de las prácticas y los cambios continuos que debe afrontar la

gestión educativa y, en este caso, los relacionados al estudio del emprendimiento en las instituciones universitarias.

A continuación, se presentan otros autores que por sus postulados e investigaciones resultan relevantes:

Desde el artículo de investigación *La cultura organizacional y emprendedora en los centros educativos* (Arnaiz et al., 2014), se presentan investigaciones y desarrollos que han intentado introducir estos modelos en organizaciones educativas, como el de la tesis doctoral titulada: *la Cultura emprendedora en la educación secundaria de la Universidad de Oviedo* (Arnaiz, 2015).

Entre los aportes y hallazgos de esta última investigación, se encuentran el reconocimiento y relación existente entre la cultura organizacional y la cultura del emprendimiento. Su investigación se centra en indagar por qué los modelos institucionales de la cultura empresarial se han desarrollado en el contexto del empresarismo, mientras que en las organizaciones educativas ese interés es menor. Destaca entonces la importancia de hacer un cambio en la cultura organizacional educativa, para desarrollar la cultura del emprendimiento y la innovación.

Así mismo, el investigador enfatiza sobre la necesaria modificación de las prácticas y cultura educativa, pero se aclara que esto implica un cambio en la cultura organizacional de los centros de educación, hacia el emprendimiento e innovación. El autor también afirma que es necesario cambiar la cultura de quienes integran la comunidad educativa con relación al emprendimiento y su finalidad en la educación, así como en el proceso de instrucción, el proceso de aprendizaje y los entornos, lo que lleva implícito un cambio en la cultura. Sostiene que la cultura del emprendimiento y la gestión educativa son un trabajo continuo. De modo que este campo de trabajo está abierto y valida la presente investigación.

Por su parte, en el libro de los investigadores, Merino et al. (2018) titulado *Gestión del conocimiento en organizaciones del sector nuclear*, se reconoce que el conocimiento también

forma parte de las tendencias de gestión y dirección dentro de las organizaciones, buscando validar el discurso de la competitividad por medio del manejo de los activos intangibles, teniendo en cuenta el factor *conocimiento* como parte crítica de este tipo de activos.

Entre los aportes identificados a partir de este estudio, se encuentran que la teoría organizacional, como disciplina de investigación en las empresas, debe ser competitiva y excelente sin importar su carácter. Se asevera también que se deben tener en cuenta los siguientes elementos en toda clase de organizaciones: talento, emprendimiento, compromiso, colaboración, creatividad, innovación liderazgo, redes, y transferencia. Entre las recomendaciones que se hacen se destaca el afirmar que no se deben atender los nuevos retos estratégicos desde la gestión en las organizaciones, sin antes comprender el marco de referencia que las acoge.

En el artículo *La relación del impacto de la gerencia educativa en los procesos de gestión del cambio en Instituciones Educativas de Manizales*, de los docentes Ospina et al. (2017), se destacan tres categorías: de innovación educativa, sostenibilidad y gestión organizacional. Esta investigación sirvió al presente estudio, especialmente en lo relativo a las evidencias de cómo la gerencia educativa y los procesos de gestión del cambio se fortalecen cuando cuentan con criterios claros de innovación y apuestan por la sostenibilidad de las iniciativas.

De la misma forma fue útil en cuanto a la identificación de las relaciones de los conceptos de gestión y de gerencia, en donde se destaca que las organizaciones se dirigen mediante las acciones humanas que conducen a la realización de los sucesos. Además, se hace referencia a que la transformación en los contextos pedagógicos se produce cuando el gerente educativo y los agentes formativos involucran a los estudiantes y a la comunidad. Entre las recomendaciones que se dan para futuros estudios, están el análisis del campo de la gerencia educativa en relación con el impacto de los proyectos educativos, desde los diversos contextos y áreas.

Por su parte Cadena (2017), en su tesis doctoral: *La gestión educativa y el proceso de articulación: un modelo de emprendimiento social para la educación media técnica*, aborda y

analiza la gestión educativa, en otro contexto, en educación media, a partir de la implementación de las políticas educativas, con relación a la articulación de la educación media técnica con la educación superior y la política del fomento a la cultura del emprendimiento, en tres colegios oficiales de Bogotá.

Los aportes y hallazgos de esta investigación tienen que ver con señalar el desinterés de la relación entre gestión educativa y emprendimiento, situación que se evidencia en el Proyecto Educativo Institucional (PEI). Se identificó la indiferencia hacia la política del emprendimiento y su integración al respectivo currículo de educación media. El resultado de este trabajo de investigación aportó un modelo de gestión educativa para la formación en emprendimiento social y para la articulación de la media técnica con la educación superior.

Entre los vacíos y recomendaciones que deja este estudio para futuras investigaciones, se encuentra el corregir y proponer investigaciones con relación a las fallas que tiene el ejercicio de la gestión educativa y su relación con el emprendimiento, por parte de quienes ejercen estos procesos en las instituciones de educación media y básica.

En el artículo de los investigadores Valenzuela et al. (2018) titulado *Desarrollo emprendedor latinoamericano y sus determinantes: Evidencias y Desafíos*, se identifican las principales variables que podrían estar influyendo en el desarrollo emprendedor latinoamericano. Los aportes de esta investigación tienen que ver con la comprensión del fenómeno del éxito empresarial sustentado en mayor número de líderes emprendedores que poseen educación universitaria y experiencia laboral previa. Se afirma también que las redes de contacto facilitan la obtención de recursos, información, financiamiento y apoyo institucional. Se evidencia que la gran mayoría de los fracasos empresariales es ocasionada por no realizar un adecuado plan de negocios, razón por la cual se dificulta gestionar y elaborar una administración apropiada.

Las recomendaciones para investigaciones futuras a partir del estudio mencionado, sugieren revisar la educación formal, enfocada al emprendimiento e innovación y su relación con la industria. Además, se sugiere indagar sobre la conformación entre las redes de personas, las

Pymes del país de origen y otras empresas, por parte de las universidades latinoamericanas, ya que un gran número de ellas han evolucionado más lentamente que los cambios científicos, innovadores y de desarrollo tecnológico. Desde la gestión educativa, en la presente investigación se revisarán las recomendaciones anteriores.

Tomando en consideración los autores y estudios revisados, se resalta la importancia de la preparación y experiencia que deben tener, en el campo de la gestión educativa del emprendimiento, los agentes líderes en las instituciones de educación. Además, se observa que, si bien los investigadores señalan las temáticas y variables involucradas desde la teoría organizacional, recomiendan formular y desarrollar las variables desde la educación superior, en donde se integren los procesos presentes ante los cambios frecuentes en la dirección de los agentes que conforman la gestión educativa, con relación al campo del emprendimiento. De esta forma, la investigación propuesta se valida ya que responde a la problemática que se plantea.

Referentes del Emprendimiento

En lo que respecta al emprendimiento y a la innovación, se revisaron diversos artículos e investigaciones, encontrándose estudios relativos a la manera de abordar el emprendimiento y a la cultura en la educación superior, así como también competencias para la formación en emprendimiento, medioambiente, humanización, desarrollo cultural y turístico del emprendimiento, intraemprendimiento corporativo, syllabus, innovación y creatividad, gestión de la política pública, emprendimiento social y familiar, bio-startup de emprendimiento, calidad educativa, gestión del conocimiento, transferencia de conocimiento y de spin off, y modelos de emprendimiento social para la articulación de la media a la superior. Igualmente, investigaciones sobre estudios comparativos de centros de emprendimiento europeos y su relación con diferentes procesos en países latinoamericanos.

A continuación, se presentarán los autores cuyo aporte se consideró relevante para la presente investigación:

En primera instancia se retomará el artículo de García (2014), denominado *Bioética, emprendimiento e innovación en el contexto latinoamericano*, y que es derivado de su proyecto de tesis doctoral: *La regulación jurídica del emprendimiento en Latinoamérica y España (2017)*.

Entre los aportes de la anterior investigación al presente trabajo, se encuentran el asumir que el emprendimiento, desde cualquier línea e intención, está unido al principio social, de modo que la innovación debe estar al servicio de las personas y del medio ambiente, hecho que solo puede ser posible si desde la gestión educativa así se establece. De la misma manera, el emprendimiento y la innovación se han convertido en instrumentos de desarrollo económico, y por tanto, se examina en qué medida estos han tenido en cuenta el componente bioético en sus contenidos. La investigación afirma que la relación del emprendimiento y la bioética atraviesa los siguientes siete puntos: el talento humano; la pobreza, el bien común y la solidaridad; el medio ambiente, agro y desarrollo sostenible; el manejo de los recursos económicos; el compromiso bioético con los clientes; los límites bioéticos a la innovación, y los emprendimientos sociales enfocados a mejorar la calidad de vida de las personas.

Referente a los aportes para futuras investigaciones, se recomienda el identificar las necesidades de la comunidad para incluir en las normas gubernamentales los principios de la bioética, con relación al emprendimiento y su influencia con ciencia, tecnología e innovación. El autor señala que para futuras investigaciones, se deben tener en cuenta el desarrollo y aplicación de los siete puntos de relación y la articulación entre el emprendimiento, la innovación y la bioética.

En la tesis doctoral propuesta por Cardona (2015), denominada *Orientación emprendedora y capacidades para el emprendimiento corporativo en las pymes: de la intención a la acción*, se muestra la necesidad de revisar, desde la gestión organizacional educativa, los procesos de formación para el emprendimiento, en relación con la orientación emprendedora y las capacidades que potencian en estas organizaciones las acciones de emprendimiento corporativo en las pymes. La investigación deja un vacío y recomendación para futuras

investigaciones, sobre la necesidad de revisar desde la gestión educativa en las IES, los procesos de formación para el emprendimiento, ya que estos influyen en los resultados de quienes dirigen las empresas. Por tanto, se deben revisar los planes de estudio sobre emprendimiento. También se hace un llamado a examinar las orientaciones emprendedoras y las capacidades de quienes lideran las (IES).

En la investigación de Zambrano et al. (2017), referenciada en el artículo titulado *la Cultura del emprendimiento en las Instituciones de Educación Superior como estrategia de inclusión social*, se determina la importancia de la cultura del emprendimiento en las Instituciones de Educación Superior como estrategia de inclusión social. Entre los resultados de este estudio se evidencia que, aunque existe una normatividad expresa y manifiestamente definida sobre la aplicación de la cultura del emprendimiento, no es clara su aplicabilidad como estrategia de inclusión social en las IES. En consecuencia, es necesario orientar el emprendimiento a partir de distintas perspectivas, para poder entenderlo e interpretar su complejidad, cimentando un discurso desde la inter y transdisciplinariedad, ya que el emprendimiento se ha desarrollado en Colombia alejado del área de las ciencias y la tecnología. De igual manera se muestra que los esquemas financieros y organizacionales de las empresas, están en constante transformación, provocando tensión en las IES por las tendencias globales que pueden afectar los escenarios educativos.

Para investigaciones futuras, el autor recomienda la generación de una gestión educativa eficiente, que tome en consideración los diferentes enfoques que se desarrollan en torno al emprendimiento, sin dejar de lado la orientación social desde la formación. Y si bien en gran número de universidades de Colombia se ha difundido el apoyo a los proyectos de emprendimiento en el área de ciencias y tecnología, estos se deben impulsar más.

En la investigación de los profesores Wynn y Jones (2018), publicada en el artículo *Contexto y emprendimiento en las asociaciones de transferencia de conocimiento con pequeñas empresas*, se examinan los factores contextuales que se evidencian en cuatro estudios de caso

de la Asociación de Transferencia de Conocimiento, donde la actividad empresarial ha desempeñado un papel clave en el desarrollo e implementación de proyectos de cambio significativo en pequeñas empresas.

En dicha investigación se encuentran aportes relativos a la identificación de factores en el entorno de las pequeñas empresas, así como elementos de análisis sobre el potencial para desarrollar capital humano y social, particularmente evidente en las empresas familiares, sobre las que no siempre se obtienen resultados exitosos a largo plazo. Igualmente, se examinan las oportunidades para adoptar y cambiar rápidamente a las plataformas y sistemas tecnológicos que alientan el pensamiento empresarial y la toma de iniciativas.

Las contribuciones de este estudio versan sobre la importancia del desarrollo e integración de la transferencia de conocimiento que posibilita la creación de empresas. También hace un llamado para no desconocer los emprendimientos desde su desarrollo inicial y para potenciar el capital humano y social en las empresas familiares. Es importante destacar la contribución que se hace con relación a la visión global del ecosistema emprendedor, factor que deben tener presente quienes dirigen las IES, desde la gestión organizacional educativa.

Entre las recomendaciones para futuras investigaciones se menciona el apoyo directo de las universidades locales a los emprendimientos de desarrollo y procesos sociales de las empresas familiares. De acuerdo con lo anterior, los aportes y sugerencias del estudio analizado son pertinentes y validan la propuesta presentada.

Por su parte el informe internacional de Global Entrepreneurship Monitor (2019), busca medir la actividad empresarial con encuestas a población adulta, registrando así oficialmente todo el proceso emprendedor a nivel mundial. El estudio GEM completa en el año 2020, 22 años de investigación empresarial realizada por investigadores de todo el mundo, con economías de una amplia gama de regiones y distintos niveles de desarrollo. En este informe se identifican 49 economías con respecto a su demografía, su impacto potencial, y la diversidad de formas que adoptan, así como su sostenibilidad a largo plazo.

El aporte general de este informe radica en la importancia de reconocer los emprendimientos de todo tipo. Se destaca y registra el indicador de empresas familiares, reseñando como en 47 economías, en donde se evalúa esta actividad, casi uno de cada cinco emprendedores está iniciando negocios que serán de propiedad y/o administrados por miembros de la familia. Se resalta además que, en Colombia, los Emiratos Árabes Unidos y Uruguay, se reporta el nivel más alto de este tipo de emprendimiento, representando en más de un tercio de los emprendedores. Se concluye que los emprendimientos familiares son la base de la mayoría de las economías en todos los países.

De la misma forma, se llama la atención sobre la responsabilidad que tienen las instituciones universitarias y su gestión educativa, con relación al desarrollo de los procesos de emprendimiento. Adicionalmente, se muestra que la edad de los emprendedores con estudios universitarios que inician un negocio, oscila entre los 25-34 o 35-44 años, lo que indica que entre más joven se adquiere la experiencia, en caso de fracasar, se puede volver a intentar.

El informe GEM (2019) demostró que los emprendimientos surgidos de la necesidad de los emprendedores, no son negocios de bajo potencial, ya que las oportunidades que se impulsan, contribuyen a mejorar la calidad de vida y los ingresos, aportando innovaciones y creando empleos. Entre las recomendaciones para futuras investigaciones, se destacan la necesidad de realizar estudios que permitan la generación de procesos que apoyen los emprendimientos de todo tipo, como negocios familiares, empleados emprendedores, empresarios en solitario y trabajadores de conciertos.

Así mismo, es necesario desarrollar procesos y metodologías que permitan afrontar el desafío y estimular el comportamiento y la cooperación entre las personas para enfrentar los riesgos. También se deben revisar las políticas organizacionales, para ajustar las normas y los valores, lo mismo que establecer entornos que recompensen el comportamiento creativo y proactivo. Se recomienda tener presente los resultados del informe citado, e iniciar una discusión

entre las partes interesadas: los representantes de la formulación de política, las organizaciones que apoyan las empresas y el sector financiero, junto con las instituciones de conocimiento.

Referentes de la Gestión Institucional Universitaria

En la revisión de las diferentes bases de datos se encontraron investigaciones relacionadas con la educación superior, el emprendimiento y la innovación, en el contexto de la responsabilidad social. También se retomaron investigaciones realizadas en Europa y América Latina relacionadas con la transferencia de conocimiento y el desarrollo de la tríada (universidad, empresa y Estado) para estimular el emprendimiento. A continuación, se presentan investigaciones seleccionadas por sus valiosas contribuciones.

Desde la investigación de Durán et al. (2016) relacionada en el artículo titulado: *Emprendimiento como proceso de responsabilidad social en instituciones de educación superior en Colombia y Venezuela*, se destaca la importancia del emprendimiento para alcanzar objetivos rentables que contribuyan a la generación de bienestar y crecimiento social. El emprendimiento es considerado como parte del cumplimiento de la responsabilidad social de las universidades. Se demostró la necesidad de acelerar la transición hacia lo innovador, permitiendo fortalecer las conexiones entre los actores sociales y la transferencia de conocimiento.

Entre las recomendaciones para futuras investigaciones se destaca la necesidad de gestionar más herramientas para el emprendimiento que posibiliten el desarrollo de políticas y la responsabilidad social. De igual manera se invita a desarrollar investigaciones con relación al emprendimiento y la responsabilidad social en las entidades universitarias, su estado, y la vinculación con la innovación y transferencia de conocimiento.

Con relación a la investigación de la tesis doctoral de Mosquera (2016) denominada: *Gestión tecnológica para el fomento del emprendimiento en una institución de educación superior*. La investigación sostiene que las instituciones universitarias deben asumir la gestión tecnológica desde los procesos educativos, con el fin de ser más competitivos, y generando dispositivos necesarios para anticiparse al cambio.

Entre los aportes y hallazgos de la investigación citada, se encuentran el afirmar que las instituciones de educación superior tienen como propósito contribuir al fomento de emprendimientos de carácter innovador, con la intención de lograr un mayor bienestar social y crecimiento económico en las regiones. Se encuentra también que las IES, a partir de la innovación, la investigación y el aprendizaje, bajo un enfoque sociocultural de acuerdo con el contexto y un buen diagnóstico, pueden hacer buen uso de la gestión tecnológica, respaldadas en las normas de la educación superior y el emprendimiento, el proyecto educativo institucional (PEI) y las estrategias financieras.

Con respecto a las recomendaciones para futuras investigaciones, se señala la necesidad de fomentar una cultura del emprendimiento, para que las IES alcancen ventajas competitivas, tomando en cuenta la relación Estado, empresa y sociedad, para generar emprendimientos dinámicos. Se sugiere forjar investigaciones que permitan desarrollar la gestión tecnológica como apoyo a la gestión educativa para el desarrollo del emprendimiento en las IES.

En la tesis doctoral Arroyo (2016) *Emprendimiento y universidad emprendedora: conceptualización, propuesta metodológica y caracterización de la Universidad Politécnica de Valencia*. El objetivo del estudio fue el ofrecer una propuesta metodológica para el análisis y la caracterización de universidades emprendedoras. Respecto a la metodología, está basada en el modelo teórico de Fomento del Emprendimiento y el Apoyo al Desarrollo de Empresas (FE y ADE). El método es un estudio de caso cuya población fue constituida por la Universidad Politécnica de Valencia.

Entre los aportes que hace este estudio se encuentra la identificación del emprendimiento, no como ocupación, sino como actividad que debe tomar en cuenta las circunstancias que rodean al individuo. También sobresale la capacidad de asociación que tiene la universidad emprendedora con aquellas que desarrollan actividades de transferencia de conocimiento y apoyo a la creación de empresas. Entre las recomendaciones para futuras investigaciones se encuentra la necesidad de hacer que el proceso de gestión educativa cambie

su visión de “universidad emprendedora”, y desarrolle e integre cada una de sus tres funciones sustantivas (docencia, investigación y extensión), para ser así más incluyente. Se aclara también que el papel de la universidad va más allá del apoyo a la creación de empresas.

A partir de Kuratko (2015), se retoma el libro: *Entrepreneurship: theory, process and practice*, en su última edición, con relación al capítulo: *The emergence of Entrepreneurship Education: Development, Trends, and Challenges*. El investigador reconoce que se ha dado una expansión de los planes de estudio, programas de emprendimiento y creación de empresas, sin embargo, continúa siendo un desafío la legitimidad académica completa para el espíritu empresarial. Pese a lo anterior, se ha alcanzado cierta legitimidad en el estado actual de la educación en emprendimiento, aunque continúan estando presentes tendencias y desafíos en la educación empresarial del siglo XXI.

Entre sus principales aportes están el hecho de que se reconoce que existen desafíos constantes de legitimidad académica por parte de quienes dirigen la gestión educativa en las universidades, también que resulta difícil hacer empresa con la baja existencia de programas de educación en emprendimiento en todas las facultades. Igualmente, se presenta confusión con el término emprendimiento, así como ausencia en los planes de estudio existentes en el tema relacionado con el riesgo. Es importante identificar que existen desafíos, entre ellos, el denominado problema de la puerta giratoria de liderazgo administrativo, ocasionado por los constantes cambios de rectores, directores de programa y decanos en las instituciones, lo que afecta los valores y la visión de los procesos ya desarrollados. Si bien los programas resienten cambios de filosofía, para algunos los cambios son necesarios, mientras que para otros pueden llegar a generar problemas de carácter desestabilizador.

Entre las recomendaciones para futuras investigaciones se encuentra el reconocer que es de vital importancia la acción y gestión académica de quienes guían las instituciones universitarias, para que evolucionen los procesos al interior de las universidades. Se destaca también la responsabilidad de los profesores de emprendimiento, para continuar siendo pioneros

y guías, propiciando en los estudiantes cambios en busca de nuevos enfoques integrales. La disposición y pasión de los profesores por el trabajo debe ser continua, para así estimular las reformas necesarias de carácter institucional que permitan dar legitimidad a la educación empresarial y estimular a los futuros maestros.

El artículo desarrollado por los profesores Sanabria et al. (2015), denominado: *Interacción universidad y entorno: marco para el emprendimiento*, es derivado del proyecto de investigación *Integración Universidad-Empresa-Estado*. Este estudio trata del sector productivo y su vinculación con la universidad, como parte del desarrollo de la función de extensión. El propósito esencial es suministrar un marco de referencia para la creación o justificación de las unidades de emprendimiento en las organizaciones universitarias, como dispositivo de unión que permita el desarrollo de la función extensión desde el enfoque empresarial.

Como aporte y resultado reflexivo de esta investigación se concluye que el emprendimiento no se genera de forma espontánea y aislada, sino que se origina y depende de otros aspectos. También se encontró que para la comprensión y potenciación del emprendimiento se requiere del conocimiento de las variables que lo afectan, tales como el entorno universitario, el ámbito normativo y el contexto organizacional. En cuanto a la estructura requerida para el emprendimiento, se identifican factores económicos, como por ejemplo aspectos sociales, culturales, políticos, ambientales, tecnológicos, etc. Por tanto, se concluye que sin una adecuada estructura para el emprendimiento, cualquier esfuerzo que se realice para fomentarlo se constituirá en una acción aislada y con poca probabilidad de éxito.

Entre las sugerencias para futuras investigaciones, se encuentra el crear procesos desde la gestión educativa que vinculen los tres actores fundamentales: el Estado, las instituciones de educación superior y las empresas, como escenarios para el desarrollo del emprendimiento. Se recomienda crear propuestas para apoyar al SENA y el funcionamiento de incubadoras. La reflexión de este estudio valida la propuesta presentada, ya que se busca cimentar, desde la

gestión educativa en las instituciones universitaria, y de forma integral, la implementación del emprendimiento.

Desde la investigación de los profesores Belitski et al. (2019), denominada *Comercializando la investigación universitaria en economías en transición: ¿Oficinas de transferencia de tecnología o financiamiento industrial directo?*, se trata el tema de cómo se asume la transferencia de conocimiento en la universidad y la empresa. En el artículo de reflexión se afirma que el potencial de conocimiento ha recibido una atención creciente en la última década debido a su aplicación en la economía y en el emprendimiento de las pequeñas empresas. No obstante, a pesar de esto, los límites y fronteras del conocimiento, incluidos los tecnológicos, espaciales, institucionales, cognitivos y culturales, no se han examinado completamente. Por lo anterior, se desarrollan investigaciones y analizan documentos sobre el papel de la inversión en el conocimiento, desde diferentes contextos culturales, institucionales, geográficos e industriales, como contribución al área emergente en la investigación empresarial y de gestión.

Entre los hallazgos de la investigación se encuentra el afirmar que existe una escasez de conocimiento sobre la comercialización de la investigación por parte de los científicos universitarios a nivel mundial. Se enfatiza también la importancia del papel desempeñado por las Oficinas de Transferencia de Tecnología (OTT) en las universidades, en unión a los institutos de investigación y a las empresas. De igual manera se menciona que los investigadores poseen más información técnica, mientras que las empresas tienen más conocimientos en negocios relacionados. Se concluye entonces que para que las investigaciones surjan y se desarrollen, debe darse una colaboración exitosa entre la universidad y la industria.

Se hace un llamado para que para futuras investigaciones analicen, desde la gestión, los factores y los imprevistos que surgen entre la universidad y la industria, para propiciar una comunicación abierta y bidireccional de alta calidad. De igual modo se recomienda revisar la interacción del ciclo de vida de las industrias versus la competencia del mercado, analizando los tipos de tecnología transferida y las rutas de cooperación pública y privada.

En el artículo del profesor Shane (2009), denominado: *¿Why encouraging more people to become entrepreneurs is a bad public policy?* se hace una reflexión con relación a la formulación de políticas, ya que la mayoría de los países asumen universalmente que una mayor creación de empresas es un dato positivo. Al respecto, es tajante a la hora de valorar la amplitud y beneficios de las medidas públicas en favor de las empresas. En razón a esto, menciona como un error la formulación de políticas públicas dirigidas a la creación de empresas (start-up o puesta en marcha), porque estas no transforman, ni permiten el desarrollo económico en sectores deprimidos, y tampoco generan innovación y empleo.

Se recomienda como prioritario el fomento de la formación de alta calidad por parte de las instituciones de conocimiento (Shane, 2009). Esto acompañado del diseño de políticas públicas que estén dirigidas a apoyar las empresas de alto crecimiento. El autor agrega también que las universidades que desarrollan el emprendimiento y lo fortalecen, como proceso desde la investigación, deben ser apoyadas por las fases de financiación de la industria, generándose un valor agregado para estas organizaciones y para las instituciones universitarias. Así mismo, recomienda que las instituciones de conocimiento o universidades, deben revisar, desde la gestión educativa, las prácticas de emprendimiento, los procesos y sus resultados.

Los investigadores mencionados en este apartado desarrollaron sus investigaciones en diferentes contextos socioeconómicos, identificando factores comunes, entre los que se encuentran la gestión educativa y la importancia de generar un cambio cultural en torno a los procesos que apoyan el emprendimiento.

Tensiones

Después de realizado el análisis del estado del arte, se precisa evidenciar las tensiones desde los investigadores de Europa, Estados Unidos, Latinoamérica y Colombia, permitiendo así identificar los aspectos relevantes de las investigaciones analizadas y que validan la investigación planteada.

En primera instancia, en el estudio de los españoles Arnaiz et al. (2014), se encuentra la necesidad de modificar la cultura educativa, lo que implica un cambio en la parte organizacional de los centros de educación, hacia el emprendimiento y la innovación. Para esto, es sumamente importante cambiar la formación de quienes integran la comunidad educativa, con relación al emprendimiento y su finalidad en la enseñanza, en el proceso de instrucción, en el proceso de aprendizaje y en los entornos. Esto contrasta con la investigación de la tesis doctoral de Mosquera (2016) en la que se presenta la necesidad de interacción entre los diferentes contextos, las normas, los Proyectos Educativos Institucionales PEI, la investigación y la innovación, a través de la gestión tecnológica por parte de las instituciones universitarias en el momento de incorporar los procesos de emprendimiento.

Es preciso aseverar, a partir de lo expuesto por estos investigadores, que es necesario identificar cómo se asume la concepción del emprendimiento en las instituciones universitarias, desde quienes lideran la gestión educativa, porque el emprendimiento no solo tiene relación con la docencia, sino también con la investigación y la extensión. Pero desde los resultados, el emprendimiento solo se ha basado en los planes de estudio y el manejo de recursos. Habría que agregar que esta posición frente a la gestión educativa, está en concordancia con los postulados de los principios expresados desde Casassus (2000).

Habría que mencionarse además otras investigaciones como la de Ospina et al. (2017) referente la importancia de articular los procesos de gestión académica y la gestión administrativa, para transformar las organizaciones educativas. Este autor sugiere que la educación requiere con urgencia una reestructuración de la gerencia educativa, para que los objetivos se articulen a las actividades misionales del Proyecto Educativo Institucional (PEI), desde el fomento de los procesos de innovación sistémica y la participación de los miembros de la comunidad. Para la presente investigación, las funciones sustantivas están relacionadas con el emprendimiento.

Esta última postura concuerda con los resultados de la tesis doctoral de Cadena (2017), que afirma que no solo la falta de articulación entre los procesos misionales afecta el emprendimiento. Agrega además que, quienes lideran la gestión educativa en gran número de las instituciones de educación media, reflejan indiferencia con relación a la articulación entre el emprendimiento y la educación superior. Las investigaciones aseveran que, en los diferentes contextos analizados, resulta relevante articular los procesos académicos y administrativos por parte de quien lidera la gestión educativa, relacionados con el emprendimiento.

De esta manera, se tendría que revisar cómo se asume el emprendimiento a partir de la gestión educativa y su inclusión en los ejes misionales. Respaldando esto, se encuentra el aporte de Casassus (2000), quien sugiere una constante reevaluación y desarrollo de la dimensión pedagógica en la gestión educativa, para que no se limite a la administración de recursos, sino que abarque las demás dimensiones como la pedagógica y curricular; la organizativa y operacional; la comunitaria; la de convivencia y la sistémica. Para este efecto, Cardona (2015) recomienda revisar la gestión educativa y sus procesos de formación para el emprendimiento.

Se hace evidente, en las posturas de los diferentes investigadores, la necesidad de reevaluar permanentemente la gestión educativa para permitir complementar la visión global que se debe tener del tema del emprendimiento, para hacerla adecuada e integral. La cultura del emprendimiento y la gestión educativa deben ser fruto de un trabajo continuo y cohesionado.

La investigación liderada desde España por Merino et al. (2018), reconoce que la gestión del conocimiento también forma parte de las tendencias de gestión y dirección dentro de las organizaciones en general. Es decir que, por encima de la competitividad debe haber un manejo de los activos intangibles, teniendo en cuenta el factor conocimiento como elemento en este tipo de activos. Se señala también que no deben atenderse los nuevos retos estratégicos en las organizaciones sin antes comprender el marco de referencia que los acoge y vincula con la dirección estratégica del conocimiento.

Esta posición respalda las posturas de las investigaciones anteriormente mencionadas, porque destaca la importancia de prepararse para asumir los nuevos retos en la dirección de las organizaciones, desde el emprendimiento. Se referencia así a la gestión educativa, objeto de estudio de la presente investigación. Desde otra perspectiva los investigadores Belitski et al. (2019) se refieren a la gestión del conocimiento que se desarrolla en las universidades junto con la transferencia de conocimiento, el desarrollo de la actividad de emprendimiento e investigación y las Oficinas de Transferencia de Tecnología (OTT), estableciendo una relación de triada: academia, sector oficial y empresa privada, y la comercialización de lo forjado. De lo expuesto, se determina una diferencia entre Merino et al. (2018) y Arnaiz et al. (2014), y se amplía la gestión del conocimiento a un nivel superior, en donde la gestión educativa debe tener en cuenta la permanencia de quienes generan conocimiento y trabajan en las organizaciones (profesores y estudiantes).

La investigación de Belitski et al. (2019) relacionada con la creación de las Oficinas de Transferencia de Tecnología (OTT), contrasta con la recomendación de Mosquera (2016), que aduce que la diferencia radica en la necesidad de apoyar la gestión tecnológica en las universidades, partiendo de la creación de incubadoras. Existe una realidad desde las instituciones universitarias que es responsabilidad de los procesos de gestión educativa y que incide en el quehacer emprendedor de los estudiantes para gestionar tanto las (OTT) como las incubadoras, ya que si la tecnología creada no está relacionada con las habilidades y destrezas, no permite el desarrollo de la generación de ideas, ni el diseño de los prototipos que le darán vida al producto o servicio, y esto se alejaría de la generación de procesos de acompañamiento que permiten al estudiante el desarrollo y puesta en marcha de las organizaciones. Al respecto, la investigación de Durán et al. (2016), es enfática en señalar la importancia de investigar sobre el emprendimiento y su vinculación con la innovación y transferencia de conocimiento en las instituciones universitarias.

En la investigación del profesor Kuratko (2015), se evidencian desafíos en torno al desarrollo del emprendimiento respecto a los cambios constantes de rectores, decanos y directores, efectuados por la dirección estratégica y la gestión educativa. Esto desvirtúa la filosofía y los valores establecidos y como resultado hay una ausencia de programas de emprendimiento en las facultades y problemas de conceptualización del término emprendimiento. El autor menciona la necesidad de estimular y motivar a los profesores que creen y desarrollen procesos en emprendimiento. A pesar de que estos desafíos se mostraron dos décadas atrás en los Estados Unidos, aún están vigentes y presentes en el desarrollo del proceso e implementación del emprendimiento, por lo cual continúan siendo referenciados en investigaciones recientes como las de Merino et al. (2018) y Arroyo (2016).

En el estudio de Arroyo (2016), se encuentra que el interés global de la denominada universidad emprendedora, debe ser visto por quienes ejercen la gestión académica, no sólo desde la creación de empresa, la gestión, la transferencia de conocimiento y la denominada triada, porque el emprendimiento no es una ocupación, sino una actividad que tiene en cuenta las circunstancias que rodean al individuo. La investigadora española destaca la relación del emprendimiento con las funciones sustantivas de las instituciones universitarias (docencia, investigación y extensión).

En concordancia con lo mencionado, en el estudio de Valenzuela et al. (2018) se sugiere dar la debida importancia a la creación de programas académicos que brinden herramientas para la innovación y el éxito emprendedor, la investigación, la creación de redes de apoyo y la transferencia de conocimiento. De igual forma García (2014) subraya la necesidad, desde la gestión educativa en las instituciones universitarias, de situar el emprendimiento, la innovación, el servicio social de las personas y el medio ambiente, dentro de la bioética y en relación con el emprendimiento y su influencia con la ciencia, la tecnología y la innovación. Estas posiciones ponen de manifiesto que el emprendimiento tiene relación con la gestión y transferencia de conocimiento, así como los entornos y los contextos generales forman parte e influyen en la

sociedad, por ende, quienes dirigen la gestión educativa en las instituciones universitarias no pueden desarrollar solo un aspecto, pues existe una relación sistémica entre todos.

Por su parte en la investigación de Zambrano et al. (2017) se reconoce que, aunque existe una normatividad expresa y definida sobre la cultura del emprendimiento, no es clara su aplicabilidad con relación a la inclusión social en la educación superior, razón por la cual, se recomienda orientar el emprendimiento desde distintas perspectivas para entender e interpretar su complejidad, integrando un discurso desde la inter y la transdisciplinariedad. Esta postura coincide con la de los investigadores ingleses Wynn y Jones (2018), quienes resaltan la importancia de no desconocer los emprendimientos desde su desarrollo inicial, para así potenciar el capital humano y social en las empresas familiares y el desarrollo e integración de la transferencia de conocimiento en la creación de empresas. En los anteriores estudios es importante subrayar la actitud de apoyo hacia la diversidad de emprendimientos y su implementación desde la gestión educativa.

En contraposición con las anteriores posturas, Shane (2009) señala que la política pública no debe estar dirigida en apoyar la creación de empresa (start-up o puesta en marcha) porque estas no contribuyen al desarrollo económico ni aportan a la innovación y creación de empresas. Por el contrario, asevera la importancia de apoyar a empresas ya establecidas y que estén generando alto crecimiento.

En contraste con lo anterior, el informe GEM (2019), se refiere a la necesidad de apoyar los emprendimientos de todo tipo y niveles, como lo son los negocios familiares, los empleados emprendedores, los empresarios en solitario y los trabajadores de conciertos. En este documento también se manifiesta que antes que la sociedad y las organizaciones creen nuevas regulaciones, primero deben revisar las políticas internas para ajustar las normas y los valores, permitiendo establecer entornos que recompensen el comportamiento creativo y proactivo.

Del mismo modo, el informe de CEPAL (2016) recomienda a las instituciones de conocimiento, estimular la concepción de los emprendedores para determinar las acciones

sociales y/o ambientales de los ODS como generadoras de valor económico. Por su parte la investigación de Sanabria et al. (2015), sustenta que el emprendimiento no se genera de forma espontánea y aislada, sino que se origina y depende de otros aspectos, sugiriendo que para la comprensión y potenciación desde las Instituciones de Educación Superior, se requiere del conocimiento de las variables que lo afectan, como pueden ser el entorno universitario, el ámbito normativo y el contexto organizacional. Este postulado va en concordancia con Durán et al. (2016) en la necesidad de generar herramientas para el emprendimiento que faciliten el desarrollo de políticas y de responsabilidad social.

Tendencias desde la Visión de los Autores

En la postura de Arnaiz et al. (2014), Mosquera (2016), Cardona (2015) y Kuratko, (2015), se indica la necesidad de identificar, cómo las instituciones universitarias están asumiendo la concepción del emprendimiento desde la gestión educativa y los procesos de formación. Partiendo de esta perspectiva, se debe realizar una revisión y análisis de las políticas y estrategias que se han implementado en los diferentes procesos desde la gestión educativa, y que han sido desarrollados en los programas académicos y unidades de emprendimiento. Lo anterior atendiendo a la recomendación de Casassus (2000), de hacer una constante reevaluación de los procesos de la gestión educativa.

En las investigaciones de Valenzuela et al. (2018), Belitski et al. (2019) y García (2014), se expresa la importancia de que las actividades de emprendimiento permitan dar resultados relativos a la investigación, la creación de redes de apoyo y la transferencia de conocimiento. En este sentido, la revisión y el análisis de las actividades desarrolladas por las unidades de emprendimiento se orientará a informar sobre sus resultados.

En los postulados formulados por Arroyo (2016), Ospina et al. (2017), Durán et al. (2016) y Cadena (2017), se hace referencia a la reestructuración de la gestión educativa con el fin de que los objetivos institucionales se articulen a las actividades misionales del Proyecto Educativo Institucional (PEI), sin dejar de lado las funciones sustantivas, ya que según los autores

mencionados, los procesos de la gestión académica y administrativa no están articulados con el emprendimiento en la educación superior. A partir de esta posición, el análisis de las políticas y estrategias, ayudará a la formulación de los rasgos distintivos que permitan aportar a los procesos mencionados.

Zambrano et al. (2017), Wynn & Jones (2018) y organizaciones internacionales como la Organización de Naciones Unidas-CEPAL (2016) y el GEM (2019), destacan la necesidad de investigar, desde la gestión educativa, la postura de las instituciones universitarias en relación con el apoyo a la diversidad de emprendimientos y su implementación de manera integral. Indagar sobre las políticas y estrategias permitirá conocer cómo orientan el emprendimiento las instituciones educativas.

Belitski et al. (2010), Durán et al. (2016) y Mosquera (2016), señalan como una estrategia la implementación de Oficinas de Transferencias Tecnológicas (TTO), lo que significa que desde la gestión educativa se debe permitir la creación de pre-incubadoras, vinculando la investigación con los procesos de emprendimiento. Esto implica revisar las políticas y estrategias existentes dentro las instituciones universitarias.

Los planteamientos de Arnaiz et al. (2014), Belitski et al. (2019), Durán et al. (2016), Mosquera (2016) y Kuratko (2015), muestran la necesidad de investigar cómo modificar la cultura educativa y los procesos organizacionales, con el propósito de implementar integralmente el emprendimiento desde la gestión educativa en las instituciones universitarias.

Desde Shane (2009) se afirma que es error formular políticas públicas dirigidas a la creación de empresas, y como la creación de empresa significa hacer emprendimiento, esta posición genera una categoría que podría considerarse como emergente y que está relacionada con el estudio de la normatividad en emprendimientos (Ley 1014 del 2006 y demás documentos relacionados como los PND).

Por su parte Kuratko (2015) así como Merino et al. (2018) destacan que los cambios constantes de rectores, decanos y directores, contribuyen a la desvirtualización de la filosofía y

los valores establecidos en las instituciones universitarias. Adicionalmente, se plantea que los nuevos retos estratégicos deben ser atendidos por quienes dirigen la gestión en las organizaciones, no sin antes comprender el marco referencial que las acoge. Es decir que resulta importante el manejo de los activos intangibles como factor de conocimiento.

Finalmente, se puede concluir que en las instituciones universitarias, la vinculación de la organización formal (políticas y estrategias) y la implementación del emprendimiento, por parte de la gestión educativa, no es clara porque la concepción integral del emprendimiento se desconoce. Esto no permite la identificación y la pertinencia del emprendimiento con las funciones sustantivas de la organización educativa, lo que causa que su desarrollo sea fraccionado. Es decir, que el proceso de emprendimiento en algunas instituciones educativas está vinculado a dependencias como la proyección social y la extensión, generando de esta forma otros ingresos monetarios.

Se destaca también la importancia de impulsar los procesos para la generación de pre-incubadoras e incentivar la creatividad e innovación, así como también la conformación de semilleros de investigación unidos al proceso emprendedor, no solo relativos a los spin-off. Los investigadores hicieron hincapié en la trascendencia que tiene la vinculación del emprendimiento con los valores, el sector ambiental y el bien común, elementos cuya relevancia debe ser inculcada a los jóvenes desde los centros educativos.

La Organización de las Naciones Unidas -CEPAL (2016) hace un llamado a las instituciones universitarias a estimular a los emprendedores para que sean capaces de ver las acciones sociales y/o ambientales de los ODS como generadoras de valor económico. En consecuencia, resulta pertinente determinar los procesos que están relacionados con la implementación del emprendimiento desde la gestión educativa.

Efectuado el análisis del estado del arte, surgen las siguientes categorías que constituirán la columna central del presente trabajo de investigación: Gestión Educativa, Emprendimiento y Gestión Institucional Universitaria.

Marco Teórico y Conceptual

Resulta conveniente relacionar el planteamiento del problema y su contextualización, para orientar la investigación propuesta. De esta forma se podrán analizar, describir y explicar los datos y el material obtenido. Así se articularán las ideas planteadas, permitiendo dar consistencia lógica a los conceptos propuestos.

El desarrollo del marco teórico y conceptual presentará cada una de las categorías propuestas: Gestión Educativa, Emprendimiento y Gestión Institucional Universitaria.

La Gestión Educativa

Acepción. Se hace necesario al hablar de la gestión educativa, especificar el cómo, para qué y en dónde se realiza dicha gestión, desde los recursos humanos, técnicos y organizacionales educativos. En este sentido:

La gestión es la capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente, y los objetivos superiores de la organización considerada. O, dicho de otra manera, la gestión es la capacidad de articular los recursos de que se disponen de manera que se logra lo que se desea. Una visión que evoca la supervivencia de una organización desde sus procesos, sugiere concebir la gestión como la generación y manutención de recursos y procesos en una organización para que ocurra lo que se ha decidido que ocurra. (Casassus, 2000, p. 4)

Es fundamental identificar que la gestión educativa, desde la concepción del comportamiento humano, se asume como un campo de conocimiento que depende de las actuaciones y decisiones de cada entorno, tanto interno como externo, en el cual opera, es decir, de su estructura organizacional. Por lo tanto, es pertinente determinar qué conforma la gestión educativa:

Las organizaciones crean bienes y servicios de naturaleza y características muy diversas: diversión y mercancías, información y conocimientos, cuidado de la salud, educación; impulsan la innovación y facilitan el desarrollo tecnológico y social. Además, generan

valor y crean riqueza. El desarrollo humano y social de una nación se basa principalmente en el desempeño de sus organizaciones, que son las que hacen avanzar la economía de los países. (Chiavenato, 2009, p. 2)

Chiavenato sostiene también que existen características distintivas en las organizaciones, que dependen del comportamiento y mentalidad de quienes las lideran, lo que el autor denomina un código genético que les permite establecer su propia cultura organizacional.

En este sentido, Garbanzo (2016) en su trabajo de investigación sobre *la conceptualización de los principales fundamentos asociados al desarrollo organizacional*, manifiesta que estos criterios deben ser tomados en cuenta por la administración educativa y sostiene que se debe realizar un liderazgo transformador para incrementar las organizaciones inteligentes, con culturas renovadas, dispuestas a gestar los cambios necesarios para alcanzar la visión institucional:

Las organizaciones no son las que manifiestan determinados comportamientos, son sus integrantes en el plano individual y grupal: ellos participan, actúan en distintas modalidades según la naturaleza de la misma organización escolar. Estas no funcionan al azar y el éxito que se alcanza es producto de un conjunto de sinergias que, conducidas en cierta dirección, lo logran. El éxito no viene en forma aleatoria, las organizaciones son células sociales que responden a estímulos del ambiente tanto interno como externo y, según estos, son sus productos, sus comportamientos. (Garbanzo, 2016, p. 69)

En ese orden de ideas Chiavenato (2009) afirma que existen tres variables que aportan para conseguir los objetivos planteados en una organización: “—el sistema de la organización como un todo, los grupos de personas y los individuos— son las variables independientes del comportamiento organizacional: el sistema organizacional, el nivel grupal y el nivel individual” (Chiavenato, 2009, p. 11).

Si bien las variables anteriores son ejes centrales a la hora de abordar la gestión educativa, no es suficiente conocerlas, sino que es crucial revisar a partir de las nuevas

dinámicas sociales presentes en los sistemas educativos, el reconocimiento que los agentes o docentes que asumen las funciones directivas tienen, con relación a la capacidad para tomar decisiones y que conducen al reconocimiento de los procesos globales de educación. Es decir, quien ejerce la gestión educativa debe actuar con autonomía y ser consiente de realizar un trabajo en equipo para poder planear, diseñar, analizar y evaluar los retos presentes, que le permitan generar desde la prospectiva los mejores resultados en la prestación de los servicios.

En concordancia con la visión y aporte de la gestión educativa de Rico (2016):

Bajo esta dimensión, la gestión educativa es entendida como un proceso organizado y orientado a la optimización de procesos y proyectos internos de las instituciones, con el objetivo de perfeccionar los procedimientos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos que en ella se movilizan. La institución es autónoma de definir sus criterios de gestión más adecuados y encaminados a responder con las necesidades educativas resultantes de la comunidad, más las exigencias legales de corte nacional e internacional. Se considera que la gestión (administración) es un proceso que induce al orden en la institución. (p. 57)

De acuerdo con los autores mencionados anteriormente, la gestión educativa centra su actividad en la organización del trabajo académico, siendo esta una característica sobresaliente que no se encuentra en otras organizaciones existentes y diferentes a las educativas, lo que se refleja en el comportamiento y mentalidad de quienes las lideran. De esta manera, depende de las actuaciones y decisiones humanas.

Es así como a partir de la gestión educativa, se van forjando unos rasgos propios en las instituciones universitarias que aportan a su cultura organizacional. Por lo tanto, el líder de la gestión educativa debe identificar las transformaciones y desafíos en las instituciones universitarias de forma integral y con visión prospectiva.

Características. Al abordar la gestión educativa se hace necesario analizar cómo los elementos de dicha gestión se aplican al servicio de la educación, ya que es un proceso complejo en el que no existe un modelo propio para su desarrollo. Por lo anterior, es pertinente identificar las características específicas de la gestión educativa siguiendo a Tamayo (2007). Estas características son:

- Resultados de la producción del servicio acumulado que es a largo plazo (18 años o más). Contiene la Educación Inicial, Básica y Superior.

- La permanencia de los profesionales que crean y dirigen el servicio, como los docentes y administrativos. Esto disiente con la alta rotación de profesionales que ejercen y gestionan la producción del servicio educativo como rectores, decanos y directores. De igual manera sucede con la permanencia transitoria de las autoridades nacionales, formuladores de las políticas y reformas educativas.

- El servicio educativo es intangible. En este punto “el objeto de la gestión es la formación de seres humanos” (Casassus, 2000, p. 6). Se destaca el hecho de que se confunde el producto del contexto interno (estudiante), con el fin último de la organización.

- Los atributos del estudiante son determinantes para los resultados del servicio profesional educativo.

- Los resultados del proceso de enseñanza - aprendizaje, dependen de la capacidad y actitud de docentes y estudiantes. El estudiante participa en los resultados del proceso porque no solo recibe un servicio, también lo procesa y genera un resultado para sí mismo. Por consiguiente, la gestión educativa debe ser dirigida a los docentes y a los estudiantes.

- La educación es un proceso de producción que implica un servicio profesional. Este es liderado, mediado y gestionado por personas, y es complejo en proporción directa al número de involucrados en el proceso, sus individualidades y su celeridad de cambio.

-La diversidad de alumnos y docentes contrasta también con la diversidad de contextos, contenidos, metodologías y pedagogías. De igual forma está presente la intervención de otros actores indirectos que hacen compleja la gestión.

En resumen, estas características recalcan la importancia de asumir la gestión educativa como un servicio profesional. Se subraya además que quienes lideran la gestión, deben propiciar que en conjunto, profesores y demás miembros de la comunidad educativa, se apoyen para facilitar la prestación del servicio educativo.

Componentes de la Gestión Educativa. Entre los diversos elementos que integran la gestión educativa, y teniendo en cuenta a Bolívar (2014), se encuentran aquellos que aportan a los procesos que se desarrollan. El objetivo de estos componentes es la intervención para conseguir los logros en concordancia con el contexto, buscando orientar y transformar el cambio educativo, el liderazgo y el trabajo colaborativo, a la luz de los principios misionales y compartiendo la responsabilidad social. Dichos componentes de la gestión educativa son:

-Liderazgo compartido: tiene presente las competencias de cada uno de los actores que integran la comunidad educativa para fortalecer la planeación, la ejecución, el seguimiento y la evaluación de los procesos, buscando comprometer a todos los involucrados y de esta manera mejorar los resultados educativos.

-Trabajo colaborativo: hace referencia a la expresión de apoyo y cooperación que busca incorporar en las instituciones educativas la visión compartida para elaborar los principios a promover.

-Planeación estratégica: es la conformada por los procesos sistémicos que permiten desarrollar la mejora continua del proceso de gestión, resultado de la autoevaluación y basado en consensos.

-Participación social responsable: está relacionada con los estudiantes, padres de familia, la comunidad, y las organizaciones de los comerciantes interesados en entablar cooperación e integración con el plan educativo para realizar acciones conjuntas.

-Evaluación para la mejora continua: es el proceso de valoración colectiva a los procesos incorporados en la planeación, desarrollo e impacto, teniendo presente una actitud comprometida en los resultados y con disposición a juicios externos. Esto fundamenta la toma de decisiones.

En concordancia con lo anterior, para lograr una gestión educativa coherente se hace necesario que todos los actores involucrados en el desarrollo del proceso académico, desde la rectoría y vicerrectorías (alta dirección), decanos, jefes de programa o unidad académica y profesores, se apropien de los componentes anteriores.

Proceso Administrativo de la Gestión Educativa. Proceso administrativo ha sido una práctica que se ha desarrollado desde el comienzo de las primeras civilizaciones, es decir, según Cano (2017), este ha acompañado al hombre en su evolución, en sus diversas etapas de trabajo y conocimiento disciplinar, permitiéndole alcanzar la formulación y el logro de objetivos preestablecidos para el manejo eficiente de los recursos. En todo este proceso han surgido autores desde Frederick Taylor, Douglas McGregor, Peter Drucker y otros más. De lo anterior se puede decir que el proceso administrativo hace referencia a cada uno de los instantes de la gestión administrativa, permitiendo responder a la misión y el cumplimiento de los objetivos y el uso eficiente de los recursos.

Desde la interpretación de la teoría administrativa y sus procesos, se desarrollarán las funciones administrativas (planeación, organización, dirección y control) en las diferentes organizaciones existentes. A continuación, se presentará la definición de cada una de estas funciones, siguiendo a Cano (2017):

-Planeación: es un acto intencional que determina los objetivos que se desean alcanzar en un futuro determinado, junto con las acciones que se emprenderán para conseguirlos. Esta debe estar en concordancia con la misión y visión establecidas. También exige de quienes las dirigen un conocimiento claro y riguroso de los medios internos y externos de la organización.

-Organización: es la coordinación de las funciones, niveles, actividades y recursos, con el objetivo de alcanzar las metas propuestas.

- Dirección: Es el ejecutar lo planeado por medio de la acción del liderazgo, se debe tener especial cuidado con los aspectos interpersonales de supervisión, comunicación y motivación de quien administra y su relación con los empleados.

-Control: permite confrontar los resultados obtenidos con lo planeado, es decir, se garantiza que los propósitos y las políticas de la organización se cumplan de acuerdo con los recursos. Admite también la aplicación de los respectivos correctivos para alcanzar las metas establecidas.

Ahora bien, ya se ha contemplado parte del proceso administrativo desde la teoría, pero corresponde a la investigación tratarlo desde la gestión educativa. En razón a esta afirmación y de acuerdo con Cejas (2009), se puede decir que entre los componentes que están relacionados con la gestión educativa en las IES, se encuentran no solo los principios, la estructura organizacional y el clima institucional sino también el proceso administrativo. Es importante destacar también que este autor reconoce todos los componentes de este último proceso en la gestión educativa, destacando la posición de quienes lo lideran:

Las características e identidad que asume el director marcan el tipo de gestión que se vaya a llevar a cabo y el tipo de proyecto educativo que se construya, es por esta razón que los centros educativos pueden caer en el desorden y anarquía cuando la conducción no es clara, o también en el conflicto o parálisis cuando la dirección se ejerce con autoritarismo, prepotencia y soberbia. (Cejas, 2009, p. 217)

Es decir que la importancia de quienes aceptan el reto de integrar la gestión educativa radica en asumir una posición que les permita reconocer la necesidad de un estudio y revisión constante de los nuevos procesos que surgen desde los diferentes contextos. Esto permitirá afrontar las inconformidades, estableciendo los respectivos consensos desde una pertinente y adecuada argumentación.

Desde la perspectiva anterior, se destaca también que en las IES, el desarrollo de los procesos de gestión debe tener en cuenta tanto a las personas que las integran, como a los factores de los contextos interno y externo que las afectan, al respecto señala Rico (2016):

Gestionar procesos en el ámbito educativo no solo es fijarse en procedimientos mecánicos y tecnificados, se debe tener claro que la educación tiene como fin al individuo, se educa a alguien para lograr un propósito, de esta manera, se planea teniendo en cuenta las necesidades reales de los sujetos que pertenecen a la institución, esta planificación debe tener objetivos que deben dar cuenta de una realidad tangible y que tenga presente las ideas de los actores del ámbito educativo. (p.58)

En definitiva, es fundamental expresar que el sentido de la articulación de los procesos de la gestión educativa, para la presente investigación, es encontrar su relación con el emprendimiento, que se debe centrar en la toma de decisiones presentes en la acción de gestionar. También se hace necesario permitir la participación asertiva de quienes conforman la Unidad de Emprendimiento y/o Centro de Desarrollo Empresarial, estableciéndose una formulación adecuada de las estrategias, y en consecuencia de los objetivos en beneficio del área de emprendimiento. Lo anterior teniendo presente que la reevaluación constante conducirá a la obtención de los mejores resultados.

Visión Holística de la Gestión Educativa. Es importante ver la acción de quienes ejercen la gestión educativa como elemento de totalidad e integración, es decir, disponerse para afrontar los retos educativos con un pensamiento holístico. En este sentido el carácter multidimensional e interdisciplinar de los procesos, permitirá distinguir las diferentes extensiones de los temas nuevos y relacionados, como lo es para la presente investigación, la implementación del emprendimiento en las instituciones universitarias.

Es importante mencionar que lo holístico representa integralidad, es decir el todo, para designar una doctrina o práctica (Briceño et al., 2010). Desde esta visión, la gestión en las IES está presente en los diversos aspectos de la administración educativa. Por ende, quienes la

manejen no debe excluir ninguno de los componentes que la integran y que están implícitos en las funciones sustantivas. Es pertinente saber también que “la holística es definida como un fenómeno psicológico y social, enraizado en las distintas disciplinas humanas y orientada hacia la búsqueda de una cosmovisión basada en preceptos comunes al género humano” (Briceño et al., 2010, p. 74).

En este sentido, la gestión educativa debe tener presente el desarrollo de procesos, en coherencia con las dimensiones (institucional, académica/pedagógica, administrativa/financiera y comunitaria/de convivencia), desde el conocimiento de su contexto y entorno. De igual manera, se hace imprescindible que desde la gestión, se revisen los componentes generales que conforman la organización formal (misión, visión, objetivos, políticas y estrategias), resignificando, a partir de los nuevos conceptos, disciplinas y disposiciones de la Política Educativa Institucional (PEI), para lograr así un ejercicio integral en las organizaciones educativas.

De esta forma, el proceso de gestión educativa requiere una visión holística que propicie desde las relaciones humanas, el desarrollo social, teniendo en cuenta los nuevos conocimientos. Es así como los agentes de la gestión, a partir de los procesos de la formación integral, deben estar atentos a incorporar los requerimientos con relación a los disciplinares consignados en las políticas públicas y que se están implementando para el beneficio de la comunidad educativa.

El asumir este pensamiento requiere transformar la gestión educativa en todos sus aspectos, en su naturaleza, contenido curricular, docentes, estudiantes, trabajo colaborativo, y en la articulación de proyectos y programas educativos. Al respecto Womper (2008) afirma que:

Para estimular el desarrollo de la inteligencia holística, es necesario pensar en el uso de una educación de carácter holístico, que reconozca que los seres humanos buscan significación, no solamente datos o destrezas, como aspecto intrínseco de un desarrollo completo y sano. Creemos que sólo seres humanos sanos y realizados pueden crear una

sociedad sana. La educación holística cultiva las aspiraciones más altas del espíritu humano. (p. 78)

La visión integral de la educación holística es referenciada por la UNESCO como un nuevo paradigma educativo del siglo XXI, referente no solo al cumplimiento de planes o programas de estudio sino también a la necesidad integral del desarrollo de las comunidades educativas, y que tiene que ver con aprender a aprender, aprender a hacer, aprender a vivir juntos y aprender a ser (Organización de Naciones Unidas, 2000). De esta forma, la gestión educativa a partir de la visión holística, debe atender al habitual reto presente en la educación, y que es, no solo ver los problemas existentes para plantear soluciones sino educar de forma diferente e integral.

A partir de una visión holística, es evidente que la gestión educativa, desde la diversidad regional de Colombia, debe identificar su papel y los procesos para afrontar nuevos retos, marcos referenciales y enfoques presentados por las políticas públicas. Por ejemplo Colciencias (2018), reseñando en el contenido del Libro Verde 2030 *La renovación de la Política Nacional de Ciencia e Innovación para el Desarrollo Sostenible*, que ha sido ejemplo e indicador para otros países¹ plantea cómo contribuir y alcanzar los nuevos enfoques, desafíos sociales, económicos y ambientales que están contemplados en los (ODS) de las Naciones Unidas, afirmando que:

Para adquirir este enfoque transformativo será necesario orientar el potencial de la ciencia y la innovación hacia los cambios necesarios y deseables que contribuyan a resolver esos grandes desafíos, así como propiciar la vinculación activa y el diálogo entre diversos actores, disciplinas y saberes, para entenderlos y avanzar en su solución. (p 13)

Al respecto de esta política de innovación, se señala también la necesidad de buscar y proponer soluciones a las problemáticas mencionadas, lo que representa un desafío no solo para el gobierno (nacional, regional y local), sino también para quienes son líderes de los diferentes

¹ Consignado en el material de entrevistas de la pasantía realizada en España en el año 2018. Universidad Politécnica de Valencia. Afirmación de la ingeniera Sandra Alejandra Bona, directora de Ingenio Centro de Innovación.

sectores económicos y de la gestión educativa. Se subraya la importancia de actuar en conjunto, ya que es la única manera de activar la generación de habilidades en las diferentes disciplinas existentes, como lo son las ciencias, tecnologías, ingenierías y humanidades, para complementar con el fomento y desarrollo de las capacidades empresariales que permitan la generación de emprendimientos innovadores. Sin embargo, se asevera también, que se precisa de la acción de los denominados actores del sistema innovador (empresa, gobierno y universidades).

Complementando lo anterior, el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones - MinTic (2018) ha puesto en marcha programas como el de Colombia Científica, para educar de forma diferente e integral. La implementación de esta política se asume desde la perspectiva gubernamental, como una estrategia que busca responder a las adversidades y esfuerzos de las comunidades que deben enfrentar las problemáticas en donde habitan, mediante el fortalecimiento de sus competencias productivas y capacidades empresariales, hacia una paz territorial posible, buscando la inclusión productiva de las regiones afectadas por el conflicto colombiano.

De esta manera, la acción de la gestión educativa tiene un papel integral y predominante a partir de la interacción de sus componentes y procesos con el conocimiento y las políticas públicas, lo que posibilita el establecimiento de alianzas con los diferentes sectores económicos involucrados en esta operación. Vale la pena mencionar que no es suficiente el conocimiento teórico del fortalecimiento de las competencias emprendedoras y su relación con los procesos de desarrollo, investigación e innovación, como tampoco la articulación y acción de los elementos del sistema innovador o el conocimiento de los diferentes contextos del país, ya que el actor del proceso de gestión educativa debe encontrar un camino que le permita pasar de la referencia documental a la acción real, aportando así al desarrollo y progreso del país.

La Teoría Institucional de North y su Relación con la Gestión Educativa. A menudo, cuando en una sociedad se presentan problemas sencillos, se solucionan también de la misma manera. No obstante, cuando no se puede dar razón a los problemas que se observan, por ejemplo, si se trata de un problema económico, se recurre a interpretar el indicador de la inflación, el ingreso per cápita, entre otros; o si el problema es de salud, se observan los indicadores relacionados con los servicios prestados desde los centros de salud, de natalidad o mortalidad.

Desde la investigación de North (1998), que le da base a su teoría institucional, se encuentra que las personas usan diversas formas para solucionar los problemas sencillos, basados en la acción del aprendizaje que han tenido a lo largo de su vida. El autor especifica también que las teorías existentes no ayudan a entender las relaciones de los hechos dispersos y cómo estos funcionan.

Al respecto Macagnan (2013), resume que la teoría de North está constituida por la mirada sobre el procedimiento y los denominados *costos de transacción* que se presentan en todas las organizaciones, es decir, los que hacen referencia a los costos de administración del intercambio: negociación, monitoreo y cierre de contratos. Ahora bien, aquí lo que interesa es el manejo del costo de la información por parte de quien dirige, lidera o gestiona los diferentes procesos en una organización, manejo que consiste en el conocimiento de los atributos de lo que está siendo objeto de intercambio, junto con el costo de protección de derechos y los cumplimientos establecidos en los contratos, incluyendo también los costos de sortear y solucionar problemas.

Adicionalmente North (1998) argumenta que el problema en las organizaciones también reside en el manejo de la incertidumbre, de la racionalidad y de la capacidad limitada, al abarcar todo el conocimiento relacionado en la solución de un problema determinado. Es aquí donde las instituciones que acompañan el desarrollo de las organizaciones “surgen debido a las fricciones que existen en la sociedad, como resultado del hecho de que estamos mal informados, no entendemos lo que nos está pasando y tratamos de reducir la incertidumbre” (North, 1998, p. 1).

Desde esta mirada se puede decir que las distintas organizaciones, como pueden ser las de educación superior y su gestión, están articuladas a otros procesos que van más allá de la prestación del servicio, y que como en todas las demás organizaciones, se deben controlar los diferentes grados de incertidumbre que se presenten y que son ocasionados por cambios en los entornos internos o externos, como pueden ser las nuevas disposiciones gubernamentales y los cambios sociales y culturales. Lo anterior conlleva a estudiar y reconocer nuevos marcos referenciales, como el planteado en el presente estudio, y que están relacionados con los procesos de la gestión educativa para la implementación del emprendimiento.

Para aclarar más por qué la teoría institucional puede estar relacionada con la gestión educativa, es fundamental saber que las organizaciones “incluyen cuerpos políticos (partidos políticos, Senado, una asamblea, una agencia reguladora), cuerpos económicos (empresas, sindicatos, haciendas familiares, cooperativas), cuerpos sociales (iglesias, clubes, asociaciones atléticas), y cuerpos educacionales (escuelas, universidades, centros de prácticas vocacionales)” (North, 1990, p. 6). Es decir, que tanto las organizaciones como las instituciones están conformadas por personas cambiantes y de diversa procedencia cuyo actuar está presente en las prácticas institucionales que realizan. De este modo:

Lo que tenemos que saber, lo que debemos entender, es que las instituciones son un producto de la forma en que vemos el mundo, la forma en que vemos los problemas y, por lo tanto, la forma en que visualizamos las soluciones a dichos problemas. (North, 1998, p. 4).

Entonces, es preciso señalar que en las organizaciones, quienes dirigen la gestión, realizan prácticas y tramitan recursos para responder a los problemas que se presenten de acuerdo con su conocimiento e interpretación de los principios institucionales. Aquí vale la pena hacer referencia a la definición de institución dada por North (1990):

Las instituciones son las reglas del juego en una sociedad o, más formalmente, son los dispositivos de coacción inventados por los humanos que amoldan la interacción humana.

Por consiguiente, ellos estructuran incentivos en el intercambio humano, político, social, o económico. Los cambios institucionales son la forma en que las sociedades se desarrollan en el tiempo y consecuentemente son la clave para entender el cambio histórico. (p. 3-4)

Es decir, que las instituciones y sus componentes se crean y aplican para la sociedad y las organizaciones teniendo en cuenta el contexto. Por consiguiente, la capacidad de interpretación de los componentes institucionales por parte de los líderes de la gestión, resulta vital a la hora de realizar las prácticas correspondientes.

A propósito de lo expuesto, North (1998) continúa refiriéndose a la distinción entre instituciones y organizaciones, señalando que si bien el Estado resguarda a las primeras, las segundas están para el gobierno. El autor afirma también que “es la interacción entre instituciones y organizaciones la que da forma a la evolución institucional de una economía. Si las instituciones son las reglas del juego, las organizaciones y sus empresarios son los jugadores” (North, 1993a, p. 4); el autor procede también a hacer un contraste entre instituciones formales e informales. Las primeras están integradas por las reglas, normas, constituciones y leyes, conformando las normas escritas y formales, mientras que las segundas están estructuradas por la cultura presente en la sociedad y que hace referencia a las normas de comportamiento, ideas, conducta, creencias, actitudes, valores y hábitos. De un modo u otro, estos dos tipos de instituciones se complementan entre sí.

Otro aspecto que abarca la teoría institucional, tiene que ver con determinar si en la sociedad son las instituciones quienes presentan las opciones de oportunidad e incentivos y si sus resultados se generan en el tiempo. Aquí es importante tener presente que son las personas quienes integran las organizaciones, y de acuerdo con su preparación y experiencia, enfrentarán los problemas que se presenten. Teniendo en cuenta también, que los cambios requeridos en las organizaciones no son fáciles de conseguir.

North (1993a) también indica que tanto los individuos como los grupos y la sociedad, conservan creencias que durante su vida han adquirido, por lo cual están influenciados por la cultura a la que pertenecen. Por ende, su manera de ver el mundo influye directamente en la conformación de lo institucional en las organizaciones, lo que muchas veces constituye un reto, especialmente cuando se presentan los problemas. Así, partiendo de esta teoría, puede mostrarse la necesidad de una disposición para asumir el cambio de paradigmas ya preestablecidos y relacionados con los componentes institucionales desde la gestión.

Hasta aquí se advierte que la teoría institucional no solo menciona aspectos de la teoría administrativa y de la teoría económica, sino que también tiene en cuenta la naturaleza y la práctica de los individuos. En este sentido Williamson (2005), ve la necesidad de trabajar las dos teorías con un propósito interdisciplinario unido a las ciencias sociales. Esta posición hace significativo el entender las prácticas y el ejercicio de la gestión a partir de los componentes institucionales. Adicionalmente, desde los costos económicos se reconoce que la competencia cognitiva en unos individuos está más estructurada que en otros, siendo este aspecto una limitación. Así, cuando el líder de la gestión se enfrenta a la incertidumbre, se ve en la necesidad, desde su racionalidad y capacidad limitada, de reevaluar lo conocido para poder gestionar la solución al problema que se presente.

Así mismo North (1998) manifiesta que la desinformación hace que las personas no comprendan los acontecimientos que se desarrollan, optando por reducir el grado de incertidumbre, hecho que forja los cambios institucionales. Es decir, que independientemente de la clase de organización, la clave para reducir la incertidumbre es el conocimiento, disposición y las prácticas por parte de quien lidere la gestión, con el propósito de afrontar y poder realizar los cambios. Aquí hay que decir indudablemente que son el individuo y sus prácticas, el centro de la teoría de North y lo que le confiere su valor agregado.

Por su parte Ibarra (2008) y Buendía (2011) destacan la Teoría Institucional de North y su transformación, lo que le ha permitido llegar al estudio de la educación superior desde la

denominada Teoría del Nuevo Institucionalismo Sociológico. Es importante notar que Acosta y Buendía (2016) resaltan el hecho que se presenta con relación a los escasos trabajos de investigación interesados en abordar como objeto de estudio el análisis institucional y los estudios organizacionales de las universidades. Esto resulta significativo para la presente investigación, ya que se evidencia la necesidad de una mejor comprensión de las organizaciones universitarias y sus procesos institucionales.

Para cerrar este numeral es importante señalar que, desde la Teoría Institucional de North, los agentes que conforman las organizaciones deben reconocer la importancia de estar en continua formación, elaboración e interpretación de los nuevos procesos y marcos conceptuales que surjan. El propósito es disminuir la incertidumbre con el conocimiento y apoyo de las reglas generadas en las instituciones formales, y también reconocer el valor que tiene la acción de la gestión para crear cambios en las instituciones y organizaciones, permitiendo aportar al desarrollo de la sociedad. Desde esta perspectiva, para la presente investigación, la Teoría Institucional aporta y vislumbra la necesidad del ejercicio constante que deben asumir quienes conforman la gestión educativa, por el conocimiento integral e interpretación que deben tener de los componentes institucionales para el manejo idóneo de las organizaciones que representan.

El Emprendimiento

Concepto. Según Cuervo (2006) los orígenes del emprendimiento como fenómeno histórico y social se encuentran en el proceso y evolución de la economía. Para algunos es un tema reciente, pero se puede rastrear en producciones teóricas del siglo XVIII y XIX, entre las que se destacan las obras de los economistas clásicos. La creación de la empresa como instrumento, tenía por fin el desarrollo de los factores productivos y orientados hacia la elaboración de bienes y servicios.

La génesis de la palabra *emprendedor* puede encontrarse en el término francés *entreprendre*, luego traducido al inglés como *entrepreneur*. El economista Cantillon (1950) en su obra *Ensayo sobre la naturaleza del comercio en general*, del año 1755, escribió sobre el

emprendimiento, destacando el riesgo que comerciantes y empresarios europeos tenían a la hora de hacer que los productos artesanales se vendieran a un precio mayor. El autor también narra que el economista francés Jean-Batiste Say, en el siglo XIX, distinguió entre el capitalista y el emprendedor, considerado al último como un trabajador de especial importancia por enlazar diferentes medios y factores de producción para crear un nuevo producto.

En la revisión y estudio de la teoría económica a partir de Adam Smith, se encuentra que todos sus postulados teóricos están relacionados directamente con el campo del emprendimiento. La “Teoría de los Sentimientos Morales” parte de la exploración de la conducta humana, en la cual se afirma que los seres humanos son egoístas por naturaleza, así el hombre económico de Smith no es diferente a su hombre moral, pues ambos son egoístas. Según Smith, el proceso de simpatía (o empatía) nace de la necesidad de ser aprobado por los demás y como forma de controlar el egoísmo, permitiéndole a la persona vivir en comunidad Smith (1987):

...el deseo de mejorar nuestra condición... aunque generalmente sea sereno y desapasionado, nos acompaña desde el nacimiento hasta la tumba. En todo el intervalo que separa estos dos momentos, es difícil encontrar un solo instante en que un hombre esté perfecta y completamente satisfecho con su situación de forma que no desee cambios o mejoras de algún tipo. (p. 398)

De esta manera, se establece la importancia que el principio de empatía tiene en las actitudes del ser emprendedor, y más aún si corresponde a quienes son líderes de los procesos de gestión organizacional y educativa en las instituciones universitarias.

En Colombia el emprendimiento es entendido como:

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

(Congreso de la República de Colombia, 2006, p. 1)

No obstante, uno de los paradigmas dominantes sobre el que se sustenta el tema, y que es compartido por la gran mayoría de universidades, se refiere al desarrollo de capacidades y de la creación de empresas. En este sentido, el emprendimiento ha sido vinculado con riqueza, empresa, cambio, empleo, valor, crecimiento, pero posiblemente, la perspectiva más asociada a este ha sido la innovación. Esta perspectiva la reafirma Schumpeter (1963) en su Teoría del desenvolvimiento económico, en donde se señala que la innovación está presente en el ser humano y es el resultado de un acto de voluntad y no del intelecto. Es decir, depende exclusivamente del liderazgo y no de la inteligencia, por lo que no se debe confundir con el invento. Al respecto Schumpeter (1963) indica que:

La aplicación de cualquier mejora es una tarea completamente diferente de su invención, y que requiere aptitudes distintas. Si bien los empresarios pueden ser inventores, como pueden ser capitalistas, lo son por coincidencia y no por naturaleza, y viceversa. Además, las innovaciones que llevarán a la práctica los empresarios no precisan ser invenciones en forma alguna. (p. 98)

Esta visión del emprendimiento se relaciona con el establecimiento de una función distinta que bien puede ser la introducción de un producto novedoso o de un método diferente de producción, de apertura de mercados inexplorados, de contacto con nuevas fuentes para el suministro de materiales o de creación de una organización en cualquier industria, pero que no necesariamente tiene que ver con la constitución de un proyecto que desborde las fronteras del conocimiento científico, técnico o tecnológico, lo cual podría ser altamente excluyente y supondría una visión extremadamente limitada de este concepto que, en realidad, se sabe sustentado en una ideología para la inclusión (Ararat, 2010).

Por su parte Toca (2010) sostiene que el equivalente en castellano del término emprendimiento, está asociado a la innovación, al inicio de proyectos propios, a la apertura de organizaciones en cualquier área o, en términos concretos, al proceso de creación de valor. De esta forma se podría afirmar que el proceso de innovación frecuentemente está presente, desde

el momento en que se identifican las oportunidades, constituyéndose en el foco central del emprendimiento, pero no sería suficiente con esto, es decir, que el proceso de emprender implica también tener la visión para vincular las oportunidades y los respectivos recursos disponibles, como identificar claramente las fuentes de financiamiento. Esta posición es igualmente corroborada por Schumpeter (2003) al afirmar que la innovación ha estado vinculada con el emprendimiento en el origen mismo del concepto. Pues desde entonces se planteaba que “el emprendedor tenía como función reformar los modos de producción, generar invención, crear un nuevo producto o nuevas maneras de fabricarlos, etc.” (Schumpeter, 2003, p. 132).

En el mismo sentido, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2014), considera como innovación:

la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores. (p. 56)

Después de distinguir las diferentes concepciones del término emprendimiento, este cobra sentido y trasciende con relación a la realidad y al significado de las diferentes interpretaciones y prácticas de cada individuo. Por lo tanto, dichas concepciones están en continua percepción y diálogo con los diferentes hallazgos y disciplinas relacionados en temas objeto de estudio.

Para la presente investigación el emprendimiento es concebido más allá del mero empresarismo, es decir, que contempla también la dimensión humana y social, porque es la persona quien actúa en respuesta a necesidades las observadas. De modo que el emprendimiento complementa al ser, en su integralidad, y como consecuencia está presente en todas las disciplinas desarrolladas. Esto hace que el emprendimiento se convierta en la herramienta fundamental para apalancar el desarrollo socioeconómico del país, más aún cuando en las instituciones universitarias se privilegia el intercambio de saberes entre los estudiantes de

los distintos programas académicos, con el propósito de generar emprendimientos de oportunidad. En tal sentido, el fomento del emprendimiento permite a las personas ser autónomas y superarse como parte de su proyecto de vida, generando en ellos confianza y positivismo sobre el futuro.

Emprendimiento de Todo Tipo. En diversos estudios se ha enfatizado en la existencia de emprendimientos como los comerciales y sociales, desconociéndose otros que aportan de igual forma en la conformación del ecosistema emprendedor. A partir del informe de Global Entrepreneurship Monitor - GEM (2018/2019), se muestran la diversidad de emprendimientos presentes en las personas. Estos son:

- Emprendimiento solo: son emprendedores que operan por cuenta propia, en ausencia de cofundadores o empleados, y no emplean a otros. Ellos se encuentran en todas las regiones y niveles de desarrollo.

- Actividad Empresarial Empleada: los empresarios en determinadas oportunidades ejercen por fuera de las organizaciones maduras, que precisan crear nuevas fuentes de crecimiento para mantener la viabilidad a largo plazo. De esta manera la Actividad Empresarial de los Empleados (EEA), emerge de la consecución de nuevas actividades comerciales dentro de la organización existente, destacándose el aprovechamiento de las ventajas internas que tienen los empresarios y el respaldo a sus esfuerzos por parte de la organización. Esta actividad se puede identificar con el intraemprendimiento.

- Emprendimiento basado en la familia: las empresas de propiedad y gestión familiar han sido la base del desarrollo regional, nacional y global. Algunas empresas en sus inicios funcionan con esta característica, pero pueden cambiar su característica en la medida que evolucionan. Se presentan casos en donde los miembros de la familia son incorporados en fases posteriores.

- Economía de compartir y compartir: entre estas se encuentra la economía de la plataforma, que está relacionada con la presencia de negocios globales como TaskRabbit, Foodora, Uber, Airbnb, Grubhub, y otros más. Brindan oportunidades a infinidad de trabajadores

para ocuparse medio tiempo o a corto plazo. Por su parte, la economía de conciertos consiste en trabajos de servicios en línea o en el sitio, como traducciones, entregas o cuidado de perros, por medio de plataformas a través de internet. La economía compartida pone a disposición de otros, parte de sus bienes o servicios para obtener una ganancia. Las anteriores alternativas permiten que trabajadores complementen sus ingresos, puede ser por medio de aplicaciones tecnológicas o no.

De este modo, el emprendimiento va más allá del emprendimiento, y tal como lo reconoce GEM, existen diversidad de emprendimientos que no se habían discutido en informes anteriores.

Sobre los emprendimientos de todo tipo se destaca también su aporte a la Actividad Emprendedora Total en Etapa Temprana (TEA), definida en como:

... la actividad empresarial, centrada en el período anterior e inmediatamente posterior al inicio real de una empresa. De esta manera, contiene las fases de (i) emprendimiento naciente cuando un emprendedor participa activamente en la creación de una empresa y (ii) la propiedad de una nueva empresa, la propiedad y la administración de una empresa en existencia hasta 42 meses (GEM, 2018-2019, p. 20).

Los emprendimientos de todo tipo reconocidos por GEM (2018-2019) difieren en otros sectores del ecosistema emprendedor y no son considerados como emprendimientos. La realidad es que estos emprendimientos proporcionan ingresos para las personas ya sea de forma individual, familiar o compartida, favoreciendo de esta manera las economías en los diferentes países.

Es importante para la presente investigación referenciar otros tipos y clases de emprendimiento como lo son:

- Emprendimiento por oportunidad: desde Saavedra et al. (2019) se tiene el concepto de que los emprendimientos por oportunidad se relacionan íntimamente con el hallazgo de oportunidades favorables en el mercado. De ahí la importancia que tienen las Unidades de Emprendimiento para fomentar, entre sus estudiantes, la capacidad de crear y desarrollar

productos y/o servicios que sirvan de base para desarrollar empresas que dinamicen la economía. Es así como según los autores citados anteriormente, el emprendedor por oportunidad debe tener un amplio nivel de formación que implica Formación Empresarial (habilidades blandas) versus Formación Técnica (habilidades investigativas).

- Emprendimiento Spin off: basados en el contexto anterior sobre emprendimiento por oportunidad, los estudiantes deben fortalecer sus procesos en investigación (investigación aplicada), para que el producto de la articulación entre emprendimiento e investigación arroje como resultado las denominadas Spin-off.

Para esta investigación se asume la postura de Bravo et al (2019), en donde el concepto de spin-off académicas tiene que ver con aquellas que pertenecen a organizaciones que se gestan desde la iniciativa académica, y cuya transferencia del conocimiento científico–tecnológico se exterioriza a través de los procesos de investigación, lo que permite a la organización educativa proyectarse como opción para la creación de una cultura empresarial y así propiciar la generación de ideas de negocio por parte de los estudiantes con iniciativa e innovación.

En conclusión, independientemente de las clases y tipos de emprendimientos que se identifiquen y desarrollen en las organizaciones educativas, las instituciones deben poseer una cultura organizacional que permita crear una estructura apropiada que facilite los procesos que van desde la ideación hasta su puesta en marcha.

El Emprendimiento desde la Perspectiva de la Gestión Educativa. La educación es uno de los factores clave para el progreso de las naciones, por ende, la mayoría de los países, y en especial los que presentan indicadores desfavorables y altos márgenes de pobreza, buscan que las personas desarrollen capacidades para mejorar su calidad de vida y el bienestar colectivo. Por esta razón, varios gobiernos han incorporado reformas que involucran al sector educativo, que para el caso de Colombia implica la Ley 1014 de 2006 de emprendimiento. Al respecto Bolívar (2014) afirma que:

La mejora de la práctica educativa se tiene que inscribir en la mejora institucional de la organización. De ahí la necesidad de un compromiso por generar un trabajo en equipo o en colaboración que contribuya a hacer más efectiva la escuela como conjunto. (p. 15)

La gestión educativa como ente organizador en las instituciones, incorpora las disposiciones existentes y determinadas por la política pública, que por sus características, en ocasiones resulta compleja de conocer e interpretar. Sin embargo, resulta fundamental para que la comunidad educativa pueda desarrollar sus propósitos hacia nuevos retos establecidos.

Es preciso en este punto mencionar el concepto de emprendimiento como “la capacidad para crear algo partiendo desde cero, complementada con la habilidad para conformar equipos y liderarlos, resaltando sus destrezas; la capacidad para gestionar recursos y administrarlos y la pericia para asumir riesgos calculados” (Timmons, 1999, p. 62). En este sentido la Ley 1014 de 2006 de emprendimiento, reta a quienes lideran la gestión educativa en su disposición de asumir un cambio y transformar a partir de sus recursos integrales, el accionar de toda la organización educativa.

De esta manera, el incorporar el emprendimiento por parte de quienes lideran la gestión en las instituciones, implica situarse con una visión de integralidad para poder contribuir al desarrollo eficaz y eficiente del sistema educativo. Corroborando lo anterior Bolívar (2014) señala que:

En general, “capacidad” es la habilidad del sistema educativo para ayudar a los alumnos a conseguir los mejores niveles de aprendizaje. Si la capacidad del profesorado es un factor esencial para el cambio educativo, otros factores que constituyen la capacidad organizativa (liderazgo, contexto escolar, visión y comunidad) son factores *críticos* para el cambio en el aula. (p.17)

La visión de integralidad de la gestión educativa, es una condición ante los diversos cambios incorporados en el sistema educativo. Pero las nuevas disciplinas que se deben implementar también brindan propuestas que hacen posible la visión integral de los diversos factores que integran la organización. En este sentido Laurencio menciona que “se torna un mecanismo de interacción entre la universidad y la sociedad, de inminente rigor si se asume el carácter regulador y proactivo del desarrollo educativo del emprendimiento, en aras del bien común y de un desarrollo social sostenible” (Laurencio, 2014, p. 35).

La posición anterior resalta la importancia de reconocer una visión global por parte de quienes orientan la gestión educativa, posición que se hace compleja si no se asume desde las capacidades de los agentes que la integran, para que puedan relacionar lo institucional o estructural, la comunidad educativa y lo pedagógico. De acuerdo con Bolívar (2014):

Si queremos formar una comunidad profesional se requiere modificar la forma en que los profesores interactúan, de modo que el trabajo cotidiano plantee retos y oportunidades para la colaboración docente. Es evidente que, en la práctica, las comunidades escolares están compuestas de culturas heterogéneas, donde hay una diversidad de visiones y creencias que están en manos de los miembros de esos grupos. El asunto suele jugarse en saber abordar las diferencias, promoviendo la inclusión, tratar abiertamente con los conflictos y respetar las diversas perspectivas a través de una reflexión crítica. Los supuestos (valores compartidos, interdependencia, inclusividad, compromiso colectivo) que envuelven el discurso de las comunidades profesionales, no son fáciles. (p. 33)

La gestión educativa cobra significado al relacionar su acción con los procesos de investigación, innovación y desarrollo, para así mejorarlos y transformarlos con integralidad y afrontar los retos educativos presentes y futuros de manera óptima, teniendo como eje los elementos que intervienen en el desarrollo del emprendimiento.

Impacto del Emprendimiento desde la Óptica de la Agenda 2030. La Organización de las Naciones Unidas -CEPAL (2016) en su Agenda 2030, menciona los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, entre los que destaca la importancia de invertir en el capital humano y en los temas relacionados con la creatividad y la innovación, factores clave para el emprendimiento. De esta forma delega en las instituciones de conocimiento o universidades, la responsabilidad de estimular la concepción de los emprendedores para visibilizar las acciones sociales y/o ambientales de los ODS como generadoras de valor económico. Esto prioritariamente en países con altos niveles de pobreza y hambre, falta de acceso a los servicios básicos, así como a la salud, a la educación, y al trabajo y bajos índices de equidad de género, sostenibilidad ambiental e institucionalización.

En este sentido, el ODS número 4 propone tres elementos: la cobertura educativa con gratuidad para los primeros años escolares; la capacitación técnica y la formación profesional, así como el acceso equitativo a todos los niveles educativos, especialmente entre los sectores más vulnerables. Igualmente aboga por un aprendizaje en términos de competencias técnicas y profesionales para un trabajo decente que le permita a la persona aportar a la sociedad.

El principio y actuar del ser social emprendedor, desde siglos atrás, ha demostrado que el hombre es capaz de superar grandes obstáculos. Pero en ese proceso ha olvidado que el uso de los recursos tiene unos límites, que tienen que ver sobre todo con los recursos de carácter no renovable. Es aquí donde se hace relevante la mirada integral del emprendimiento, a partir de las decisiones tomadas por la gestión educativa en las instituciones de educación. Esto en razón a que el desarrollo transversal e interdisciplinar desde la visión y formación del ser emprendedor, debe invitar a quienes integran la comunidad académica a un proceso de responsabilidad

compartida, para así ejecutar los Objetivos de Desarrollo Sostenible con integralidad desde lo social.

Por lo anterior, la generación de emprendimientos comerciales y aislados del componente social, hace que se pierda el principio de empatía, que es fundamental para ver algún beneficio integral y/o colectivo. En este sentido García (2014) plantea la necesidad de asumir el emprendimiento desde la gestión educativa de las instituciones universitarias, unido al principio social, porque la innovación debe estar al servicio de quienes conforman la sociedad, y enfocada a mejorar la calidad de vida de las personas.

El interés por desarrollar emprendimientos de carácter “social”, debe invitar a la obtención de beneficios compartidos como generadores de valor agregado. Pero llegar a esto dependerá del aporte y la voluntad de todos, ya que como afirma Sanahuja (2016) los principios de los ODS no son obligatorios para los países, pero esto no los hace menos importantes. Desde esta postura, los gobiernos deben examinar los procesos de sus sistemas nacionales de educación, para posteriormente incorporar y planificar políticas con relación al sector educativo. Si bien se han establecidos lineamientos al respecto, aún falta impulsar el emprendimiento de forma eficaz desde la investigación.

Tomando en consideración lo anterior, resulta fundamental el apoyo desde la gestión, de todas las organizaciones (académicas, gubernamentales, empresariales y financieras) para lograr la implementación de los procesos de emprendimiento en las instituciones universitarias. De esta forma se podrán alcanzar las metas establecidas en los ODS 2030, permitiendo ampliar el número de jóvenes y adultos con competencias necesarias, técnicas y profesionales, para que puedan conseguir el trabajo y desarrollar un proyecto de vida duradero.

La Gestión Institucional Universitaria

Gestión y Posicionamiento del Emprendimiento en las Instituciones Universitarias. Como resultado de la gestión institucional universitaria, la actividad emprendedora que se asume en las IU es el resultado de la visión que sobre este tema posee la dirección estratégica. Esto permite

reconocer la importancia misma que le presta el establecimiento educativo al fomento y promoción de la cultura del emprendimiento en su población tanto interna como externa, ya que el pensamiento institucional dicta los lineamientos para que la dirección de la Unidad de Emprendimiento y/o Centro de Emprendimiento (UE y/o CDE) pueda desarrollar sus actividades en coherencia con la concepción propia del emprendimiento que tiene la institución.

No sería posible ni lógico que la Dirección de Emprendimiento desarrollara sus actividades solo con la simple coordinación de la práctica pedagógica en los programas donde está incluida la cátedra de emprendimiento, sino que debe darse una plena comprensión de la concepción filosófica de dicho tema por parte de cada uno de los demás programas y áreas existentes en las IU para lograr una implementación coordinada y adecuada.

Dicho esto, la ejecución de las actividades relacionadas con Investigación, Desarrollo e innovación (I+D+I) no solo debe estar en armonía con la Política Institucional de Emprendimiento (PIE), sino que también es necesario desarrollar estas actividades desde la existencia de una unidad administrativa que cumpla con los propósitos señalados por la Ley. El tema de la unidad hace referencia a cómo la institución define las siguientes características para la creación de dicha unidad: reconocimiento, denominación y organización.

Con relación al reconocimiento, entiéndase que este término hace referencia a cómo se identifica un Centro o Unidad de Emprendimiento, según lo consignado en la ley o norma existente. Por denominación se referirá a cómo la institución universitaria nombra o identifica esa área de trabajo. Es importante aclarar las concepciones de los términos Unidad de Emprendimiento (UE) y Centro de Desarrollo Empresarial (CDE) y/o Centro de Emprendimiento (CE), ya que en esta última denominación se incluirán las diferentes acepciones encontradas con relación al concepto de “centro”. Esto con el propósito de tener claridad sobre el análisis realizado en los resultados obtenidos.

Teniendo en cuenta lo expuesto, el Ministerio de Industria y Comercio (2017), en su informe de Dirección de Micro, Pequeña y Mediana Empresa de septiembre del año 2016 y el

Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (2018) (MinTIC) señalan que los Centros de Desarrollo Empresarial (CDE) son el instrumento que permite el perfeccionamiento de las capacidades al interior de las empresas y organizaciones establecidas, impulsando de esta forma la creación de nuevas unidades productivas. De esta forma se promueve el crecimiento, la innovación, la productividad y las ganancias del sector MiPymes, a través de mejoras en la administración de los negocios. En la actualidad estos CDE están ubicados no solo en las cámaras de comercio, fundaciones o gremios, sino también en las instituciones universitarias.

De igual forma ocurre con el concepto de Unidad de Emprendimiento que, desde el mismo Plan de Desarrollo Nacional, la Ley 590 de 2000 “para la promoción de las micro, pequeñas y medianas empresas” y su modificación en la Ley 905 de 2004; la Ley 1014 de 2006 “de Fomento a la Cultura del Emprendimiento” y el interés de la política de articulación con el mundo productivo del Ministerio de Educación MEN de 2003 (Congreso de la República, 2019) refleja el interés por incluir el emprendimiento en los respectivos currículos a través de los contenidos, con el propósito de lograr la identificación de oportunidades para crear empresas o unidades de negocio, la consecución de recursos, la capacidad para asumir el riesgo y el mercado y ventas.

Respecto a la organización de las UE y/o CDE dentro de la estructura organizacional (organigrama) de las IU, es importante decir que, independiente de su ubicación, estas son fundamentales para la gestión educativa (alta dirección) y su relación con el emprendimiento. A partir de esto, vale la pena aclarar que es responsabilidad de la gestión institucional universitaria desarrollar los procesos tendientes a la creación y formalización de las UE y/o CDE, que como oficinas ejecutoras de la Política Institucional en Emprendimiento, deben hacer realidad la prestación de los servicios referentes a la asesoría, acompañamiento y capacitación al emprendedor y empresario.

Incursión del Emprendimiento en las Disciplinas. En Taylor (1961), las ideas sobre el emprendimiento se relacionan con la administración de los factores productivos, así, la dirección de la unidad llamada empresa, tiene como objetivo, el beneficio económico del dueño de los medios de producción. Entre tanto Schumpeter (1963), ofrece un cambio de paradigma sosteniendo que en un sistema empresarial existen dos tipos de comportamiento en las personas: el primero, se caracteriza por introducir nuevos productos y la apertura de nuevos mercados, reorganizando la estructura empresarial, en este el sujeto se identifica como emprendedor; y en el segundo, la persona que efectúa acciones en condición de asalariada, está menos propensa a asumir riesgos y busca realizar una actividad dentro de la empresa a cambio de cierta remuneración económica.

Entre los aportes de Schumpeter (1963) a la economía y a la administración de empresas, se encuentra un nuevo fenómeno de estudio: el *entrepreneurship* —traducido al español como ‘emprendimiento’—, que trastornó los planteamientos de los factores clásicos de producción, debido a que, al tradicional tema de tierra, capital y trabajo, se circunscribe ahora la *capacidad emprendedora*. Es así como se va asociando el emprendimiento a las disciplinas administrativas en la academia. Pero al pasar el tiempo, nuevos investigadores han vislumbrado la presencia del emprendimiento en el quehacer de otros enfoques y disciplinas diferentes a las financieras, como es el caso de Orrego (2008):

La ciencia, la tecnología y la innovación deben servir para liberar y dignificar al hombre, no para esclavizarlo. Por ello, deben estar en función de los principios de no maleficencia, de justicia, beneficencia y autonomía, porque “todo emprendedor tiene capacidad de innovar, y generar ideas diferentes que mejoren su entorno y por ende su nivel de vida.
(p. 30)

Se puede decir que toda persona, de cualquier profesión y desde su respectiva área de conocimiento, puede tener actitud innovadora y plantear soluciones a problemas de toda índole, incluyendo los de carácter social. Esta posición es respaldada también en Chaparro (2010):

El principal reto del emprendimiento no debe ser la mayor rentabilidad financiera, debe ser algo mucho más complejo: aportar a la resolución innovadora de problemas o necesidades reales de la humanidad (no especulativas) de manera ética, política, social, cultural y ecológicamente correcta, y además asegurar la viabilidad y sustentabilidad técnico-productiva, comercial y financiera del proceso. (p. 488)

La diversidad de disciplinas que emergen en la academia a partir de una visión integral, permite su acercamiento al emprendimiento desde sus diferentes enfoques y visiones. Toda persona puede actuar desde su ser, desde su saber y saber hacer, procurando la superación personal en cualquier contexto si tiene la suficiente voluntad y motivación para tomar decisiones acertadas. Esto es evidenciado en Orrego (2008) "...desde la visión ontológica, el emprendimiento es inherente a la esencia del ser, está presente en cada una de las acciones que desarrolla para la búsqueda de la transformación y mejoramiento de sus condiciones de vida" (p. 226).

Por último, se reconoce que si bien el emprendimiento es un campo relativamente nuevo de estudio, en la revisión teórica se identificaron diferentes posturas que permiten llamar la atención de quienes lideran la gestión educativa en torno a este tema y su inclusión en las diferentes disciplinas del conocimiento.

Posicionamiento del Emprendimiento en las Instituciones Universitarias en Colombia. El desarrollo e implementación del emprendimiento en las instituciones universitarias de Colombia, y sus características sociopolíticas, culturales y económicas, lo convierten en un tema amplio y diverso. Por esta razón, para evidenciar el posicionamiento del emprendimiento en el ámbito nacional, se tomarán las siguientes experiencias de tres centros educativos específicos: La Escuela de Administración de Negocios (EAN), La Corporación Unificada Nacional de Educación (CUN) y la Universidad Minuto de Dios (UNIMINUTO).

Con respecto a la información de la Escuela de administración de Negocios (EAN), se aclara que, aunque tiene carácter de universidad, hasta antes de serlo y desde su fundación, el

tema del emprendimiento ha sido asumido como pilar institucional, hecho que se contempló en su PEI. Esta institución constituye un referente clave de la gestión organizacional educativa del emprendimiento y su implementación.

La EAN se crea en el año 1970 teniendo entonces como principio la formación en emprendimiento, un concepto que para esa época difícilmente se comprendía. Mucho ha cambiado desde entonces, aunque aún es utilizado por algunos como un mero término de moda y para otros como lema de campañas políticas. En el año 2012 se crea la unidad estratégica para brindar la prestación de servicios de capacitación, acompañamiento, consultoría e investigación en torno al tema del emprendimiento, denominada como Instituto de Emprendimiento, Liderazgo e Innovación (Ideli). Posteriormente, en el año 2014, su nombre cambió por Instituto para el Emprendimiento Sostenible. Las líneas de trabajo del instituto son las de formación, investigación, proyección social y extensión. En conclusión, el objetivo de la EAN es facilitar el desarrollo de la Política General de la Universidad, bajo los conceptos de emprendimiento, liderazgo, innovación y sostenibilidad, buscando de esta forma que sus egresados y colaboradores sean consecuentes con los principios que presiden estos tópicos.

La Corporación Unificada Nacional de Educación (CUN), se crea en el año 1979 como institución universitaria, estableciendo en su Proyecto Educativo Institucional (PEI) o Proyecto Educativo CUNISTA del 2013, el emprendimiento como pilar del desarrollo estratégico y sostenible. En este PEI se menciona cómo en Colombia, desde hace más de una década, se viene iniciando la cultura del emprendimiento, promulgada en la ley 1014 de 2006, estableciendo en su formación teórica y práctica, lo más avanzado de la ciencia y de la técnica, brindándole al estudiante capacidades para crear su propia empresa, adaptarse a las nuevas tecnologías y de igual forma desarrollar el intraemprendimiento.

Por su parte, en el año de 1990 el Ministerio de Educación Nacional le concede la personería jurídica a la Corporación Universitaria Minuto de Dios (UNIMINUTO), cuya misión contempla el desarrollo de procesos de gestión académica y administrativa con el propósito de

fortalecer la proyección social de la institución, que permita reflejarse en la evolución de estudiantes, egresados y graduados al relacionarse con el medio y con los empresarios.

Para Arias (2016), la UNIMINUTO ha sido un marco de referencia conceptual y práctico que ha consolidado, a partir del año 2012, el proyecto Parque Científico de Innovación Social, como unidad de gestión, basado en cuatro aspectos fundamentales: el encargo misional, el emprendimiento social, la regionalización de la institución y las prácticas de innovación social. El autor también destaca la importancia de la proyección social en la creación del Centro Progreso (CP) en el año 2014, que presta servicios de formación en emprendimiento, lo que permite aportar al desarrollo humano, social, organizacional y territorial. El CP proporciona además los servicios de incubación de ideas de negocio y mentoría para estudiantes emprendedores, permeando el currículo a partir de las experiencias y necesidades de los estudiantes. Adicionalmente, facilita los servicios de bolsa de empleo y formación para el empleo, y coordina los procesos de oferta de las prácticas profesionales.

Si bien el proceso de implementación del emprendimiento en Colombia es evidenciado por las Instituciones universitarias mencionadas, se hace necesario indagar, el estado de ellas desde la pertinencia de los procesos de la gestión educativa.

Desde el informe de Gómez et al. (2017) se encontró que:

Gran parte de los emprendedores se concentran entre los 25 y los 44 años, mientras que el nivel de educación de los emprendedores está concentrado en estudios secundarios, técnicos y tecnólogos. Esto demuestra que aún existen muchos emprendedores con poca capacidad para crear empresas innovadoras que generen empleo, es decir, el emprendimiento se concentra en la actualidad como generador de ingreso y no como generador de empleos. (p. 49)

De acuerdo con lo anterior, se ratifica que la gestión educativa en Colombia tiene bastante camino por recorrer y priorizar en el alcance e implementación del emprendimiento en las instituciones universitarias. Es por esto por lo que la academia debe continuar desarrollando los

emprendimientos de base tecnológica, sin descuidar los denominados de todo tipo, conducentes a la generación de empleo. Vale la pena mencionar que el actual gobierno, desde el PND, está respaldando los diferentes emprendimientos existentes.

Instituciones Universitarias y el Emprendimiento a Nivel Regional. En las IES de Colombia el proceso de emprendimiento viene avanzando y desarrollándose en distintas partes de forma diferente, debido a que las condiciones (socioculturales, económicas, políticas y administrativas) varían ampliamente. Sumado a esto, la forma como se asume el concepto de emprendimiento desde su gestión educativa, hace diversos también los procesos de desarrollo. Es importante resaltar aquí una postura que han asumido algunas IES sobre el emprendimiento y que menciona Toca (2010):

Dado que la habilidad para el emprendimiento no se encuentra igualmente desarrollada en todos los individuos, debe ser enseñada. Su enseñanza –de preferencia holista– exige un compromiso multisectorial en ambientes diversos, cambiantes e inciertos. Es por tanto necesario reconocer que educar en negocios es diferente a educar en emprendimiento, por lo que los contenidos de las denominadas cátedras de emprendimiento deben propender al desarrollo de habilidades del individuo, sin importar su ámbito de desempeño. (p. 57)

Algunas universidades, desde las respectivas regiones en donde se encuentran ubicadas, comparten la posición anterior, siendo pilares del emprendimiento en Colombia. En primera instancia desarrollaron sus procesos internos de emprendimiento y posteriormente generaron resultados que les han servido como insumo para responder por la producción del informe internacional de Global Entrepreneurship Monitor GEM (2019), en donde se describen las acciones y logros en cada una de estas instituciones.

Se inicia con la Universidad del Norte, ubicada en la ciudad de Barranquilla, en donde se desarrolla el Programa Emprendedor a partir de tres cátedras (generación de ideas, desarrollo y espíritu empresarial, y creación de empresas) que son dirigidas por la División de Ciencias Administrativas. En esta institución se destaca la labor en el campo del emprendimiento, que ha

desarrollado a nivel nacional e internacional Liyis Gómez.

Sigue la Universidad ICESI de Cali, que ha creado para sus programas una cultura innovadora con responsabilidad social, a partir de las cátedras (desarrollo del espíritu y de la cultura empresarial, creación de empresas, formación de líderes empresariales, educación empresarial, gestión de empresas familiares y gestión de pyme), involucrándolas en sus procesos de investigación desde su Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial (CDEE). Toda la estructura ha sido enriquecida por la alianza y el respaldo que la universidad ha tenido por parte de la empresa privada, quienes han sido sus fundadores. La dirección y creación de los procesos se ha liderado y desarrollado por Rodrigo Varela, también considerado como pilar fundamental del emprendimiento universitario del país.

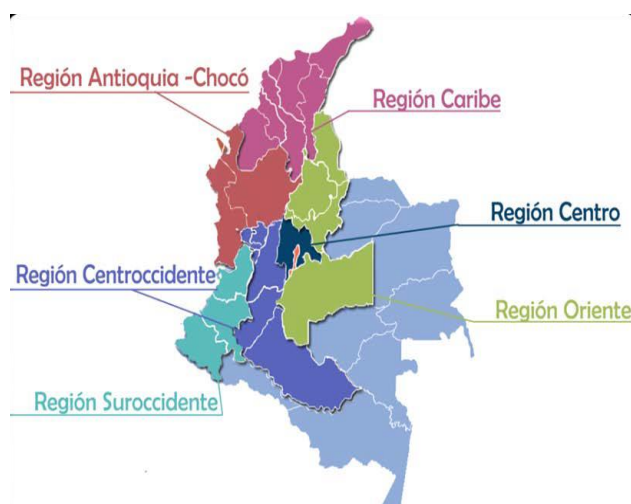
Otra institución que participa es la Universidad de los Andes, ubicada en la ciudad de Bogotá. En ella se destacan los proyectos de investigación en emprendimiento que se generan en sus diferentes programas (pregrado, maestría y educación continua) a través de las cátedras generadas desde su Centro de Iniciativa de Emprendimiento Social. Finalmente se encuentra la Pontificia Universidad Javeriana de Cali, que está asociada con organizaciones internacionales como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la empresa privada y la Fundación Corona. Esta institución propone el desarrollo de un modelo para la creación de empresas con carácter sostenible y de competitividad dirigido no solo a los jóvenes de Cali, sino también de Bogotá y Medellín. A este programa se le denomina Jóvenes con Empresa.

Adicionalmente, desde la Red Universitaria de Emprendimiento REUNE y las IES, que se encuentran asociadas a nivel nacional, se han conformado nodos por regiones. A estos nodos pertenecen algunas de las universidades ya mencionadas, y en la mayoría de los casos son quienes lideran los eventos propuestos. Se destaca en el informe de REUNE, que gran número de universidades e instituciones universitarias que conforman los nodos, no tienen el grado de desarrollo en los procesos de emprendimiento como si lo tienen las instituciones anteriormente referenciadas.

Durante cada mes se realizan plenarias de forma rotativa en cada una de las sedes, cuyo fin no es solo presentar los informes de la planeación anual y los resultados de actividades realizadas, sino también dar a conocer la información correspondiente a las demás entidades que conforman el ecosistema emprendedor. Entre los eventos que se realizan se encuentran los simposios y las inmersiones nacionales e internacionales de emprendimiento, que son coordinadas en compañía de los entes gubernamentales, la empresa privada y las redes de emprendimiento universitario a nivel internacional. El propósito de todas estas actividades es afianzar el estudio y conocimiento del ecosistema emprendedor. La integración de los nodos se encuentra en el informe denominado Radiografía Institucional de REUNE (REUNE, 2018).

Figura 1

Nodos Regionales de Universidades REUNE de Emprendimiento



Nota. Tomado de Radiografía Institucional de REUNE (2018).

Estos nodos son:

-Nodo Antioquia – Choco: integrado por la Corporación Universitaria Minuto de Dios, la Universidad Pontificia Bolivariana, Universidad de Medellín, Universidad de Antioquia y la Institución Universitaria CEIPA.

-Nodo Caribe: conformado por la Universidad Simón Bolívar, la Universidad de la Costa, la Fundación Universitaria del Área Andina, la Universidad del Atlántico, la Universidad de Córdoba y la Corporación Universitaria Americana.

-Nodo Centro: lo integran las siguientes instituciones: Fundación Universitaria de Ciencias de la Salud (FUCS), Universidad del Rosario, Universidad Piloto, Universidad Militar Nueva Granada (UMNG), Universidad EAN, Fundación Universitaria Los Libertadores, Universidad Central, Universidad Libre, Fundación Universitaria del Área Andina, Universidad del Bosque, Corporación Tecnológica de Bogotá, Universidad de la Salle, Universidad Santo Tomás (USTA), Universidad La Gran Colombia, universidad Minuto de Dios (UNIMINUTO), Universidad Agustiniana, Universidad de la Sabana, Fundación Universitaria Cafam (UNICAFAM), Fundación Universitaria para el Desarrollo Humano, Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), Universidad Cooperativa de Colombia, Universidad de Ciencias Aplicadas y Ambientales (UDCA), Fundación Universitaria Empresarial de la Cámara de Comercio de Bogotá (UNIEMPRESARIAL) y Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca.

-Nodo Oriente: integrado por la Universidad Industrial de Santander (UIS), la Universidad de Pamplona, la Universidad Francisco de Paula Santander y la UNICIENCIA.

-Nodo Suroccidente: conformado por la Corporación Universidad Autónoma de Nariño, la Fundación Centro Colombiano de Estudios Profesionales, la Institución Universitaria Antonio José Camacho, la Universidad de la Amazonia, la Institución Universitaria Colegio Mayor del Cauca, la Universidad Santiago de Cali, la Universidad Autónoma de Occidente, la Universidad ICESI y la Pontificia Universidad Javeriana de Cali.

-Nodo Centro Occidente: compuesto por la Universidad Católica de Manizales, la Universidad de Caldas, la Universidad de Ibagué y la Universidad del Tolima.

Tomando como referencia el informe, se identifican las actividades desarrolladas por las IES, entre las que se encuentran tanto los programas de formación (pregrado y posgrado) como los de fomento. Otras actividades desarrollan procesos de emprendimiento por separado desde

la investigación y la proyección social. En el documento también se manifiesta que no todas poseen presupuesto asignado para las unidades de emprendimiento y que entre sus problemas está la rotación y el cambio constante de sus representantes, lo que causa modificaciones constantes en los procesos ya establecidos.

Instituciones Universitarias Internacionales Caso España. El emprendimiento e innovación en el ámbito internacional demuestran la evolución de los procesos que han permitido su implementación y el desarrollo desde la gestión organizacional y educativa en las instituciones universitarias. Esto en diversos países con sus características sociopolíticas y culturales y sus entornos internos y externos específicos.

Para la presente investigación se retoman las experiencias de desarrollo en emprendimiento a partir de la gestión educativa de algunas universidades y sus respectivos centros de emprendimiento, específicamente en tres ciudades de España: Bilbao: (Innobasque y Mondragón Unibertsitatea de Bilbao (Universidad de Mondragón) y su parque tecnológico Bilbao Berrikuntza FaKtoria (BBF); Valencia: Universidad Politécnica; y en Madrid: Universidad Carlos III y su Parque Leganés Tecnológico: El Vivero de Empresas del Parque Científico y La Universidad Autónoma de Madrid y su Parque Tecnológico ICA2².

En este entorno internacional llama la atención la preocupación por ahondar en el campo del emprendimiento y el aspecto relacionado con la innovación. Se está reevaluando la importancia y pertinencia de estos temas en las universidades desde la formación del tejido social, también denominado *innovación social*, y no solo desde el desarrollo de la innovación tecnológica. Aquí es importante destacar el trabajo realizado desde la gestión organizacional educativa del ecosistema emprendedor conformado por el ayuntamiento, en conjunto con las

² Pasantía realizada en el año 2018 en las Universidades de España (Bilbao, Valencia y Madrid) y sus respectivos centros tecnológicos de innovación y en Innobasque. Dirigida por el Doctor Jefferson Arias, Rector Sede Central UNIMINUTO, y por el tutor internacional Carlos Merino, profesor de la Facultad de Economía de la Universidad Autónoma de Madrid. 19 de septiembre al 20 de octubre.

universidades y el Centro de Innovación de Bilbao (España), donde se trabaja para concebir la innovación más allá de lo tecnológico.

La anterior es la experiencia de Innobasque (Bizkaiko Zientzia eta Teknologia Parkea), líderes en innovación y tecnología en Europa, que también trabajan desde la gobernanza y el reconocimiento de la *innovación social* con las empresas que están ya constituidas en Bilbao, independientemente que sean formadas desde las universidades o por la comunidad. Para Innobasque la innovación es progresar, aumentar el valor de lo que hacemos, construir conocimiento compartido, explorar caminos desconocidos y asumir retos³.

Al mismo tiempo, desde la experiencia de Mondragón Unibertsitatea de Bilbao (Universidad de Mondragón), desde su Parque Tecnológico Bilbao Berrikuntza FaKtoria (BBF) se trabaja en la formación para el emprendimiento con énfasis en la acción y práctica vivencial. Como resultado de este trabajo, a partir del año 2018 se ha evidenciado la importancia de formar líderes para fortalecer los programas académicos que se ofrecen. El éxito radica en trabajar los procesos de formación para el emprendimiento con métodos de investigación e innovación que permiten el desarrollo de la acción tripartita entre la universidad, el Estado y la empresa privada⁴.

Por otro lado, la experiencia de la Universidad Politécnica de Valencia, desde su centro de emprendimiento, el Instituto Ingenio, se da desde la investigación, en alianza con la Universidad Autónoma de Madrid e ICA2. Se hace énfasis en los procesos para la creación de empresas desde la Red de Oficinas de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI). El objetivo es el potenciar y difundir el papel de las universidades, como elemento esencial dentro del sistema nacional de innovación. El trabajo generado desde la gestión organizacional y educativa en emprendimiento con innovación tecnológica es constante en la Universidad Politécnica de Valencia, y en se están desarrollando propuestas con el ayuntamiento de Valencia,

³ Entrevista realizada a Gotzon Bernaola Ariño y Goizalde Atxutegi Rodríguez. Innobasque (Bizkaiko Zientzia eta Teknologia Parkea). Septiembre 20 de 2019. Bilbao – España.

⁴ Entrevista realizada a Aitor Lizarza Martín y Garazi Konde Untzillá. Mondragón Unibertsitatea de Bilbao (Universidad de Mondragón) Bilbao Berrikuntza FaKtoria (BBF). Septiembre 21 de 2018. Bilbao – España.

en relación con la innovación social⁵.

De manera similar, la Universidad Carlos III con el Parque Leganés Tecnológico: El Vivero de Empresas del Parque Científico, forma parte de la Oficina de Transferencia y Resultados de Innovación (OTRI), que es de carácter público. También funciona como un sistema de relaciones conducente a fortalecer y ampliar la cultura del emprendimiento, haciendo posible la conformación y escalamiento de empresas de carácter innovador y / o de base tecnológica.

El emprendimiento es sinónimo de ciencia, innovación y tecnología, por ende, en el año 2002, la comunidad de Madrid creó el Vivero Virtual, en donde se brindan cursos de formación y creación de empresas, con el propósito de fomentar la cultura del emprendimiento. Desde la investigación, la Universidad Carlos III de Madrid (UC3M) aporta a la difusión de la cultura emprendedora, así como a la formación y orientación de emprendedores, a partir de los servicios que el vivero presta, promoviéndose también la generación de ideas y la definición de los proyectos empresariales. Vale la pena mencionar que si bien los servicios de aceleración en innovación tecnológica son notables en la universidad, se están empezando a prestar los servicios de formación en emprendimiento e incubación, servicios que anteriormente no se contemplaban⁶.

Resulta preponderante destacar que la Universidad Autónoma de Madrid y su Parque Tecnológico ICA2, como líderes del proceso de emprendimiento de base tecnológica, se relacionan con diversidad de investigadores y captan investigaciones para que luego la comunidad de Madrid financie los proyectos. El Parque Científico de Madrid ICA2, es una spin-off creada en el año 2017, año en el también comienza a funcionar el Parque Tecnológico de la Universidad Autónoma de Madrid. El objetivo de su creación fue aportar a la transferencia de conocimiento con la participación de estudiantes y profesores, para permitir el desarrollo de la

⁵ Entrevista realizada a Sandra Alejandra Bona, directora de INGENIO: CENTRO DE INNOVACIÓN. Parque Científico de la Universidad Politécnica de Valencia. Septiembre 24 y 25 de 2018. Madrid - España.

⁶ Entrevista realizada a María José Herrero Villa y Fernando Béjar Villa. Directora y profesor del Servicio de Apoyo para el Emprendimiento e Innovación Universidad Carlos III. UC3M. Septiembre 26 de 2018. Madrid – España.

investigación y la presentación de proyectos con empresas, por medio de la generación de modelos y metodologías alusivas a la gestión del conocimiento, innovación y el emprendimiento. El ICA2 ha consolidado, desde la gestión organizacional educativa, la triada desarrollada entre las instituciones referenciadas anteriormente (ayuntamiento, universidades con sus centros de emprendimiento e innovación, y la empresa privada) en España⁷.

Es importante indicar que la pregunta del presente trabajo de investigación está referida a ¿Cuáles son los procesos que desde la gestión educativa se relacionan con la implementación del emprendimiento en las instituciones universitarias? En consecuencia, se podría considerar que la información anterior permite comprender la problemática desde una visión internacional. De este modo es posible evidenciar la relación de los procesos de interacción desde la gestión educativa en las organizaciones universitarias, en conjunto con la gobernanza y la inversión de la empresa privada, lo que permite realizar un aporte a la economía colombiana. Igualmente, se muestran aspectos que ponen de manifiesto no solo los emprendimientos de base tecnológica sino también los emprendimientos sociales, que requieren el apoyo en la creación de pre-incubadoras en las universidades.

Se hace referencia a España por ser un país de similitudes culturales con Colombia y un referente mundial en investigación. En este caso, se retoman los procesos universitarios desde la gestión académica con relación al campo del emprendimiento. Cabe mencionar que gran parte de los grupos de investigación de pregrado y postgrado pertenecientes a las universidades colombianas, han desarrollado sus procesos académicos de estudios sobre el emprendimiento y pasantías en España, lo que se refleja en distintas tesis y artículos encontrados.

Para concluir, el marco teórico permite reflexionar acerca del problema de estudio, relacionado con la gestión educativa y sus procesos, y cómo estos soportan y posibilitan la

⁷ Entrevista realizada a Rodrigo Plaz Landaeta y a Carlos Merino. Director del Parque Científico ICA2 y profesor e investigador asociado. Universidad Autónoma de Madrid. Septiembre 26 de 2019. Madrid - España.

implementación del emprendimiento en las instituciones universitarias. Dicha gestión es vista como la capacidad de articular los recursos, y no solo debe centrar la educación en emprendimiento en la generación de negocios, sino también en el desarrollo de habilidades en el individuo, independiente al disciplinar al cual pertenezca, lo que significa educar en emprendimiento. Igualmente, existen otros elementos relacionados como las reglas, normas, constituciones y leyes escritas, que deben ser objeto de análisis. De esta forma, la documentación sirve de base para proponer soluciones al problema planteado desde una visión más integral.

Marco Legal

Marco Legal del Emprendimiento

En el marco legal internacional, el campo del emprendimiento se ha convertido en un pilar fundamental para el desarrollo social y económico de todas las naciones, tal como lo conciben la Organización de las Naciones Unidas (ONU) -CEPAL (2016) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico -(OCDE) (2014). Desde su perspectiva se brinda un análisis para pensar el emprendimiento desde su integralidad y no solo como empresarismo.

En el año 2000, desde la Organización de las Naciones Unidas (ONU), los líderes mundiales generaron una movilización tras los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) 2015. Esto a su vez permitió proponer los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (2016-2030), también conocidos como Objetivos Mundiales. Posteriormente, en noviembre del 2017, la ONU firma la primera Declaración Global sobre Emprendimiento, lineamientos que posibilitaron un millón de startups que han trabajado en el reconocimiento del emprendimiento con propósito social (CEPAL, 2016), y desde los que se propone vincular a países miembros y especialmente a los países menos industrializados. El emprendimiento es entonces clave en la formulación de políticas públicas con impacto social.

La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico - ODCE (2014), como organismo de cooperación internacional, tiene el objetivo de promover y coordinar las políticas

económicas y sociales de los países que la integran, entre los que se encuentra Colombia desde el año 2018. Teniendo en cuenta lo anterior, el marco legal inicia con la Constitución Política de Colombia en el Capítulo I en sus artículos 1, 2, y el capítulo V en el artículo 95, que enuncian los deberes y derechos de los ciudadanos (Congreso de la República de Colombia, 1991). Debido a las dificultades que existen con relación a los procesos de emprendimiento, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo presenta la Ley 1014 de 2006, cuyos ejes centrales tienen que ver con el fomento de la cultura del emprendimiento, el espíritu emprendedor y la educación integral. (Congreso de la República de Colombia, 2006).

En la Constitución Política también se encuentra consignada la Ley 1834 del 23 de mayo del año 2017, denominada Ley Naranja, por medio de la cual se busca incentivar y desarrollar la economía o industrias creativas (Congreso de la República de Colombia, 2017).

Por su parte, el Ministerio de Hacienda acuerda un incentivo económico, según un artículo que fue adicionado a la Ley 1819 de 2016 de la reforma tributaria. Este se refiere a las nuevas empresas y sociedades que desarrollan todo el proceso productivo en los 344 municipios que conforman las Zonas más Afectadas por el Conflicto Armado (ZOMAC), y tiene que ver con beneficios tributarios por un periodo de 10 años (Congreso de la República de Colombia, 2016).

De esta forma, el proceso de formulación de las políticas públicas está respaldando las iniciativas emprendedoras. Sin embargo, estas deben ser reconocidas y articuladas en todos los sectores, especialmente en la educación superior, por parte de la gestión educativa, no solo para su aplicación sino también para su evaluación continua. De esta forma se asegura que dichas políticas, como el apoyo al emprendimiento, no pasen a un segundo plano, hecho que es frecuente debido a los constantes cambios (sociales, ambientales, económicos, políticos y culturales) en los entornos nacionales e internacionales en las que estas se formulan. Se trata también de que estas políticas se mantengan vigentes y sean acordes a los propósitos para los que fueron diseñadas.

Marco Legal de las Instituciones Universitarias

El marco legal referente a los centros educativos, se reseña partiendo del Ministerio de Educación Nacional de Colombia (2010). Entre la clasificación de las Instituciones de Educación Superior (IES), se encuentran las instituciones universitarias (IU), con arreglo a las normas legales y con el respectivo reconocimiento oficial, prestando el servicio público de la educación superior en el territorio colombiano. Su clasificación está entre (A), según su carácter académico, y (B), según su categoría jurídica. Para el presente estudio solo se especificará la clasificación (A).

A partir de esta clasificación (A), las (IES) en Colombia se catalogan como: instituciones técnicas profesionales, instituciones tecnológicas, instituciones universitarias o escuelas tecnológicas, teniendo por último a las universidades. Lo anterior de acuerdo con la Ley 30 de 1992, y el artículo 213 de la Ley 115 de 1994. Las (IES) tienen la capacidad legal para desarrollar los programas académicos así:

4. Las instituciones técnicas profesionales: a nivel de pregrado, programas técnicos profesionales; y a nivel de posgrado, especializaciones técnicas profesionales.

5. Las instituciones tecnológicas: a nivel de pregrado, programas técnicos profesionales y programas tecnológicos; y a nivel de posgrado, especializaciones técnicas profesionales y especializaciones tecnológicas.

6. Las instituciones universitarias o escuelas tecnológicas: a nivel de pregrado, programas técnicos profesionales, programas tecnológicos y programas profesionales; y a nivel de posgrado, especializaciones técnicas profesionales, especializaciones tecnológicas y especializaciones profesionales. Las instituciones universitarias o escuelas tecnológicas que cumplan con los presupuestos mencionados en el párrafo del artículo 21 de la Ley 30 de 1992, podrán obtener autorización ministerial para ofrecer y desarrollar programas de maestría y doctorado.

7. Las universidades: a nivel de pregrado, programas técnicos profesionales, programas tecnológicos y programas profesionales; y a nivel de posgrado, especializaciones técnicas profesionales, especializaciones tecnológicas, especializaciones profesionales, maestrías y doctorados, siempre que cumplan con los requisitos señalados en los artículos 19 y 20 de la Ley 30 de 1992.

Como se ha mencionado anteriormente, para el presente estudio se tendrán en cuenta solamente las instituciones universitarias. A continuación, se presenta la relación de las IES a nivel nacional, realizada por el Observatorio de la Universidad Colombiana (2020), según los datos del Sistema Nacional de Información de la Educación Nacional -SNIES-, del Ministerio de Educación Nacional (MEN) al primer semestre del año 2020.

Tabla 1

Relación de las IES a Nivel Nacional

Tipología Institucional	2018 Oficiales (*)	2018 Privadas (*)	2020 Oficiales (**)	2020 Privadas (**)
Universidades	33	53	33	54
Instituciones Universitarias	31	103	32	104
Instituciones tecnológicas	11	37	11	35
Instituciones técnicas y profesionales	9	21	9	20
Sumatoria	84	214	85	214

Nota. (*) Último año disponible en información oficial del Ministerio de Educación Nacional. Total 2018: 298. (**) Información SNIES a primer semestre 2020. Total 2020: 299. Tomado de Observatorio de Universidad Colombiana (2020).

Metodología

Paradigma Cualitativo

Esta investigación es de corte cualitativo, porque busca abordar, a partir de la interpretación, el estudio de la implementación del emprendimiento desde la perspectiva de la gestión educativa en las instituciones universitarias. Se pretende adentrarse en los procesos que se implementan, en la concepción del emprendimiento desde su política, y en las estrategias que se utilizan. Igualmente, conocer las operaciones dentro de las unidades de emprendimiento y sus actividades.

El enfoque cualitativo se enmarca en un paradigma científico naturalista, el cual, como señala Barrantes (2013) también es “denominado naturalista-humanista o interpretativo y cuyo interés se centra en el estudio de los significados de las acciones humanas y de la vida social” (p. 82). Con relación a lo anterior cabe destacar que esta investigación busca entender el contexto y el punto de vista de los actores sociales que están inmersos en esta realidad (la implementación del emprendimiento en las instituciones universitarias).

El presente estudio adquiere especial relevancia, cuando en los documentos institucionales se evidencian las normas establecidas, la visión que guía a los directores de la IU y su gestión, y el aporte de estos lineamientos en las respectivas políticas de emprendimiento. Siguiendo a Flick (2015) “las investigaciones cualitativas se interesan por acceder a las experiencias, interacciones y documentos en su contexto natural” (p. 13). Esta realidad subjetiva, dinámica, compuesta por una multiplicidad de variables que es necesario indagar, permite a la investigadora un análisis profundo y reflexivo de los diversos significados que puede tener la implementación del emprendimiento en las IES.

Enfoque Hermenéutico

El enfoque metodológico de la investigación se concibe desde la postura filosófica y epistemológica de la hermenéutica. En este enfoque se busca acercarse a la realidad de manera textual por medio del análisis de los documentos y los procesos existentes relacionados al tema

del emprendimiento desde la gestión educativa. Esto con el fin de comprender cómo se ha implementado el emprendimiento y cómo el ejercicio de la gestión educativa interviene. A continuación, se muestra el concepto y la relevancia de la hermenéutica desde la perspectiva de algunos autores.

Desde la concepción histórica, la hermenéutica emergió en la antigüedad como disciplina intelectual, a la que se le atribuye el hecho de facilitar la mutua comprensión. A partir de Cárcamo (2005) se afirma que la hermenéutica es el acto de la interpretación, y se señala también que Schleiercher (1768-1834), quien es reconocido como el padre de la hermenéutica moderna, la considera como fundamental en las ciencias humanas y la concibe como un arte, el arte del entendimiento a partir del diálogo. El autor agrega que la hermenéutica tiene dos conjuntos primordiales para la interpretación del lenguaje: la lengua del discurso y el escritor o autor de este discurso. De acuerdo con lo anterior, se desprende que, para poder realizar una interpretación de carácter lógico, se requiere de la experiencia por parte del intérprete para el reconocimiento de los diferentes contextos que permitan darle sentido y utilidad a lo hallado.

A partir de lo expuesto por Silva (2005), es importante mencionar que la hermenéutica desde Paul Ricoeur, debe asumirse, por parte de quien investiga, con una disposición explicativa de lo que pasa, para así poder abordar el texto escrito, condición que hace posible cualquier comunicación en la integración de los argumentos encontrados. Esto porque la hermenéutica implica el reconocimiento, no solo del aporte de la explicación a la comprensión, sino también la posición de la sospecha a la apropiación y aplicación de sentido. En consecuencia, si la hermenéutica involucra la interpretación de los textos existentes, debe reflejar también las acciones y los entornos de las instituciones involucradas. Entonces, el nuevo documento que resulte por parte del investigador, desde una posición crítica, debe buscar articular cada uno de los segmentos encontrados.

Para llegar al núcleo de la investigación y esbozar el emprendimiento desde la gestión educativa, como tema central dentro de las instituciones educativas, se aplicarán los

instrumentos y se analizarán e interpretarán los resultados para comprender lo existente. Posteriormente, a la luz de la identificación de los hallazgos, se podrá elaborar una propuesta para la formulación de los rasgos distintivos de la gestión educativa que aporten a la implementación integral del emprendimiento en las instituciones universitarias.

Método: Análisis de Contenido

En la presente investigación, el método será el análisis de contenido. A partir de Andréu (2002), el análisis de contenido se fundamenta en la lectura (textual o visual) como herramienta de recopilación de información. Esta lectura debe ser sistemática, objetiva, replicable, y válida. En ese sentido, la problemática y la metodología deben concordar. La característica principal de esta técnica de investigación sociológica, es que combina intrínsecamente la observación y la producción de los datos con la interpretación o análisis de los mismos.

Es así como el análisis de contenido, se asume como una forma de comprender la realidad desde los insumos que las instituciones generan y relacionan, que tienen que ver con los documentos alusivos a la estructura organizacional y a las políticas y estrategias consignadas en los PEI. Con razón a esto, esta técnica resulta conveniente, para que a partir de los datos las inferencias validadas se puedan comunicar, para ser aplicadas desde la gestión educativa en los contextos de las instituciones universitarias, en busca de la implementación integral del emprendimiento.

Igualmente, se cruzará la información recolectada en el proceso de la investigación, para garantizar su valor. Por lo tanto, se realizará una **triangulación metodológica**, entre las entrevistas, la revisión documental y la encuesta que se aplicará a los directores de los diferentes programas en la IES. Según Denzin (1970) el objetivo de todo proceso de triangulación es incrementar la validez de los resultados en la investigación, por medio de la depuración de deficiencias intrínsecas. Podría afirmarse que cuanto mayor es el grado de triangulación, mayor será la confiabilidad de las conclusiones que se generen. Por lo tanto, en la presente

investigación para la constatación de los resultados, se tendrán en cuenta divergencias y convergencias de todo tipo, como insumos significativos.

Población

Con relación a la población, del total de las instituciones universitarias (136) (Sistema Nacional de Información de la Educación Nacional -SNIES-) (Observatorio de la Universidad Colombiana, 2020) se seleccionaron diez (10), con unas características específicas, para de este modo comprender a profundidad la complejidad del objeto de estudio. Estas instituciones universitarias son de carácter privado y público, de modalidad mixta, y ofrecen programas técnicos, tecnológicos y universitarios, cuya función social está enmarcada en el desarrollo humano. Se tomaron en cuenta algunas instituciones que están en proceso de resignificación o cambio de denominación de carácter académico. El interés de la investigadora es visualizar el estado actual del emprendimiento no sólo en Bogotá sino también en instituciones universitarias pertenecientes a otras ciudades de Colombia como: Medellín, Cali, Mocoa, Yopal, Florencia y Barranquilla.

La información de las instituciones universitarias se presenta según los datos del Sistema Nacional de Información de la Educación Nacional -SNIES-, del Ministerio de Educación Nacional (MEN) 2020 y del Observatorio de la Universidad Colombiana (2020).

Tabla 2

Clasificación de las Instituciones de Educación Superior en Colombia según SNIES-MEN

Tipología	2018	2018	2020	2020
Institucional	Oficiales	Privadas	Oficiales	Privadas
Instituciones universitarias	31	103	32	104

Nota. Tomado de Ministerio de Educación Nacional (MEN) (2020) y Observatorio de la Universidad Colombiana (2020).

Muestra

La elección de la muestra es no probabilística, este tipo de muestra es llamada también muestra dirigida, y se realiza mediante un procedimiento de selección orientado por las características, contexto y especificidad de cada una de las instituciones universitarias existentes en Colombia. Esta selección rigurosa se estableció a conveniencia de la investigadora, ya que en cada una de ellas se observan procesos relacionados con el emprendimiento y la gestión educativa en diferentes niveles, lo que permite garantizar el desarrollo del trabajo de campo. Cabe mencionar que la intención de la investigadora es profundizar en el objeto de estudio.

Tabla 3

Instituciones Universitarias Seleccionadas

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA	LOGOTIPO	CIUDAD	CARACTER
Corporación Unificada Nacional de Educación (CUN)		Bogotá	Privada
UNIMINUTO		Bogotá	Privada
Corporación Tecnológica de Bogotá		Bogotá	Privada
Fundación Universitaria CEIPA		Medellín (Antioquia)	Privada
Fundación Universitaria Horizonte		Bogotá	Privada
Corporación Universitaria Americana		Barranquilla (Atlántico)	Privada

Universidad de la Amazonia		(Caquetá)	Pública
Instituto Tecnológico del Putumayo (ITP)		Mocoa (Putumayo)	Pública
Fundación Universitaria Internacional del Trópico Americano Unitrópico		Yopal (Casanare)	Pública
Institución Universitaria Antonio José Camacho (UNICAMACHO)		Cali (Valle del Cauca)	Pública
TOTAL			10

Nota. Clasificación de las IES según Ley 30 de 1992, Art.20 y artículo 213 de la Ley 115 de 1994.

Con relación a los criterios de selección de las instituciones universitarias se precisa lo siguiente:

- a). Son instituciones que realizan actividades en el campo del emprendimiento, independiente de la forma como lo implementen.
- b). Son instituciones que han trabajado el tema del emprendimiento (mínimo dos años).
- c). Por su naturaleza se seleccionan instituciones de carácter privado y público.
- d). Se eligen las instituciones universitarias que han participado en eventos relacionados con el ecosistema emprendedor, en consecuencia, aprovechan los beneficios brindados a los estudiantes en dichos eventos.

e). Algunas están en proceso de resignificación o cambio de denominación de carácter académico.

Descripción del Caso

Para abordar el tema de investigación, como se ha mencionado, se seleccionaron diez (10) Instituciones de Educación Superior, instituciones universitarias, que tienen unas características específicas, lo cual permite comprender a profundidad la complejidad del objeto de estudio. A continuación, se realiza una breve descripción de cada una de ellas con relación al emprendimiento.

Las instituciones universitarias seleccionadas son las siguientes: Corporación Unificada Nacional de Educación (CUN), Corporación Universitaria Minuto de Dios (UNIMINUTO), Corporación Tecnológica de Bogotá, Fundación Universitaria Horizonte (UNIHORIZONTE), Universidad de la Amazonia (UNIAMAZONIA), Instituto Tecnológico del Putumayo (ITP), Fundación Universitaria Internacional del Trópico Americano (UNITRÓPICO), Institución Universitaria Antonio José Camacho (UNICAMACHO), Fundación Universitaria – CEIPA y Corporación Universitaria Americana (CORUNIAMERICANA).

Con relación a la Corporación Unificada Nacional de Educación - CUN, se puede decir que además de su sede de Bogotá, tiene otras sedes en diferentes ciudades del país. En su Proyecto Educativo Institucional (PEI) o Proyecto Educativo CUNISTA del año 2013, se establece el emprendimiento como fundamento del desarrollo estratégico y sostenible en la institución. El párrafo titulado: *Espíritu de autodesarrollo y emprendimiento*, hace referencia a cómo en Colombia, desde hace más de una década, se viene forjando la cultura del emprendimiento con lineamientos como la Ley 1014 de 2006, que incorpora este tópico en la educación, en la formación teórica y práctica, y en lo más avanzado de la ciencia y de la técnica. Esto dota al estudiante con capacidades para crear su propia empresa, adaptarse a las nuevas tecnologías y desarrollar el intraemprendimiento. (Corporación Unificada Nacional de Educación CUN, 2013).

Vale la pena mencionar que en este centro educativo, adscrito a REUNE, el

emprendimiento y la innovación se conciben como elementos vivos, organismos que cambian, que se adaptan y que evolucionan. En esta entidad hay además un organismo o unidad denominada CEMP o Biomolécula de Emprendimiento e Innovación.

Por su parte, la Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO, tiene su sede central en Bogotá, y otras sedes en diferentes ciudades de Colombia. Desde la visión del rector de la sede central “el campo del emprendimiento es un marco de referencia de características prácticas consolidadas” (Arias, 2016, p. 258). A partir del año 2012, comienza a funcionar el proyecto Parque Científico de Innovación Social, como unidad de gestión, basado en cuatro aspectos fundamentales: el encargo misional, el emprendimiento social, la regionalización de la UNIMINUTO y las prácticas de innovación social.

Arias señala la importancia de la experiencia que ha implementado la UNIMINUTO desde la proyección social, con la creación en el año 2014 del Centro Progresía (CP), que presta servicios relacionados con las competencias de un profesional en emprendimiento, permitiéndole aportar al desarrollo humano, social, organizacional y territorial. El CP ofrece formación en emprendimiento, incubación de ideas de negocio y mentoría para estudiantes emprendedores, permeando el currículo a partir de las experiencias y necesidades de los estudiantes. Adicionalmente, proporciona los servicios de bolsa de empleo y formación para el empleo, además de coordinar los procesos de oferta de las prácticas profesionales. La institución también está articulada con REUNE en el desarrollo de proyectos como el de emprendimiento e innovación social.

La Fundación Universitaria Horizonte – UNIHORIZONTE -, se presenta a la comunidad educativa en el año 2014, por medio del Ministerio de Educación Nacional, a través de la Resolución No. 9432 del 19 de junio que autoriza a la Fundación Instituto Superior De Carreras Técnicas –INSUTEC- el cambio de su denominación y nivel. La razón de ser de la institución tiene que ver con determinar qué es la Universidad de los Emprendedores. Está encaminada a fortalecer la academia desde la docencia, la investigación y la extensión social. Además,

direcciona las dimensiones de la formación universitaria, hacia el desarrollo humano y la experiencia cotidiana de la felicidad. En razón a esto, concibe el emprendimiento como uno de los elementos que brindan respuesta a esa felicidad y que tiene que ver no con un estado de ánimo, sino con romper la brecha entre las expectativas y la realidad. En el momento no está vinculada a REUNE.

De otro lado, La Corporación Tecnológica De Bogotá es una institución privada, de utilidad común, sin ánimo de lucro, legalmente reconocida mediante personería jurídica según Resolución 6271 de mayo de 1983, expedida por el Ministerio de Educación de Nacional (MEN). Brinda la formación en sus seis programas relacionados con la química industrial, y está en proceso de cambio de carácter. Como una de sus particularidades relevantes está el contar con un Centro de Desarrollo Empresarial creado desde el año 2008, vale decir que este está fundamentado desde su política de emprendimiento del año 2013. Se destaca también por pertenecer a REUNE desde el año 2006, siendo una de las instituciones activas del ecosistema emprendedor.

Para esta institución el emprendimiento es un valor diferencial que se percibe como elemento primordial para el individuo y que es transversal a los procesos éticos de la vida. En este lugar, se desarrolla la cátedra de emprendimiento, y el proyecto empresarial. Cuenta actualmente con 2000 estudiantes y tiene como misión la formación de profesionales competentes e integrales, en lo humano, lo ético, lo tecnológico, lo multicultural, el emprendimiento y el desarrollo sostenible en las diferentes áreas del conocimiento, y en los ámbitos local, regional e internacional.

La Fundación Universitaria Internacional del Trópico Americano – UNITRÓPICO, tiene su sede en la región de la Orinoquia, en el de Casanare, y está ubicada en la ciudad de Yopal. Es una entidad de carácter estatal que posee una unidad de emprendimiento, y que presta servicios y realiza actividades como Feria de Trabajo Juvenil y la Macro Rueda de Negocios y de Inversión para Nuevos Empresarios. Se desarrollan programas que permiten cofinanciar a los

emprendedores, sumado a esto, tiene la cátedra CEINFI, de creación de empresas de impacto nacional y a futuro internacional, cuyo objetivo es impulsar el desarrollo del país en la región (Fundación Universitaria Internacional del Trópico Americano – Unitrópico, 2019). El emprendimiento dentro de la institución es un mecanismo que incentiva la transformación de las ideas de la comunidad, materializando los proyectos de negocio que los pequeños emprendedores generan en sus procesos de formación. Esta institución también está vinculada a REUNE.

La Institución Universitaria Antonio José Camacho - UNICAMACHO es una entidad de carácter público, que posee cuatro facultades académicas. Está ubicada en la región Pacífica, en el departamento del Valle del Cauca, específicamente en la ciudad de Cali. Está comprometida con la formación integral, a partir de sus niveles y modalidades, para contribuir al desarrollo y transformación social de la región, mediante la docencia, la investigación y la proyección social. Con relación al emprendimiento, la UNICAMACHO lo define como una forma de pensar y actuar, enfocado en los planteamientos de la Ley 1014 de 2006. Es importante aclarar que esta definición no está orientada a la creación de riqueza, sino a la transformación de la realidad a través de investigaciones, obras de arte, proyectos empresariales y liderazgo de una manera creativa e innovadora.

La unidad de emprendimiento de esta institución se llama Programa de Liderazgo y Emprendimiento -PLE, que se constituyó con el Acuerdo No 05 de marzo de 2015. Desde esta unidad se apuesta por el bien común y el desarrollo humano, ya que estos dos elementos son ejes transversales para asumir el emprendimiento. El PLE apoya a toda la comunidad académica con sus proyectos de emprendimiento, para que puedan contribuir a la transformación de su realidad y al mejoramiento de la región y del país. Es importante destacar que esta vincula a REUNE

El Instituto Tecnológico del Putumayo, ubicado en la región de la Amazonia, en la ciudad de Mocoa, departamento del Putumayo, es una entidad de carácter público que está reconocida

como Institución Universitaria de Educación Superior, sujeta a inspección y vigilancia por el Ministerio de Educación Nacional (MEN). Fue creada mediante Ley 65 del 11 de diciembre de 1989, conforme a la ordenanza No. 471 del 19 de mayo de 2006, redefinida por resolución No. 4236 de 26 de julio de 2007. En esta corporación se ofrecen programas a nivel de pregrado por ciclos propedéuticos con modalidad presencial, de acuerdo con la resolución de SNIES Mocoa 3115 – Sibundoy 3116. Esta institución responde a la formación integral de los putumayenses para propiciar el desarrollo de la región, ofreciendo siete programas profesionales: Administración de Empresas, Ingeniería Ambiental, Ingeniería de Sistemas, Ingeniería forestal, Ingeniería Civil y Contaduría Pública; cuenta también con dos especializaciones.

Referente al emprendimiento, en esta entidad se han realizado esfuerzos desde la academia y el sector productivo. Desde el punto de vista del Proyecto Educativo Institucional (PEI), sobresale el aprovechamiento de los recursos biodiversos, así como el acompañamiento a las comunidades indígenas y las demás existentes en la región, que tiene que ver con extender las acciones de los escenarios académicos y llevarlos a esos contextos. Es así como se busca la armonía entre la realidad y la convivencia con los medios tecnológicos, para presentarle al sector productivo unos profesionales competentes respecto a la preservación de los recursos, respondiendo así a las necesidades del entorno. Es importante señalar que la unidad de emprendimiento y su política se han venido creando, lo que no ha impedido desarrollar la formación en emprendimiento desde otras circunstancias. Por el momento no está vinculada a REUNE.

De otra parte, la Universidad de la Amazonia - UNIAMAZONIA, ubicada en la ciudad de Florencia, región de la Amazonia, departamento del Caquetá, es una institución de carácter público que contempla como misión la formación de seres humanos integrales, científicos, críticos y solidarios, mediante diferentes modalidades de estudio, articulando la docencia, la investigación y la proyección social, para aportar al proyecto de nación, teniendo presente la preservación ambiental y una cultura de paz. También cuenta con seis programas de pregrado:

Ciencias Agropecuarias; Ciencias Básicas; Ciencias Contables, Económicas y Administrativas; Ciencias de la Educación; Ciencias Políticas; Ingenierías (Agroecológica, de Alimentos y de Sistemas). También se ofertan siete programas de posgrado.

En este lugar existe una unidad de iniciativa empresarial que está adscrita a la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables. El sector económico de la región es el agropecuario, por lo que la mayoría de los proyectos responden a este propósito. Existe además un laboratorio de creatividad y un consultorio contable y tributario. El emprendimiento, que involucra la innovación y la creatividad, está referenciado en el PEI y es concebido como opción de grado. También está vinculado a las políticas de investigación y extensión de la universidad. Se debe añadir que la UE está en proceso de desarrollo y está vinculada a REUNE.

La Fundación Universitaria - CEIPA, ubicada en la ciudad de Medellín, en el departamento de Antioquia, pertenece a la región Andina, y fue creada en el año de 1972. Este establecimiento asume, desde su razón y misión, ser una empresa líder que gestiona el conocimiento gerencial en entornos presenciales y virtuales, y está comprometida con el desarrollo de las personas y las organizaciones, el fomento del espíritu empresarial y la formación integral. Cuenta con seis programas académicos: Administración de Empresas, Administración de Mercadeo, Administración de Negocios Internacionales, Administración Financiera, Administración Humana y Contaduría Pública.

Desde CEIPA, el emprendimiento es una estrategia institucional para crear, idear y representar nuevas, diferentes y mejores maneras de entender la realidad y transformarla, dando respuesta a las necesidades del mercado y a los retos sociales, con soluciones diferenciadas e incluyentes, proceso que concluye con la generación de empresas sostenibles en el tiempo. La institución apoya a sus emprendedores estudiantes, egresados y a la comunidad en general, incluyendo el emprendimiento en los procesos académicos, de investigación y de protección social. Tiene un Centro de Emprendimiento y Empresarismo CEIPA, que depende directamente de la única vicerrectoría. Entre una de sus características está el pertenecer a REUNE, siendo

ejemplo en el desarrollo de la cultura académica y empresarial hacia el emprendimiento regional y nacional.

La Corporación Universitaria Americana CORUNIAMERICANA, ubicada en la región Caribe, en el departamento del Atlántico, fue creada en el año 2006 por un grupo de profesionales en desarrollo de proyectos de educación para el trabajo y el desarrollo humano. Inicialmente operaba en la ciudad de Barranquilla, pero posteriormente amplió su cobertura estableciendo dos sedes más, en Medellín y Montería, aunque el centro de las decisiones siguió estando en Barranquilla. La entidad ofrece once programas académicos.

Existe un Centro de Innovación y Emprendimiento denominado Wolking, que está a cargo de la Vicerrectora de Extensión. El emprendimiento está visto más allá del proceso de creación de empresas, teniendo como centro al individuo, y es un eje articulado a las funciones sustantivas de la institución. Este tema se plasma en lo académico, estando presente en las asignaturas; en investigación pertenece al Monitoreo Global de Emprendimiento GEM Colombia; y referente a su extensión, se manifiesta a través del Centro de Emprendimiento, en donde se brindan servicios para los estudiantes y la comunidad en general. Es importante decir que CORUNIAMERICANA se adscribe también a REUNE.

Con respecto a la selección de las instituciones universitarias se puede afirmar que, si bien el proceso de implementación del emprendimiento en Colombia ha sido desarrollado por algunos de estos establecimientos, según REUNE la gran mayoría de las IU colombianas no cuentan con representante ante la red nacional o regional de emprendimiento. Algunas tienen oficinas o infraestructuras físicas que les permite desarrollar y ofrecer los servicios de acuerdo con la Ley 1014 de 2006, otras cuentan con asignación presupuestal para desarrollar sus funciones, mientras otras, por el contrario, carecen de recursos, ya que desde la alta gerencia se presume que esta labor de apoyo al emprendimiento se debe subsidiar con fuentes de ingreso externas a la entidad universitaria.

Fases de la Investigación

Este apartado hace referencia a los pasos que la investigadora realizó de manera ordenada y sistemática para la recolección de datos. De esta forma, se traza el camino para alcanzar los objetivos planteados en el proyecto.

Fase de Preparación

Comenzando el trabajo de campo, se llevó a cabo un acercamiento con los rectores de las instituciones universitarias, mediante correo y carta de presentación tanto de la Universidad Santo Tomás como de REUNE, en donde se planteó la intencionalidad del estudio y la necesidad de contar con la participación de cada uno de los actores. Esto con la finalidad de obtener una información veraz y oportuna sobre cada uno de los componentes incluidos en esta investigación.

Fase de Recolección de la Información

Desde la experiencia de la investigadora, se vislumbraron los aspectos y temas que se tuvieron en cuenta para la formulación de los rasgos distintivos de la gestión educativa, con el propósito de implementar el emprendimiento en las instituciones universitarias. En esta fase se buscó el apoyo de los rectores y de quienes son los encargados del campo del emprendimiento en los centros educativos seleccionados, para que posibilitaran el acceso a la información documental en relación con la Política Educativa Institucional (PEI), así como con otras políticas y documentos, metas estratégicas y recursos que pudiesen tener relación.

La importancia del tema objeto de estudio genera varias preguntas que invitan a la autorreflexión constante, lo que permite mantener un interés creciente por el emprendimiento desde la revisión documental de los procesos de la gestión educativa. A partir de esta perspectiva se quiere profundizar en las instituciones universitarias, primero, indagando cómo se ha implementado el emprendimiento, segundo, analizando las unidades de emprendimiento, y tercero, describiendo los resultados de las actividades de emprendimiento. Este proceso se realizará con el objetivo de analizar e interpretar los documentos existentes, comparándolos con

las prácticas de la gestión educativa de los directores de emprendimiento y el pensamiento de los docentes, para conocer y comprender las distintas visiones frente al tema abordado.

Técnicas e Instrumentos de Obtención de la Información

Según Hernández (2018), los datos cualitativos son muy variados y corresponden a narraciones de los participantes que pueden ser de tipo visual como fotografías y videos; auditivos como grabaciones; sobre textos escritos como documentos y cartas; y también expresiones verbales y no verbales. El autor señala que el análisis cualitativo, implica por parte del investigador, el reflexionar constantemente sobre los datos recolectados, y para realizar esto, es primordial la organización de los mismos, trabajo que implica, entre otras cosas, la transcripción de los relatos orales.

Las técnicas de recolección de la información que se usaron para la presente investigación fueron: la entrevista, el análisis documental y la elaboración de una matriz categorial. Un aspecto importante que se tomó en cuenta, tiene que ver con que la muestra seleccionada fue representativa e integró las distintas regiones del país (Andina, Amazonía, Caribe, Orinoquía y Pacífica), con el propósito de tener un panorama más amplio del funcionamiento del emprendimiento.

Tabla 4

Técnicas de Recolección de Información e Instrumentos

Procedimientos	Técnicas	Participantes
Observación	Análisis documental	Revisión de la Política Educativa Institucional (PEI), Política Institucional de Emprendimiento (PIE), manejo de recursos y documentos relacionados (análisis documental).

Interrogación oral	Entrevista individual	Preguntas abiertas	semiestructuradas, (directores y/o coordinadores de emprendimiento y profesores).
--------------------	-----------------------	-----------------------	--

Entrevistas

Para garantizar la claridad y precisión en la obtención de los datos, se diseñó una entrevista semiestructurada que contiene veintitrés (23) preguntas que hacen referencia a las tres categorías análisis: Gestión Institucional Universitaria, Gestión Educativa y Emprendimiento. Los entrevistados son los directores de emprendimiento, ya que ellos son quienes poseen la información de la gestión educativa con respecto a este tema, a su implementación y a la estructura organizacional. En segundo lugar, están los docentes encargados de administrar la cátedra de emprendimiento, cuyas apreciaciones son muy importantes porque corroboran la información explícita que se encuentra en el Plan Educativo Institucional (PEI). Para acceder a la información se entrevistó a diez (10) directores y/o coordinadores, y al mismo número de profesores de emprendimiento, en cada una de las IU de la muestra.

Se escogieron procedimientos basados en preguntas orales y preguntas escritas, buscando obtener mayor eficacia en los resultados. La recolección de datos de la investigación está pensada inicialmente desde fuentes de información primaria, pero también se incorporarán datos estadísticos si son requeridos, para complementar el análisis de la información. La tabla 4 muestra los procedimientos elegidos, así como las técnicas e instrumentos aplicados para la recolección de la información pertinente y necesaria, que permitirá dar respuesta a los objetivos planteados en este estudio.

Para este proceso de análisis de entrevistas, se aplicó ATLAS.ti con la intencionalidad de sistematizar y analizar las 23 preguntas organizadas desde las tres categorías propuestas. La

rigurosidad de este proceso permitió garantizar la fiabilidad y la validez de los resultados puesto que al categorizar y encontrar familias de datos se pudo conocer las concepciones, experiencias, logros existentes en torno a la gestión del emprendimiento en las instituciones universitarias de Colombia. Este ejercicio permitió la elaboración y relacionamiento de las matrices de ciclo, las cuales permitieron tener un panorama mas amplio de la información.

Análisis Documental

Para recoger la información y profundizar posteriormente en el análisis de los documentos que poseen las instituciones universitarias, se procede a realizar un estudio riguroso y sistemático del Proyecto Educativo Institucional (PEI), de la Política Institucional de Emprendimiento (PIE), de los Lineamientos Generales de Proyección Social, del Informe de Gestión y de Sostenibilidad, de las páginas web institucionales y de los demás documentos pertinentes al tema del emprendimiento. Este análisis documental permitirá a la investigadora tener una visión completa de cada institución universitaria, para luego realizar un proceso de triangulación de datos.

Toda la actividad de campo se realizó en el segundo semestre de 2020, y consistió en la recolección de la información a través de las entrevistas realizadas y las grabaciones. Seguidamente se realizó la tabulación y la transcripción de datos. En la tabla 5 se muestra la agenda de intervención/sesiones realizadas, que presenta el cronograma del desarrollo del trabajo de campo, en el que se estableció previamente la cita usando Google Meet para las entrevistas, y el correo institucional como estudiante de la Universidad Santo Tomás (USTA).

Tabla 5*Agenda de Intervención/Sesiones Realizadas*

Código IU	Región	Característica	Directivos- Emprendimiento	Contacto		Prof-E	No- Entrevistado (s)	No- Encuentros (s)
				No- Entrevistado (s)	No- Encuentro (s)			
U1	Pacífica	Pública	Director	1	2	Cátedra	1	1
U2	Andina	Privada	Director	1	3	N/A	1	1
U3	Andina	Privada	Coordinador	1	1	Catedra	1	1
U4	Andina	Privada	Director Proyección Social y Director	1-1	2	Cátedra	1	1
U5	Andina	Privada	Director	1	4	N/A	1	1
U6	Orinoquía	Pública	Coordinación Investigación y Coordinación	1-1	1	Cátedra	4	1
U7	Amazonia	Pública	Director Programa Administración	1	1	Cátedra	1	1
U8	Andina	Privada	Director Programa Administración	1	1	N/A	1	1
U9	Amazonia	Pública	Director	1	1	Cátedra	1	1
U10	Pacífica	Privada	Director	1	1	Cátedra e investigador	1	1
TOTAL				12	17		13	10

Matriz Categorial como Instrumento de Análisis Documental

La elaboración de este documento, aluciendo a Hernández (2018), permite estructurar las denominadas categorías para su posterior conceptualización analítica. De esta forma, la matriz categorial permitió organizar la información y los resultados, e identificar nuevos conceptos relacionados con el objeto de estudio de la investigación. Es pertinente aclarar que en el siguiente capítulo se presentará la tabla de códigos.

Previo a la aplicación de los instrumentos (Análisis documental y entrevistas), las preguntas propuestas que guiaron el desarrollo de las entrevistas y que se aplicaron a los directores y docentes de emprendimiento, fueron sometidas a evaluación por parte del Coordinador Nacional de REUNE, el señor Julián Gutiérrez; un par internacional, el señor Decio Rubio Urrego, director del Centro de Emprendimiento de la Universidad San Ignacio de Loyola (USIL) del Perú; y el Profesor Carlos Rodríguez, docente de emprendimiento de la Uniagustiniana. Como resultado de la revisión se elaboró la matriz categorial que a continuación se presenta.

Tabla 6

Matriz Categorial de Análisis de la Investigación

CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS	COMPONENTES
Gestión Institucional Universitaria	Política Educativa Institucional (PEI)	Concepción del emprendimiento en el Proyecto Educativo Institucional PEI y/o políticas institucionales que se refieran al emprendimiento.
		Articulación con el modelo pedagógico institucional
		Articulación del emprendimiento con las funciones sustantivas
		Estructura orgánica institucional y la ubicación de la unidad de emprendimiento
		Organigrama de la unidad de emprendimiento
		Asignación de recursos del presupuesto institucional
		Articulación del emprendimiento con la autoevaluación y calidad institucional
		Ley 30 del 1992 y Ley 1014 del 2006

Gestión Educativa	Procesos de gestión en emprendimiento	Propuesta de gestión del emprendimiento
		Proceso de gestión de acuerdo con las características de la institución
		Organización y conformación de la unidad de emprendimiento (funciones, atributos)
		Procesos del emprendimiento con proyección social
		Procesos del emprendimiento con los stakeholders (estudiantes, padres de familia, empresarios y personal administrativo)
		Control y evaluación de procesos
		Disposición y manejo de recursos
		Procesos de emprendimiento con investigación: innovación - spin-off universitarias y Colombia Científica
		Procesos de emprendimiento con docencia: gestión de la innovación y desarrollo de spin-off
		Circulación y apropiación del conocimiento en emprendimiento (publicaciones, ponencias, talleres, eventos)
		Productos generados del emprendimiento (patentes, empresas creadas)
		Procesos de emprendimiento desarrollados en las unidades (pre-incubación, incubación y OTT)
Emprendimiento	Fomento a la cultura del emprendimiento	Marco general de aplicación
		Modelos o herramientas pedagógicas para el desarrollo del emprendimiento
		Inclusión del emprendimiento en el currículo (formación, transversalidad y multidisciplinariedad)
		Tipos de emprendimiento (actividad empresarial empleada, emprendimiento basado en la familia, economía de compartir y compartir)
		Formación de formadores
		Opción grado empresa
		Servicios prestados (tutorías, asesoría, consultorio empresarial)
		Afiliaciones, redes, convenios especiales (nacionales e internacionales)
		Casos de éxito
		Anexo a redes nacionales e internacionales de emprendimiento.

Resultados y Sistematización de la Información

En este capítulo se presentarán los resultados de la información recolectada, a partir de las entrevistas realizadas a los actores de la muestra: directores y/o coordinadores de las UE y/o los CDE y profesores encargados de la cátedra de emprendimiento; sumado al análisis de los documentos institucionales encontrados. Esta información fue organizada de acuerdo con las categorías de análisis: *Gestión Institucional Universitaria, Gestión Educativa y Emprendimiento*; a partir de los objetivos específicos planteados en la investigación, lo que dio paso a la formulación de las preguntas para cada categoría como se evidencia en la Tabla 7 (Ver Anexo 1).

Procedimiento para la Sistematización de la Información

En este apartado se presentan los resultados de los datos obtenidos en el estudio de campo, que se llevó a cabo a través de la formulación de preguntas y su posterior aplicación en las entrevistas realizadas a los directores y/o coordinadores, para concluir con los profesores de emprendimiento de los centros educativos. La relación del total de la muestra fue de: diez (10) instituciones universitarias, doce (12) directores y/o coordinadores de UE y/o CDE y trece (13) profesores de emprendimiento en representación de cada una de las instituciones que aceptaron participar en la presente investigación.

De este modo, se aplicaron las veintitrés (23) preguntas semiestructuradas en las mismas condiciones para cada institución y participantes. Luego, de acuerdo con las respuestas proporcionadas se procedió a tabular y a organizar la información. Como consecuencia, la investigación permitió dar a conocer el nivel de apropiación de la gestión institucional universitaria sobre los procesos en emprendimiento que poseen las líderes de dichas organizaciones educativas, y determinar cómo esa posición directiva afecta la actuación de las UE y/o CDE y la labor de las docentes de las cátedras de emprendimiento.

El proceso de revisión y análisis de los documentos institucionales, y la posterior transcripción de las entrevistas, fueron el insumo fundamental para la elaboración de la matriz

por pregunta, permitiendo así determinar y formular los comentarios a cada una de las categorías analizadas.

Para poder realizar dicho análisis fue necesario presentar una codificación, con el fin de mantener la reserva de información de los datos de las instituciones participantes y relacionarlos de manera coherente. Es así como se presenta la tabla de codificación general de abreviaturas que se relacionan en el trabajo con sus respectivos significados.

Tabla 8

Códigos o Nomenclatura Utilizados en el Trabajo

Significado	Codificación
Preguntas	(P1, P2, .P23)
Instituciones universitarias (Código de la muestra)	(IU1, IU2 IU3, IU4, IU5, IU6, IU7, IU8, IU9 - IU10)
Política Pública	PP
Política Institucional	PI
Gestión Educativa	GE
Procesos de Gestión en Emprendimiento	PGE
Emprendimiento	E
Fomento a la Cultura del Emprendimiento	FCE
Rasgos Distintivos	RD
Unidad de Emprendimiento	UE
Centro de Desarrollo Empresarial	CDE

Política Educativa Institucional	PEI
Institucional de Emprendimiento	PIE
Instituciones Universitarias	IU
Gestión de la Innovación	GI

Las entrevistas permitieron establecer un protocolo a nivel de gestión logística para la consecución y realización de las sesiones. Cada encuentro contó con un espacio previo de socialización de la investigación, donde se evidenciaron las intenciones, alcances y desarrollo de las entrevistas. Atendiendo a la situación de la pandemia por COVID-19, estas se realizaron de manera virtual, con una grabación consentida de cada uno de los encuentros. Los participantes se mostraron atentos tanto a las preguntas como a las demás inquietudes que surgieron, lo que posibilitó un diálogo fluido y empático, que aportó de manera significativa al trabajo de campo.

A continuación, se presenta la información de los resultados relacionados con los datos obtenidos en cada una de las preguntas aplicadas en las entrevistas; se reitera que las veintitrés (23) preguntas fueron aplicadas a todos los actores participantes. El análisis documental, que parte del enfoque hermenéutico desde el método de análisis de contenido, es aplicado a partir de las preguntas generadas. Una vez culminado este proceso se procedió a comentar lo manifestado por los entrevistados y a mostrar los resultados del análisis documental.

Presentación de Resultados por Pregunta

A través de la matriz categorial, se realizó un proceso de organización y codificación estadística, para presentar y graficar los resultados por categoría, en relación con las preguntas asociadas. En la siguiente tabla, se presenta la estructura para la agrupación de las preguntas por cada categoría de análisis y su relación con las subcategorías.

Tabla 9*Agrupación de Preguntas*

Categorías	Subcategorías	No de preguntas agrupadas
Gestión Institucional Universitaria	Política Educativa Institucional (PEI)	1-5
Gestión educativa	Procesos de gestión en emprendimiento	6-12
Emprendimiento	Fomento a la cultura del emprendimiento	13-23

En este orden de ideas, la presentación de resultados por cada una de las categorías, se registró de acuerdo con lo evidenciado y manifestado por cada uno de los grupos participantes en la investigación, para de esta forma poder cuantificar estadísticamente las respuestas. Para mayor comprensión de los resultados, se aplicó una escala de medición nominal (existente – no existente), que permitió desarrollar una matriz de datos, facilitando la formulación de los comentarios y el posterior análisis por pregunta, todo esto se reflejó en las frecuencias absolutas presentadas desde las gráficas.

Con el propósito de darle claridad al concepto de gestión, la investigación adaptó tres términos: primer nivel, segundo nivel y tercer nivel⁸, que buscan aclarar el comentario presentado en la explicación de los resultados.

Categoría de Gestión Institucional Universitaria

Esta categoría hace una referencia a cómo la alta dirección de las IU, asumen y relacionan el emprendimiento con el Proyecto Educativo Institucional PEI y/o políticas

⁸ Alta dirección (primer nivel): que comprende la actividad del Rector, Vicerrectores y Decanos.

Director de UE y/o CDE (segundo nivel): que hace relación a los directores y/o coordinadores de las UE y/o CDE y de programas académicos.

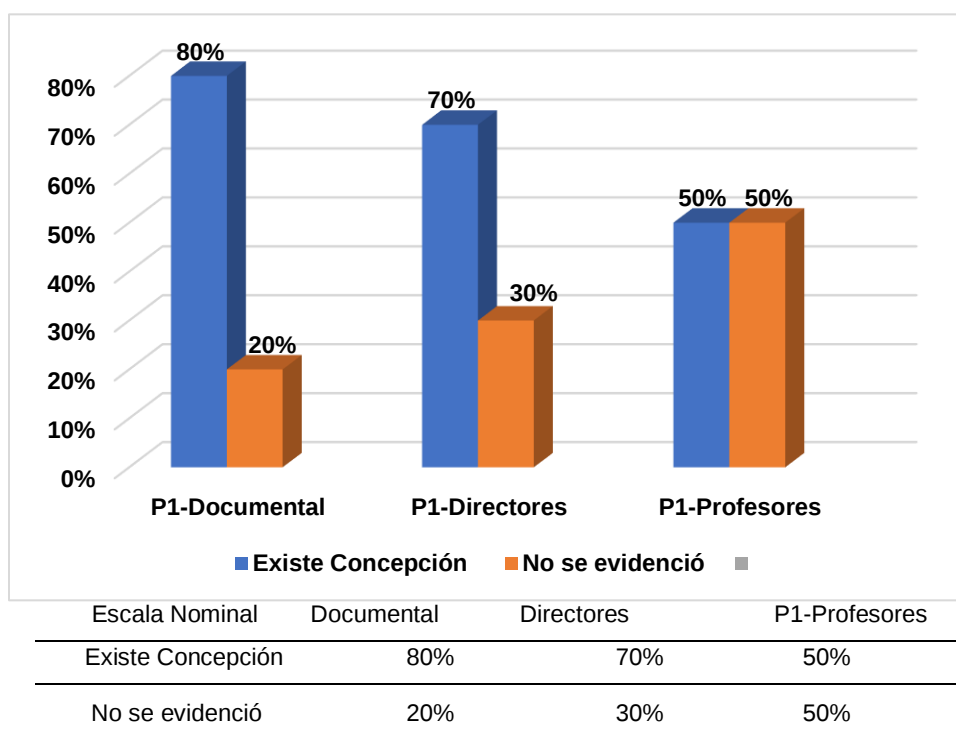
Docentes y/o profesores de UE y CDE (tercer nivel): quienes desarrollan a través de sus prácticas y herramientas pedagógicas el fomento a la cultura del emprendimiento entre los estudiantes.

institucionales, así como la decisión de crear y/o desarrollar sus UE y/o CDE, de acuerdo con su política institucional de emprendimiento y la asignación presupuestal para la realización de estas actividades. Esto se consigna en los documentos institucionales, información que se contrasta con las opiniones expresadas por los directores y/o coordinadores y profesores de emprendimiento.

1. Concepción del Emprendimiento en las Instituciones Universitarias desde los Documentos como el PEI y las Políticas Institucionales

Figura 2

Concepción Propia del Emprendimiento



- Documental

Se encontró que de las diez (10) IU, el 80% (IU1, UI2, UI3, IU4, IU5, IU8, IU9 y IU10) plantean su propia definición de emprendimiento en sus documentos (PEI y/o políticas), teniendo en cuenta los postulados formulados por la Ley 1014 de 2006. La definición trae consigo diferentes enfoques que determinan hacia donde debe orientarse la actividad emprendedora.

Para ciertas instituciones, el emprendimiento es la consecución de la felicidad y para otras es un proyecto de vida. En el 20% restante, la IU6 e IU7, que son de carácter público, no se encontró evidencia documental desde el PEI o las políticas institucionales, lo que significa que no se consigna.

- Directores

En las entrevistas, el 100% de los directores y/o coordinadores de emprendimiento en las IU, manifestaron su concepción, desde la Ley 1014 de 2006, al relacionarla con la forma de pensar, razonar, actuar y también con la creatividad, la innovación, el liderazgo, la proactividad y el plan de negocio⁹. Luego, al mencionar la definición institucional del emprendimiento, el 70 % la asocio, desde su enfoque, con varios términos como: felicidad biomolécula y proyecto de vida. El 30% restante correspondiente a la IU6, IU7 e IU10 referenciaron esta definición como referente a la estructura del plan de negocio.

- Profesores

En el 50% en la IU2, IU3, IU4, IU5 y IU10, los docentes manifestaron tener claridad sobre la concepción del emprendimiento, porque lo implementan en su cotidianidad académica. El 50% restante expresó dos condiciones así: en un 20% en la IU6 e IU7, los docentes aseveran no tener conocimiento porque en sus instituciones no hay unidades ni centros de emprendimiento, y en el otro 30% en la IU1, IU8 e IU9 no hay una concepción clara sobre este tema.

- Comentario de la pregunta uno (1):

Aunque la mayoría de las instituciones tiene definida documentalmente una concepción propia del emprendimiento, se evidencia que para los directivos y/o coordinadores, el conocimiento de esta definición no está arraigada. El 70% de los directores afirmó conocer esta acepción, manifestación que es más baja en los profesores, ya que solo el 50% muestra tener conocimiento sobre la orientación institucional del emprendimiento. Esto denota que los líderes

⁹ Cabe resaltar que dentro de las sesiones realizadas, para algunos entrevistados fue necesario la consulta de documentos a la hora de responder a este interrogante.

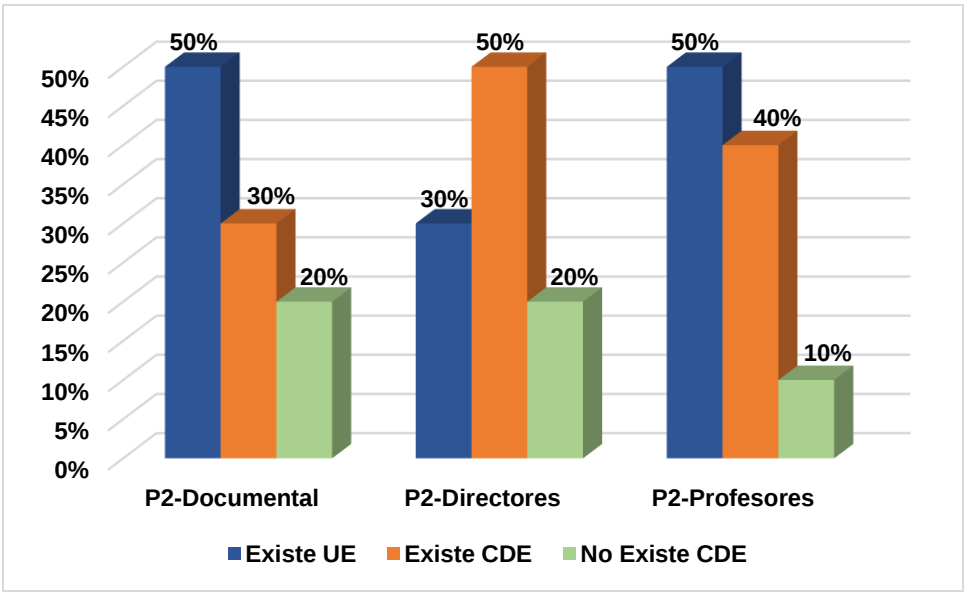
de la gestión institucional han descuidado su propia concepción del emprendimiento para apropiarla al quehacer diario de los directores y docentes del área.

Se evidencia además que el 60% de los directores y/o coordinadores entrevistados de las IU, estaban reemplazando al director de emprendimiento, caso de la IU7 e IU8, o bien estaban recientemente contratados o llevaban en el cargo un año o incluso menos (IU6, IU3, IU9 e IU10). Por lo anterior, es comprensible que algunos no pudieran dar su opinión sobre esta pregunta. Ver Anexo 2. Tabla 10.

2. Existencia de la Unidad de Emprendimiento (UE) y/o Centro de Desarrollo Empresarial (CDE), y su Ubicación en la Estructura Organizacional de la Institución.

Figura 3

Unidad de Emprendimiento (UE) y/o Centro de Desarrollo Empresarial (CDE)



Escala Nominal	P2-Documental	P2-Directores	P2- Profesores
Existe UE	50%	30%	50%
Existe CDE	30%	50%	40%
No Existe UE/CDE	20%	20%	10%

- Documental

Se evidenció que en el 80% de las instituciones existe Unidad de Emprendimiento (UE) y/o Centro de Desarrollo Empresarial (CDE). Este porcentaje se explica de la siguiente forma: el 30% (IU2, IU5 e IU10) están reconocidas como Centro de Desarrollo Empresarial (CDE), mientras que el 50% (IU1, IU3, IU4, IU8 e IU9) como Unidad de Emprendimiento (UE). Se encontró que no es homogénea la ubicación de estas dependencias, ya que algunas se adscriben a la Rectoría, a la Vicerrectoría Académica, a la Vicerrectoría de Investigación, otras a Proyección Social y finalmente a facultades o programas. El 20% de las instituciones (IU6 e IU7) no cuentan con un área en funcionamiento.

- Directores

Referente a la existencia de las UE y/o CDE, del 100% de las IU, el 20% corresponden a la IU6 e IU7, estas no cuentan con unidad y están en proceso de creación, motivo por el cual no son reconocidas; sin embargo, se proyecta la creación de dichos centros. El restante 80% presenta las siguientes particularidades: un 50% correspondiente a la IU10, IU8, IU5, IU4 e IU2, afirmaron que son CDE, y el 30% restante (IU1, IU3 e IU9) manifestaron ser UE. Frente al reconocimiento de las UE y/o CDE, del 80% de las IU el 30% que corresponde a la IU2, IU4 e IU9, manifestaron conocer el respectivo acuerdo o lineamiento de la política en donde se reglamentan las UE o CDE, mientras el restante 50% no tienen claridad al momento de citarlo. Vale la pena mencionar que existe una IU pública que tiene una Unidad de Emprendimiento (UE) y es la más antigua de todas las investigadas, ya que viene operando desde el año 1999.

- Profesores

Con relación a la existencia de la Unidad de Emprendimiento (UE) y/o Centro de Desarrollo Empresarial (CDE), un 10% (IU6) no cuenta con la unidad. Un 50% de los docentes manifestaron la existencia y el reconocimiento como UE, en la IU1, IU3, IU7, IU8 e IU9; el otro 40% (IU2, IU4, IU5 e IU10) afirmaron operar y funcionar como CDE.

- Comentario de la pregunta dos (2):

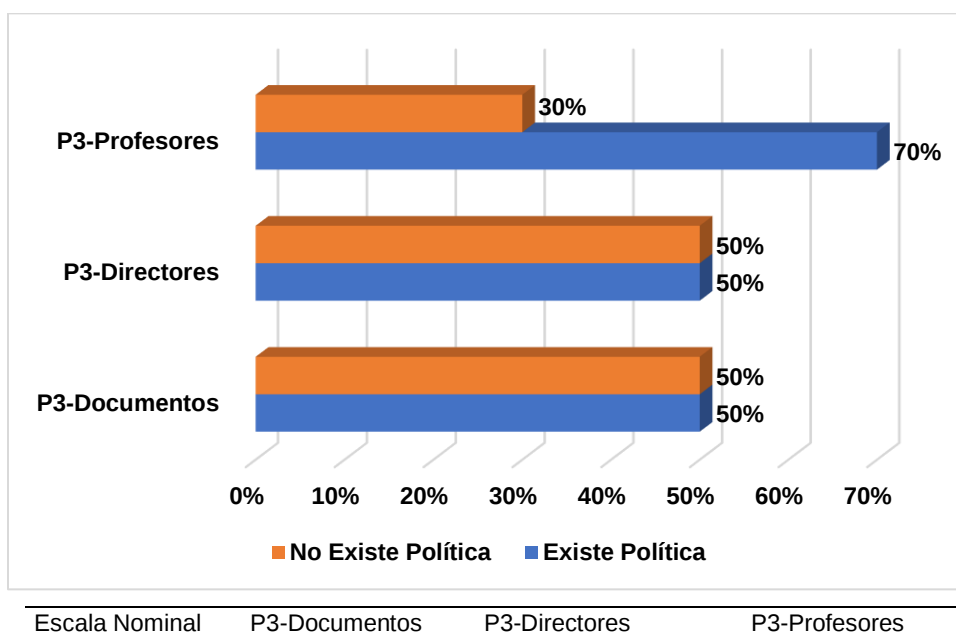
Con respecto a las Unidades de Emprendimiento (UE) y/o Centro de Desarrollo Empresarial (CDE), que deberían existir en las IU, se evidenció que en un 30% de ellas no hay claridad al respecto de qué es una UE y/o CDE y tampoco su ubicación en la estructura organizacional. Contrario a esta afirmación, en los documentos se consiga, en el 80% de las IU, el fundamento teórico para ser consideradas como UE y/o CDE.

En referencia a la denominación, ubicación y conformación de las (UE) y/o (CDE), se tiene claridad acerca de las condiciones organizacionales, tanto en los directivos como en los profesores, lo cual constituye un factor facilitador de la gestión académica en emprendimiento. Es importante considerar que estas áreas, de acuerdo con su ubicación en la estructura organizacional de la entidad educativa (rectoría, vicerrectoría y/o programas académicos), pueden tener mayor o menor apoyo para desarrollar sus actividades. Ver Anexo 3. Tabla 11.

3. Desarrollo y Propuesta de la Política de Emprendimiento acorde a la Institución Universitaria.

Figura 4

Política Institucional de Emprendimiento (PIE)



Existe Política	50%	50%	70%
No Existe Política	50%	50%	30%

- Documental

Desde lo documental, con relación al desarrollo de la Política Institucional de Emprendimiento (PIE), propuesta y acorde a las IU, se encontró que el 50% integrado por la IU2, IU3, IU4, IU5 e IU10, tienen reconocimiento y aprobación institucional de su PIE y Lineamientos de Emprendimiento; en el 50% restante (IU1, IU6, IU7, IU8 e IU9), se evidenció que se encuentra en creación y en consecuencia dicha política no está establecida.

- Directores

De acuerdo con los directores, un 50% (IU1, IU6, IU7, IU8 e IU9) no tienen establecida la Política Institucional de Emprendimiento (PIE), por lo tanto, se manifiesta la necesidad de elaborarla para completar los procesos de emprendimiento. En el restante 50% integrado por la IU2, IU3, IU4, IU5 e IU10, se encuentra que poseen una PIE, sin embargo, dos (2) de los directores expresaron incoherencia en sus aseveraciones en el momento de la entrevista, lo cual es un indicio de que ellos no han logrado interiorizar el PIE, esto debido a su escasa experiencia en el cargo.

- Profesores

Con relación al desarrollo PIE en las IU, el 30% integrado por la IU6, IU8 e IU9, afirmaron que está en creación y por consiguiente no la tienen establecida. En el restante 70% correspondiente a la IU1, IU2, IU3, IU4, IU5, IU7 e IU10 los profesores declararon tenerla, del anterior porcentaje un 20% (IU1 e IU7) están en contradicción a lo evidenciado en el análisis documental.

- Comentarios de la pregunta tres (3)

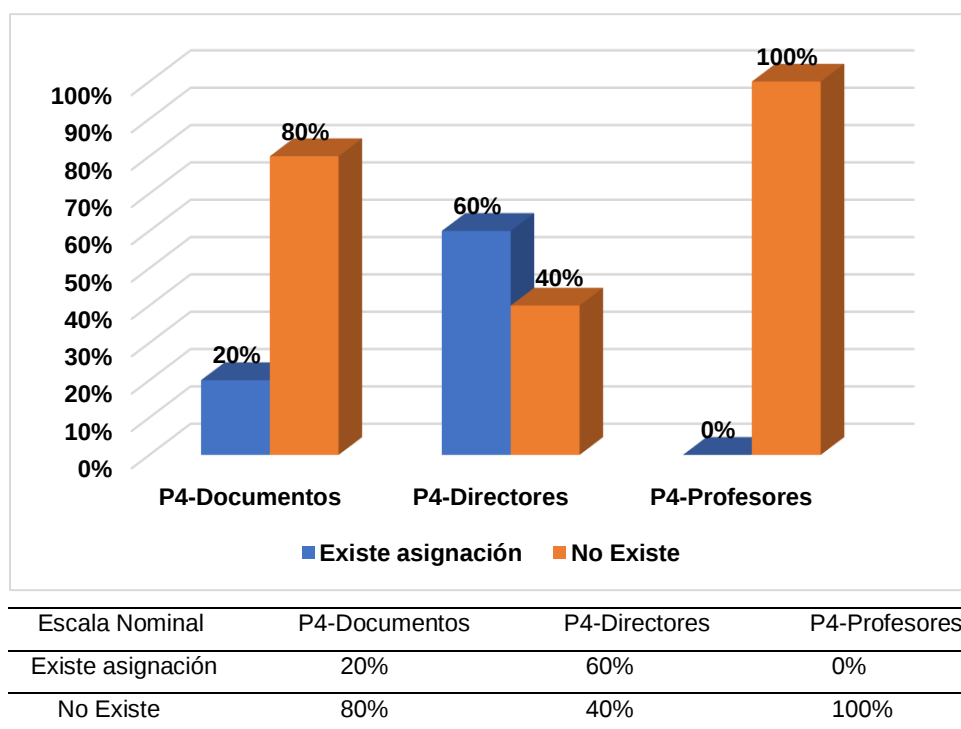
Se pudo determinar que la confusión presentada tanto en los directores como en los profesores, respecto al conocimiento y existencia de la Política Institucional de Emprendimiento,

refleja que la gestión académica relativa a este tema, debe reforzar sus actividades para lograr un mayor conocimiento y comprensión. De igual modo, en las IU donde no existe PIE, se debe realizar un trabajo pertinente para su creación y promulgación, aunque esto no ha sido obstáculo para ofrecer la formación en emprendimiento. No obstante, esta situación ha impedido la creación de UE y/o CDE, elementos esenciales para el desarrollo de la cultura emprendedora. Ver Anexo 4. Tabla 12.

4. Asignación Presupuestal para el Emprendimiento y su Distribución

Figura 5

Asignación Presupuestal para el Emprendimiento y su Distribución



- Documental

Con referencia a la asignación presupuestal para el emprendimiento, en los documentos se encontró que en el 80% no hay documentación institucional o publicada que contenga esta información, esto por considerarse de carácter confidencial. Solamente el 20% correspondiente a la IU1 e IU6 contaban con información al respecto; es importante aclarar que los datos

suministrados no son cuantitativos por lo que no permiten reflejar la asignación de recursos para el emprendimiento.

- Directores

Un 40% de los directores correspondientes a la IU1, IU7, IU8 e IU9, afirmaron no tener una asignación presupuestal directa para el emprendimiento. En contraposición, el 60% de los directores expresaron que sí tienen asignación presupuestal para el desarrollo de las actividades de emprendimiento, pero no validaron esta aseveración, debido a que la ejecución presupuestal de los recursos, no depende directamente de ellos, sino del área a la cual se adscriben.

- Profesores

Con relación a la asignación presupuestal para el emprendimiento, el 100% de los profesores manifestaron que no participan ni tienen conocimiento sobre este proceso.

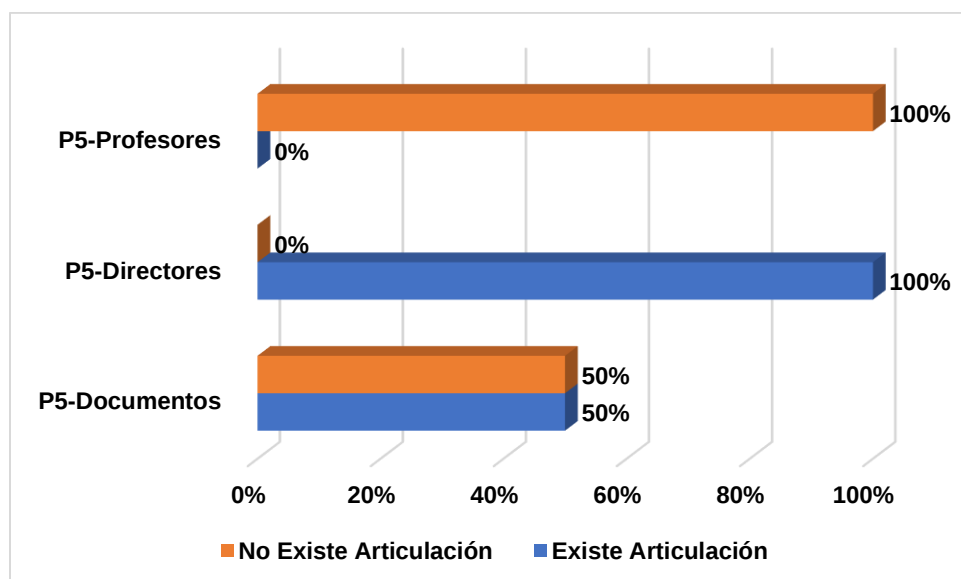
- Comentarios de la pregunta 4

A la gestión académica del emprendimiento no se le permite tomar parte en la asignación presupuestal o participa indirectamente a través de la unidad que depende. Por ende, la realización de actividades como ferias, encuentros, paneles, entre otras, se ven afectadas por el desconocimiento del monto existente de recursos o la carencia de los mismos.

5. Articulación de los Procesos de la Unidad de Emprendimiento con la Autoevaluación y la Calidad Institucional

Figura 6

Articulación con Autoevaluación y Calidad Institucional



Escala Nominal	P5-Documentos	P5-Directores	P5- Profesores
Existe Articulación	50%	100%	0%
No Existe Articulación	50%	0%	100%

- **Documental**

En un 50% en (IU1, IU2, IU7, IU8 e IU9), no se encontraron documentos soporte relacionados con este aspecto, ya que actualmente están desarrollando el proceso o creando y consolidando las UE. En el restante 50% correspondiente a las IU3, IU4, IU5, IU6 e IU10, se evidenciaron documentos que soportan la presentación de informes, como apoyo a los procesos de autoevaluación y calidad encaminados a lograr la acreditación y renovación de los registros calificados.

- **Directores**

Los directores manifestaron en un 20% en (IU6 e IU7), que al no tener UE y/o CDE, solo pueden suministrar información limitada sobre el emprendimiento en los informes relacionados

con el proceso de autoevaluación y calidad. En el otro 80% los directores de las IU donde existe UE y/o CDE, afirmaron que han entregado los informes pertinentes para sustentar los procesos de autoevaluación y de registro calificado y/o acreditación de sus programas académicos.

- Profesores

En el 90% de las IU los profesores manifestaron que existe relación entre los procesos de emprendimiento con los de autoevaluación y calidad institucional, pero desconocen su articulación desde sus respectivas IU porque no participan de estos procesos. Cabe destacar, que si bien se reconoce, por parte de los entrevistados, la pertinencia de esta información para los procesos mencionados, no se encontraron evidencias documentales. El restante 10% de los docentes de las IU afirmaron no conocer este tema.

- Comentarios de la pregunta 5.

En las instituciones universitarias en donde no se han establecido UE y/o CDE, se manifestó la necesidad de su creación, para así generar informes veraces de emprendimiento institucional, que posteriormente puedan ser articulados con los procesos de autoevaluación y calidad.

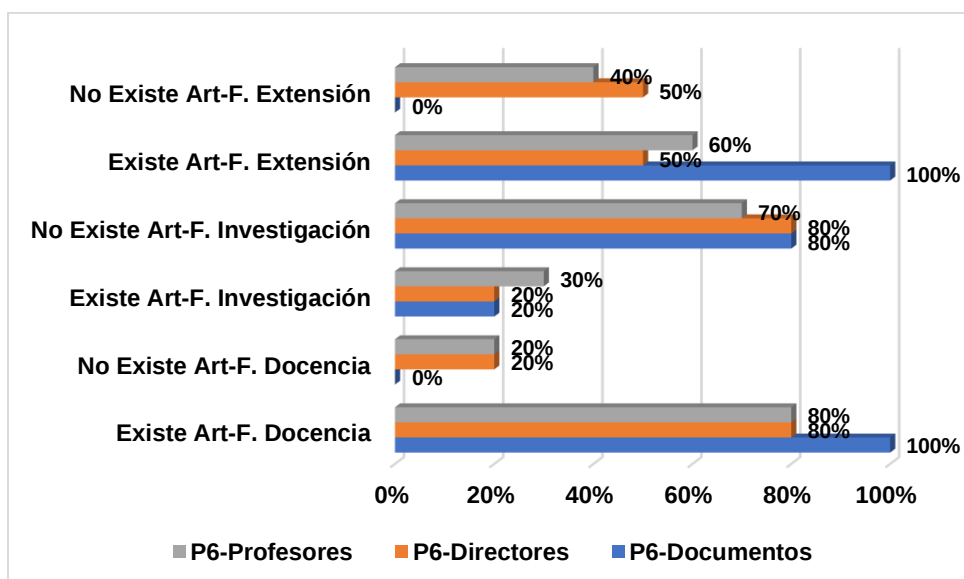
Categoría de Gestión Educativa

Esta categoría busca analizar la gestión que realizan los directores o coordinadores de emprendimiento, con relación a los procesos requeridos. De igual manera, pretende arrojar luces sobre la creación de una verdadera articulación con las funciones sustantivas, para facilitar la implementación de procesos de innovación que permitan el surgimiento y creación de spin off, la vinculación a Colombia Científica y la generación y apropiación de nuevo conocimiento.

6. Articulación del Emprendimiento con las Funciones Sustantivas de la Institución Universitaria.

Figura 7

Articulación del Emprendimiento con las Funciones Sustantivas



Escala Nominal			P6-Documentos	P6-Directores	P6-Profesores
Existe	Art-F.				
Docencia			100%	80%	80%
No Existe	Art-F.				
Docencia			0%	20%	20%
Existe	Art-F.				
Investigación			20%	20%	30%
No Existe	Art-F.				
Investigación			80%	80%	70%
Existe	Art-F.				
Extensión			100%	50%	60%
No Existe	Art-F.				
Extensión			0%	50%	40%

- Documental

Desde lo encontrado en lo documental, de las tres funciones sustantivas: docencia, investigación y extensión, que corresponden a la actividad fundamental de las IU, se desprende que la docencia, está articulada al emprendimiento desde la formación (planes de estudio) en un

100% de las IU investigadas. Con relación a la extensión, el emprendimiento está asociado con exclusividad (100%), a los cursos que se ofertan a la población externa. Su realización se hace a través de convenios con entidades como la Cámara de Comercio y el Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones - MinTic. El 20% de las instituciones (IU3 e IU10), cuentan con proyectos de investigación, e incluso conforman grupos de investigación acreditados ante Colciencias. Por su parte, El 80% de las IU no muestran articulación de la investigación desde el emprendimiento.

- Directores

Los directores manifestaron en el 80% (IU1, IU2, IU3, IU4 IU5, IU6, IU8 e IU10) que la función de docencia está articulada totalmente al emprendimiento en el plan de estudio, en mínimo una cátedra. En el caso de (IU4), dicha cátedra no está presente en dos de sus programas. El restante 20% afirmó que el emprendimiento está articulado a la docencia solo en los programas empresariales. Con respecto a la función de extensión, el 100% manifestó que se relaciona con el emprendimiento, ya que se ofertan cursos de extensión a la comunidad educativa interna y externa sobre este tema.

Desde la función de investigación, el 80% de los directores de las IU, representadas por la IU2, IU3, IU4, IU5, IU6, IU7, IU8, e IU10, afirmaron estar articulados a la investigación formal (actividades de aula) por los proyectos presentados sobre emprendimiento, pero los profesores de UE y/o CDE no están vinculados. En contraste, el 20% restante conformado por la IU1 e IU9, afirmó que no existe articulación entre emprendimiento e investigación. La IU4 manifestó su liderazgo a nivel nacional en procesos de investigación en emprendimiento relacionados con la gestión del conocimiento, en compañía de algunas universidades, pero dejando en claro que su respectiva UE no está integrada.

- Profesores

El 80% de los profesores en (IU2, IU5 y IU8 IU3, IU4, IU6, IU7 e IU10) manifestaron que están articulados en su función de docencia con el emprendimiento en los planes de estudio. En

el restante 20% de las instituciones, los profesores desconocen el tema. Con relación a la función de extensión, el 90% correspondiente a la IU1, IU2, IU3, IU4, IU5, IU6, IU7, IU8 e IU10, afirmaron que el emprendimiento está articulado con proyección social; y la institución (IU9) manifestó desconocimiento de este tema. En relación con la función de investigación, un 70% en la IU1, IU2, IU3, IU6, IU7, IU8 e IU9, afirmó que no hay articulación ni vinculación de los docentes con este proceso.

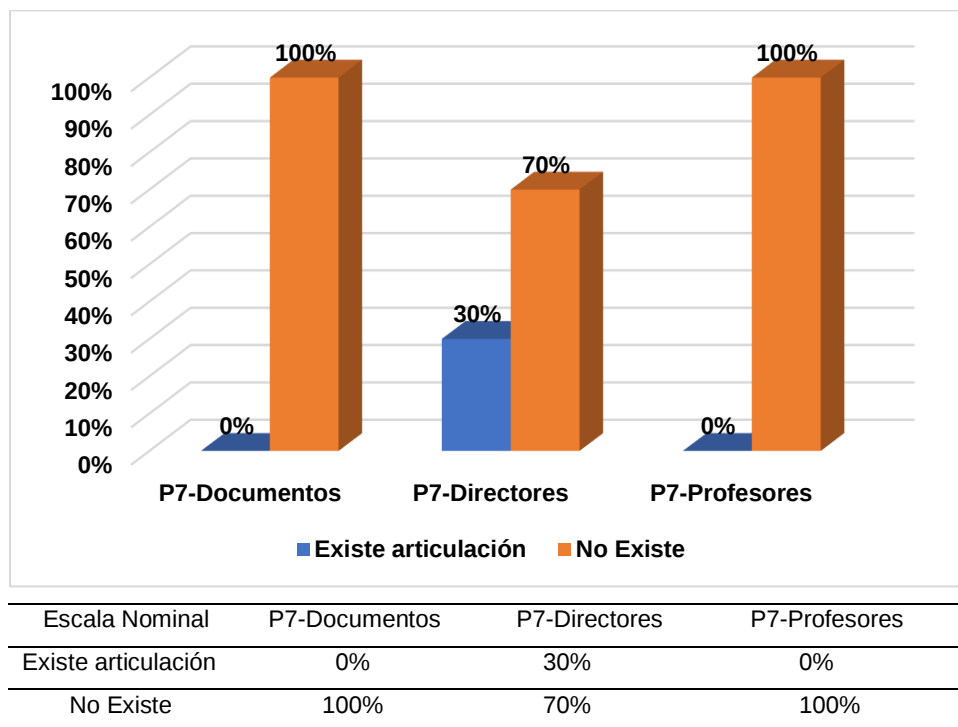
- Comentarios de la pregunta 6

La función sustantiva que demuestra articulación tácita con el emprendimiento, es la docencia, generando un consenso entre profesores, directores y en los hallazgos documentales. Todas las instituciones consideran los cursos ofertados a la población interna y externa como única actividad de extensión que realizan en convenio con otras entidades. Por último, se infiere a partir de la función de investigación, que los profesores de emprendimiento se encuentran excluidos. Lo anterior indica que desde en la gestión educativa, directores y/o coordinadores, no han logrado realizar una plena articulación del emprendimiento con las funciones sustantivas. Ver Anexo 5. Tabla 13.

7. Articulación del Emprendimiento con las Oficinas de Transferencia Tecnológica (OTT)

Figura 8

Articulación con las Oficinas de Transferencia Tecnológica (OTT)



- Documental

En el 100% de las IU analizadas no se evidenció la existencia, dentro de su estructura organizacional, de una Oficina de Transferencia Tecnológica (OTT), que resulta fundamental para la articulación de procesos de investigación aplicada que se realizan al interior de la IU con el sector productivo, lo que permitiría el apalancamiento de sus proyectos de emprendimiento a niveles de startup. Tampoco se evidenció la articulación con (OTT) externas desde el emprendimiento.

- Directores

La importancia de la articulación del emprendimiento con las Oficinas de Transferencia Tecnológica (OTT), es identificada y señalada conceptualmente por el 30% (IU3, IU6 e IU10) de los directores, aunque es necesario aclarar que no se evidencia ni creación o desarrollo desde

el emprendimiento. El 70% restante de los directores afirmaron que no la han desarrollado y confunden el alcance de esta oficina, específicamente asociando su concepto con Centro de Desarrollo Tecnológico, esto en la IU1 y la IU5. La IU7 la identifica con las pasantías de los estudiantes a las empresas, mientras que la IU9 la relaciona con su propia Oficina de Tecnología o Dirección Tecnológica. Por su parte la IU4 e IU8 afirmaron conocer el concepto, pero no desarrollar procesos al respecto; finalmente la IU2 manifestó tener Oficina de Transferencia Tecnológica desde la investigación, pero en el análisis documental no se encontró evidencia de su existencia.

- Profesores

Con respecto a las Oficinas de Transferencia Tecnológica OTT, el 100% de los docentes manifestaron no conocer, ni desarrollar procesos de articulación desde el emprendimiento. Vale la pena resaltar que el docente de la IU10 conoce conceptualmente la importancia que tiene la OTT para el uso del emprendimiento de oportunidad o con base tecnológica, pero aclara que no se desarrolla en su CDE.

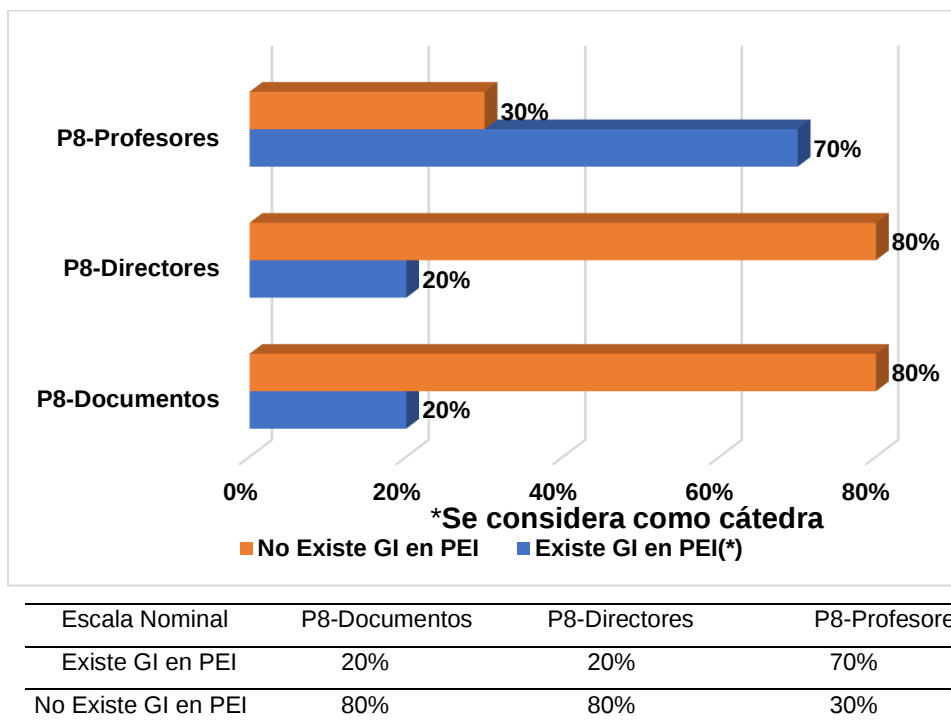
- Comentarios de la pregunta 7

Es claro que la gestión educativa del emprendimiento requiere que las instituciones educativas asuman la importancia que tiene una OTT y, en consecuencia, dependiendo de sus recursos y gestión del área, decida establecer su propia oficina o lograr convenios con OTT externas. Se recomienda que tanto los directores como los docentes de emprendimiento, se apropien del conocimiento sobre la función que desempeña una OTT. Ver Anexo 6. Tabla 14.

8. Desarrollo de la Gestión de la Innovación (GI) para el Emprendimiento en la Institución.

Figura 9

Desarrollo Gestión de la Innovación (GI)



- Documental

Desde la revisión documental, se determinó que el 80% de las IU no relacionan la existencia del proceso de gestión de la innovación para el emprendimiento. Solamente IU3 e IU9 correspondientes al (20%) lo articulan. En la primera (IU3), la innovación se relaciona con el PEI a la estructura de emprendimiento, siendo uno de sus ejes estratégicos. En la segunda (IU9), esta se consigna en el PEI desde el componente de investigación en el proceso de Ciencia, Tecnología e Innovación (CTI).

Se encontró también que un 30% de las IU trabaja la gestión de la innovación desde diferentes enfoques: la IU1 se relaciona con el estatuto de investigación en el programa del Gobierno de Ciencia Tecnología e Innovación; en la IU4 desde el PEI articulado con el Parque Científico de Innovación Social; en el PEI de la IU5 se establece que se desarrollará a través del

Comité de Investigación e Innovación. El 100% de las IU demuestran gestión de la innovación en los planes de estudio.

- Directores

El 10% de los directores de la IU1, manifestaron la relación entre el proceso de la gestión de la innovación (GI) y la formación académica, esto consignado en el plan de estudio. La IU2 ha desarrollado su propio modelo para gestionar la innovación con el emprendimiento (vigilancia tecnológica y vigilancia comercial). En un 50% en la IU3, IU5, IU7, IU9 e IU10, afirmaron que la gestión de la innovación está presente a través de talleres de creatividad y grupos de investigación para el desarrollo de proyectos regionales. Según el director, en la IU7 la gestión de la innovación no está articulada con el emprendimiento, siendo esto un caso excepcional. En el 20% restante correspondiente a (IU6 e IU8), los directores manifestaron que no se articula la gestión de la innovación con el emprendimiento. Finalmente, la IU4, aunque afirmó que en la (GI) no está relacionado su UE, si está articulada con su Parque de Innovación Social.

- Profesores

Con relación a la gestión de la innovación para el emprendimiento, los profesores manifestaron en un 70% en la IU1, IU2, IU5, IU6, IU7, IU8 y IU9, que asumen la innovación como un componente académico y por lo tanto está integrado como una cátedra a su plan de estudio. En un 20% (IU7 e IU9) fomentan la innovación a través de actividades de extensión y actividades experimentales; la (IU9) manifestó que no ha definido cómo articular la innovación con el emprendimiento para realizar la transferencia a los estudiantes. El 30% (IU3, IU4 e IU10) afirmaron que aún se encuentran en proceso de validar cuáles son las metodologías de innovación más apropiadas para aplicar en sus propias IU y en el entorno nacional, reiteran que la gestión de la innovación es un proceso que debe ir más allá de lo académico, lo que actualmente se encuentra en proceso de planeación.

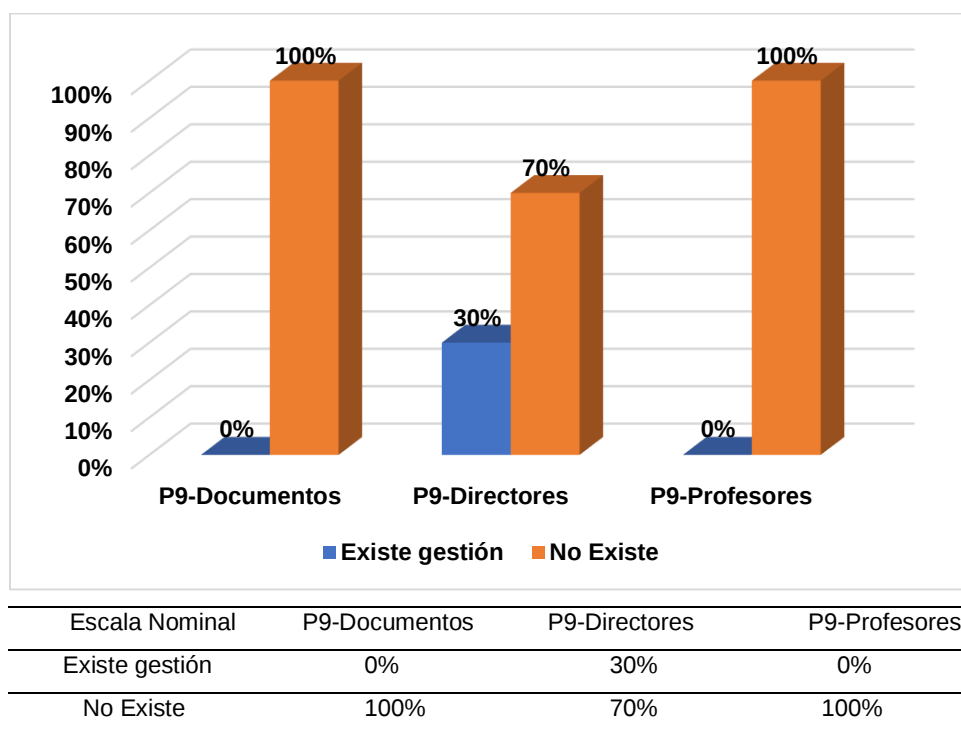
- Comentario de la pregunta 8

La gestión para el emprendimiento, referente a las actividades relacionadas con la implementación de la innovación, aún se encuentra en una etapa inicial y no hace parte de los propósitos institucionales en un 70% de las IU. La poca actividad de gestión de la innovación que se desarrolla al interior de las IU investigadas, proviene del área de investigaciones y no se relaciona a las UE y/o CDE. La gestión educativa del emprendimiento debe considerar que la innovación no solamente es un tema académico, sino también cultural, lo que deja en claro la falta de conocimiento del tema por parte de quienes integran la organización institucional. En consecuencia, se percibe la dificultad para obtener alianzas de financiación, necesaria en procesos de innovación conducentes a ofrecer nuevos productos o servicios innovadores a la sociedad.

9. Desarrollo de la Gestión y Creación de Spin-off en su Institución

Figura 10

Desarrollo de la Gestión y Creación de spin-off en su Institución



- Documental

Con relación al tema de spin-off académicas, en el 100% de las IU no se encontró evidencia documental en los macroprocesos institucionales. Los documentos consultados fueron la Política Educativa Institucional (PEI), los Lineamientos de Proyección Social, la Política Institucional de Emprendimiento (PIE) y los Informes de Gestión.

- Directores:

Del 100% de los directores de las UE y/o CDE, un 30% (IU1, IU5 e IU10) manifestaron que en su institución se definió una política y los procesos para hacer realidad las spin-off. De acuerdo con el 70% restante, aún no se ha consolidado la realización de alguna spin off producto de la investigación y su articulación con el emprendimiento.

- Profesores

Un 100% de los profesores expresó que no tiene conocimiento de la existencia de algún resultado real que haya generado una spin-off en su institución, y que sea consecuencia de la gestión académica desde el emprendimiento.

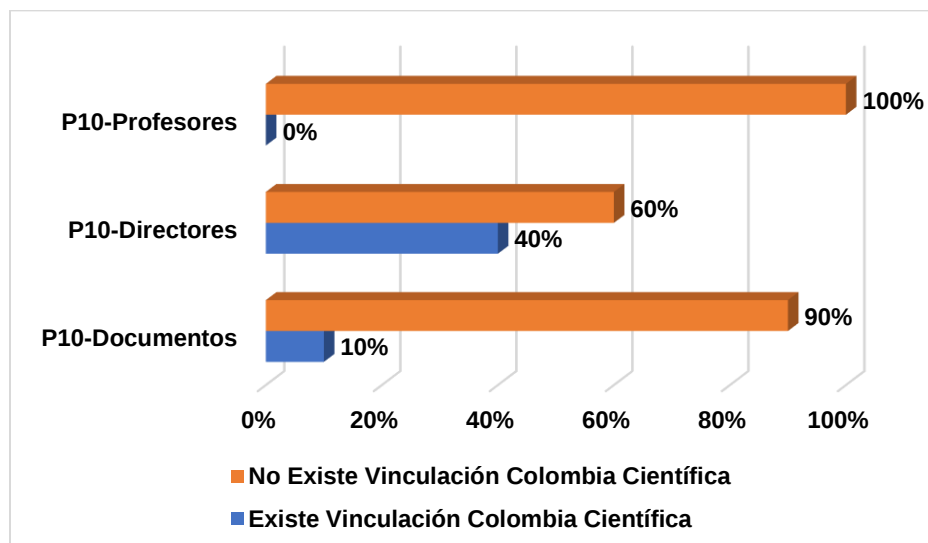
- Comentario de la pregunta 9

Es evidente que la gestión académica no ha generado ninguna actividad o proceso para gestar el nacimiento de las spin-off académicas en coordinación con el emprendimiento, puesto que en el 100% de las IU investigadas no se encontró referencia alguna sobre este tema en sus documentos institucionales.

10. Gestión de la Vinculación de la Institución a Programas como Colombia Científica

Figura 11

Vinculación al Programa de Colombia Científica



Escala Nominal	P10-Documentos	P10-Directores	P10-Profesores
Existe Vinculación Colombia Científica	10%	40%	0%
No Existe Vinculación Colombia Científica	90%	60%	100%

- Documental

Con relación a la vinculación de la institución a iniciativas como Colombia Científica, se encontró que el 90% de las IU no relacionan este programa gubernamental con el emprendimiento, solamente en el 10% correspondiente a la IU1, hay evidencias de su vinculación a dicho programa, con un proyecto trabajado en el nodo de REUNE del Valle del Cauca.

- Directores

En el análisis sobre los directores y la vinculación de la institución a programas como Colombia Científica, se encontró que el 60% no relacionan el desarrollo del programa con el emprendimiento. Solamente el 40% (IU1, IU4, IU6 e IU7) realizan actividades que se pueden identificar con el Programa de Colombia Científica, aunque en el 20% de las instituciones anteriores estas actividades no son desarrolladas directamente por las UE y/o CDE.

Las actividades que los directores afirmaban llevar a cabo son:

- En la IU1, en convenio con REUNE, se desarrollará en el año 2021 el proyecto de emprendimiento y género (emprendimiento, mujer, género y ruralidad). Esta institución cuenta con UE.
- En la UI4, en convenio con la Universidad del Rosario, se realizará el estudio de inclusión productiva y social: programas y políticas para la promoción de una economía formal. Esta institución cuenta con UE.
- La IU6 y la IU7, como instituciones oficiales, están vinculadas a los lineamientos del Gobierno Nacional desarrollando actividades acordes con el programa de Colombia Científica con la población de su entorno. Estas dos instituciones no cuentan con UE y/o CDE.

- Profesores

El 100% de los profesores manifestaron no conocer la vinculación de su UE y/o CDE con la ejecución de actividades relacionadas con programas como Colombia Científica.

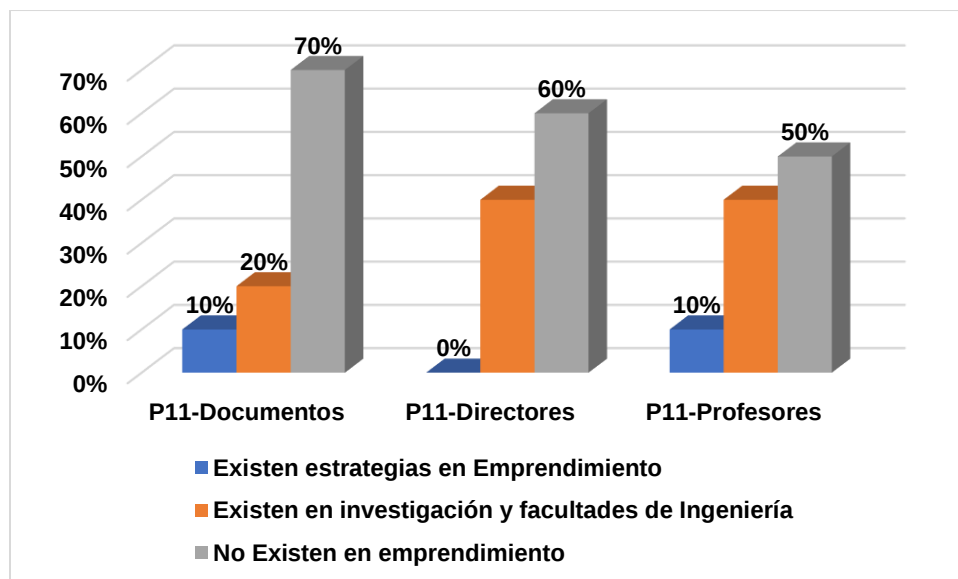
- Comentario de la pregunta 10

Es claro que las IU no pueden incorporar en sus políticas institucionales cada programa que promulgue el gobierno, pero resulta apremiante que la gestión educativa articule o cree las actividades y procesos de emprendimiento para cada uno de estos programas orientados a mejorar las condiciones de las poblaciones, como es la intención del programa de Colombia Científica. Esto implica que se debe procurar un trabajo conjunto entre investigación y emprendimiento con los profesores y estudiantes de las respectivas áreas.

11. Estrategias Desarrolladas para la Generación de Nuevo Conocimiento (patentes, desarrollo tecnológico e innovación) desde las Actividades de Emprendimiento

Figura 12

Estrategias para la Generación de Nuevo Conocimiento desde las Actividades de Emprendimiento



Escala Nominal	P11-Documentos	P11-Directores	P11-Profesores
Existen estrategias en emprendimiento	10%	0%	10%
Existen en investigación y facultades de Ingeniería	20%	40%	40%
No existen en emprendimiento	70%	60%	50%

- Documental

Del 100% de los documentos, en el 70% encontrados en la IU2, IU3, IU5, IU6, IU7 IU8 e IU9, no se evidenció este proceso. Solamente en el 20% correspondientes a las IU1 e IU10, se hace mención a la generación de nuevo conocimiento, la primera desde investigación y la segunda desde la Política de Emprendimiento. Se puede resaltar que en el 10% en la (IU4) la generación de nuevo conocimiento no está articulada con el emprendimiento, pero sí está

relacionada, independientemente, con las facultades desde investigación. Lo anterior de acuerdo con el informe presentado por la Directora de Proyección Social en la entrevista.

- Directores

El 60% de los directores, conformado por la IU5, IU6, IU7, IU8, IU9 e IU10, declararon no tener conocimiento del desarrollo de este proceso en sus unidades de emprendimiento. En un 20%, correspondiente a la IU3, se manifestó que se gestiona el conocimiento a través de la coordinación de investigación que está ubicada en emprendimiento. En la IU1 se desarrolla este proceso a través de la Facultad de Ingeniería. La IU4 correspondiente al (10%), declaró de forma clara y explícita que la gestión del conocimiento se realiza en coordinación con el emprendimiento, a través de la participación de retos propuestos por entidades como Bancóldex. Finalmente, en el restante 10% correspondiente a la (IU2) se gestiona el conocimiento a través del secreto industrial que está en cabeza de los estudiantes.

- Profesores

Un 50% de los profesores en la IU1, IU2, IU6, IU8 y IU9, manifestaron que no se desarrolla este proceso, mientras en el 30% (IU3, IU5 e IU7) afirmaron que la estrategia utilizada es propiciar la investigación como punto de partida para generar innovación y desarrollo de nuevo conocimiento, aunque esto está en proceso. La IU10 aseveró que se promueven seminarios para dar a conocer los emprendimientos que han sido desarrollados con innovación, mientras la IU4 expresó que se realizan mediante la formación docente.

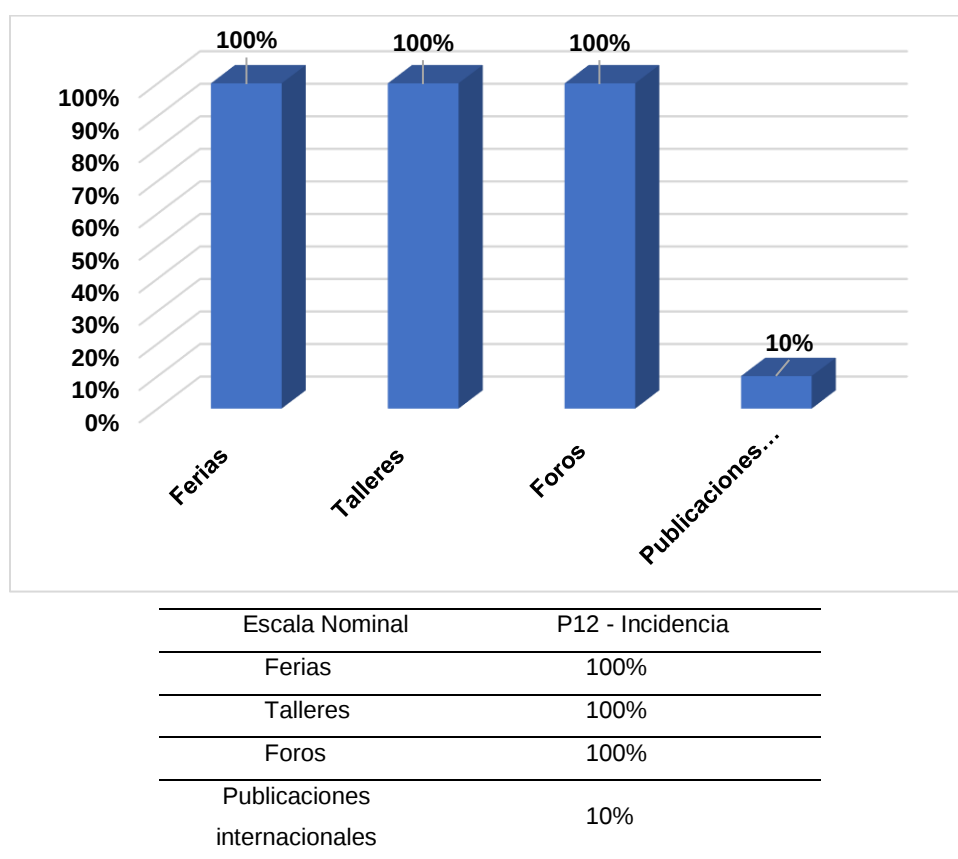
- Comentario de la pregunta 11

La gestión educativa no ha logrado desarrollar la articulación requerida entre el emprendimiento y la investigación, para que los estudiantes puedan formular propuestas de emprendimiento con alto contenido innovador, producto de incentivar procesos de investigación que les permitan escalarlos para generar artículos de producción científica y ponencias en congresos. De otras partes, es importante que la gestión académica aporte a la generación de patentes. Ver Anexo 7. Tabla 15.

12. Estrategias Desarrolladas para la Apropiación del Conocimiento (publicaciones, ponencias, talleres y eventos) desde las Actividades de Emprendimiento.

Figura 13

Estrategias de Apropiación del Conocimiento desde el Emprendimiento



- Documental

El 100% de las IU realizan eventos de emprendimiento como: talleres, ferias, encuentros, paneles y foros, cuyos resultados se encuentran relacionados en las notas de las páginas web, con propósitos de apropiación del conocimiento. Se resalta que solo en un 10% referente a la (IU10), se realizan informes desde el CDE, que son publicados en el Global Entrepreneurship Monitor (GEM).

- Directores

Con respecto a los directores, el 90% en la IU1, IU2, IU4, IU5, IU6, IU7 IU8, IU9 e IU10, manifestaron que la principal estrategia usada para la apropiación del conocimiento se realiza a través de encuentros y ferias de emprendimiento. Del porcentaje anterior, un 10% en la (IU10) va un paso más allá en la apropiación de conocimiento, al realizar publicaciones de carácter internacional sobre el tema. El restante 10% (IU3) afirmó que la apropiación de conocimiento es liderada desde el eje de investigación de la UE, sin embargo, no participan los profesores.

- Profesores

El 80 % de los profesores (IU2, IU4, IU5, IU6, IU7, IU8, IU9 e IU10) expresaron que las ferias y talleres son los mecanismos más usados a la hora de desarrollar la apropiación del conocimiento, generado al interior de las instituciones. La IU1 afirmó no conocer este proceso y la IU3 no lo desarrolla en su UE, pero si en investigación.

- Comentario de la pregunta 12

Las estrategias que tienen que ver con la apropiación del conocimiento, y que son gestionadas para el emprendimiento, se han encasillado en talleres, ferias, encuentros, paneles y foros, sin generar alternativas de cooperación con la investigación institucional, siendo necesaria la exploración de nuevas estrategias.

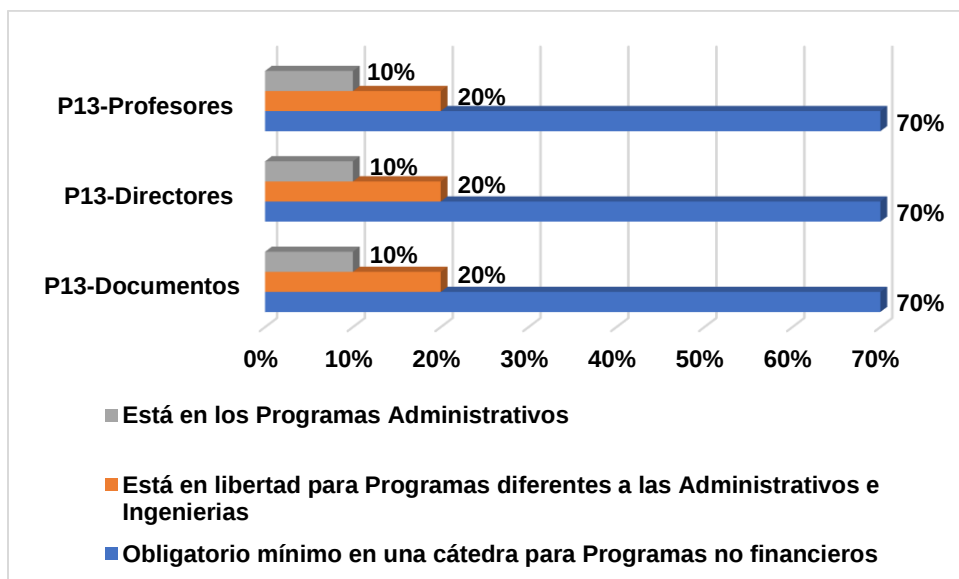
Categoría de Emprendimiento

Esta categoría permite identificar aspectos determinantes para el desarrollo de la acción emprendedora en las IU, como son: la inclusión en el currículo, procesos académicos, orientación y herramientas pedagógicas, prácticas docentes, clases de emprendimiento, formación de formadores, opciones de grado, servicios, convenios, casos de éxito y prospectiva del emprendimiento.

13. Inclusión del Emprendimiento en el Currículo (es electivo u obligatorio, formación, transversalidad y multidisciplinariedad)

Figura 14

Inclusión del Emprendimiento en el Currículo



Escala Nominal	P13-Documentos	P13-Directores	P13-Profesores
Obligatorio mínimo en una cátedra para programas no financieros	70%	70%	70%
Está en libertad para programas diferentes a los administrativos e ingenierías	20%	20%	20%
Está en los programas administrativos	10%	10%	10%

- Documental

De acuerdo con la revisión documental, se encontró que en el 100% de las IU está integrada la formación en emprendimiento en el currículo, del anterior porcentaje el 20% correspondiente a la IU6 e IU7 no tienen UE, pero se destaca la existencia de la cátedra de emprendimiento. En un 70% referente a la IU1, IU2, IU3, IU4, IU5, IU7 e IU8, que se forman en emprendimiento, la cátedra es obligatoria para todos los programas en al menos un semestre y

en su totalidad para los programas empresariales. En contraposición, en un 20% en la IU6 e IU10, la cátedra está en libertad para los programas diferentes a los administrativos e ingenierías, y en la IU9 solo está presente en los programas administrativos.

- Directores

De acuerdo con lo afirmado por los directores, el 100% de las IU contiene en el currículo la formación en emprendimiento. Un 70% correspondiente a la IU1, IU2, IU3, IU4, IU5, IU7 e IU8, sostuvo que la cátedra de emprendimiento es obligatoria para todos los programas en al menos un módulo; en los programas administrativos se debe cursar en todos los módulos. El restante 30% manifestó que la formación en emprendimiento se articula de diversas formas, las cuales dependen de los ciclos propedéuticos, especificación temática, distribución de los semestres, modalidad y en las particularidades del programa. De modo que, en un 20% (IU6 e IU10), dicha formación es un curso electivo para los programas diferentes a los administrativos e ingenierías, y en el 10% (IU9) solo está presente en los programas administrativos.

- Profesores

Los profesores comunicaron que el 100% de las IU tienen establecido en su currículo el emprendimiento. En el 70% (IU1, IU2, IU3, IU4, IU5, IU7 e IU8), se afirmó que la cátedra de emprendimiento es obligatoria para todos los programas, y se exige cursar al menos un módulo. En el restante 30% coincidieron con lo afirmado por los directores, referente a los ciclos propedéuticos, especificación temática y en diferentes semestres según la modalidad y programa. Se ratificó, por parte de los profesores de las IU6 e IU10, el componente electivo de la cátedra de emprendimiento en los programas diferentes a los administrativos e ingenierías. El 10% correspondiente a la IU9 confirma que el curso de emprendimiento se oferta únicamente en los programas administrativos.

- Comentarios de la pregunta 13

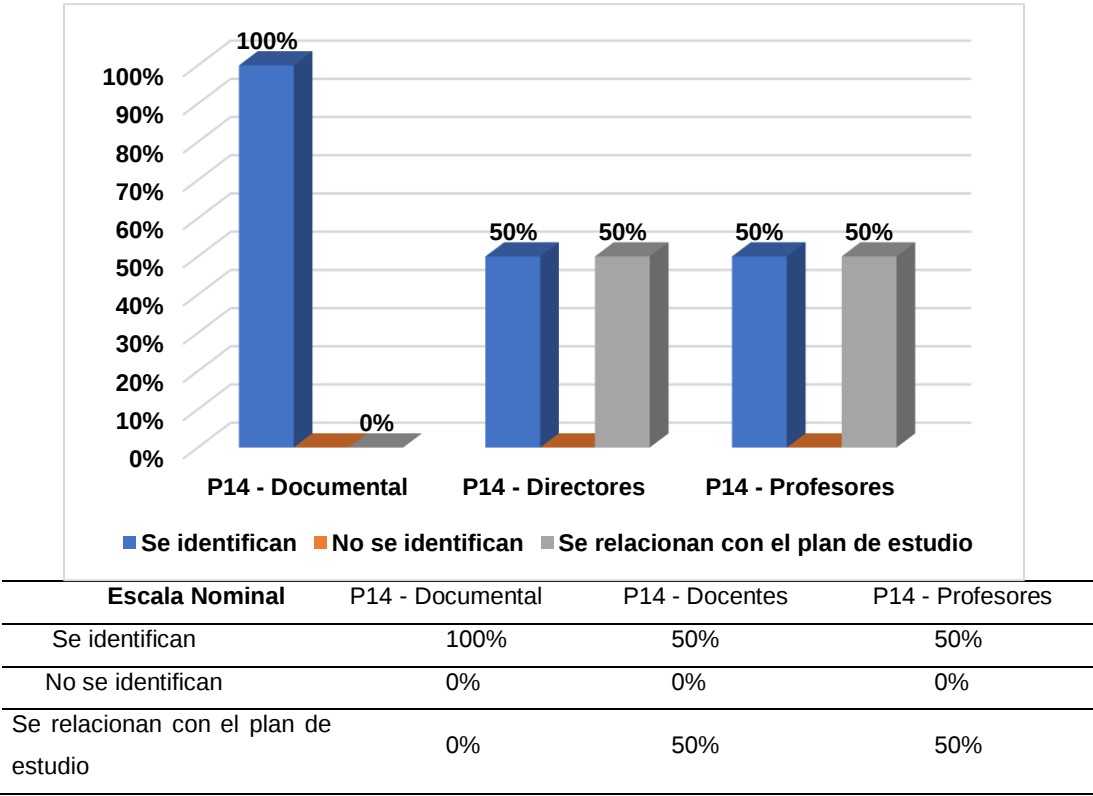
Acerca de la inclusión de las cátedras de emprendimiento, los directores y/o coordinadores de emprendimiento, así como los profesores que asumen dichas cátedras,

manifestaron que es adecuado el tiempo e intensidad para cada uno de los distintos programas. A pesar de la unanimidad de criterio entre los profesores y directores, se debe estudiar y considerar, por parte de la gestión educativa, el grado de pertinencia y organización de esta cátedra en todas las disciplinas. Se encontró también una coincidencia en los hallazgos documentales referente a la transversalidad y obligatoriedad de la cátedra de emprendimiento. Ver Anexo 8 Tabla 16.

14. Procesos Académicos que Desarrolla el Centro de Emprendimiento

Figura 15

Procesos Académicos que Desarrolla el Centro de Emprendimiento



- Documental

El 100% de las IU cuentan con procesos académicos en emprendimiento. De este porcentaje, en el 20% correspondiente a las IU3 e IU4, los procesos académicos están integrados

desde sus respectivos PEI y en la política y lineamientos de emprendimiento. El restante 80% se publica directamente en sus páginas web.

- Directores

Del 100% de los directores de las IU, el 50% (IU1, IU2, IU3, IU4 e IU5) manifestaron conocer y desarrollar los procesos de ideación y pre-incubación, a través de la realización de talleres de ideación y seminarios, coordinándolos con investigación y con la incubación o puesta en marcha de los proyectos. En el 50% restante correspondiente a la IU6, IU7, IU8, IU9 e IU10, afirmaron relacionar solamente el proceso al plan de estudio en los programas.

- Profesores

El 50% de los profesores correspondiente a la IU2, IU3, IU4, IU5 e IU6, manifestaron conocer los procesos de emprendimiento, no solo desde la elaboración de los planes de estudio, sino desde el desarrollo de talleres de ideación y acompañamiento tutorial y técnico. En el 50% restante conformados por la IU1, IU7, IU8, IU9 e IU10, no se especifican otros procesos diferentes a los relacionados con el plan de estudio.

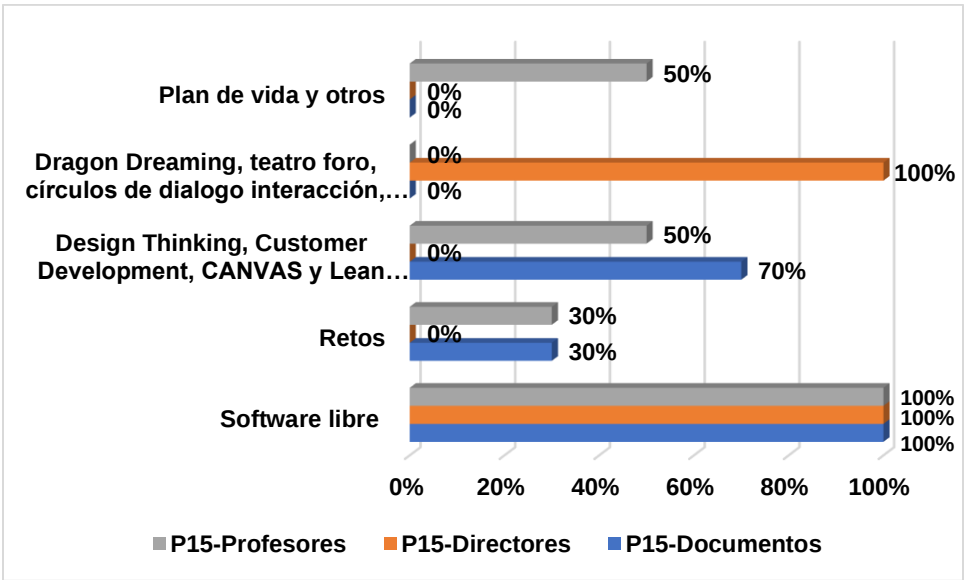
- Comentarios de la pregunta 14

La gestión educativa para todas las IU no ha logrado poner en funcionamiento los procesos académicos en emprendimiento que tienen establecidos en sus documentos institucionales, y es claro que, en la mitad de las instituciones investigadas, tanto los directores como los profesores desconocen este proceso. Como resultado de lo anterior, los procesos de pre-incubación e incubación y formación e investigación, solo se plasman en los documentos. Ver Anexo 9. Tabla 17.

15. Orientación y Herramientas Pedagógicas que se Utilizan para el Desarrollo del Emprendimiento

Figura 16

Orientación y Herramientas Pedagógicas para el Desarrollo del Emprendimiento



Escala Nominal	P15-Documentos	P15-Directores	P15-Profesores
Software libre	100%	100%	100%
Retos	30%	0%	30%
Design Thinking, Customer Development, CANVAS y Lean Startup	70%	0%	50%
Dragon Dreaming, teatro foro, círculos de diálogo interacción, ruedas de intercambio	0%	100%	0%
Plan de vida y otros	0%	0%	50%

• Documental

De acuerdo con las evidencias documentales, es posible afirmar que el 100% de las instituciones investigadas y analizadas tienen como principal herramienta pedagógica el software libre de emprendimiento. Como segunda herramienta se presenta la metodología de “retos”, que tiene como propósito incentivar y fomentar el desarrollo de la creatividad, encaminada a mejorar las propuestas de emprendimiento para garantizar su éxito en la puesta en marcha. El 30% de las instituciones estudiadas (UI6, IU7 e IU9) son de carácter público y operan en la región de la

Orinoquia y de la Amazonia. Estas tienen metodologías de carácter práctico, con el componente científico, en razón a la necesidad de explotar las materias primas de su entorno selvático. Las IU ubicadas en las zonas urbanas (Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla) usan otras herramientas adicionales como: Design Thinking, Customer Development, CANVAS y Lean Startup.

- Directores

El 100% de los directores de la muestra manifestaron la existencia de herramientas pedagógicas para ser aplicadas en el desarrollo del emprendimiento, aportando en la estructuración y fortalecimiento de los planes de negocio que finalmente pondrán en marcha los estudiantes. Las herramientas más utilizadas por estas instituciones son: Dragon Dreaming, teatro foro, círculos de dialogo interacción, ruedas de intercambio, CANVAS, Design Thinking y Wong Wolking.

- Profesores

El 100% de los profesores expresaron que se hace uso de diversas herramientas pedagógicas para ser aplicadas en el desarrollo del emprendimiento, y así procurar la estructuración y fortalecimiento de los planes de negocio que ejecutarán los estudiantes. Las herramientas más utilizadas por estas instituciones son: CANVAS, SCAMPER, Design Thinking, Validation Board, conocido como tablero de validación Lean Startup y que se desarrolla bajo los fundamentos de las metodologías Lean Startup, y Customer Development, océano azul, océano rojo y estudios de caso.

- Comentarios de la pregunta 15

Las metodologías mencionadas desde los planes de estudio y las opiniones expresadas por los directores y/o coordinadores, están encaminadas única y exclusivamente a lograr la elaboración de planes de negocio (Fondo Emprender); se evidencia la falta de articulación entre emprendimiento e investigación, que permitiría el aprovechamiento adecuado de las metodologías. Ver Anexo 10. Tabla 18.

16. Prácticas Docentes Desarrolladas en el Ejercicio del Emprendimiento

- Documental¹⁰

Las prácticas docentes deben estar encaminadas a lograr alcanzar las metas institucionales plasmadas en el perfil del egresado para cada IU y aportar al conocimiento disciplinar en cada programa, generando capacidades relacionadas con el humanismo, el liderazgo, el emprendimiento, la innovación y el uso de nuevas tecnologías. De acuerdo con lo anterior, en las evidencias documentales se encontró que el 100% de las IU priorizan el liderazgo como característica principal entre sus egresados.

En un 50% (IU1, IU2, IU7, IU8 e IU10) se considera al emprendimiento como la segunda característica más importante, mientras que el 40% (IU1, IU2, IU3 e IU8) trabaja la capacidad de generar innovación entre los egresados. Es importante resaltar que la formación humanística está presente en un 30% de las IU (IU2, IU4 y IU7), en este orden de ideas, un 30% (IU1, IU3 e IU4) mostró el uso de las tecnologías como una competencia fundamental que los educandos deben poseer. Finalmente, un 20% de las IU plantea el desarrollo de la capacidad creativa en el perfil.

- Directores

En el análisis desde los directores y las prácticas docentes en emprendimiento, se evidenció que para el 100% de las IU, la gestión educativa no clarifica la práctica docente (libertad de cátedra) con las herramientas utilizadas que apoyan la formación para el emprendimiento. Es importante destacar que el 30% (IU4, IU5 e IU10) de los directores, afirmaron estar atentos para brindarle al profesor programas o recursos adecuados para fortalecer sus prácticas en emprendimiento.

¹⁰ Para efectos del análisis documental, se concibe que la práctica docente permite validar si el quehacer pedagógico va en concordancia con el perfil profesional que estipulan las IU para cada uno de sus egresados en los distintos programas.

- Profesores

Con respecto a lo manifestado por los profesores sobre sus prácticas docentes en emprendimiento, se encuentra que en el 100% de las IU se utilizan herramientas y métodos que facilitan este proceso de formación. Sin embargo, cada docente utiliza sus propias metodologías de acuerdo con su criterio, basado en su experiencia en el modelo CANVAS y las directrices estipuladas por el Fondo Emprender a través del SENA. De este porcentaje se destaca un 10% (IU4) que afirmó tener un método que apoya las prácticas de los profesores.

- Comentarios de la pregunta 16

La gestión educativa del emprendimiento (directores y/o coordinadores de UE y/o CDE), exceptuando dos (2) instituciones, se ampara en el paradigma de “autonomía de cátedra” para que el docente use las metodologías y herramientas que considere apropiadas para el desarrollo de sus cursos, autonomía que no siempre corresponde con la visión del perfil del egresado formulado por la institución. Lo anterior tiene que ver con la ausencia de parámetros claros sobre cómo ejercer la práctica docente en emprendimiento para lograr alcanzar el perfil del egresado formulado por la institución.

17. Clases y/o Tipos Emprendimiento en las IU

- Documental

A partir del 90% del total de la muestra se estableció que se desarrollan tipos de emprendimiento, específicamente en el 30% correspondiente a la IU7 e IU9, instituciones de carácter oficial, que concentran sus esfuerzos en orientar el emprendimiento por oportunidad, con el objeto de participar en las convocatorias del Fondo Emprender y la convocatoria TIC (concurso de la OEA). En un 10% (IU4) se realiza apoyo a los emprendimientos por necesidad. Solo en un 10% correspondiente a la IU1, no se evidenció el tema.

- Directores

Los directores manifestaron que su actividad de apoyo al emprendimiento está orientada fundamentalmente a potenciar y fortalecer los emprendimientos de tipo familiar y de subsistencia, como sucede en el 90% de la muestra, en la IU1, IU2, IU3, IU4, IU6, IU7, IU8, IU9 e IU10. Un 50% correspondiente a (IU2, IU4, IU8, IU9 e IU10) afirmó favorecer los intraemprendimientos. Se manifestó además que los emprendimientos tecnológicos son los menos aplicados, esto en un 20% correspondiente a la (IU5 e IU9).

- Profesores

El 60% de los profesores de la IU2, IU3, IU4, IU5, IU8 e IU10, manifestaron que existen las siguientes clases de emprendimientos: actividad empleada, emprendimiento por necesidad y familiares. El 20% (IU6 e IU9) determinó que en su mayoría los emprendimientos son familiares, un 10% (IU7) relacionó la existencia de todas las clases de emprendimientos y el otro 10% (IU1) no los especificó.

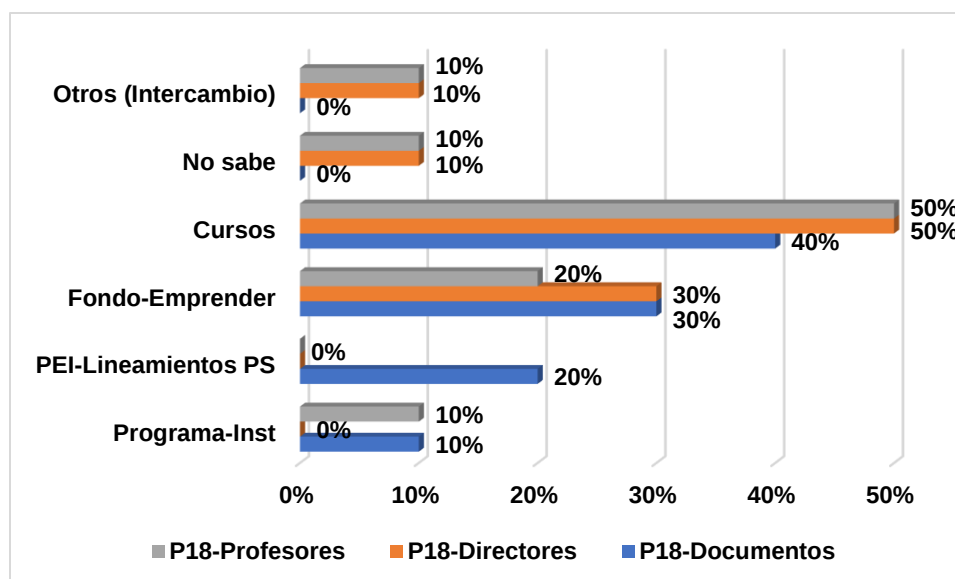
- Comentarios de la pregunta 17

Los emprendimientos por necesidad y de tipo familiar son los más predominantes en las IU, en este sentido, la poca gestión académica ha hecho que los denominados emprendimientos por oportunidad o de base tecnológica no se destaquen. Se requiere fortalecer la gestión en emprendimiento, para el escalonamiento de los emprendimientos ya existentes, e identificar y motivar la generación de otros. Con respecto a los intraemprendimientos, es preciso que la gestión educativa clarifique su concepto (actividad empresarial empleada), con el fin de evitar asociarlo únicamente con las denominadas prácticas profesionales. Ver Anexo 11. Tabla 19.

18. Desarrollo de Procesos de Formación de Formadores en Emprendimiento

Figura 17

Desarrollo de Procesos de Formación de Formadores



Escala Nominal	P18-Documentos	P18-Directores	P18-Profesores
Programa-Institucional	10%	0%	10%
PEI-Lineamientos PS	20%	0%	0%
Fondo-Emprender	30%	30%	20%
Cursos	40%	50%	50%
No sabe	0%	10%	10%
Otros (Intercambio)	0%	10%	10%

- Documental

El 80% de las IU evidenciaron procesos diferentes de formación docente en emprendimiento, de este porcentaje, solamente el 20% conformado por las IU4 e IU5, especifican este proceso en su PEI, política o lineamientos. La IU3 no lo relaciona específicamente en el PEI, ni en la política institucional de emprendimiento, sino que existe un programa de capacitación institucional que se ofrece a los profesores de emprendimiento, con una metodología relacionada con el liderazgo y la creatividad. El otro 30% integrado por la IU6, IU7 e IU9 realizan capacitaciones con el SENA en la plataforma del Fondo Emprender y con la Cámara de Comercio

regional; el restante 40% realiza la formación de formadores en emprendimiento a través de cursos y talleres programados por proyección social.

- Directores

El 80% de los directores (IU1, IU2, IU3, IU4, IU5, IU6, IU7 e IU9), manifestaron estar interesado en el proceso de cualificación docente, que se realiza por medio de talleres. Del porcentaje anterior, el 40% (IU1, IU6, IU7 e IU9), instituciones de carácter público, afirmaron tener articulación con el SENA para desarrollar formación en el manejo de la plataforma del Fondo Emprender y así aplicar a las convocatorias. Con relación al 20% restante, correspondiente a la IU8, afirmó no haber realizado este año capacitaciones debido a la pandemia, mientras que la IU10 no especifica qué tipo de capacitación ofrece a sus docentes.

- Profesores

De la totalidad de las IU, el 80% de docentes manifestaron que se brinda capacitación en emprendimiento. Del porcentaje anterior, un 20% (IU7 e IU9) expresaron que los profesores recibieron capacitación por parte del SENA en la plataforma del Fondo Emprender; el 50% (IU1, IU2, IU3, IU4 e IU5) declaró recibir formación en habilidades blandas y liderazgo; el otro 10% en la (IU10) afirmó que los docentes reciben capacitación a través de intercambios internacionales. El restante 20% (IU6 e IU8) manifestó que no ha realizado capacitación en emprendimiento.

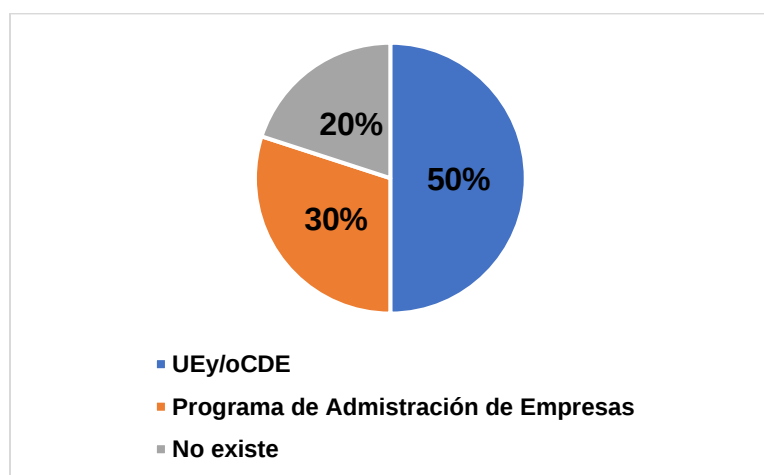
- Comentarios de la pregunta 18

La gestión educativa en emprendimiento tiene que asumir un papel de liderazgo, para conseguir que las instituciones educativas consideren la formación de formadores en emprendimiento como un propósito de importancia y no solo considerar que tiene como único foco los temas pedagógicos. Si la gestión educativa en emprendimiento logra tener capacitados y actualizados a sus docentes de emprendimiento, se lograrán alcanzar más fácilmente los perfiles del egresado propuestos por la institución.

19. Desarrollo de los Procesos de Opción de Grado en Emprendimiento

Figura 18

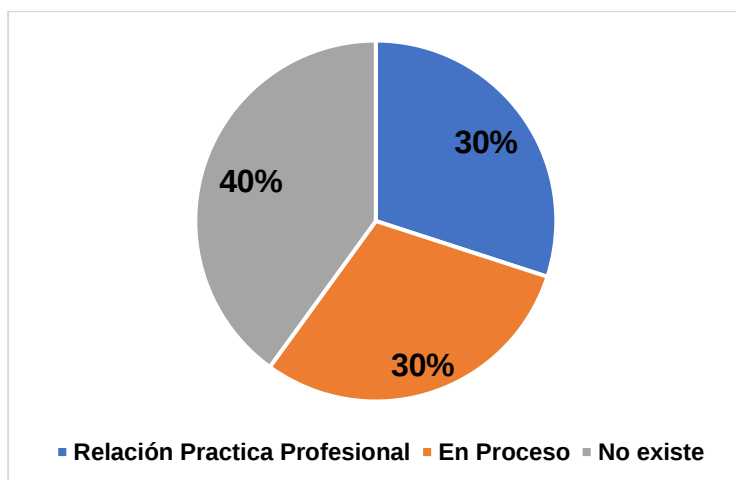
Procesos de Opción de Grado en Emprendimiento -P19-Documentos



Escala Nominal	P19-Documentos
UE y/o CDE	50%
Programa de Administración de Empresas	30%
No existe	20%

Figura 19

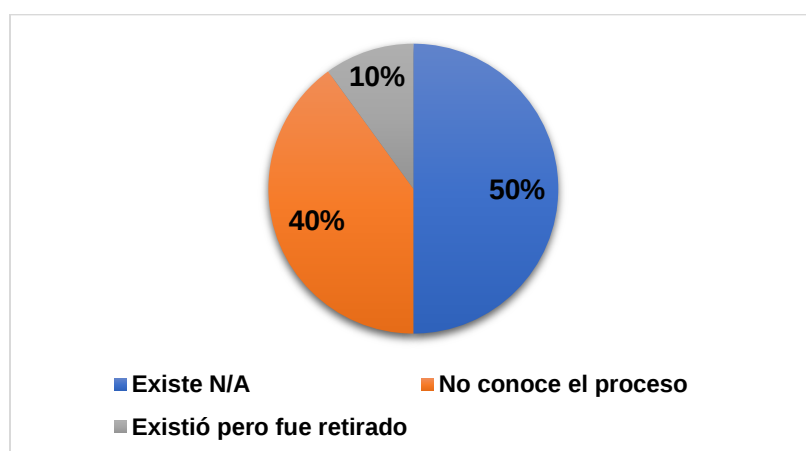
Desarrollo de Procesos de Opción de Grado en Emprendimiento -P19- Directores



Escala Nominal	P19- Directores
Relación práctica profesional	30%
En proceso	30%
No existe	40%

Figura 20

Desarrollo de Procesos de Opción de Grado en Emprendimiento -P19- Profesores



Escala Nominal	P19-Profesores
Existe N/A	50%
No conoce el proceso	40%
Existió pero fue retirado	10%

- Documental

Desde la revisión documental, se evidenció que el 20% (IU7 e IU8) no ofrece la opción de grado, la IU7 la ofertaba, pero fue retirada porque no era conocida ni opcional para los estudiantes. En el 30% la opción de grado se asume de la siguiente manera:

- ✓ La IU1 se desarrolla de manera transversal a todos los programas, desde Administración de Empresas, sin tener su UE.
- ✓ Las IU6 e IU9 tienen la opción de grado dirigida a los programas administrativos, pero no se ha desarrollado este proceso.

En el restante 50% (IU2, IU3, IU4, IU5 e IU10), la opción de grado emprendimiento está desarrollada desde sus respectivas unidades y centros de emprendimiento. En la IU5, específicamente, los estudiantes tienen conocimiento de su existencia y se acercan a esta opción porque el total de su oferta académica está constituida por carreras administrativas y financieras.

- Directores

Con relación a la opción de grado emprendimiento, en el 30% de las IU conformado por las IU2, IU3 e IU9, declararon contar con la opción y un proceso claro para su desarrollo; en el 30% correspondiente a la IU1, IU4 e IU5 se afirmó que las prácticas profesionales se relacionan a la opción de grado. En las IU6, IU8 e IU10, correspondiente al 30%, los directores manifestaron no tener un proceso definido para esta opción de grado. La IU7 afirmó no tener este proceso porque la opción de grado fue retirada, debido a que los estudiantes no aplicaban a ella.

- Profesores

Con relación a la opción de grado de emprendimiento, los profesores manifestaron en un 50% (IU2, IU3, IU4, IU5 e IU6) conocer los procesos de la opción de grado, pero esta no se encuentra en operación. Un 40% (IU1, IU8, IU9 e IU10) no conoce sobre este tema; y en el restante 10% (IU7) se afirmó que el proceso existió, pero fue retirado.

- Comentarios de la pregunta 19

De acuerdo con los resultados obtenidos en la revisión documental, queda claro que la gestión educativa no ha desarrollado las actividades necesarias para divulgar e incluso tener clara esta alternativa de opción de grado en emprendimiento, de forma que sea del interés y aprovechamiento de toda la comunidad educativa (profesores y estudiantes). Esto refleja el incumplimiento de lo establecido por la Ley 1014 de Fomento al Emprendimiento. Se evidencia también que el proceso se desarrolla en el 70% de las IU, pero solamente en el 50% es gestionado directamente por las UE y/o CDE, mientras el restante 20% no tiene relación con esta opción. Ver Anexo 12. Tabla 20.

20. Servicios en Emprendimiento que se prestan, tanto a la Población Interna como Externa

- Documental

En el 100% de las IU se prestan servicios internos en emprendimiento a los estudiantes.

Estos son:

- ✓ Asistencia técnica en emprendimiento.
- ✓ Búsqueda de fuentes de financiación.
- ✓ Co-working.

Solo el 40% correspondiente a la IU5, IU6, IU7 e IU10 prestan servicios externos de emprendimiento, de este porcentaje el 20% se caracteriza por no prestar asesoría en asocio con alguna entidad del gobierno, como se presenta en las IU5 y la IU6. No se evidenció que la IU10 esté relacionada con alguna entidad del Estado para la prestación de los servicios que están dirigidos a empresas ya constituidas para su escalamiento. El 60% restante solamente presta servicios a su población interna.

- Directores

Del total de la muestra, el 100% de los directores manifestaron que los servicios que se prestan se pueden clasificar de la siguiente forma:

- ✓ El 100% ofrece sus servicios a la población interna, aunque la IU5 no especificó a qué población van dirigidos sus servicios.
- ✓ El 30% (IU6, IU7 e IU10) presta sus servicios tanto a la población interna como externa, mientras el 20% (IU6 e IU7) de ellas presta los servicios externos en compañía de sus estudiantes.

- ✓ La IU2 declaró prestar servicios externos a través de convenios.

- Profesores

La totalidad de las IU ofrecen servicios internos orientados a la comunidad académica. El 50% referente a (IU1, IU4, IU5, IU7 e IU10) presta servicios externos. Estos servicios externos

son cobrados por todas las IU, exceptuando la UI4. Los servicios internos son gratuitos, sin embargo, la IU3 afirmó que se cobra una membresía a los estudiantes por los servicios.

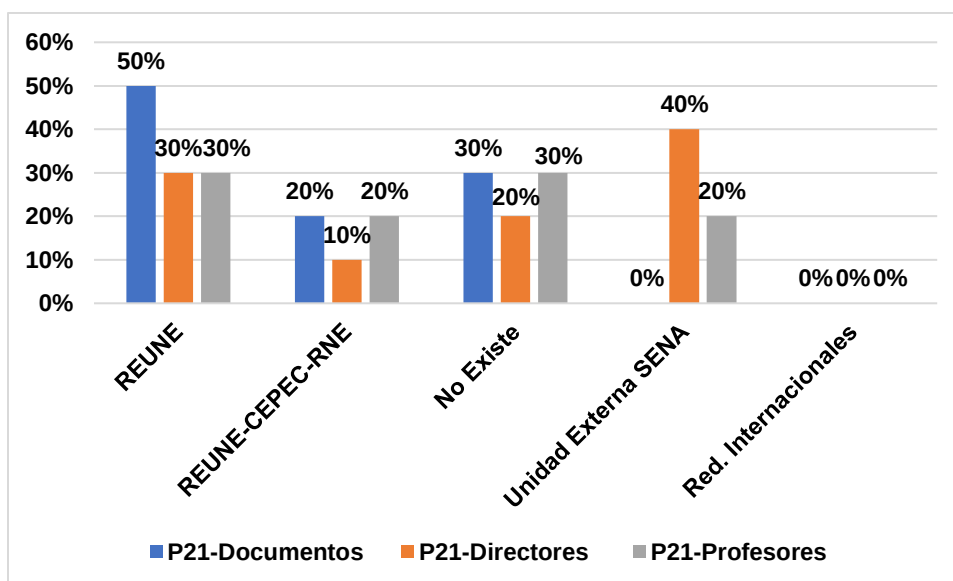
- Comentarios de la pregunta 20

De lo anterior se infiere la necesidad de fortalecer la gestión educativa relacionada con el portafolio de servicios que permita ofrecer, tanto a la población interna (estudiantes, administrativos, docentes y egresados) como a la externa, una ruta clara para la generación, validación, desarrollo y consolidación de las propuestas de emprendimiento surgidas en cada población. Es claro que a la población interna no se le debería cobrar por estos servicios, pero con la población externa es ineludible generar recursos monetarios que permitan a la institución no depender solamente de los ingresos por matrícula.

21. Convenios y Articulación con Redes de Emprendimiento (nacionales e internacionales)

Figura 21

Convenios y Articulación con Redes de Emprendimiento (nacionales e internacionales)



Escala Nominal	P21-Documentos	P21-Directores	P21-Profesores
REUNE	50%	30%	30%
REUNE-CEPEC-RNE	20%	10%	20%
No existe	30%	20%	30%
Unidad externa SENA	0%	40%	20%

Redes internacionales	0%	0%	0%
-----------------------	----	----	----

- Documental

El 90% de las IU relacionadas en la muestra de estudio, tiene convenio con redes de emprendimiento de orden nacional, de este porcentaje el 70% (IU1, IU2, IU3, IU4, IU5, IU9 e IU10) tienen convenio con la Red Universitaria de Emprendimiento REUNE. La IU10 tiene establecido un convenio con la Red Nacional para el Emprendimiento RNE, adscrita al Ministerio de Comercio y Turismo. La IU9 tiene convenios con la Comisión Regional de Competitividad, y el Comité Regional de Biodiversidad y Competitividad del Caquetá (CEPEC). El restante 10% correspondiente a la IU6 tiene convenio con la Cámara de Comercio. Se estableció que el 100% de las IU no tiene convenios con redes internacionales de emprendimiento.

- Directores

De lo expresado por los directores se establece que:

- ✓ Un 80% de las instituciones (IU1, IU2, IU3, IU4 IU5, IU7, IU9 e IU10) se encuentran articuladas a REUNE.

- ✓ Un 40% (IU3, IU4 IU7 e IU9) afirmó tener convenio con Fondo Emprender.

- ✓ La IU6 tiene convenio con Cámara de Comercio.

- ✓ Un 30% de las instituciones (IU1, U6 e IU9) están vinculadas a redes de emprendimiento regional, como REMA, Regional del Casanare y Regional Valle del Cauca.

- Profesores

Del 100% de la muestra de los profesores, el 60% (IU1, IU2, IU3, IU4, IU5 e IU10) afirmó que están articulados con REUNE, del anterior porcentaje un 30% (IU1, IU3 e IU4) tiene convenio con el Fondo Emprender y el 10% (IU4) con la Cámara de Comercio. Adicionalmente, un 10% (IU7) pertenece a las redes regionales, y otro 30% (IU6, IU8 e IU9) no conoce estos convenios con redes de emprendimiento.

- Comentarios de la pregunta 21

Del total de la muestra de la presente investigación, se deduce que los directores de las UE y/o CDE de varios centros educativos desconocían si su institución hacía parte de REUNE, la principal red de emprendimiento de carácter académico. Incluso en una (1) de las instituciones se expresó que se debía pagar una membresía para pertenecer a esta red. Todo lo anterior refleja el desconocimiento, por parte de la gestión educativa, de la importancia y el alcance de pertenecer a alguna de estas asociaciones y apoyar los eventos organizados en ellas, participando con sus profesores y estudiantes. Se evidencia también el desinterés por trabajar con redes internacionales de emprendimiento, al no encontrar información de convenios desde las UE y/o CDE de las IU investigadas. Ver Anexo 13. Tabla 21.

22. Casos de Éxito de los Emprendimientos y su Alcance

- Documental

Del 100% de la muestra se encontró que el 20% correspondiente a la IU4 e IU6 reportan en sus documentos y en sus páginas web, casos de éxito de emprendimientos, gestados desde los estudiantes y que ya son empresas conformadas. En el restante 80% de las IU, no se encontró evidencia documental sobre este tema, en sus páginas web se reportan, como casos de éxito, actividades y ejercicios producto del área de investigación o como resultado de los esfuerzos de la Facultad de Ingeniería, pero ninguno de estos casos aparece en los registros de las UE.

- Directores

Del 100% del total de la muestra de directores, el 70% (IU1, IU2, IU3, IU4, IU6, IU7 e IU10) manifestó tener conocimiento de la existencia de los emprendimientos de éxito que se han generado al interior de la institución, tanto en su UE y/o CDE, como resultado de actividades desarrollados en los programas de administración, ingenierías u otros.

De acuerdo con lo manifestado por los directores, se identificaron como casos de éxito los emprendimientos por necesidad, como la venta de sandwich y decoración en fome. En un 20% de las IU de carácter oficial, se evidenciaron proyectos elaborados desde la dependencia

de investigación tales como: colada de auyama, derivados del plátano y yuca, rehidratación de frutas como el banano y la piña y deshidratados de carne. En el 30% restante, aunque se manifestó la existencia de casos de éxito en emprendimiento, estos no fueron mencionados.

- Profesores:

Del 100% del total de la muestra de los profesores, el 50% integrado por la IU4, IU2, IU5 IU9 e IU10, manifestó tener conocimiento de los casos de éxito, aunque no los distinguen. Se encuentra que el 30% (IU3, IU6 e IU7), identificó con denominación los emprendimientos exitosos surgidos de su institución, estos son:

- ✓ Sharelt: Emprendimiento en innovación educativa y empoderamiento social a través del aprendizaje de idiomas.

- ✓ Ecosostenible: Emprendimiento en producción sostenible de orellanas con procesos de economía circular y calidad.

- ✓ Kosher.

- ✓ ART-ECO: Arte ecológico con estibas, diseño y producción de muebles con maderas recuperadas, disminuyendo así la tala de árboles.

- ✓ Bitácora del viajero: agencia de viajes y emprendimientos de proyectos productivos como los champiñones.

- ✓ Aldea Tacuara: Emprendimiento en turismo sostenible, fortaleciendo la comunidad local y el medio ambiente.

Por su parte, el restante 20% (IU1 e IU8), afirmó no tener conocimiento sobre el tema.

- Comentarios de la pregunta 22

A partir de lo documental y lo expresado por los directores y profesores, es posible decir que los casos de éxito que se lograron identificar y recordar corresponden en su mayoría a emprendimientos por necesidad. Cabe decir que dichos casos de éxito no son resultado de los esfuerzos de las UE y/o CDE de las IU. Por otro lado, no se menciona la existencia de emprendimientos de base tecnológica y economía naranja, lo que genera brechas entre los

lineamientos gubernamentales del emprendimiento y la articulación de las funciones sustantivas, con la actual gestión educativa. De igual manera es imprescindible la revisión de los procesos, el registro y seguimiento riguroso de los proyectos y la articulación de la investigación y el emprendimiento. (Ver Anexo 14. Tabla 22).

23. Prospectiva del Centro de Emprendimiento, teniendo en cuenta las Tensiones Actuales que Afectan a la Educación (responsabilidad social, sostenibilidad y pandemia)

- Documental

En el registro documental se encontró que el 100% de las IU han concentrado sus esfuerzos, como prospectiva para el desarrollo y fortalecimiento del emprendimiento, de la siguiente manera:

- ✓ En un 30% (IU3, IU7 e IU10) su interés gira alrededor de los emprendimientos generadores de valor a partir de la innovación y el uso de las TIC.

- ✓ En un 20% (IU2 e IU9) su actividad se encaminará al fortalecimiento y escalamiento de los emprendimientos microempresariales.

- ✓ El interés de la IU5 se concentra solo en promover la cultura del emprendimiento.

- ✓ La prospectiva de la IU1 es fortalecer la actividad emprendedora entre sus estudiantes para contribuir a la acreditación institucional.

- ✓ Para IU8, su actividad emprendedora futura se encamina a fortalecer los emprendimientos por necesidad.

- ✓ La IU4 se enfoca a contribuir al desarrollo económico y social a través de la divulgación del conocimiento generado en su experiencia emprendedora.

- ✓ En los documentos no hay evidencias sobre este aspecto para la IU6.

- Directores

Del total de la muestra de los directores, un 60% (IU1, IU2, IU3, IU4, IU5 e IU8) manifestó desde su prospectiva, seguir promoviendo la cultura del emprendimiento entre sus estudiantes. Un 10% (IU9) afirmó que se concentrará en transformar la UE en incubadora y otro 10% (IU10)

aseveró que su interés es promover los emprendimientos tipo B a futuro. Un 20% (IU6 e IU7) expresó que su prioridad es orientar las actividades hacia la creación de sus respectivas UE y/o CDE.

- Profesores:

Del 100% del total de la muestra, el 60% (IU2, IU3, IU5, IU6, IU8 e IU10) manifestó mejorar los proyectos presentados por los estudiantes; un 10% (IU9) afirmó proyectar la evolución de la UE hacia la conversión en incubadora; en un 20% (IU1 e IU7) no se identificó la prospectiva; y en el restante 10% (IU4) se tiene como prospectiva consolidar las actividades emprendedoras como elemento de apoyo para la acreditación.

- Comentario de la pregunta 23

Respecto a la visión de futuro, expuesta en los documentos institucionales, se encontró que nueve (9) de las IU centran su interés en promover la cultura del emprendimiento entre sus estudiantes. En contraste, los directores de las UE y/o CDE, priorizan la creación del área de emprendimiento en donde no existe, y en donde existe, se pretende convertirla en incubadora, con el propósito de escalar los proyectos de emprendimiento. En relación con los profesores, sus expectativas y prospectiva se manifiestan en su cátedra docente.

A manera de cierre, y una vez presentados los resultados correspondientes a las tres categorías del presente estudio, que recogen las evidencias encontradas en los documentos institucionales, puede decirse que las opiniones de los directores y/o coordinadores de los UE y/o CDE y los profesores que imparten la cátedra de emprendimiento, reflejaron distintos puntos de vista convergentes y divergentes que enriquecieron los hallazgos de la investigación. De esta manera, fue posible estructurar criterios de análisis a partir de cada una de las categorías contenidas en el proceso de triangulación, que generaron implicaciones con relación a los procesos de gestión educativa para el emprendimiento en las instituciones universitarias estudiadas.

Análisis y Discusión de Resultados

El presente capítulo, analiza los resultados obtenidos desde las categorías, evidenciadas a partir de la contrastación de los documentos institucionales y las entrevistas realizadas a los directores y/o coordinados de las UE y/o CDE y profesores de emprendimiento. Este proceso se realizó mediante la metodología de triangulación de instrumentos, para extender la validez de los resultados de la investigación, por medio de la depuración de deficiencias intrínsecas. Esto permitió articular los comentarios y análisis formulados en cada categoría, con el fin de relacionarlos y dar respuesta a los objetivos formulados en el presente estudio.

Se identificaron las coherencias y divergencias entre quienes participan en la gestión del emprendimiento de las instituciones universitarias, así como la información existente. Es importante aclarar que la gestión es el resultado de las actividades que realizan las personas, y por consiguiente, estas requieren de organización. En este orden de ideas, para la construcción de dichos análisis se retoman los niveles propuestos desde la teoría administrativa y que son aplicados por Casassus (2000), Bolívar (2014) y Cano (2017), que señalan la necesidad de que la gestión educativa tome en cuenta los niveles jerárquicos.

Estos niveles se expresan con relación a las categorías y las funciones determinadas para cada uno, y se explican así:

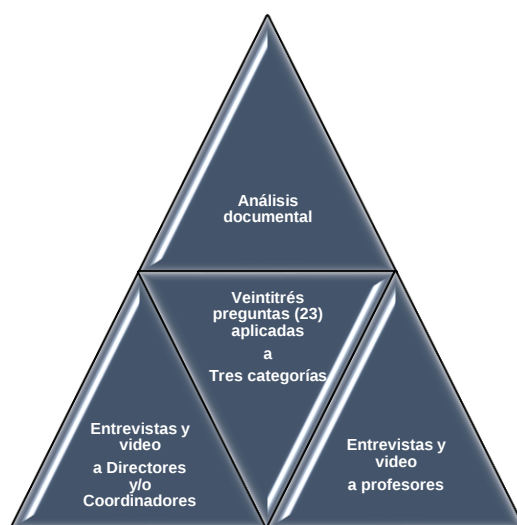
- La gestión institucional universitaria, que ubica directivos de la alta dirección en el denominado (primer nivel). Ellos son quienes formulan y aprueban la Política Institucional en Emprendimiento (PIE).
- La gestión educativa que se relaciona con las acciones que realizan los directores de las UE y/o CDE (segundo nivel). Ellos son los encargados de poner en marcha y coordinar la planeación de la Política Institucional de Emprendimiento (PIE).
- La gestión educativa que realizan los docentes (tercer nivel), quienes fomentan la cultura del emprendimiento entre los estudiantes, a través de sus prácticas y herramientas pedagógicas.

Triangulación de los Resultados por Categoría

De acuerdo con lo planteado en el diseño metodológico, el estudio de los resultados parte de la triangulación entre el análisis documental y las entrevistas a docentes y profesores de emprendimiento, realizadas en las diez (10) instituciones objeto de estudio de la muestra. Teniendo en cuenta esto, surgen hallazgos conceptuales sobre la gestión académica del emprendimiento en las IU, las dinámicas de las mismas y los saberes de los actores: directivos y docentes.

Figura 22

Triangulación de Instrumentos de Recolección de Información



A partir de las tres categorías identificadas y las respectivas subcategorías relacionadas, se realizó la triangulación de la información, de la siguiente forma:

La primera categoría es la **Gestión Institucional Universitaria**, que corresponde a las actividades que desarrollan el rector y vicerrectores, y que están relacionadas con las preguntas de la uno (1) a la cinco (5), que permiten analizar cómo institucionalmente el emprendimiento se encuentra concebido y definido desde la Política Institucional del Emprendimiento (PIE), en concordancia con la política pública.

Después de observar los resultados obtenidos a las preguntas formuladas en las entrevistas que se realizaron a los directores y/o coordinadores y profesores de emprendimiento, se determinó que la categoría de **Gestión Educativa**, debe centrarse solamente al campo del emprendimiento, debido a que su concepto es amplio. Lo anterior en función a los dos niveles de gestión, que a continuación se explicarán: el primer nivel, que se responsabiliza por formular las políticas institucionales y tomar las decisiones macro que guiarán el rumbo futuro de la institución, lo que corresponde a la categoría de **Gestión Institucional Universitaria**. El segundo nivel tiene a su cargo la implementación de los procesos y orientación de las actividades cotidianas relacionadas con el tema del emprendimiento, en consecuencia, la categoría se denominará **Gestión Educativa en Emprendimiento**.

Es así como a partir del presente capítulo, se utilizará para esta categoría su nueva denominación formulada, y con relación a la subcategoría Procesos de Gestión en Emprendimiento, que se desprende de esta categoría, ahora se denominará **Procesos de Gestión**. Este hallazgo se constituirá en el elemento fundamental que soporta la propuesta que se desarrollará en el siguiente capítulo.

La **Gestión Educativa en Emprendimiento**, que se relaciona con la actividad correspondiente a los directores y/o coordinadores de emprendimiento, y va de la pregunta seis (6) a la doce (12), busca desde los procesos de gestión en emprendimiento, establecer cómo son y cómo se asumen estos, para identificar los cambios y acuerdos o desacuerdos existentes.

La tercera categoría **Emprendimiento** (tercer nivel), corresponde a la actividad de los profesores de emprendimiento, y está relacionada de la pregunta trece (13) a la veintitrés (23). La indagación quiso establecer, cómo al margen de la existencia de una política Institucional en Emprendimiento (PIE), se afecta la labor docente de los profesores de esta área, para poder cumplir con los perfiles del egresado propuestos por la institución.

De esta manera, en el análisis por categoría, se encontrará la información relacionada y obtenida en los hallazgos y su respectiva triangulación (análisis documental, directores y

profesores), permitiendo desarrollar la discusión correspondiente. Luego, se presenta la concordancia con el objetivo específico correspondiente y posteriormente con las implicaciones de la categoría y la relación de lo encontrado con las evidencias teóricas de la investigación.

Análisis de la Categoría Gestión Institucional Universitaria

En la mayoría de las IU se tiene una percepción propia del emprendimiento, sin embargo, esto no se traduce en la formulación de una Política Institucional de Emprendimiento (PIE) acorde a esta concepción. Esto se evidencia en la ausencia de un documento oficial que acredite la existencia de esta política, hecho que se presenta en la mitad de las IU analizadas, mientras en la otra mitad, se promulga la importancia del emprendimiento, fundamentado en dar respuesta a las exigencias de la Ley 1014 de 2006, en relación con la creación de unidades u oficinas de emprendimiento con mínimo presupuesto y docentes a cargo.

En lo referente a la concepción del emprendimiento desde la gestión educativa, en una minoría de directores y/o coordinadores y en la mitad de los profesores de las UE y/o CDE, no existe conocimiento institucional al respecto, lo que genera una falta de coordinación en las actividades de emprendimiento.

Para la mayoría de los profesores existe una PIE en su institución, pero esta aseveración no coincide con la información documental institucional. Así mismo, se determinó que en la mitad de los directores y/o coordinadores y en algunos profesores, la gestión institucional universitaria no apoya la creación y existencia de las UE y CDE.

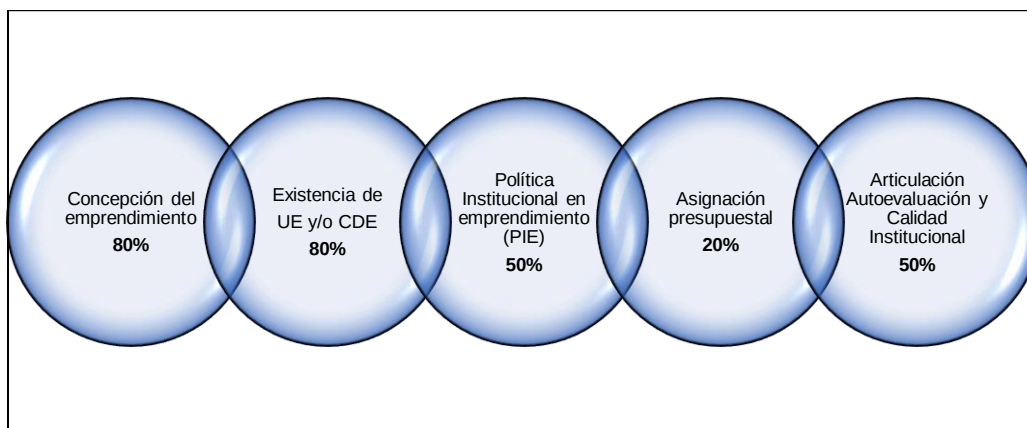
Para la mayoría de quienes conforman la gestión institucional (alta dirección), el presupuesto es un tema confidencial y reservado. Se encontró igualmente, que el emprendimiento no es considerado importante cuando se realiza la planeación y asignación presupuestal institucional, y en consecuencia no tiene una asignación propia para desarrollar actividades.

Con relación a los procesos de autoevaluación y calidad institucional, se solicita la entrega de un informe a las UE y/o CDE, y en ausencia de estas unidades, a los encargados de esta

actividad en las IU. Se identificó que en la mitad de la muestra indagada (exceptuando dos IU), el contenido de este informe es básico, y en las demás instituciones no se evidencia. Vale la pena mencionar, que hay una contradicción entre las declaraciones de los docentes y directores, ya que los primeros afirman que presentan informe, mientras que los segundos manifiestan que no se les involucran.

Figura 23

Análisis de la Categoría Gestión Institucional Universitaria



Desde los hallazgos encontrados, y en concordancia con las teorías abordadas, se evidencia que no todas las IU desde su gestión, han desarrollado ni visualizado la necesidad de fomentar una cultura integral del emprendimiento que permita a la gestión institucional generar las normas, redactar la Política Institucional de Emprendimiento (PIE) con sus agregados de investigación, innovación y gestión tecnológica, y promover en los estudiantes las competencias necesarias para desarrollar los proyectos.

Lo anterior debe incorporarse de manera transversal a los procesos de emprendimiento. Esta postura es acorde con Arnaiz et al. (2014), quien manifiesta la necesidad de transformar la cultura educativa hacia un cambio en la gestión educativa y el emprendimiento e innovación. A esta posición se une Mosquera (2016), que resalta la necesidad de interacción entre contextos, normas, PEI, en conjunto con la investigación e innovación. Debido a esto, resulta pertinente que la gestión institucional, lidere el establecimiento de políticas y estrategias eficientes y comunes,

para posteriormente desarrollarlas desde sus propias experiencias en armonía con las necesidades de su región.

En concordancia, Ospina et al. (2017), reflexionan sobre ¿Cómo pretender la creación de una cultura del emprendimiento en las IU?, cuando no se piensa en la formulación y establecimiento de una Política Institucional de Emprendimiento (PIE) desde la gestión institucional. La realidad de la gestión institucional, es pensar que solamente con la existencia de la Ley de Fomento al Emprendimiento, este tema quedará implementado en la IU. La alta dirección se limita a su lectura e interpretación particular, lo que es como comparar a un barco en altamar sin su carta de navegación. (North, 1993a) afirma que mientras una institución no defina ni redacte su propia política, se le dificultará institucionalizarla y apropiarla; lo anterior aplica también a las instituciones de educación desde (Acosta y Buendía, 2016) y que para la presente investigación se relaciona con el emprendimiento.

En esta misma dinámica, se identifican problemáticas referentes al desconocimiento de la conceptualización del término emprendimiento y de las estrategias institucionales necesarias para su fomento y cultura, esto como consecuencia del desinterés del papel de los gestores del emprendimiento y la alta rotación de los directores de las UE y/o CDE. Frente a lo anterior, Kuratko (2015) establece que el bajo nivel de gestión del emprendimiento en las universidades es causado por la denominada *puerta giratoria de la administración*, siendo necesario, prestar mayor atención al reconocimiento e importancia de la acción y gestión de quienes guían las instituciones universitarias para que evolucionen los procesos al interior de las mismas.

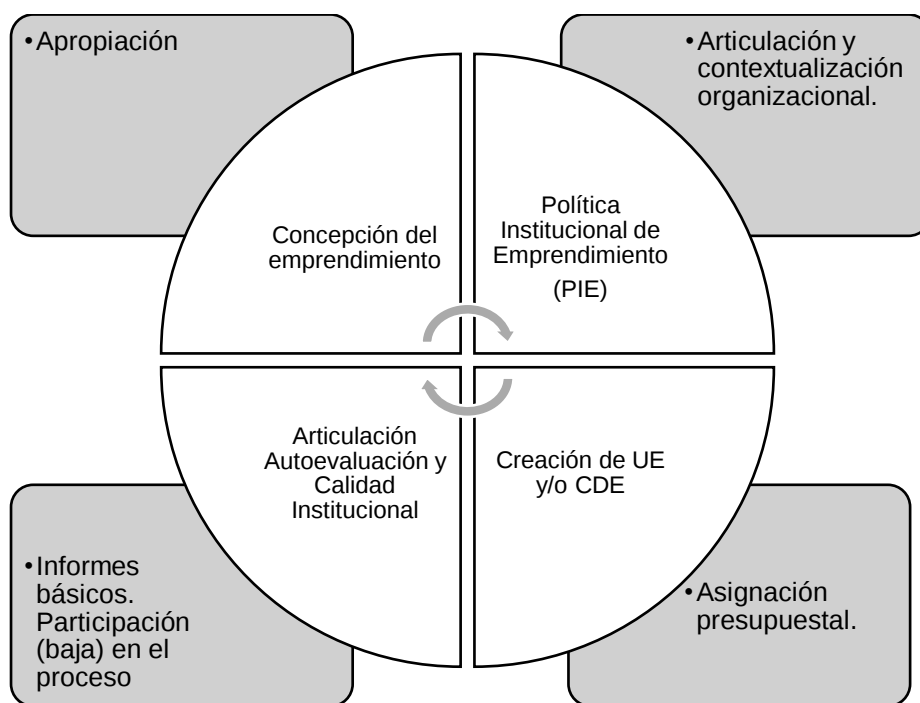
Adicionalmente, es evidente que en la mayoría de las IU no se han institucionalizado las normas para el emprendimiento. En concordancia con Merino (2018), las organizaciones desde su actuar, para este caso (alta dirección), no deben asumir nuevos retos estratégicos (implementación del emprendimiento) sin antes conocer los marcos referenciales que los amparan. Producto de este análisis, se encontró que en la mitad de las IU objeto de estudio, la gestión institucional universitaria no considera importante generar lineamientos institucionales de

emprendimiento, lo cual va en contraposición con la apropiación de la norma (Ley 1014 de Fomento a la Cultura del Emprendimiento del año 2006), y por tal razón se reflejan deficiencias en la formulación de la Política Institucional de Emprendimiento (PIE).

La no apropiación de su concepción por parte de los directores, muestra que no se concibe como fundamental crear y desarrollar las UE y/o CDE. Sumado a esto, en otras instituciones donde está definida el área, se confunden su función, alcance y estructuración. Esto se debe a un desconocimiento e inadecuada interpretación de lo establecido por el Ministerio de Industria y Comercio, en su informe de Dirección de Micro, Pequeña y Mediana Empresa, así como lo expuesto por el Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (MinTIC).

Figura 24

Implicaciones de la Categoría Gestión Institucional Educativa



En lo referente a la categoría de **Gestión Institucional Universitaria**, a nivel de la alta dirección, se puede concluir que hay vacíos en aspectos relacionados con la falta de definición

de una Política Institucional de Emprendimiento (PIE), que hace que las IU no vean la necesidad de crear y gestionar apropiadamente las UE y/o CDE. Por esta razón, no resulta prioritaria la asignación y apropiación de recursos para el desarrollo de las actividades propias de emprendimiento. Otro aspecto que se evidenció, tiene que ver con la falta de un programa específico de inducción en donde se aborde la concepción institucional del emprendimiento y del PIE, dirigido a los docentes y directivos involucrados en el desarrollo de estas actividades.

También se encuentran falencias en la gestión institucional (vicerrectores o decanos), al no articular ni tener en cuenta la visión de los directores y profesores de emprendimiento en los procesos de planeación, formulación de políticas y asignación presupuestal. Es importante resaltar que la gestión institucional considera la actividad emprendedora como un agregado más, ya que las UE y/o CDE están en manos de la vicerrectoría académica, vicerrectoría de investigación o de proyección social, y en algunos casos dependen de programas académicos, lo que impide que el área de emprendimiento tenga autonomía y desarrollo propios.

De modo que, en lo que respecta al objetivo de análisis de las políticas y estrategias que orientan la implementación del emprendimiento en las instituciones universitarias de Colombia, se puede evidenciar que la mayoría de la gestión institucional (alta dirección), no acuña su propio concepto de emprendimiento, debido a una deficiente o nula estructuración de la Política Institucional de Emprendimiento (PIE). Esto afecta además la denominación y funciones de las UE y/o CDE, ya que su creación e implementación obedecen a requerimientos institucionales y no al cumplimiento e institucionalización del emprendimiento como norma nacional y como parte de los objetivos misionales de las IU.

Análisis de la Categoría Gestión Educativa en Emprendimiento

Con relación a la articulación que tiene la gestión educativa del emprendimiento (segundo nivel) con las funciones sustantivas de las IU, los directores de las UE y/o CDE aseveran, estar relacionados principalmente con la docencia y en un menor grado con la extensión. Cabe aclarar, que la integración del emprendimiento con respecto a la investigación, tiene un nivel básico,

representado mayormente en trabajos de aula. Adicionalmente, debido a la baja articulación de las funciones sustantivas con el emprendimiento, la mayoría de los directores de las UE y/o CDE, no se enlazan a programas como Colombia Científica y otras oportunidades de extensión para el desarrollo de proyectos conjuntos.

Con respecto a la articulación del emprendimiento con las Oficinas de Transferencia Tecnológica (OTT), un gran número de los directores y/o coordinadores de las UE y/o CDE, manifestó no tener claridad en su definición y funciones. Este desinterés de los directores por las OTT, se debe a que la gestión institucional universitaria no ha considerado su importancia ni integración.

En cuanto a la relación de la gestión de la innovación (GI) con el emprendimiento en las IU, los directores y/o coordinadores, manifestaron en su mayoría, que esta actividad está fundamentalmente articulada con investigación y docencia (en el plan de estudio), es decir que para ellos no tiene injerencia con el proceso correspondiente a la gestión de la innovación.

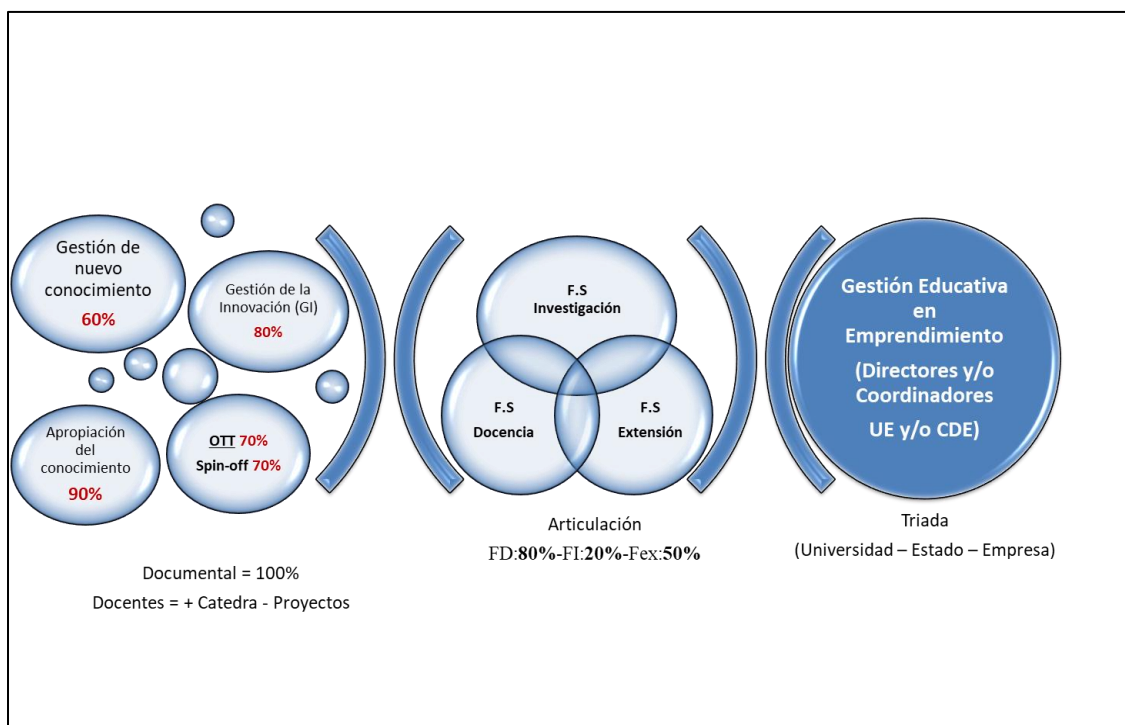
La mayoría de los directores y/o coordinadores de emprendimiento, manifestaron no tener ningún conocimiento ni competencia en el proceso relacionado con la generación de estrategias de nuevo conocimiento (patentes, desarrollo tecnológico e innovación). Así mismo, en relación con la coordinación y creación de spin-off académicas en las IU, la mayoría de los gestores declaró que este proceso no está articulado con el emprendimiento, ya que las actividades de las OTT y de GI, cuando existen, se originan desde la función de investigación.

Puede decirse que la anterior situación se presenta debido a que este tema no está articulado con el emprendimiento, desde la concepción de los documentos institucionales de las IU. Simultáneamente, la mayoría de los directores de las UE y/o CDE solo realizan actividades básicas de apropiación del conocimiento como encuentros y ferias. Esta realidad se debe a que el emprendimiento no está relacionado con la función de investigación, debido a que el docente de emprendimiento está orientado fundamentalmente a la cátedra y no a desarrollar proyectos de emprendimiento con valor agregado.

En este orden de ideas, un gran número de directores y/o coordinadores de las UE y/o CDE, se ven enfrentados a la falta de articulación plena del emprendimiento con las funciones sustantivas. Como consecuencia de esta problemática, las acciones de la gestión educativa (nivel medio), para impulsar el fomento del emprendimiento, son limitadas, ya que no alcanzan un desarrollo que les permita, como lo dispone la Ley 1014, la consecución de proyectos pertinentes para convocatorias nacionales como el Fondo Emprender y otras entidades de fomento del ecosistema como Ventures, TIC Américas (OEA) y start-up Chile o Canadá.

A su vez, la gestión educativa en emprendimiento enfrenta inconvenientes para activar acciones óptimas relacionadas con la gestión de la innovación y la generación de nuevo conocimiento producto de los proyectos. Es así como las iniciativas presentadas ante la Red Colombiana de Semilleros de Investigación (RECOLSI), que tienen un alto desarrollo de emprendimiento, son administradas y desarrolladas desde investigación sin vinculación del área de emprendimiento.

Como consecuencia de lo anterior, la dependencia de emprendimiento genera propuestas que solo le permiten participar en eventos como ferias y muestras empresariales, relegándolo al primer escalón de la generación de conocimiento, sin alcanzar la apropiación del mismo en los niveles de patentes y/o ponencias y publicaciones. Para concluir, la ausencia del trabajo en conjunto de emprendimiento e investigación, impide el propósito de forjar y apalancar proyectos de emprendimiento que pueden llegar a ser spin-off académicas, limitando a las UE y/o CDE en la creación de convenios de articulación con las OTT.

Figura 25*Análisis de la Categoría Gestión Educativa en Emprendimiento*

Con referencia a la conjunción del emprendimiento con la investigación y extensión, la gestión educativa en emprendimiento en las UE y/o CDE de las IU, no puede realizar procesos de innovación que permitan algunos surgimientos de spin-off académicas, de posibles patentes y el apoyo al escalamiento de propuestas emprendedoras con valor agregado para ser articuladas en la denominada triada (Universidad – Estado – Empresa). Lo anterior se ratifica con lo declarado por Belitski et al. (2019) y la necesidad de que la gestión universitaria desarrolle acciones relacionadas con la gestión del conocimiento.

La falta de visión en la gestión educativa en emprendimiento, no toma en cuenta la creación y/o articulación con las OTT, lo que impide poner en funcionamiento la triada. Esta desarticulación de los procesos que debe desarrollar la gestión educativa en emprendimiento, para generar y apropiar el conocimiento a un nivel de desarrollo que justifique trascender las

actividades actuales (ferias o encuentros, talleres y foros), se refleja en la mayoría de las IU que conforman la muestra.

Además, las IU objeto de estudio, no relacionan el emprendimiento con lo establecido por Colciencias (2018), que menciona que “la política de innovación comenzó a enfocarse en la creación de sistemas de innovación nacionales, regionales y sectoriales, a estimular el espíritu empresarial y la promoción de alianzas público-privadas” p (21).

La función de investigación en la mayoría de las IU se centra en lo formativo, en contravía por lo dispuesto en la norma. Dicha función no se conecta con el emprendimiento, y por eso no existe una creación de sistemas propios de innovación que permita a los estudiantes proponer emprendimientos que contribuyan a la resolución de problemas del país. Esta situación los pone en desventaja con relación a otras instituciones generadoras de conocimiento a nivel internacional, que cuentan con sus respectivos centros de innovación tecnológica y emprendimiento, y trabajan relacionando los procesos de emprendimiento e innovación con la investigación.

Estas instituciones están organizadas por medio de la triada, generando valor agregado a nivel nacional e internacional, desde sus centros de innovación y desarrollo tecnológico. Se destacan las instituciones de Bilbao: (Mondragón Unibertsitatea de Bilbao (Universidad de Mondragón) y su Parque Tecnológico Bilbao Berrikuntza FaKtoria (BBF); Valencia: Universidad Politécnica; y Madrid: Universidad Carlos III y su Parque Leganés Tecnológico: El Vivero de Empresas del Parque Científico y La Universidad Autónoma de Madrid y su Parque Tecnológico ICA2.¹¹

Dada la perspectiva restringida que se tiene por parte de quienes desarrollan la gestión institucional universitaria (alta dirección), con respecto al concepto de emprendimiento, las funciones de las UE y/o CDE son limitadas, lo que no permite que la gestión educativa (directores

¹¹ Información extraída de la experiencia de pasantía en las instituciones nombradas por la investigadora en septiembre de 2018.

y docentes) en emprendimiento, ejecuten sus actividades en articulación con las funciones sustantivas. Esto es consecuencia de la concepción inequívoca del emprendimiento, en función de la docencia, con cursos ofrecidos a la población externa, lo que deja desvinculada a la investigación.

De esta forma, se ratifica lo propuesto por Arroyo (2016), Cadena (2017) y Ospina et al. (2017) quienes ven la necesidad de reestructurar la gestión educativa y formular propuestas que conecten los objetivos institucionales con las funciones sustantivas en el emprendimiento. Esto resulta apremiante, y precisa a su vez un cambio de perspectiva, que permita la alianza con otras instituciones de educación y del ecosistema emprendedor.

La gestión educativa en emprendimiento (nivel medio), en su articulación con extensión, no solo debe limitarse a ofrecer cursos a la población externa, sino que su acción debe orientarse a la integración de las actividades de formación en emprendimiento desde las UE y/o CDE, permitiendo involucrar a la educación superior con la educación media. Esto es mencionado por Cadena (2017), que muestra la importancia de revisar las actuaciones de la gestión educativa e implementar el emprendimiento a través de la correspondencia entre la educación media y la superior, específicamente a través de los principios misionales y las funciones sustantivas. De esta forma, también se atendería la denominada responsabilidad compartida, que se les asigna a las organizaciones de educación para cumplir con los ODS al aumentar las competencias emprendedoras entre los jóvenes.

Por otro lado, Colombia, según Colciencias (2018), ha sido un referente de creación de sistemas de innovación, postulado que es similar a lo expuesto en la denominada triada (empresas - estado - universidad). A partir de las IU estudiadas, este referente no ha sido involucrado con el emprendimiento, lo que justifica la necesidad de mejorar los procesos de gestión educativa desde las UE y/o CDE. Para Belitski et al. (2019), se hace imprescindible que la dirección de las UE y/o CDE articule las actividades de emprendimiento con investigación, con el objeto de generar proyectos emprendedores con alto contenido innovador y/o tecnológico,

para posteriormente ser escalados con el apoyo de las Oficinas de Transferencia de Tecnología (TTO).

Como resultado de la baja articulación del emprendimiento con las funciones sustantivas, hay ausencia de propuestas de emprendimiento con alto contenido innovador, lo que difícilmente genera nuevo conocimiento, hace imposible la creación de Spin-off, y trae consigo también una escasa divulgación de material académico al respecto. La función sustantiva de extensión tampoco se encuentra articulada con el emprendimiento, y al no existir esta relación, se impide que las UE participen y apoyen el desarrollo de programas como Colombia Científica y otros similares. Del mismo modo, se obstaculiza la realización de convenios desde las UE, para el funcionamiento de la denominada triada (Universidad-Estado-Empresa).

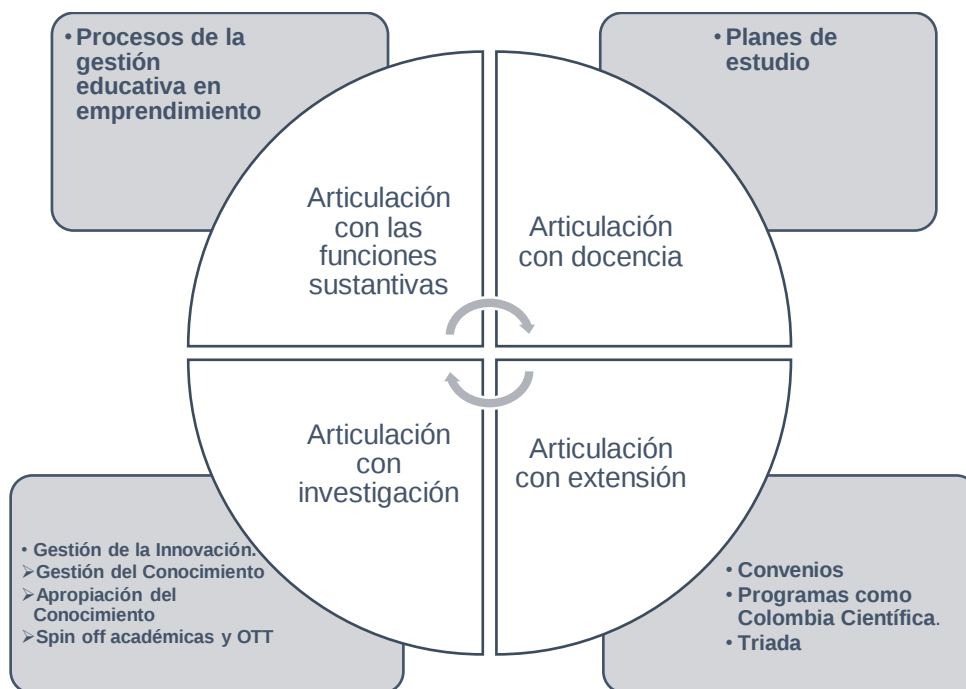
De la misma manera, la gestión educativa en emprendimiento en las IU debe realizar y fortalecer los procesos de investigación orientados hacia la gestión de la innovación y que den como resultado propuestas conducentes a la generación de pleno empleo y de spin off académicas. Shane (2009) nombra a este proceso como *fomentar la formación de alta calidad*, es decir, que los proyectos de emprendimiento cumplirían, en mayor medida, con los estándares exigidos por el Fondo Emprender, IMPULSA Colombia, TIC América, Ventures y otras entidades relacionadas con el ecosistema emprendedor.

Es entonces de vital importancia la generación de una cultura del emprendimiento al interior de las IU, por lo que se hace indispensable pensar y revisar cómo fortalecer las competencias de quienes lideran la gestión educativa en este tema. Siguiendo a Casassus (2000), es necesario que se realice una autoevaluación de su papel (rol), con el fin de adquirir no solo una visión holística, sino también afrontar los procesos de incertidumbre para la toma de decisiones, argumento que es validado por Cardona (2015) y North (1998) y que es complementado, en relación con la gestión educativa, por Acosta y Buendía (2016). Estos últimos, manifiestan que se requiere comprender mejor a las organizaciones universitarias y a

los procesos institucionales que se generan en ellas, por parte de la gestión institucional y educativa en emprendimiento.

Figura 26

Implicaciones de la Categoría Gestión Educativa en Emprendimiento



Respecto al segundo objetivo de la investigación, que establece “describir las unidades de emprendimiento en sus programas, proyectos y procesos”, desde la perspectiva de la gestión educativa en emprendimiento se puede afirmar que la mayoría de los directores y/o coordinadores (nivel medio), no tienen relación con los procesos que desde las funciones sustantivas se desarrollan en las IU. Esto en razón a que donde existen las UE y/o CDE, se limitan solamente a la coordinación de actividades académicas relacionadas con la incorporación del emprendimiento en los planes de estudio de los diferentes programas ofrecidos (destacándose que la mayoría de las UE y/o CDE no cuentan con planta docente propia).

La apropiación y cultura del emprendimiento, no se fomenta por parte de las UE y/o CDE, causando que varios de los nacientes emprendimientos fracasen a corto plazo, sin alcanzar una

etapa de escalamiento y continuidad, como lo menciona GEM (2019 – 2020). Cabe resaltar, que existe compromiso y esfuerzo por parte de los gestores educativos en emprendimiento, a pesar de las carencias presupuestales, organizativas y de que las UE y/o CDE no están conformadas.

Análisis de la Categoría Emprendimiento

Sobre la gestión educativa que desempeñan los profesores, identificados como el tercer nivel de los procesos de gestión, puede decirse que la cátedra de emprendimiento está dentro de los cursos obligatorios para la mayor parte de los programas. En el caso de los programas administrativos e ingenierías, se cursan todos los niveles (dos o más cursos), mientras que para los no financieros (arquitectura, gastronomía cine y televisión, derecho, comunicación social, entre otros) solo se cursa un nivel de emprendimiento o se aborda como curso electivo. Aunque desde lo documental se identifican los procesos de emprendimiento, solamente en la mitad de estas instituciones sus directores y profesores distinguen estos procesos, quienes no, los malinterpretan, causando confusión.

Con referencia a la forma de impartir el conocimiento sobre emprendimiento, desarrollado en las UE y/o CDE, la mitad de los profesores y directores coinciden en que dichos procesos contemplan las siguientes etapas: talleres de ideación y acompañamiento tutorial y técnico para la puesta en marcha de los proyectos.

Debido a que tanto profesores como directivos tienen poco tiempo en el cargo o están de reemplazo, los procesos académicos para impartir el emprendimiento no están claros. Los directores de UE y/o CDE tampoco tienen injerencia sobre los profesores, ya que estos pertenecen a programas administrativos y financieros.

De igual forma, la visión de la mitad de los directores y/o coordinadores sobre el proceso académico del emprendimiento (ideación, pre-incubación, incubación y puesta en marcha), no es clara, ni objetiva, y se centra fundamentalmente en la asignación académica enfocada en la cátedra. Esta situación desemboca en la falta de tiempo y estímulos para la creación, desarrollo y seguimiento de proyectos relevantes por parte de los profesores.

En relación con la orientación y herramientas pedagógicas utilizadas por los profesores, la mitad de ellos se concentran fundamentalmente en aplicar y desarrollar técnicas para la generación de ideas como: Pensamiento de Diseño (Design Thinking), Desarrollo de Clientes (Customer Development), CANVAS y Puesta en Marcha (Lean Startup), desafortunadamente estas pedagogías en su mayoría se quedan en actividades de clase y no trascienden a un nivel de desarrollo acorde con las exigencias de los fondos que patrocinan el emprendimiento para obtener financiación. Los directores recomiendan el uso de otro tipo de herramientas pedagógicas como: Soñando Dragones (Dragon Dreaming), teatro foro, círculos de dialogo de interacción y ruedas de intercambio, pero estas actividades se concentran en la parte final del proceso emprendedor (comercialización), mientras los profesores se concentran en la parte inicial del proceso emprendedor que es la generación de ideas.

De igual forma, los procesos académicos que desarrollan los docentes con sus grupos, en razón a la baja intensidad, no permiten ejecutar diferentes acciones como: ideación, pre-incubación, incubación y puesta en marcha. Por ende, se dificulta realizar un proceso de ideación continuo, y los docentes solo se quedan en el desarrollo de las herramientas básicas como talleres de liderazgo y creatividad.

El total de los profesores auspiciados por los directores y soportados en la autonomía de cátedra, utiliza las metodologías que considera apropiadas para alcanzar el perfil profesional de los estudiantes, de acuerdo con las metas formuladas por las IU para sus egresados. En relación con las clases y tipo de emprendimiento, la mayoría de los docentes de esta cátedra promueven entre sus actividades la generación de proyectos orientados fundamentalmente hacia los denominados por necesidad, familiares y otros de intraemprendimiento.

Los docentes priorizan las anteriores clases y tipos de emprendimiento, ya que la gestión institucional universitaria, en gran parte, no tiene definido ni relacionado este tema en sus documentos institucionales. Ante esta situación, el proceder de los profesores está limitado a la hora proponer iniciativas y también motivar entre sus estudiantes el desarrollo y generación de

proyectos con valor agregado como las spin off. La actividad fundamental de los docentes se orienta a preparar a sus estudiantes para presentarse al Fondo Emprender.

Con respecto a la orientación a la cátedra, en la mayoría de las IU en donde no se hace un proceso de inducción institucional de emprendimiento y adicionalmente no están presentes las unidades o PIE, no existe tampoco una línea de trabajo académica uniforme para impartir el emprendimiento en las distintas cohortes de los programas ofrecidos.

La mitad de los profesores afirmaron recibir capacitación a través de cursos, pero estos no tratan pedagogías que contribuyan a su cualificación en emprendimiento y así poder brindar a los estudiantes un acompañamiento con mejor preparación. Lo anterior es consecuencia de la falta de un punto de vista con prospectiva de la gestión institucional universitaria en estos centros educativos, que imposibilita a los encargados de las UE y/o CDE, sobre todo en donde no existen estas unidades, a establecer un programa institucional para la formación de formadores en emprendimiento. Con respecto a este último tema, este se cumple en la mitad de las IU, evidenciando que la gestión institucional no ve como prioridad la cualificación de las competencias emprendedoras en los docentes. Si se revisan y mejoran los procesos internos en las UE y/o CDE, habría una optimización en los servicios que estas brindan a la comunidad educativa, tanto interna y externa, y se ampliaría de manera exponencial la asesoría que hasta ahora se realiza en dos de las instituciones objeto de estudio.

De otro lado, la mitad de los profesores manifestó conocer los procesos de opción de grado relacionados con el emprendimiento, no obstante, afirmaron que estos no están en operación, lo mismo se corrobora en la información encontrada desde lo documental. Como consecuencia, hay un desarrollo incipiente de estas opciones en las UE y/o CDE, dificultando el estímulo y la aplicación de la reglamentación a las mismas en el proceso académico, lo que se evidencia aún en las IU con normatividad el respecto.

Los directores de programas académicos comparten el criterio de que la opción de grado en emprendimiento no es una alternativa válida para cualquier disciplina, y los directivos de las

UE y/CDE, en su mayoría, manifestaron una inadecuada difusión de esta alternativa entre los estudiantes, quienes están inconformes por este hecho. Se manifiesta también que esta situación es originada debido a la falta de asignación de una planta docente propia.

Con referencia a la prestación de los servicios de emprendimiento en las IU, la mayoría de los profesores concentran única y exclusivamente su actividad en el desarrollo de sus cátedras de emprendimiento (internos), se exceptúa de esta constante una IU que amplía su espectro con actividades de acompañamiento a los emprendedores mediante un programa de mentorías con un costo adicional para el estudiante (pago de membresía). Esta dedicación mayoritaria hacia la cátedra por parte de los docentes, impide que en la mayoría de las IU en donde existen UE y CDE, se brinden servicios externos, como por ejemplo lo hace la Unidad Externa del SENA.

Frente a la articulación de redes, una minoría de los profesores manifestó conocer a REUNE y CEPEC-RNE, en este mismo contexto, la totalidad de los profesores declaró desconocer vínculos con redes internacionales de emprendimiento. Esto pone de manifiesto, que la gestión educativa en emprendimiento reduce la importancia y desestimula la participación de sus docentes en las actividades de las redes de emprendimiento con las que tiene vínculos la IU. Esta misma problemática se agudiza con la falta de comunicación y socialización de las alianzas vigentes de las IU, socavando el aprovechamiento de los beneficios que se pueden derivar de los convenios con las redes existentes. Desde la alta dirección se debe procurar la realización de acuerdos que beneficien el avance en el conocimiento para la comunidad educativa.

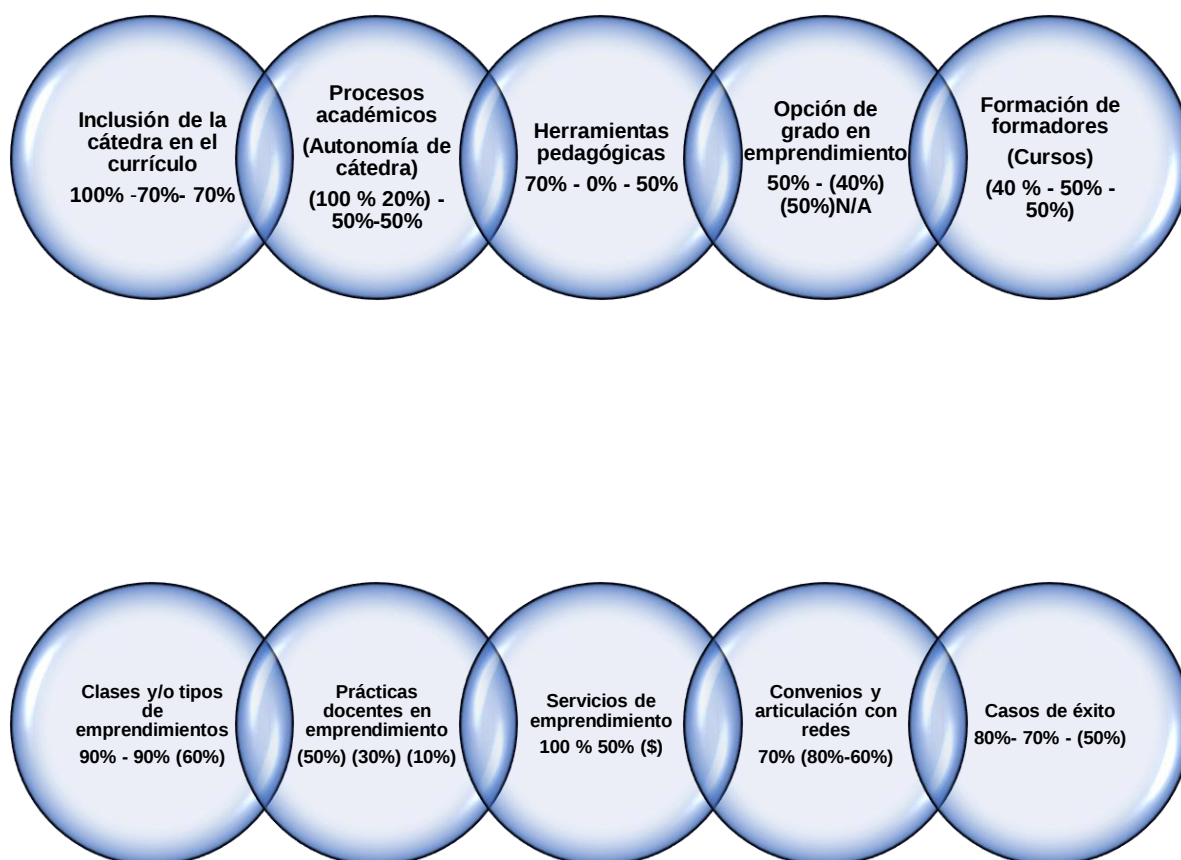
En relación con los casos de éxito de los emprendimientos, solamente una minoría de los profesores manifestó conocerlos, en contraposición a lo declarado por los directores, quienes afirman conocer muchos de estos casos. Lo anterior refleja una desconexión en este tema entre los directores y profesores de las UE y/o CDE, realidad que se ratifica en la documentación institucional. Como resultado, los emprendimientos de éxito son en su mayoría por necesidad, y a su vez carecen de una difusión adecuada. Esto termina confirmando que la gestión institucional

universitaria debe contemplar procesos de evolución de su acción: registro, seguimiento, socialización y escalamiento, permitiendo generar confianza y motivación entre los estudiantes.

Los profesores de emprendimiento, en coordinación con sus respectivos directores y/o coordinadores, deben tener un conocimiento claro de las acciones, proyectos y comunidad académica interesada. De esta forma, se elaborarán y presentarán informes rigurosos que sustenten el proceso de emprendimiento por parte de las UE y/o CDE y su gestión educativa, al momento de ser requeridos en los procesos de calidad y autoevaluación institucional.

Figura 27

Análisis de la Categoría Emprendimiento



Debido a la falta de una Política Institucional en Emprendimiento (PIE), las IU no asignan recursos en tiempo y dinero, para que los docentes de emprendimiento se capaciten y mejoren sus prácticas que permitan romper el círculo vicioso de apoyar la generación de emprendimientos únicamente por necesidad. Como consecuencia, los profesores favorecen la orientación de este tipo y clase de emprendimientos, reflejados en los casos de éxito que solo se relacionan con actividades de empleabilidad, y que no contribuyen a elevar el nivel de vida de sus gestores.

Desde las implicaciones teóricas, con relación a la categoría Emprendimiento, se encontró que su inclusión en el currículo, no se ofrece con la misma intensidad en los programas académicos diferentes a los administrativos, financieros e ingeniería. Por lo tanto, se genera una dificultad para crear cursos de emprendimiento integrados por estudiantes de disciplinas diferentes, lo que impide que los alumnos adquieran distintas perspectivas del tema. Lo anterior está propuesto por Zambrano et al. (2017), quienes afirman que no existe claridad en la aplicabilidad de la Ley 1014 con relación a la inclusión social en la educación superior, viendo la necesidad de orientar el emprendimiento desde distintas perspectivas y disciplinas que den cuenta de su complejidad desde la inter y transdisciplinariedad.

Se evidenció que, en la mayoría de los profesores de emprendimiento, donde la unidad tiene asignada planta docente, hay un impedimento para desarrollar completamente el círculo del proceso académico en emprendimiento. Esto en razón a que hay una desarticulación con la investigación, y por lo tanto no pueden generar propuestas emprendedoras con valor agregado. Sumado a esto, la diferencia en la intensidad horaria presente en la cátedra de emprendimiento de los programas diferentes a los administrativos y financieros, causa una no formalización de proyectos emprendedores de todo tipo. Esto conlleva a desarrollar emprendimientos familiares y por necesidad.

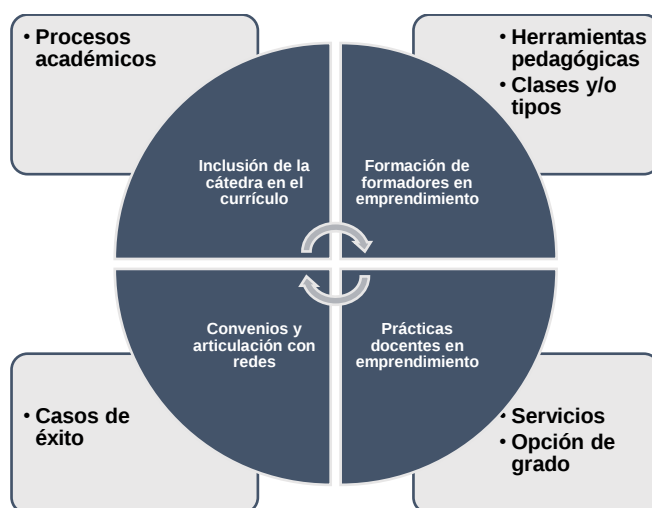
Frente a la realidad de estos emprendimientos (familiares y de necesidad), surge una perspectiva de reconocimiento y seguimiento acorde con lo propuesto por Wynn y Jones (2018) y en consenso con el informe de GEM (2019), que resalta la importancia de no desconocer las

iniciativas desde su desarrollo inicial, para potenciar el capital humano y social en las empresas familiares, y también articular la importancia del desarrollo e integración de la transferencia de conocimiento para la creación de empresas.

Lo anterior se contrapone a la postura de Shane (2009), que estipula que el Estado no debe brindar apoyo económico a los emprendimientos por necesidad, aunque también recomienda a las instituciones revisar, desde la gestión educativa, las prácticas de emprendimiento, así como los procesos y sus resultados, en coherencia con los hallazgos de la presente investigación.

Figura 28

Implicaciones de la Categoría Emprendimiento



Al considerar el objetivo relacionado con el resultado de las actividades de emprendimiento y su alcance en las IU, este trabajo encontró que no hay coordinación ni concordancia entre los directivos de las UE y/o CDE con el grupo de profesores del área, ya que no están inmersos plenamente en el proceso de impartir el emprendimiento, con sus clases y tipos, elementos que se deben fomentar entre los estudiantes. Esto implica definir y asumir qué herramientas pedagógicas son las adecuadas para abordar cada una de las etapas del proceso

académico para el emprendimiento, sumado a esto, se debe considerar si estas herramientas son aplicables a todo tipo de emprendimientos.

Es claro que la gestión educativa en emprendimiento no ha logrado desarrollar una actividad acorde a los propósitos institucionales, porque, aunque este tema está incluido en los planes de estudio, aún no hay un proceso académico claro que permita articular el uso de las herramientas pedagógicas, que han debido ser aplicadas en las etapas de formación de los docentes en emprendimiento. Todo esto debe conducir a la creación de proyectos de emprendimiento que no sean básicos, sino que alcancen, como es la intención de algunos directores, escalamientos, al sumarles desarrollos tecnológicos. En este sentido, el logro fundamental de la gestión educativa en emprendimiento, es conseguir que sus IU inviertan en la formación de sus docentes, y una forma de conseguirlo es hacer un uso más efectivo de todas las actividades que ofrece REUNE.

Los directores de las unidades desconocen el proceso emprendedor, el cual debe partir de la pre-incubación, incubación y posteriormente la puesta en marcha, para de esta forma lograr que las propuestas de emprendimiento presentadas por los estudiantes, tengan un nivel de desarrollo superior a los simples emprendimientos de necesidad, convirtiendo de esta manera la actividad emprendedora en una verdadera opción de grado. Otro punto para tener en cuenta, por parte de la gestión educativa, es la imperiosa necesidad de hacer parte de las redes internacionales de emprendimiento, para aprender de sus experiencias y poder tener un punto de vista valioso en relación con su grado de desarrollo.

Para concluir, el análisis y discusión de las tres categorías: **Gestión Institucional Universitaria** (documental), **Gestión Educativa en Emprendimiento** (directores y/o coordinadores) y **Emprendimiento** (profesores), permitió tener una visión clara a la hora de identificar tanto la concordancia con el objetivo específico por categoría como las implicaciones con el marco teórico. A partir de los resultados obtenidos, en el siguiente capítulo se procede a plantear una propuesta acorde a la realidad encontrada desde la identificación de los rasgos

distintivos, esbozando unas etapas en la implementación del emprendimiento en las instituciones universitarias.

Propuesta

En este capítulo, la autora tiene la intencionalidad de desglosar la propuesta “Gestión en emprendimiento a partir de los rasgos distintivos de las instituciones universitarias”, cuyo propósito fundamental es visualizar la existencia de una gestión en emprendimiento, como eje de transformación que permita cohesionar los distintos procesos que no son tenidos en cuenta en su acción cotidiana.

Esta propuesta es fundamental para las instituciones universitarias, porque se constituye en un factor clave, que apoya a través de la gestión de sus líderes, la consecución del registro de alta calidad y acreditación. En consecuencia, comprometerá a la gestión institucional universitaria para que pueda responder de forma asertiva a los diversos requerimientos relacionados con el emprendimiento como: indicadores establecidos por la organización universitaria para dar cumplimiento a las metas propuestas en el plan de acción y los indicadores determinados por el Ministerio de Educación Nacional, así mismo, respaldar los diversos informes y procesos de registro calificado de los diversos programas.

Adicionalmente, desde el documento de la Política Nacional de Emprendimiento propuesto por el Consejo Nacional de Política Económica y Social República de Colombia CONPES 4011 (2020), se reconoce la existencia de vacíos en la formación para el emprendimiento, en donde textualmente se manifiesta: “las causas de esta problemática comprenden las insuficientes habilidades y competencias para el emprendimiento” (p. 3) y otras debilidades del sistema educativo caracterizadas, como el limitado desarrollo tecnológico y poca innovación. En este sentido, este documento permite corroborar la importancia que tiene consolidar una propuesta que cualifique la formación y los procesos que se implementan al interior de las instituciones universitarias.

Por consiguiente, la propuesta de **gestión en emprendimiento** que se presenta, responderá al problema y objetivos propuestos para la presente investigación, quedando a

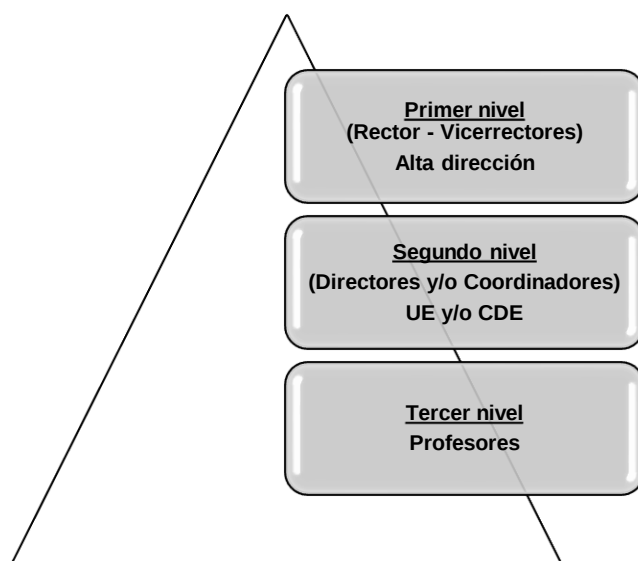
consideración de quienes realizan la gestión institucional y educativa del emprendimiento en las instituciones universitarias de Colombia, la decisión de adoptarla.

Esta propuesta se desarrolla desde tres ejes: primero, la gestión que está integrada por tres niveles; en segundo lugar, por la identificación y formulación de los rasgos distintivos que brindaran un valor agregado a la función de quienes lideran la gestión en emprendimiento y en tercer lugar, la presentación de los procesos que articulan y aportan de manera significativa a la implementación del emprendimiento.

Identificación de los Niveles de la Gestión en Emprendimiento en las Instituciones Universitarias de Colombia

La presencia de la gestión en los procesos relacionados con la educación, permite tener la capacidad para articular los recursos disponibles mediante el establecimiento y organización de los diferentes procesos para dar cumplimiento a los objetivos propuestos; por lo anterior, quienes dirigen la gestión deben identificar e interrelacionar los nuevos marcos referenciales, como los relacionados a la gestión en emprendimiento.

De esta forma, se identifican y proponen tres diferentes niveles de gestión en emprendimiento, que se evidenciaron al interior de las IU analizadas; estos son presentados en la Figura No 29 y hacen referencia a: una gestión institucional universitaria que realiza la alta dirección (*primer nivel*) que son quienes formulan la Política Institucional en Emprendimiento (PIE); la gestión educativa en emprendimiento que realizan los directores de las UE y/o CDE (*segundo nivel*) que son los encargados de poner en marcha y realizar la coordinación de las actividades relacionadas en el (PIE); y finalmente la gestión educativa en emprendimiento que realizan los docentes (*tercer nivel*) quienes desarrollan a través de sus prácticas y herramientas pedagógicas el fomento a la cultura del emprendimiento entre los estudiantes.

Figura 29*Niveles de Gestión*

Identificados los niveles de gestión y su conformación, se facilita, desde las características obtenidas de cada una de las categorías, identificar los rasgos distintivos que más se destacaron.

Estructuración de los Rasgos Distintivos

En relación con los rasgos distintivos, estos son las características que adoptan las organizaciones y que ponen en acción las personas para crear un sello distintivo que las identifica, y que hacen referencia a los valores, creencias y suposiciones. Su identificación y apropiación serán claves en el éxito de cualquier propuesta para implementar el emprendimiento.

La formulación de los rasgos distintivos para la implementación del emprendimiento en las IU, parte de comprender que es necesario adoptar una nueva cultura organizacional que oriente el actuar (rasgos distintivos) de cada uno de los tres niveles, que permitan crear un sello propio para cada institución, lo anterior en coherencia con Chiavenato (2009) y Bolívar (2014).

En la Tabla 23 se identificaron las características de cada una de las categorías analizadas, de esta forma, se procedió a agruparlas de acuerdo con las subcategorías; y posteriormente se determinan las características más relevantes dentro del proceso de gestión

para deducir los valores, creencias y suposiciones que mostraron cada uno de los tres niveles de la gestión. De la siguiente manera:

Tabla 23

Identificación de Características para Definir Rasgos

Categorías	Subcategorías	Características	Rasgos identificados: valores, creencias y suposiciones
Gestión Institucional Universitaria	Política Educativa Institucional (PEI)	*Existencia de la concepción, pero no de su apropiación. *Baja presencia de la Política Institucional del Emprendimiento PIE *Presencia de UE y/o CDE – Confusión en concepción y funciones, debido a la alta rotación en la gestión. *Bajo presupuesto de inversión *Bajo articulación y aporte a la autoevaluación y calidad.	<i>Suposición, Valor, Creencia</i>
Gestión educativa en emprendimiento	Procesos de gestión	*Baja articulación con las funciones sustantivas: procesos de la gestión educativa. *Baja articulación con investigación: gestión de la innovación, gestión del conocimiento y apropiación del conocimiento. *Baja Gestión de la innovación: Spin off Académicas y OTT *Existencia de la concepción, pero no de su apropiación. *Baja articulación con Extensión: Convenios y/o programas como Colombia Científica.	<i>Suposición, Valor, Creencia</i>
Emprendimiento	Fomento a la cultura del emprendimiento	*Inclusión de la cátedra en el currículo: Baja identificación de Procesos académicos.	

		*Bajo programas de Formación de formadores en emprendimiento: Herramientas pedagógicas, Clases y/o tipos. *Prácticas docentes en emprendimiento: Servicios, Opción de grado (N/A). *Baja existencia de Convenios y articulación con redes. *Casos de éxito: Identificados desde investigación y otras áreas (80%) y el (20%) relacionados en emprendimiento.	<i>Suposición, Valor, Creencias</i>
--	--	---	-------------------------------------

Es así como, en la gestión institucional universitaria desde las características encontradas, se identificó una primera *suposición* que no es favorable, cuando se hace referencia a que existe la concepción del emprendimiento, pero esta no es apropiada por los otros dos actores (directores y profesores). En relación con una baja formulación de la Política Institucional del Emprendimiento (PIE) en las IU, se presenta que hay una *valoración* baja hacia el emprendimiento, porque solamente en la mitad de la muestra se encontró evidencia de ellas, y la otra mitad no tiene formulada la PIE. Acerca de la presencia de UE y/o CDE, existe una confusión en su reconocimiento, denominación y funciones, representando una *creencia* equivocada de la gestión institucional sobre la eficacia de estas unidades.

Desde la gestión educativa en emprendimiento, se observa que los directores y/o coordinadores dan una baja *valoración* a la articulación con las funciones sustantivas; de forma similar *creen* que, al no estar articulado el emprendimiento con investigación, ellos piensan que no se afectan los procesos de: gestión de la innovación, gestión del conocimiento y apropiación del conocimiento, lo cual es una *suposición* negativa.

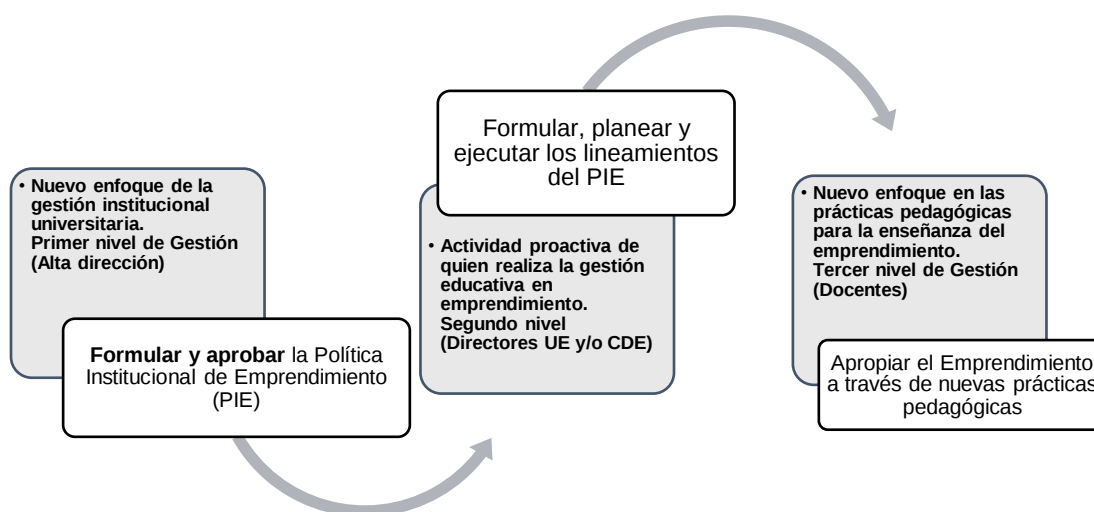
Con relación a la actividad que desarrollan los docentes para el fomento de la cultura del emprendimiento, ellos *creen* que los procesos académicos son los apropiados, sin embargo, hay

una baja *valoración* de la opción de grado en emprendimiento porque se manifiesta que a esta no aplican los estudiantes; adicionalmente la mayoría de los docentes *suponen* que la gestión institucional ha definido su propia (PIE). Los resultados de la investigación (documental) demostraron que el enfoque de los docentes sobre el tema no se correlaciona.

De esta forma, en los ejemplos antes descritos se puede establecer que, en la mayoría de las instituciones universitarias de la muestra, existen diversos criterios sobre los valores, creencias y suposiciones en los tres actores de la gestión en emprendimiento comprometidos con el fomento e implementación de lo consagrado en la Ley 1014 de 2006.

Es así como solamente será posible implementar el emprendimiento, si se logra asumir la nueva cultura organizacional y desarrollar una coordinación entre los tres niveles de la gestión; lo anterior quiere decir que cada nivel de la gestión educativa (Figura 30) tiene que adoptar un nuevo comportamiento respecto a las funciones que se deben cumplir y que son insumos para cada uno de los niveles subsiguientes. Por lo anterior a continuación **se formulan los tres rasgos distintivos** que permiten aportar a la implementación del emprendimiento, estos son:

- Nuevo enfoque de la gestión institucional universitaria, correspondiente a la alta dirección (Primer nivel).
- Actividad proactiva en la gestión educativa en emprendimiento, desde los directores (Segundo nivel) las UE y/o CDE.
- Nuevo enfoque en las prácticas pedagógicas para la enseñanza del emprendimiento realizadas por los profesores (Tercer nivel).

Figura 30*Formulación de Rasgos Distintivos*

Dicho lo anterior, queda claro que para la implementación eficiente y eficaz de la gestión en emprendimiento, no solo basta con identificar los rasgos existentes en las instituciones de conocimiento objeto de estudio, también es importante que los rasgos distintivos se asuman por quienes conforman los diferentes niveles de gestión (institucional, directores y/o coordinadores y profesores) de las UE y/o CDE. De esta manera, el formar y trabajar las competencias para forjar el espíritu emprendedor, es una responsabilidad de las organizaciones de educación superior, para responderle a la sociedad a través de la colaboración entre el estado y la empresa, como recomiendan las entidades internacionales, especialmente la ONU y el BIRF, y de esta forma poder responder a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

La Gestión en Emprendimiento en las Instituciones Universitarias de Colombia

Las Instituciones Universitarias son organizaciones, conformadas por personas que se dedican a impartir y generar conocimiento, en consecuencia, para alcanzar este propósito la gestión institucional (alta dirección) debe también, desde sus capacidades y conocimientos, relacionar y articular los procesos de emprendimiento de acuerdo con las características existentes en cada IU. Partiendo de la claridad que el líder de la gestión institucional tenga sobre este tema, podrá articular los recursos disponibles; de esta forma, los directores y/o

coordinadores de las UE y CDE (segundo nivel) deberán articularse con la alta dirección, para que a través de la coordinación y apoyo que deben tener sobre el grupo asignado de profesores (tercer nivel), logren inculcar el espíritu emprendedor asumido por cada una de las IU, tomando en cuenta los parámetros formulados por la ley.

De esa forma, la postura sobre los procesos de emprendimiento que se propone, está en razón a las características y particularidades encontradas en las instituciones universitarias, ubicadas en distintas zonas geográficas del país y que tienen diversas condiciones socioeconómicas, por lo tanto, se impone a las IU responder a las necesidades de su entorno. Situación que incide en la postura sobre el emprendimiento que cada institución asume.

La presente investigación permitió identificar que, si bien las IU son organizaciones educativas que operan como tal, con funciones y niveles de dirección claramente definidos y coordinados, en la realidad, la gestión en emprendimiento se evidenció únicamente en el aspecto relacionado a la formación desde la inclusión en el plan de estudio. De lo anterior, vale la pena preguntar: ¿Cómo una unidad de emprendimiento puede desarrollar e implementar sus actividades sin asignación presupuestal y profesores? La respuesta a este cuestionamiento es que la gestión institucional existente es paliativa y está de acuerdo con las necesidades latentes que la formación provee desde el plan de estudios, a su vez la visión tiene un carácter reduccionista desde el empresarismo, más no se vincula con las funciones sustantivas.

Como la finalidad de la investigación se centró en evidenciar la realidad de los procesos de emprendimiento que realizan las IU, se logró comprobar la existencia de la desarticulación del área de emprendimiento con las funciones sustantivas de docencia, extensión e investigación, producto de la falta de claridad por parte de la gestión institucional universitaria para crear y establecer en las normas internas (PEI, PIE y demás políticas) los lineamientos para coordinar estos procesos de articulación de las funciones sustantivas con el emprendimiento, con el fin de lograr un apoyo integral a los estudiantes interesados en desarrollar y poner en marcha todo tipo de propuestas de carácter emprendedor.

La disposición anterior tiene presente que su actividad permite identificar y apoyar todas las clases y tipos de emprendimientos, como lo son los emprendimientos familiares, por necesidad, los culturales e intraemprendimientos, como los de compartir y compartir (plataforma de negocios), presentes en el contexto para que contribuyan a solucionar las necesidades socioeconómicas; posteriormente y no menos importante, está el identificar los emprendimientos con alto contenido tecnológico para facilitar la generación de spin off académicas, en donde el profesor es el eje angular de los procesos en compañía de los estudiantes.

Soporte Teórico de la Propuesta

Esta propuesta parte de reconocer la necesidad que existe en la gestión institucional (alta dirección) y la gestión educativa en emprendimiento (directores y/o coordinadores de UE y/o CDE; y profesores) para que identifiquen e interrelacionen los componentes como: el liderazgo y el trabajo colaborativo, a la luz de los principios misionales y compartiendo la responsabilidad social; lo anterior en concordancia con Bolívar (2014), para que desde los diferentes contextos, se puedan orientar y transformar los cambios educativos que se requieren. Es así como, en la presente propuesta se reconoce el involucrar a cada uno de los actores dentro de la acción del proceso de la gestión en emprendimiento, es decir, que no solo la alta dirección y los directores de los UE y/o CDE juegan un papel predominante, también se debe tener presente a los profesores, que deben ser involucrados y visibilizados, para que puedan ser el eje angular del proceso.

Según el planteamiento de North (1998) la gestión institucional de las instituciones universitarias debe realizar una interpretación de la norma y la Ley, para apropiarse su propio concepto de emprendimiento a través de la institucionalización formal, es decir, emitir su Política Institucional de Emprendimiento (PIE); para que quienes asuman la gestión del emprendimiento tengan un conocimiento integral de los postulados institucionales sobre el emprendimiento. Lo anterior valida el proceso de investigación que permite soportar la propuesta para que el emprendimiento, desde la teoría de North, se institucionalice en las IU.

Se debe agregar también, que desde la investigación de Acosta y Buendía (2016), se resalta el hecho de abordar, partiendo de la teoría de North, el análisis institucional que comprendan los estudios organizacionales en la educación superior, como respuesta a los escasos trabajos de investigación sobre este tema; con el propósito de conocer e identificar la gestión institucional y educativa, así como los procesos que se desarrollan al interior de las IU. En consonancia con estos autores, la presente investigación concentra su trabajo en ahondar en la gestión educativa en emprendimiento, para conocer los procesos que esta gestión ha implementado en las IU. Como parte de esta investigación se han logrado comprender los diferentes procesos que realiza la gestión en emprendimiento, para finalmente proponer las mejoras a las actividades que se realizan desde la gestión de los UE y/o CDE de las IU.

En toda organización, según su naturaleza, las personas que la integran, exteriorizan sus comportamientos; es así como a través de la sinergia individual o grupal se refleja un trabajo que permite alcanzar los objetivos y metas propuestas a través del liderazgo de quien dirige la gestión. Desde Chiavenato (2009) se plantean tres variables (que equivalen a los niveles de la propuesta) que deben ser comprendidas por quienes gestionan las organizaciones para alcanzar el éxito del desarrollo organizacional: el sistema de organización, el nivel grupal y el nivel individual.

El primer nivel comprende identificar y valorar las diferencias de cada una de las partes que componen el sistema organizacional, es decir integrar aspectos como la cultura organizacional, los procesos de trabajo y normativas; que para la presente investigación corresponden a las decisiones que debe tomar la alta gerencia sobre la expedición de la propia política de emprendimiento, la creación y alcance de la unidad de emprendimiento, la asignación presupuestal para dicha unidad, para permitir crear una cultura organizacional del emprendimiento.

El segundo nivel trata de la sinergia y la conducta del trabajo en equipo, que debe ser liderada por quien gestiona, con relación a las políticas misionales; es decir, la dirección UE y/o

CDE es quien tiene la responsabilidad de asumir la gestión para permitir que la política institucional en emprendimiento se desarrolle de forma armónica con las áreas de investigación, docencia y extensión, creando una sinergia para potenciar la generación de los proyectos de emprendimiento con características innovadoras, sin descuidar la atención a los emprendimientos de todo tipo y nivel.

El tercer nivel tiene que ver con las características personales, que hacen al individuo desde su formación y competencias, tener un grado de influencia en la organización; que de acuerdo con lo establecido en la propuesta corresponde al papel del docente, en su relación diaria con el estudiante, para influir en él generando un cambio de mentalidad hacia la generación de un proyecto emprendedor.

En coherencia con lo anterior, y como resultado del análisis y discusión, la presente investigación identificó y propuso una estructura organizacional propia, que para Chiavenato (2009) corresponde a: “niveles jerárquicos” (p. 134 y 254); con esta estructura se pretende lograr la implementación del emprendimiento por medio de la integración de los tres niveles de gestión anteriormente mencionados.

Es importante aclarar que la gestión en emprendimiento, desde las diferentes fases y pasos propuestos, debe continuar indagando esta caracterización realizada desde los rasgos distintivos presentados, para que se pueda, a través de su práctica, pasar de un proceso informal a otros más formales; de esta manera, el emprendimiento de forma cómoda, podrá continuar implementándose desde los diferentes o nuevos procesos que surjan, para que los proyectos presentados por los estudiantes de las IU tengan un componente de valor agregado. También la gestión en emprendimiento, desde la colectividad y comunicación entre sus diferentes niveles, debe continuar estableciendo reglas claras, que permitan tomar mejores decisiones y aportar a la implementación de los procesos de emprendimiento en las instituciones universitarias.

Procesos

Después de haber desarrollado el análisis de los resultados de la investigación y como consecuencia de los mismos, se procedió a identificar los rasgos distintivos y a partir de ellos a dar respuesta a la pregunta de investigación del presente trabajo: ¿Cuáles son los procesos que desde la gestión educativa se relacionan con la implementación del emprendimiento en las instituciones universitarias?

Para resolver este interrogante, se debe tener presente que la implementación del emprendimiento en las IU, no es una actividad que corresponda a una persona; ya que hay que considerar a todos los agentes involucrados en su implementación, desde quienes integran la alta dirección hasta los docentes encargados de impartir esta cátedra.

Caracterización de los Procesos de la Gestión Institucional Universitaria (alta dirección) relacionados con la Implementación del Emprendimiento en las IU

Con relación al primer rasgo, hay que entender que las instituciones educativas, como entidades tradicionales, fueron diseñadas y organizadas para su permanencia en el tiempo y estabilidad, hecho que lleva a la rutina. Es decir, ante los nuevos tiempos la gestión institucional universitaria se transformó, con una actitud más proactiva para hacer que la organización sea menos rígida, más flexible y coordinada, con el propósito de tomar a tiempo las decisiones que le permitan reaccionar oportunamente a los cambios. Es así como, las nuevas realidades del siglo XXI obligan a las organizaciones del conocimiento a adaptarse a ellas y ser ágiles, por medio de la adopción de una nueva cultura organizacional que aporte velocidad en la toma de decisiones y adaptabilidad para responder a los nuevos retos de la educación superior.

Adicionalmente, hay un nuevo cambio de paradigma en la filosofía educativa en emprendimiento de las instituciones universitarias, a no educar solamente para salir a ejercer su profesión en un puesto hasta el momento de recibir su pensión, cuando las condiciones socioeconómicas del país han cambiado con relación al crecimiento poblacional. De acuerdo con los datos del DANE, la población en Colombia para los años comprendidos del 2.000 al 2.015,

creció en 1.603 %, mientras que el crecimiento de nuevas empresas en Colombia, según datos de Confecámaras, creció en 1.47 % (Fundación Corona et al., 2018 – 2019). Con la anterior situación, ahora se debe formar no solo en saberes, sino que, se debe agregar a la formación que imparten las IU, unas competencias como: habilidades de innovación, creatividad, intercambio de conocimiento, trabajo en equipo y habilidades sociales, para que los estudiantes puedan estar preparados a la hora de generar empleabilidad.

A partir de la situación actual, la alta dirección de las IU debe realizar las siguientes tres acciones, para hacer realidad el cambio de pensamiento que permita la implementación del emprendimiento y se logre un desarrollo pleno del primer rasgo distintivo. Esas acciones deben desarrollarse consecuentemente en el siguiente orden:

- Generar una concepción propia del emprendimiento y este nuevo concepto debe concretarse, para hacer realidad la interconexión que propone la triada (Estado, empresa y universidad).
- Establecer el marco institucional en emprendimiento, que articule las funciones sustantivas, por medio de la aprobación de su Política Institucional de Emprendimiento (PIE). Generando así los lineamientos necesarios para que quien dirija la UE y/o CDE, pueda desarrollar su gestión de acuerdo con los lineamientos establecidos.
- Crear la estructura organizacional, ya sea como UE y/o CDE, con el nivel de autonomía acorde a la institución, para poder dialogar con las demás áreas académicas y así poner en funcionamiento la política institucional que apoye el emprendimiento con herramientas prácticas y generadas en las UE y/o CDE.

Caracterización de los Procesos de Gestión Educativa en Emprendimiento por parte del Director de las UE y/o CDE

La gestión educativa en emprendimiento se materializa a través de una serie de acciones que realizan los directores y/o coordinadores de las UE y/o CDE para articularse con el PIE. Lo

que implica que el segundo nivel desarrolle su actividad orientada a lograr los siguientes objetivos que le permitan a la unidad fomentar la cultura y espíritu del emprendimiento:

- Desarrollar la concepción institucional del emprendimiento desde lo misional.
- Estructurar la planta docente propia de las UE y/o CDE.
- Crear un programa de formación de formadores en emprendimiento.
- Articular las funciones sustantivas (docencia, investigación y extensión) con emprendimiento.
- Apoyar propuestas emprendedoras de todo tipo y clases.
- Auspiciar propuestas emprendedoras con alto contenido innovador.

A continuación, se presentan los procesos que debe desarrollar la gestión educativa en emprendimiento (segundo nivel) para lograr la implementación del emprendimiento en la IU, en articulación con docencia, investigación y extensión:

Articulación con Docencia

Paso 1:

Determinar qué tipos y clases de emprendimientos, de acuerdo con las condiciones socioeconómicas de su entorno, se quieren favorecer.

Paso 2:

Establecer los procesos académicos (ideación, pre-incubación e incubación) que se deben desarrollar para implementar los tipos de emprendimiento que el UE y/o CDE priorice.

Paso 3:

Definir la inclusión del emprendimiento en los planes de estudio, en todos los programas (intensidad, horas, niveles) para conformar grupos interdisciplinarios.

Paso 4:

Fortalecer el proceso de formación de formadores en emprendimiento. Es decir que la UE y/o CDE debe tener sus propios profesores, que deben estar constantemente actualizados, más

que en pedagogía, en temas propios del emprendimiento, de acuerdo con la filosofía de su UE y/o CDE.

Paso 5:

Articulación del emprendimiento con todos programas ofrecidos por la IU, a través de la participación de un representante de la UE y/o CDE en los comités curriculares de los programas.

Articulación con investigación

Paso 1.

Identificar los proyectos inscritos en el UE/CDE por los profesores y que califiquen para ser presentados con investigación.

Paso 2.

Nombrar un tutor de emprendimiento y otro de investigación para que elaboren y desarrollen el cronograma que permita escalar el proceso de innovación del proyecto seleccionado.

Paso 3.

Evaluar por parte de emprendimiento e investigación, el grado de innovación incorporado en el proyecto, con el propósito de determinar la existencia de nuevo conocimiento incorporado.

Paso 4.

Determinar el nivel de generación de nuevo conocimiento, estableciendo si desde investigación y emprendimiento se participa en congresos, simposios y se elaboran publicaciones de este nuevo conocimiento.

Paso 5.

Operar el comité conjunto de investigación y emprendimiento para determinar si el proyecto innovador es posible producirlo y comercializarlo para crear un spin-off.

Paso 6.

Calificar el grado de innovación, si este aplica para ser elevado a la categoría patente, se iniciarán entonces los trámites de registro ante la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC).

Paso 7.

Determinar la calificación que se emita por parte del comité de emprendimiento e investigación, sobre el grado de innovación. Se tramitará ante una Oficina de Transferencia Tecnológica (OTT) el convenio para desarrollar el proyecto industrial.

El anterior proceso, articulación del emprendimiento con investigación, debe pretender como fin último un desarrollo de la gestión de la innovación bajo el principio (I+D+i) en emprendimiento; por lo tanto, es importante aclarar que para el desarrollo de este proceso se deben tener en cuenta los niveles de investigación establecidos por Consejo Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación Tecnológica (2016 – 2021) - CONCYTEC, ver tabla No 24. Como resultado de la correcta aplicación de este proceso, las UE y/o CDE deben procurar la generación de propuestas de emprendimiento con alto contenido de innovación, para que puedan ser escaladas y sostenibles en el tiempo.

Tabla 24

Niveles de Gestión de la Innovación

NIVELES	Actividades para la Generación Conocimiento	Divulgación/Apropiación Conocimiento
Inicio	Eventos Abiertos Eventos Cerrados	Ferias. Encuentros. Muestras Congresos. Panel Expertos
Proceso investigativo	Investigación Teórica Investigación Aplicada	Publicación Artículos Diseño Prototipos
Proceso innovar	Producto (modificado/nuevo) Proceso (How know) Mercadeo Organizacional	Patente Patente OTT (acuerdos/convenios) OTT (acuerdos/convenios)

Emprendimiento en	Nueva Empresa	Acceso al mercado
Marcha	Franquicia Global	Ampliación de Mercado

Nota. Tomado del documento “Innovar somos todos” –CONCYTEC- Consejo Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación Tecnológica (2016-2021)

La gestión educativa en emprendimiento, al promover el proceso articulado con innovación (I+D+i) debe buscar generar la creación de patentes para permitirle generar ingresos como resultado del subproceso orientado a la gestión de la innovación GI.

El anterior subproceso de GI, está relacionado con la implementación de una nueva cultura que las UE y/o CDE deberán producir como resultado de su vigilancia tecnológica, y de esta forma incentivar propuestas de emprendimiento relacionadas con procesos, productos y servicios con características innovadoras que lleven al desarrollo de patentes para generar ingresos; lo anterior de acuerdo con lo propuesto por García (2018).

Articulación con extensión

Mediante una eficiente articulación de las UE y/o CDE con el área de extensión, se pueden generar **ingresos adicionales**, formulando y comercializando, de acuerdo con la disponibilidad de recurso humanos (docentes) y recursos de infraestructura física (aulas y plataforma virtual), las dos siguientes alternativas, dirigidas principalmente a la comunidad de microempresarios de su área de influencia y eventualmente a sus estudiantes interesados en hacer de sus emprendimientos un “proyecto de vida” como empresarios.

Paso 1. Desarrollo de Programas: Académicos y Asesoría

El objetivo de estos programas es el de dotar de las herramientas necesarias para gestionar y legalizar sus emprendimientos, y/o asesorarlos para que puedan crecer y consolidarse en el mercado nacional y global. Según GEM (2020) el 50% de los emprendimientos en Colombia fracasan en el primer año por falta de los conocimientos necesarios para gestionar sus ideas, pues no solo basta el conocimiento técnico.

- **Diplomados:** Dirigidos tanto a la población interna y externa.

- Cursos Virtuales: Dirigidos tanto a la población interna y externa.
- Asesorías: Pago de una membresía para recibir asesoría en temas tributarios, legales, contables, financieros marketing entre otros.

Paso 2. Participar en convocatorias y realizar convenios

El propósito de esta alternativa, se centra en buscar ingresos por medio de la firma de convenios y/o contratos, que de acuerdo con la disponibilidad de recursos de que dispone cada IU, se puedan cumplir con el desarrollo de los términos de referencia establecidos. Las siguientes etapas desarrollan este paso:

- Hacer vigilancia en la web para identificar posibles convocatorias a participar
- Conformar un equipo interdisciplinario para responder a los términos de referencia.
- Desarrollar en campo los términos de referencia.
- Crear mecanismos de control para vigilar el desarrollo del convenio

Paso 3. Articulación con las prioridades de la región

Es evidente que para el desarrollo de las dos anteriores alternativas orientadas a realizar extensión articulada con emprendimiento, se debe tomar como base fundamental los **intereses de la región**, formulados en los planes de desarrollo, en donde funciona cada IU, teniendo en cuenta las prioridades para generar empleo en cada rango de edad o grupo poblacional (mujeres, afro descendientes, población vulnerable, etc.); el impulso a las actividades productivas como el agro, el comercio, los servicios, el transporte, las obras civiles, la industria farmacéutica entre otras. Todo lo anterior, debe tender a contribuir con la formalización y el fortalecimiento de las MiPymes, que desarrollan las anteriores actividades económicas de las regiones.

Caracterización de los Procesos de Gestión Educativa en Emprendimiento a partir del Quehacer Docente en las IU

Decir cómo se deben hacer las cosas no es sencillo, sobre todo cuando quien acompaña los procesos nunca los ha realizado. Es importante contar con experiencia práctica en los

procesos de emprendimiento, porque solo desde los éxitos y fracasos obtenidos se puede guiar y motivar la realización de propuestas emprendedoras. Adicionalmente, los estudiantes sabrán cómo tomar decisiones y actuar ante las dificultades, si el profesor les brinda la oportunidad de ser recursivos para adquirir la experiencia y así poder encontrar el sentido a la teoría vista, porque los emprendimientos se forjaron en los fracasos e intentos.

Elementos que deben formar parte de la nueva cultura del profesor en emprendimiento:

- Acompañante que guía hacia el espíritu emprendedor, el pensamiento crítico, la iniciativa, la resolución de problemas y el trabajo colaborativo.
- Apropiación y uso de medios técnicos (software especializado) para permitirle estructurar la propuesta de emprendimiento.
- Organización y apoyo al proceso del emprendedor (tutorías especializadas).
- Aprendizaje independiente (fortalecer el desarrollo de la personalidad autónoma).
- Comunicación bidireccional (retroalimentación y seguimiento constante al emprendedor).
- Enfoque tecnológico (apoyo a la incorporación de la innovación a las propuestas de emprendimiento de toda clase y tipo).
- Comunicación masiva (comunicar a la comunidad de emprendedores sus casos de éxito).
- Procedimientos industriales. Inculcar un cambio de mentalidad en el emprendedor, de pasar de los microemprendimientos a la concepción de emprendimientos industriales.

Para finalizar, los principales procesos que debe desarrollar cada uno de los niveles involucrados en la implementación del emprendimiento, permiten lograr una coordinación y coherencia entre los valores y creencias que sobre el emprendimiento deben tenerse en cuenta para lograr el propósito del tema de estudio de la presente investigación.

Conclusiones

El interés de la investigación fue conocer cómo se aborda el emprendimiento en las instituciones universitarias, desde la interpretación y análisis de las perspectivas de los directores, profesores del área y lo registrado en los documentos institucionales existentes en las diez (10) instituciones universitarias de la muestra, partiendo de los procesos de la gestión educativa.

Después de revisar los aportes de los teóricos y el análisis de las reflexiones de las personas entrevistadas y lo documental, se comprendió la importancia y las implicaciones sobre la necesidad de profundizar y ahondar en la gestión que se realiza para el emprendimiento desde las Instituciones universitarias y su revaluación. Esto en razón a que, a pesar de los esfuerzos realizados por sus líderes, se encontró que en su mayoría estas actividades de gestión, centran su acción y ejercicio en aplicar modelos sobre emprendimiento desde realidades externas y en algunos casos se implementan sin ser adaptadas a los contextos reales. Lo anterior, implicó la formulación de una propuesta, sobre la gestión en emprendimiento y su papel particular en la gestión de la educación.

De esta manera, con relación a la pregunta planteada, la investigación permitió identificar y determinar los procesos que desde la gestión de las IU se relacionan con el emprendimiento; es así como se presentó una propuesta que pretende aportar al desarrollo e implementación del emprendimiento en las IU, cumpliéndose también con el objetivo general y los específicos que se plantearon. Por lo anterior, la investigación no se centra desde un sentido territorial y regional, porque pretende comprender independientemente a las características socioeconómicas de cada región, la situación organizacional para analizar internamente el accionar de quienes realizan la Gestión Educativa en emprendimiento y que se desarrolla al interior de cada una de las instituciones educativas para una adecuada implementación del emprendimiento en la educación superior. Como resultado de lo anterior se describe lo siguiente:

➤ El estudio evidenció desde lo documental y en lo manifestado por los actores entrevistados que en la mayoría de las IU existe una baja apropiación de la concepción del emprendimiento, al no ser definida la **Política Institucional de Emprendimiento (PIE)**, obstaculizando el desarrollo de los procesos dentro de las UE y/o CDE y rezagando la generación y consolidación de la cultura en emprendimiento en ellas y en donde no están creadas estas unidades; por lo tanto, estas UE y/o CDE desconocen los lineamientos y funciones que puedan desarrollar y las actividades correspondientes al fomento de la cultura del emprendimiento al interior de estas. Así mismo, se resalta que la gestión institucional desde la Alta dirección universitaria, demuestra desinterés por generar una PIE y hacerla presente en la Política Educativa Institucional (PEI) para su conocimiento y como área estratégica que visibilice su importancia.

➤ Con relación a la descripción de las UE y/o CDE, en las instituciones universitarias se encontró que, pese a las dificultades, el trabajo de gestión educativa en emprendimiento corresponde a los procesos que realizan directores y/o coordinadores que, en su mayoría, solo existen desde lo curricular en relación con la función de docencia y con extensión en los cursos dirigidos a población externa. Impidiéndose de esta forma una articulación plena del emprendimiento con las funciones sustantivas, y en el sentido de poder apalancar y apoyar propuestas emprendedoras de todo tipo y/o con valor agregado, con posibilidad de desarrollar programas y procesos tendientes a auspiciar proyectos emprendedores que puedan convertirse en una opción de vida para sus estudiantes.

➤ Así mismo, al considerar los resultados de las actividades de emprendimiento y su alcance en las IU, la investigación encontró que la gestión educativa desarrollada por los profesores, presenta en su mayoría una baja coordinación y coherencia entre las actividades; ya que faltan programas de formación e inducción dirigidos a los docentes de emprendimiento, principalmente cuando la gestión educativa en emprendimiento se apoya en la autonomía de cátedra y por consiguiente cada docente utiliza las herramientas pedagógicas y la orientación de

su asignatura desde lo que él considera conveniente. Vale la pena resaltar, que los docentes tienen poco tiempo para actualizarse, y para participar en las diversas actividades que las redes del ecosistema le ofrecen en este sentido.

➤ Los resultados de la investigación permitieron la identificación de unas características desde la gestión institucional y educativa en emprendimiento, para la formulación de unos rasgos distintivos que posibilitaron generar la propuesta en relación con la gestión en emprendimiento.

El logro de los objetivos anteriores, dio cumplimiento a la caracterización de los procesos que, desde la gestión educativa en las IU, se relacionan con la implementación del emprendimiento.

Las fuentes consultadas obedecen a los aportes de investigadores de Europa, Estados Unidos de América, Latinoamérica y Colombia, que permitieron analizar y discernir con objetividad, cada una de las categorías para tener una visión real a través de identificar, repensar y corroborar el tema planteado en la investigación, relacionando la gestión educativa realizada en las Instituciones universitarias y su implicación con el emprendimiento. Es así como, estas fuentes permitieron afirmar la importancia y pertinencia del tema para el país y la sociedad a nivel global, por consiguiente, se recomienda que este tema debe ser constantemente estudiado y debatido.

La propuesta presentada tiene un aporte innovador con respecto a:

❖ Procesos: clarificación y reestructuración de los procesos de emprendimiento relacionados con la articulación de las funciones sustantivas (docencia, extensión e investigación) para hacer más eficiente y efectivos estos procesos.

❖ Organizacional: está relacionada con la identificación de la gestión educativa en emprendimiento, desarrollándola en tres niveles jerárquicos 1). Gestión institucional universitaria (Rector y Vicerrectores), 2). Gestión educativa en emprendimiento (director de UE y/o CDE) y 3). Gestión educativa en emprendimiento (Profesores).

Es así como los dos tipos anteriores de innovación, al interrelacionarse, producirán cambios que involucran a la gestión en emprendimiento, desde las prácticas y procedimientos de las UE y/o CDE y la interrelación con las funciones sustantivas de las Instituciones universitarias hacia la innovación. De esta manera, la propuesta aporta a la inclusión de las reformas en el campo del emprendimiento a las instituciones universitarias de Colombia.

- **Aportes y logros alcanzados**

Esta investigación es pertinente y de utilidad, porque identifica la existencia de una gestión en emprendimiento que no se realiza en la mayoría de las IU de la muestra. Ofreciendo una propuesta con la caracterización de sus procesos relacionados, para subsanar las debilidades encontradas en la investigación, desde lo organizacional y para que sea útil a quienes lideran la gestión institucional universitaria, la gestión educativa en emprendimiento (directores) y (profesores). Adicionalmente, brinda unos rasgos distintivos que unidos a los procesos ya nombrados, permiten generar una concepción propia del emprendimiento, desde el establecimiento de su respectivo marco institucional. Todo lo anterior, apoyará y permitirá la articulación de forma integral con la estructura organizacional de las UE y/o CDE.

Se logró comprender la complejidad de la educación en emprendimiento, y debido a ello, formular un proceso para que la gestión del mismo, pueda desarrollarse en armonía con las funciones sustantivas y así convertirse en un factor distintivo a nivel de las instituciones universitarias (IU).

Se evidenció, el papel fundamental que cumplen los docentes para la preparación y acompañamiento en las propuestas emprendedoras de los estudiantes, razón por la cual deben ser preparados específicamente en el tema del emprendimiento, a través de un plan para formadores en emprendimiento. Es así como, los profesores de emprendimiento no deben concebirse como un grupo de catedráticos aislados dependiendo de distintos programas

académicos, para convertirse en un grupo con un saber específico y homogéneo, que oriente su conocimiento en los distintos programas ofertados por la IU.

Adicionalmente, los resultados de la investigación que permitieron formular la propuesta, serán socializados con las diferentes instituciones universitarias de la muestra. Lo anterior, ya se empezó a programar con las instituciones de la región de la Amazonía, para de esta forma, si es de su interés, articular la propuesta a sus acciones de mejora institucional.

- **Aportes a la línea**

La presente investigación está inscrita a la línea de investigación Organización, Gestión Educativa y del Conocimiento, de esta forma surgen los siguientes aportes:

- Permite reflexionar, en quienes gestionan las Instituciones universitarias, sobre la presencia e identificación de gestión en emprendimiento y su conformación por niveles y procesos para ser tenidos en cuenta desde su práctica continúa, actividades propias y de formación. Lo anterior requiere el asumir una nueva postura por parte de la gestión institucional universitaria, para crear las condiciones que permitan formar para ser generador de empleo y/o líder de desarrollo socioeconómico.

- Necesidad de articulación del emprendimiento con las funciones sustantivas, para que realmente se pueda construir una “gestión en emprendimiento” en cualquier institución universitaria del país, que promueva en los estudiantes de los diversos programas la generación de propuestas de valor agregado que contribuyan al desarrollo. De esta forma, la gestión en emprendimiento, deja de ser al interior de las IU un proceso informal e incómodo, para convertirse en uno institucionalizado con pertinencia clara.

- Identificación de temáticas relacionadas con los procesos de la gestión en emprendimiento con lo son: la gestión de la innovación y apropiación del conocimiento.

Se presentaron varias dificultades, entre ellas la relacionada con la consecución de información documental específicamente referida a la parte contable y financiera, concerniente a la asignación presupuestal para el emprendimiento, a la cual no fue posible tener acceso, y

que fue catalogada como confidencial por parte de los directores y/o coordinadores de las UE y/o CDE.

- **Aportes a nuevas investigaciones resultado de este trabajo y recomendaciones para investigaciones futuras.**

La investigación, desde los objetivos planteados, buscaba indagar sobre los procesos relacionados a partir de la gestión educativa, para evidenciar la implementación del emprendimiento en las IU; de esta forma, a partir los resultados de la investigación, surgieron temáticas relacionadas con las actividades de la gestión educativa en emprendimiento como: gestión de la innovación, gestión de conocimiento y apropiación de conocimiento. Estas, si bien hacen parte de la propuesta presentada, se evidencia la necesidad de estudiarlas a profundidad, con relación a su manejo desde quienes lideran la gestión en emprendimiento por parte de las IU, constituyéndose en un vacío que deben abordar y complementar futuras investigaciones.

De esta manera, la investigación deja un campo abierto para otros investigadores desde la propuesta presentada, con relación a la estructuración de la gestión en emprendimiento, no solo para las instituciones universitarias y su articulación con las funciones sustantivas, sino también para los demás niveles de la educación, como lo son la básica y media.

Otro tema de estudio, que deja abierta la investigación, se relaciona con el cambio de cultura organizacional en la gestión educativa en emprendimiento, debido a que las IU no pueden continuar desarrollando sus actividades académicas bajo los preceptos del siglo XX, en un contexto global en el que es necesario, desde la política pública, que las IU respondan a la implementación del emprendimiento y la innovación como un factor fundamental de la calidad. También sería conveniente revisar el efecto de la rotación administrativa en la gestión institucional y educativa, y su incidencia en el desarrollo de los procesos de las UE y/o CDE en las IU.

Para finalizar, es de interés de la investigadora, que se continúe aportando al estudio de la gestión en emprendimiento. Desde esta posición, las preguntas tendrían que ver con: ¿Cómo

la gestión educativa en emprendimiento, en las IU de Colombia, responderá al cumplimiento del nuevo marco referencial de la Política Nacional en Emprendimiento? ¿Qué criterios se tendrán en cuenta por parte del Consejo Nacional de Acreditación (CNA) para medir los factores de emprendimiento e innovación presentes en las instituciones universitarias?

Referencias

- Acosta, A y Buendía, A. (2016). Perspectivas institucionales y educación superior desde miradas globales a espacios locales: el caso de México. *Revista de la Educación Superior*, 3(179), 9-23. <https://www.redalyc.org/pdf/604/60447470002.pdf>
- Andréu, J. (2002). *Las técnicas de análisis de contenido una revisión actualizada*. Sevilla: Fundación Centro de Estudios Andaluces.
- Ararat, J. (2010). La ideología del emprendimiento. Una mirada desde el análisis crítico del discurso. *Revista AD-minister* (17), 5-33.
- Arias, J. (2016). Innovación Social, concepto ligado a la praxis; caso Parque Científico de Innovación Social de Uniminuto Colombia. In D. Domanski, N. Monge, G. Quitiaquez, & D. Rocha (Eds.), *Innovación Social en Latinoamérica* (pp. 255-296). Bogotá, Colombia: Panamericana formas e impresos. http://www.uniminuto.edu/documents/1242125/7107898/Innovaci%C3%B3nSocial_Latin_oamerica.pdf/18b5de7a-0ae8-4aa0-be18-a3c22d4762e1?version=1.0
- Arnaiz, A. (2015). *La Cultura emprendedora en la educación secundaria* (tesis doctoral) Universidad de Oviedo, España.
- Arnaiz, A., Pizarro, J., Castellanos, S., y González, C. (2014). La cultura organizacional y emprendedora en centros educativos. *Revista de Psicología UVM*, 7(4), 93-108 [https://ria.asturias.es/RIA/handle/123456789/5123/mayo 26 2019](https://ria.asturias.es/RIA/handle/123456789/5123/mayo%2026%202019)
- Arroyo, M. (2016). Emprendimiento y universidad emprendedora: conceptualización, propuesta metodológica y caracterización de la Universidad Politécnica de Valencia, España. <http://digital.csic.es/bitstream/10261/162678/1/EmprenUniversidaEmpren.pdf>
- Asociación Colombiana de Universidades ASCUN-REUNE. (2019). Universidades asociadas. <https://ascun.org.co/organizacion/index/universidades-asociadas>
- Banco Interamericano de Desarrollo BID. (2020). Los Ecosistemas de Emprendimiento de América Latina y el Caribe Frente al COVID-19: Impacto, necesidades y

- recomendaciones. New York Avenue. file:///D:/Users/user/Downloads/Los-ecosistemas-de-emprendimiento-de-America-Latina-y-el-Caribe-frente-al-COVID-19-Impactos-necesidades-y-recomendaciones.pdf
- Banco Interamericano de Reconstrucción y Fomento (BIRF). (2018). Informe anual 2018. <http://www.bancomundial.org/es/about/annual-report/leadership-perspectives>
- Banco Interamericano de Reconstrucción y Fomento (BIRF). (2018). Perspectivas de las Autoridades. Informe anual 2018. [www.bancomundial.org: http://www.bancomundial.org/es/about/annual-report/leadership-perspectives](http://www.bancomundial.org/es/about/annual-report/leadership-perspectives)
- Barrantes, R. (2013). *Investigación: un camino al conocimiento*. Editorial Universidad Estatal A Distancia EUNED. <https://editorial.uned.ac.cr/book/U08167>
- Belitski, M., Aginskaja, A., y Radzivon, M. (2019). Commercializing university research in transition economies: Technology transfer offices or direct industrial funding? *Research Policy*, 48(3), 601-615. <https://ideas.repec.org/a/eee/respol/v48y2019i3p601-615.html>
- Bolívar, A. (2014). La autoevaluación en la construcción de capacidades de mejora de la escuela como comunidad de aprendizaje profesional Antonio Bolívar. *Revista Portuguesa de Investigación Educativa*, 14, 09-40. doi:10.13140/RG.2.1.1044.784
- Bravo, S., Benavides, J., Wagner, M., Londoño, J. (2019). Perspectivas de las spin-off académicas, como modelo de emprendimiento en las universidades colombianas. *Desarrollo Gerencial*, 11(1), 131-156. <https://doi.org/10.17081/dege.11.1.3443>
- Briceño, J., Cañizales, B., Rivas, Y., Lobo, H., Moreno, E., Velásquez, I., y Ruzza, I. (2010). La holística y su articulación con la generación de teorías. *Educere*, 14(48), 73-83. <https://www.redalyc.org/pdf/356/35616720008.pdf>
- Buendía, A. (2011). Análisis institucional y educación superior. Aportes teóricos y resultados empíricos. *Perfiles Educativos*. XXXIII (134), 8-33. <https://www.redalyc.org/pdf/132/13221247002.pdf>

- Cadena, L. (2017). *La Gestión educativa y el proceso de articulación: un modelo de emprendimiento social para la educación media técnica*. Universidad Santo Tomás.
<https://repository.usta.edu.co/>
- Cano, C. (2017). *La administración y el proceso administrativo*. Bogotá: Universidad Jorge Tadeo Lozano. <http://www.eumed.net/libros/img/portadas/1665.pdf>
- Cantillon, R. (1950). *Essai sur la nature du commerce en general*. (L. M. (1755), Trad.) Londres: Fondo de Cultura Económica.
- Cárcamo, H. (2005). Hermenéutica y análisis cualitativo. Cita de Moevio. <http://files.coordinacion-de-investigaciones.webnode.com.co/200000013-9493d9880b/Carcamo%20Hector%20-%20hermeneutica%20y%20analisis%20cualitativo.pdf>
- Cardona, R. (2015). *Orientación emprendedora y capacidades para el emprendimiento corporativo en las pymes: de la intención a la acción*. repository.eafit.edu.co/
<https://repository.eafit.edu.co/>
- Casassus, J. (2000). *Problemas de la gestión educativa en América Latina: Tensión entre los paradigmas de tipo A y de tipo B*.
http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/casassus_problemas.pdf
- Cejas, A. (2009). Gestión Educativa. *Revista Integrada Educativa*, II (3), 215-231.
http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S199740432009000300010&lng=es&tlng=es.
- Colciencias (2018). Libro Verde 2030. *Política Nacional de Ciencia e Innovación para el Desarrollo Sostenible. Resolución 0674 del 9 de Julio*. Bogotá.
https://www.researchgate.net/publication/326557517_Libro_Verde_2030_Politica_nacional_de_ciencia_e_innovacion_para_el_desarrollo_sostenible/link/5b55df47a6fdcc8dae3d7191/download
- Confecámaras. (2018). Nuevos hallazgos de la supervivencia y crecimiento de las empresas en Colombia. Bogotá.

- http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/2018/Cuadernos_An%C3%A1lisis_Econ%C3%B3mico/Cuaderno_demografia_empresarial/Cartilla17.pdf
- Congreso de la República de Colombia. (2009). *Ley 1286 Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación*. suin-juriscol.gov.co/viewdocument.asp?ruta=leyes/1676840
- Congreso de la República de Colombia. (2016). 1819. http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1819_2016.html
- Congreso de la República de Colombia. (2017). *Ley 1834*. <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/30030647>
- Congreso de la Republica de Colombia. (2019). *Ley 1955 mayo 25. Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022. Pacto por Colombia, Pacto por la equidad*. <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/30036488>
- Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC). (2016 – 2021) *Programa Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación de Materiales para la Competitividad Industrial*. <https://portal.concytec.gob.pe/images/noticias/materialesFINALS.pdf>
- Consejo Nacional de Política Económica y social Republica de Colombia CONPES 4011. (2020). *Política Nacional de Emprendimiento*. <file:///D:/Users/user/Downloads/Conpes%204011%20Emprendimiento%202020.pdf>
- Constitución Política de Colombia* 1991. (s.f.). <https://pdpa.georgetown.edu/Constitutions/Colombia/colombia91.pdf>
- Corporación Unificada Nacional de Educación CUN. (2013). *Proyecto Educativo Institucional. Proyecto Educativo CUNISTA*. https://cun.edu.co/images/documentos/PROYECTO_EDUCATIVO_CUNISTA.pdf
- Crissien, J. (2008). Círculo virtuoso de la educación empresarial: una propuesta de modelo para el desarrollo de un tejido. *Revista Escuela de Administración de EAN*, 23-39. doi: ISSN: 0120-8160

- Cuervo, A. (2006). *Entrepreneurship, conceptos, teoría y perspectiva*. Madrid: Fundación Bancaja. Obtenido de Fundación Bancaja
- Chaparro, A. (2010). Emprendimientos y empresas agrarias y rurales más sustentables, para la sustentabilidad de los territorios. *Agronomía Colombiana*, 3(28), 483-490.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional. *La dinámica del éxito en las organizaciones* (Segunda ed.). México. McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.
- Denzin, N. (1970). *Sociological methods: a sourcebook*. Chicago: Aldine Publishing.
https://trove.nla.gov.au/work/11482536?q&sort=holdings+desc&_=1586152700991&versionId=45496485
- Drucker, P. (1985). *Innovation and Entreperneurship: Practice and Principles*. California: Perfectbound.
- Durán, S., Fuenmayor, A., Cárdenas, S., Hernández, R. (2016). Emprendimiento como proceso de responsabilidad social en instituciones de educación superior en Colombia y Venezuela. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables de la Universidad Simón Bolívar - Colombia*, 8(2), 58-75.
<http://revistas.unisimon.edu.co/index.php/desarrollogerencial/article/view/2560>
- Flick, U. (2015). *El diseño de Investigación Cualitativa*. Madrid: Ediciones Morata.
https://issuu.com/ediciones_morata/docs/flick-isuu-dise
- Fundación Corona, Fundación ANDI, Programa de Alianzas para la Reconciliación de USAID y ACDI/VOCA. (2018 – 2019). *Informe Nacional de Empleo Inclusivo INEI*.
- Fundación Universitaria Internacional del Trópico Americano – Unitrópico. (2019). *Misión, visión y emprendimiento*. www.unitropico.edu.co: <https://index.php/unitropico>
- Garbanzo, G. (2016). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Educación*, 40(1), 67-87.
<https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion>

- García, C. (2018). Interpretaciones de Discursos de Gestión del Conocimiento para la Comprensión de Narrativas del Emprendimiento Innovador. *Revista Inclusiones*, 5(No Especial), 96-111. <http://revistainclusiones.org/index.php/inclu/article/view/742>
- García, G. (2014). Bioética, emprendimiento e innovación. *Revista Lasallista de Investigación*, 11(1), 110-118. <http://www.scielo.org.co/pdf/rlsi/v11n1/v11n1a14.pdf>
- García, L. (2015). *Diseño de un plan estratégico docente para la formación de universitarios hacia la creación y dirección de empresas familiares en Barcelona España*. (U. P. Cataluña, Ed.) Barcelona, España.
- Glatter, R. (1999). From Struggling to Juggling: Towards a Redenition of the Field of Educational Leadership and Management. *Educational Management & Administration*, 27(3), 253-266.
- Global Entrepreneurship Monitor. (2018/2019). Global Entrepreneurship Monitor 2018/2019 Global Report. doi: ISBN: 978-1-9160178-0-1
- Global Entrepreneurship Monitor. (2019 - 2020). Global Entrepreneurship Monitor. doi: ISBN (print): 978-1-9160178-2-5
- Global Entrepreneurship Monitor. (2019). GEM 2018/2019 Global Report. doi: ISBN: 978-1-9160178-0-1
- Gómez, L., López, S., Hernández, N., Galvis, M., Parra, L., Matiz, F., Varela, R., Moreno, J., Pereira, F., Arias, A., García, G., y Martínez, P. (2017). *Global Entrepreneurship Monitor Colombia GEM. Estudio de la Actividad Empresarial 2017*. Barranquilla: Global Entrepreneurship Monitor GEM. <https://manglar.uninorte.edu.co/bitstream/handle/10584/8370/9789587890563%20eGEM%20Colombia%202017.pdf?sequence=1>
- Guerrero, M., y Urbano, D. (2017). Emprendimiento e innovación: realidades y retos de las universidades españolas. *Economía Industrial* (404), 21-30.

- <https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/404/GUERRERO%20Y%20URBANO.pdf>
- Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: Editorial McGraw Hill Education. ISBN: 978-1-4562-6096-5
- http://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/10651/33953/1/TD_AndreaArnaiz.pdf
- <https://ascun.org.co/organizacion/index/universidades-asociadas>
- Ibarra, E. (2008). *Nuevo institucionalismo sociológico e instituciones educativas «empresarializadas»: procesos de institucionalización bajo una racionalidad de mercado*.
<http://planinst.unsl.edu.ar/pags-pdi/pla>
- Kuratko, D. (2004). *Entrepreneurship: Theory, Process, Practice*. Mason, Ohio: Thomson South-Western.
- Kuratko, D. (2015). The emergence of Entrepreneurship Education: Development, Trends, and Challenges. In D. Kuratko, & S. Publications (Ed.), *Entrepreneurship: theory, process, practice* (pp. 577–598). Indiana University.
- Laurencio, A. (2014). *Concepción y praxis de la innovación educativa en la universidad*. UNESCO.
- Ley 1014 de 2006. (s.f.).
<https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/14037/Ley%201014%20de%202006.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ley 30 de 1992. (s.f.). <https://minciencias.gov.co/sites/default/files/upload/reglamentacion/ley-30-1992.pdf>
- López de Toro, C. (2014). *Características del emprendimiento*. Repositorio de la Universidad Complutense de Madrid:
<https://eprints.ucm.es/27578/1/Lopez%20de%20Toro%2C%202014.pdf>
- Macagnan, C. (2013). Teoría Institucional: Escrito Teórico sobre los protagonistas de la escuela institucionalista de economía. *Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*,

- 10(2), 130-141. <http://www.socialcapitalgateway.org/content/book/north-d-c-1990-institutions-institutional-change-and-economic-performance-cambridge-cam>
- Maldonado, C. (2014). ¿Qué es un sistema complejo? *Revista Colombiana de Filosofía de la Ciencia*, 14(29), 71-93.
- Maldonado, C., y Gómez, N. (2010). El mundo de las ciencias de la complejidad: Un estado del arte. *Documentos de Investigación No. 76. Facultad de Administración, Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario* (76), 50-69.
- Marín, J. (2018). *Investigación en educación y pedagogía. Sus fundamentos epistemológicos y metodológicos*. Bogotá: Magisterio.
- Merino, C., Alonso, M., González, N., Landaeta, R. (2018). *Gestión del conocimiento en organizaciones del sector nuclear*. España: UNED Universidad Nacional a distancia de Madrid. doi:ISBN 978-84-362-7367-0
- Ministerio De Comercio, Industria y Turismo (2017). *Informe Anual De Gestión y Resultados Del Sistema Nacional De Apoyo A Las Mipymes Año (2016)*. Bogotá, D.C., marzo De 2017. <http://www.mipymes.gov.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=ff3e1c25-f4e7-4aa5-aa7f-ba0cb9f3df19>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y La Asociación Colombiana de Universidades ASCUN. (2014). *Estado del arte sobre emprendimiento universitario*. Bogotá: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. <https://ascun.org.co/red/detalle/red-de-emprendimiento-reune>
- Ministerio de Educación Nacional de Colombia. (2010). *Creación de Instituciones de Educación Superior*. https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-231240.html?_noredirect=1
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (2018). *Sala de prensa “Colombia Científica”, un programa para mejorar la calidad de la educación y promover la competitividad:* *presidente Santos.* Bogotá.

https://minciencias.gov.co/sala_de_prensa/colombia-cientifica-un-programa-para-mejorar-la-calidad-la-educacion-y-promover-la

Mosquera, O. (2016). *Gestión Tecnológica para el Fomento del Emprendimiento en una Institución de Educación Superior*. Repositorio institucional. Universidad Autónoma de Querétano. <http://ri.uaq.mx/handle/123456789/6263>

North, D. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge (UK): Cambridge University Press. <https://www.cambridge.org/core/journals/journal-of-economic-history/article/structure-and-change-in-economic-history-by-douglass-c-north-new-york-w-w-norton-1981-pp-xi-228-1995/FBA53E72378F2716DF868312C1F4268C>

North, D. (1993a). *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico* (2 ed.). Fondo de Cultura Económica, S.A. https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/54821944/North_DouglasInstituciones__cambio_institucional_cap_1-8.pdf?response-content-disposition

North, D. (1998). *La teoría económica neo-institucionalista y desarrollo Latinoamericano*. Fondo de cultura económica de México. <http://www.unsa.edu.ar/histocat/haeconomica07/North.pdf>

Observatorio de la Universidad Colombiana. (2020). *Distribución de las IES en Colombia*. www.universidad.edu.co: <https://www.universidad.edu.co/distribucion-de-las-ies-en-colombia/>

Organización de las Naciones Unidas-CEPAL. (2016). *Agenda 2030 y Objetivos de Desarrollo Sostenible. Una oportunidad para América Latina y el Caribe*. Santiago: Organización Naciones Unidas.

Organización de Naciones Unidas. (2000). *Declaración del Milenio*. <https://www.un.org/en/>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2014). *Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. http://www.uis.unesco.org/Library/Documents/OECD OsloManual05_spa.pdf

- Orrego, C. (2008). La Dimensión humana del emprendimiento. *Revista Ciencias Estratégicas*, 16(20), 225-235. <https://www.redalyc.org/pdf/1513/151312829001.pdf>
- Ospina, D., Burgos, S., Madera, J. (2017). La gerencia educativa y la gestión del cambio en instituciones educativas de Manizales. *Diálogo de Saberes*, (46), 187-200.
- Pardo, C., Alfonso, W. (2015). *¿Por qué los negocios fracasan en Colombia? Análisis de los principales factores del fracaso de los emprendimientos en Colombia*. <https://thefailureinstitute.com/wp-content/uploads/2015/11/Fracaso-emprendimiento-Colobia.pdf>
- Red Universitaria de Emprendimiento REUNE. (2019). *Universidades Asociadas*.
- REUNE. (2018). *Radiografía institucional*. <https://ascun.org.co/red/detalle/red-de-emprendimiento-reune>
- Rico, A. (2016). La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia. *Revista Sophia*, 12(1), 55-70. <http://www.scielo.org.co/pdf/sph/v12n1/v12n1a04.pdf>
- Saavedra, R., y Taxis, M. (2019). El factor institucional en el emprendimiento por oportunidad de América Latina y el Caribe. *Innovar: Revista de ciencias administrativas y sociales*, 29(73), 99-112.
- Sanabria, P., Morales, M., Ortiz, C. (2015). Interacción universidad y entorno: marco para el emprendimiento. *Facultad de Ciencias Económicas – Investigación y Reflexión*, 18(1), 111-134. doi:10.5294/edu.2015.18.1.7.
- Sanahuja, J. (2016). La Agenda 2030 de desarrollo sostenible: de la cooperación Norte-Sur al imperativo universalista del desarrollo global. *Gaceta sindical: reflexión y debate*, (26), 205-221.
- Schumpeter, J. (1963). *Teoría del desenvolvimiento económico* (Tercera ed.). México: Fondo de Cultura Económica.
- Schumpeter, J. (2003). *Capitalism, socialism and democracy*. Roudledge: Harper & Brothers.

- Selznick, P. (1987). Foundations of the theory of organization. En P. Selznick (ed.), *Classics of organizations Theory* (pp. 119-131). Chicago: Dorsey Press.
- Shane, S. (2009). Why encouraging more people to become entrepreneurs is bad public policy? *Small business economics*, 33(2), 141-149.
- Silva, E. (2005). Paul Ricoeur y los desplazamientos de la hermenéutica. *Teología y vida*, 46(1-2), 167-205. doi:<https://dx.doi.org/10.4067/S0049-34492005000100008>
- Smith, A. (1987). *Investigación sobre la naturaleza y causa de la riqueza de las naciones*. Oikos Tau.
- Tamayo, H. (2007). Características distintivas en la gestión del servicio educativo. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, 1(1), 89-102. doi:<https://doi.org/10.5007/%x>, 1-15.
- Timmons, J. (1999). *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21 Century*. Boston: McGraw-Hill Higher Education.
- Toca, C. (2010). Consideraciones para la formación en emprendimiento: explorando nuevos ámbitos y posibilidades. *Estudios Gerenciales*, 26(117), 41-60.
- Valenzuela, I., Valenzuela, B., e Irarrazaval, J. (2018). Desarrollo Emprendedor Latinoamericano y sus determinantes: Evidencias y Desafío. *Revista Pilquen. Sección Ciencias Sociales*, 21(3), 55-63.
- Williamson, O. (2005). Why Law, Economics, and Organization? *Annual Review of Law and Social Science*, 369-396. <https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.lawsocsci.1.031805.111122>
- Womper, F. (2008). *Inteligencia holística: La llave para una nueva era*. Santiago de Chile: Osorno. https://www.academia.edu/8338166/_La_inteligencia_hol%C3%ADstica_
- Wynn, M., y Jones, P. (2018). Context and entrepreneurship in knowledge transfer partnerships with small business enterprises. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 20(1), 8–20. doi:<https://doi.org/10.1177/1465750318771319>

Zambrano, O., Espitia, S., Hernández, J. (2017). Cultura del emprendimiento en Instituciones de Educación Superior: estrategia de inclusión social. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables de la Universidad Simón Bolívar-Colombia*, 9(1), 176-191. doi:<https://doi.org/10.17081/dege.9.1.2732>

Anexos

Anexo 1

Tabla 7

Categoría de análisis en relación con las preguntas

Categoría Instituciones Educativas	Categoría Gestión Educativa en Emprendimiento	Categoría Emprendimiento
Subcategoría: Política Educativa Institucional (PEI)	Subcategoría: Procesos de Gestión	Subcategoría: Fomento a la Cultura del Emprendimiento
Preguntas	Preguntas	Preguntas
P1. ¿Cómo se define en su institución el emprendimiento y cómo se relaciona con el Proyecto Educativo Institucional PEI y/o Políticas institucionales? Entrevista (audio y transcripción). Análisis de contenido (documentos relacionados).	P6. ¿Cómo se articula el emprendimiento con las funciones sustantivas de la institución universitaria? Entrevista (audio y transcripción). Análisis de contenido (documentos relacionados).	13 ¿Cómo es la inclusión del emprendimiento en el currículo (es electivo u obligatorio, formación, transversalidad y multidisciplinariedad)? Entrevista (audio y transcripción). Análisis de contenido (documentos relacionados).
P2. ¿Existe centro o unidad de emprendimiento, cuál es su ubicación en la estructura organizacional de la institución y cómo es su organización? Entrevista (audio y transcripción).	P7. ¿Cómo es la articulación del centro de emprendimiento con las Oficinas de Transferencia Tecnológica? Entrevista (audio y transcripción). Análisis de contenido (documentos relacionados).	P14. ¿Cuáles son los procesos académicos que desarrolla el centro de emprendimiento? Entrevista (audio y transcripción). Análisis de contenido (documentos relacionados).
P3. ¿Se ha desarrollado y propuesto una política de emprendimiento acorde a su institución? Entrevista (audio y transcripción).	P8. ¿Cómo se desarrolla la gestión de la innovación para el emprendimiento en la institución? Entrevista (audio y transcripción).	P15. ¿Cuál es la orientación y las herramientas pedagógicas que se utilizan para el desarrollo del emprendimiento? Entrevista (audio y transcripción). Análisis de contenido (documentos relacionados).

Análisis de contenido (documentos relacionados).	Análisis de contenido (documentos relacionados).	
P4. ¿Cuál es la asignación presupuestal para el emprendimiento y cómo está distribuido? Entrevista (audio y transcripción). Análisis de contenido (documentos relacionados).	P9. ¿Cómo se desarrolla y gestiona la creación de spin-off en su institución? Entrevista (audio y transcripción). Análisis de contenido (documentos relacionados).	P16. ¿Cómo son las prácticas docentes desarrolladas en el ejercicio del emprendimiento? Entrevista (audio y transcripción). Análisis de contenido (documentos relacionados).
P5. ¿Cómo se articulan los procesos de la unidad de emprendimiento con la autoevaluación y la calidad institucional? Entrevista (audio y transcripción). Análisis de contenido (documentos relacionados).	P10. ¿Cómo se gestiona la vinculación de la institución a programas como Colombia Científica? Entrevista (audio y transcripción). Análisis de contenido (documentos relacionados).	17.. ¿Cuáles son las clases y/o tipos de emprendimiento que atiende su centro de emprendimiento? Entrevista (audio y transcripción). Análisis de contenido (documentos relacionados).
	P11. ¿Cuáles estrategias han desarrollado para la generación de nuevo conocimiento (patentes, desarrollo tecnológico e innovación) desde las actividades de emprendimiento? Entrevista (audio y transcripción). Análisis de contenido (documentos relacionados).	P18. ¿Cómo se desarrollan los procesos de formación de formadores en emprendimiento? Entrevista (audio y transcripción). Análisis de contenido (documentos relacionados).
	P12. ¿Cuáles son las estrategias desarrolladas para la apropiación del conocimiento (publicaciones, ponencias, talleres y eventos) desde las actividades de emprendimiento? Entrevista (audio y transcripción).	P19. ¿Cómo se desarrollan los procesos de opción de grado en emprendimiento? Entrevista (audio y transcripción). Análisis de contenido (documentos relacionados).

	Análisis de contenido (documentos relacionados).	
		P20. ¿Cuáles son los servicios en emprendimiento que se prestan, tanto a la población interna como externa? Entrevista (audio y transcripción). Análisis de contenido (documentos relacionados).
		P21. ¿Cuáles son los convenios y cómo soportan la articulación con redes de emprendimiento (nacionales e internacionales)? Entrevista (audio y transcripción). Análisis de contenido (documentos relacionados).
		P22. ¿Cuáles han sido los casos de éxito de los emprendimientos y su alcance? Entrevista (audio y transcripción). Análisis de contenido (documentos relacionados).
		P23. ¿Cuál es la prospectiva del centro de emprendimiento, teniendo en cuenta las tensiones actuales que afectan a la educación (responsabilidad social, sostenibilidad y pandemia)? Entrevista (audio y transcripción). Análisis de contenido (documentos relacionados).

Anexo 2

Tabla 10

Soporte pregunta 1. Concepción del Emprendimiento en cada IU.

Código IU	Concepción del emprendimiento	Enfoque	Relación con PEI y Políticas institucionales
IU1	El emprendimiento se define como una forma de pensar y actuar, enfocado en los planteamientos, desde la óptica de la ley, pero en la IU1. No se orienta a la creación de riqueza sino a la	Transformación de la realidad, no desde la riqueza	PEI Acuerdo: No 05 de marzo de 2015 Acuerdo 10 de agosto 9 de 2018 el Estatuto de

	transformación de la realidad. Se le apuesta al bien común y al desarrollo humano, ya que estos dos elementos son ejes transversales o líneas denominadas focos, importantes para asumir el emprendimiento.		Investigación Producción Intelectual de la Institución y en la Política Académica que se encuentra en el ítem de Proyección Social y también está relacionado a la Política de Investigación.
IU2	Definen el emprendimiento como toda acción que realiza un individuo desde su subjetividad, a través del reto para crear e innovar mediante un proceso lógico de formación académica y/o empresarial, dando respuesta a un problema identificado, que se convierte en necesidad de mejorar su proyecto de vida impactando de manera positiva a la comunidad académica y en general. Adicionalmente en el emprendimiento, enunciado desde el PEI en su misión: Artículo (4), misión de la institución, está mencionado el formar en emprendimiento: "Formar profesionales en la modalidad tecnológica competentes e integrales, en lo humano, ético, tecnológico, multicultural, emprendimiento y desarrollo sostenible en las diferentes áreas del conocimiento, en el ámbito local, regional e internacional"	Crecer para alcanzar sus sueños	Desde el Acuerdo No. 48 del 2008 Luego en la Política de Emprendimiento: Acuerdo: 444/27/08/2013 ratificada en el Acuerdo 988 del 13/10/2020
IU3	El emprendimiento y la innovación se asumen como elementos vivos, organismos que cambian, que se adaptan, que evolucionan. Así la estructura de innovación y emprendimiento es una biomolécula compuesta por tres ejes o átomos: Uno estratégico, uno académico y uno de innovación. La definición se entiende como un proceso donde se identifica una oportunidad y necesidad con el objetivo de brindar una solución con valor económico, social o personal.	Biomolécula compuesta por tres ejes o átomos: Uno estratégico, uno académico y uno de innovación	PEI - Acuerdo No. 004 de 2015. Política de Liderazgo y Emprendimiento Social Acuerdo No 028 de 2015 PEC del (2018)
IU4	El emprendimiento se concibe desde el desarrollo del ser y como visión de vida, más allá de la puesta en marcha de una unidad de negocio. Se alinea a la Ley 1014. Es una forma de pensar, de ver el entorno, para proponer la creación de valor y soluciones alternativas, ya sea para crear o gestionar una empresa, para aportar al desarrollo	Creación y cocreación en términos de empresas sociales y solidarias	Lineamientos Generales Estrategias de Proyección Social (2018) Los lineamientos para el desarrollo del emprendimiento, para los estudiantes, egresados y

	de la economía o al desarrollo social, o para aportar al emprendimiento. Enfatizan que desde la visión global, este está anclado a términos como riesgo calculado, términos de creación y cocreación, términos de empresa, economía, sociedad y solidaridad.		graduados de los programas de pregrado Acuerdo 014 24/07/2018
IU5	Fomento del espíritu emprendedor, promover la creación de nuevas empresas y fortalecer las ya existentes, partiendo de la creatividad, la innovación y el entusiasmo de los estudiantes y graduados y, en general, de toda la comunidad académica.	Creación de empresas con enfoque de mercado financiero.	(PEI (2018) - Informe de gestión 2018 p (115).
IU6	No está relacionada en ningún documento institucional.	Estructuración de plan de negocio para participar en convocatorias.	Está en creación
IU7	No está relacionada en ningún documento institucional	Estructuración de plan de negocio para participar en convocatorias.	Está en creación
IU8	El emprendimiento es la felicidad, de esta forma articulan el emprendimiento como una manera de dar respuesta a esa felicidad, que se concibe como el rompimiento de la brecha entre sus expectativas y la realidad, más no es concebido como el estado de ánimo.	Enfoque del emprendimiento hacia el logro de la felicidad plena de la persona.	PEI 2019
IU9	Se relaciona con proyección social y extensión de la universidad, y de la Facultad de Ciencias Contables Económicas y Administrativas. Realizan planes de negocio para responder a la necesidad de pertinencia tanto educativa y laboral con responsabilidad, compromiso para la preservación étnica, económica y social, respondiendo a la ley.	Estructuración de plan de negocio para participar en convocatorias. Compromiso para la preservación étnica, económica y social	ACUERDO 02 DEL 8 DE FEBRERO DE 1999 PEI 2018 y Política de Investigación y Exención de la Universidad.
IU10	El emprendimiento en la política de la institución se contempla como un eje transversal y está regido por un programa que se llama Institución-Emprendedora. Está enunciado en el PIE desde la misión: "La Corporación Universitaria Americana, está comprometida con la formación de seres	Institución emprendedora (articulación de docencia, investigación y extensión)	PEI en El Acuerdo Número 001 del 10/09/2015. Política de Extensión Y Proyección Social.

	humanos integrales, competentes y emprendedores, mediante procesos de docencia, investigación y proyección social, manifiestos a nivel nacional e internacional, a través de propuestas académicas de alta calidad, sostenibles en diferentes niveles y modalidades de la educación superior, para contribuir a la construcción de una sociedad más justa, equitativa e incluyente.” p (8)		
--	--	--	--

Anexo 3

Tabla 11

Soporte pregunta 2. Existencia, reconocimiento y denominación de la Unidad de Emprendimiento y/o Centro de Emprendimiento en las IU.

Matriz de Unidad de Emprendimiento y/o Centro de Emprendimiento en las IU					
IU	RECONOCIMIENTO	DENOMINACIÓN	ORGANIZACIÓN	FUNCIÓN	ACTIVO
IU1	Unidad con perspectiva de programa Acuerdo: No 05 de marzo de 2015	Programa de Liderazgo y Emprendimiento- PLE	Vicerrectoría Académica Dirección del PLE – Los profesores son solicitados a las Facultades.	Promover, auspiciar y estimular acciones de toda índole que contribuyan al desarrollo del emprendimiento empresarial y la creación de empresas, así como de los procesos de formación e investigación en los temas de liderazgo como actividades fundamentales.	Si
IU2	Centro de Desarrollo Empresarial. Creación:	Centro de Desarrollo Empresarial	Rectoría – <u>Dirección</u> – Está como proceso estratégico. –	Entendemos el emprendimiento como la acción	Si

	Acuerdo 47/07/15/2008 Normatividad: Acuerdo 48 de 2008. Política de Emprendimiento: Acuerdo: 444/27/08/2013 ratificada en el Acuerdo 988 del 13/10/2020		Coordinador de emprendimiento, no hay asistentes ni tutores, ya que se denominan “enlaces” a profesores que pertenecen a las facultades y a profesores del centro.	que realiza el estudiante desde su subjetividad, a través del reto para crear e innovar mediante un proceso lógico de formación académica.	
IU-3	PEI- Unidad de gestión - Escuela de Emprendimiento Social y Liderazgo. Acuerdo No. 004 de 2015. Política de Liderazgo y Emprendimiento Social Acuerdo No 028 de 2015 Unidad especial PEC del (2018)	Unidad de Emprendimiento e Innovación – CEMP	Vicerrectoría Académica y de Investigación – Dirección – Tiene tres subunidades: Coordinador académico, Coordinadora de Cumbre y Coordinador de Innovación.	Así la estructura de innovación y emprendimiento es una biomolécula compuesta por tres átomos: Uno estratégico, uno académico y uno de innovación. Vemos al emprendimiento y la innovación como elementos vivos, organismos que cambian, que se adaptan, que evolucionan.	Si
IU-4	Unidad de gestión académica y administrativa transversal – Lineamientos Generales, Estrategias de Proyección Social (2018)	Centro P-EPE	Dirección de Proyección Social Director: tiene adscritas tres unidades: Emprendimiento, Empleabilidad y Prácticas Profesionales.	Aporta a la proyección social y se articula con todos los programas académicos para la orientación, la	Si

	Los Lineamientos para el desarrollo del emprendimiento, para los estudiantes, egresados y graduados de los programas de pregrado Acuerdo 014 24/07/2018			gestión del conocimiento y la prestación de servicios en los temas de emprendimiento, prácticas profesionales y empleabilidad para beneficio de estudiantes, egresados y graduados	
IU-5	Centro de Emprendimiento y Empresarismo (PEI (2018) p (72).	i-Solutions es la unidad estratégica	Vicerrectoría de Servicios – Directora y un asistente.	Fomentar el espíritu emprendedor, promover la creación de nuevas empresas y fortalecer las ya existentes partiendo de la creatividad, la innovación y el entusiasmo de los estudiantes y graduados y, en general, de toda la comunidad académica.	Si
IU-6	La Unidad de Emprendimiento (en creación) Proyectado a futuro: Centro de Emprendimiento	Centro de Desarrollo Empresarial y Emprendimiento. (proyectado).	En proyección Dirección de proyección social – Coordinación. (se están ofreciendo las Cátedras de Emprendimiento)	En desarrollo (Fomentar el espíritu emprendedor, promover la creación de nuevas empresas)	No

IU-7	Unidad de Emprendimiento (en creación)	Centro de Investigación, Emprendimiento Científico y Tecnológico (CIECyT) (proyectado)	En proyección La Rectoría – Dirección (Se están ofreciendo las Cátedras de Emprendimiento)	En desarrollo (Fomentar el espíritu emprendedor, promover la creación de nuevas empresas)	No
IU-8	Unidad Académica PEI 2019	Instituto de Innovación y Emprendimiento	Rectoría– Directora	Generar la cultura del emprendimiento en la comunidad, a través de la creación de servicios o acciones virtuales que propendan por el desarrollo de competencias emprendedoras, para el fortalecimiento del perfil profesional de nuestros graduados, la creación de nuevas empresas y el mejoramiento empresarial.	Si
IU-9	Unidad de Emprendimiento PEI 2018 ACUERDO 02 DEL 8 DE FEBRERO DE 1999 UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO.	UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO	Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas – Directora (se están ofreciendo las Cátedras de Emprendimiento)	Ofrece a la comunidad universitaria y la comunidad en general esta unidad de apoyo para desarrollar programas de	Si

				emprendimiento y creatividad a través de formación y asesoría, orientadas a fortalecer las competencias emprendedoras para la generación de empresas innovadoras y sostenibles basadas en el conocimiento y el desarrollo tecnológico.	
IU-10	Centro de Innovación y Emprendimiento – PEI en el Acuerdo Número 001 del 10/09/2015. Política de Extensión y Proyección Social	Working	Vicerrectoría de Extensión Proyección social e internacionalización. Dirección. Coordinadores de proyectos especiales y Coordinadores de proyectos de emprendimientos externos.	Impulsará la cultura emprendedora a través de espacios académicos y del Centro de Emprendimiento. Brindará el apoyo necesario para promover la realización de prácticas empresariales, pasantías y proyectos de aula con interacción real con empresas del entorno productivo.	Si

				Apoyar a los ODS.	
Resumen - Matriz de Unidad de Emprendimiento y/o Centro de Emprendimiento en las IU					
IU	RECONOCIMIENTO	DENOMINACIÓN	ORGANIZACIÓN	FUNCIÓN	ACTIVO
IU1- IU2- IU3- IU4- IU5- IU6- IU7- IU8- IU9- IU10-	De las diez (10) IU, siete (7) son Unidades de Emprendimiento (UE). Las restantes tres (3) son (CDE), pero de ellas una (1) figura como (CDE) y no cumple estas funciones. Tres (3) son del (2015) (IU1, IU3 e IU10). Se encuentra que la UE más antigua es la de IU9 del año 1999.	De las diez (10) IU: IU3 se denomina (Unidad de emprendimiento); IU1 (Programa) y IU2 (CDE). En creación están: IU6, IU7; la IU8 (Instituto de Innovación y Emprendimiento); IU9: en desarrollo. Y como marca están: IU4, IU5 e IU10	De las diez (10) IU, directamente dependen de: Rectoría: (IU2, IU7 e IU8) Vicerrectoría Académica: (IU1 e IU3) Vicerrectoría de Servicios: (IU5) Vicerrectoría de Extensión Proyección social e internacionalización: (IU10) Facultad de Ciencias Administrativas, Contables: (IU9) Dirección de Proyección Social: (IU4 e IU6)	Se encuentra desde las funciones en las (IU) analizadas, que el 80% son (UE) que prestan servicios para la formación y asesoría interna para el emprendimiento. El restante 20% corresponde a (CDE) a los servicios de formación, pero también los relacionados con asesorías a MiPymes y empresas ya constituidas para ser escaladas.	Todas están activas a excepción de (IU6 e IU7) que está en creación y en desarrollo.

Anexo 4

Tabla 12

Soporte pregunta 3. Política Institucional de Emprendimiento PIE – IU.

Política Institucional de Emprendimiento PIE - IU			
Código IU	Política Institucional de Emprendimiento PIE	Característica	Publicada
IU1	Está en creación	Institución que está desarrollando los procesos de formación en emprendimiento. Unidad en desarrollo.	No

IU2	Se crea la Política de Emprendimiento con el Acuerdo: 444/27/08/2013; se ratifica en el Acuerdo No 425 del Consejo Académico del año 2016; su renovación se da con el Acuerdo 988 del 13 de octubre de 2020	En la política se especifica el objetivo general que es “Fomentar el desarrollo de la cultura del emprendimiento en la IU2, con el propósito de crear en la comunidad en general, características comunes que la identifiquen como emprendedora”; al igual que el propósito, la información general del contexto interno y externo, hace referencia a su estructura: cultura, formación, asesoría y acompañamiento, semilleros de investigación y redes y ecosistema.	Si
IU3	Política de Liderazgo y Emprendimiento Social - Acuerdo No 028 De 2015 del Consejo Directivo -. Artículo 7. Formación Académica Regular. Área de Emprendimiento. Proyecto Educativo Institucional PEI de 2018.	Proyecto Educativo Institucional PEI de 2018, desde el ítem Aseguramiento de la Calidad del (PEC), está incluida la política de emprendimiento: ítem (4.3) Políticas Institucionales: (4.3.7) Política de Emprendimiento: esta política aplica a toda la comunidad académica IU3 en las modalidades: presencial, distancia y virtual, tanto en Bogotá, como a nivel nacional. p (48).	Si
IU4	Lineamientos Generales, Estrategias de Proyección social del (2018), que incluye los Lineamientos para el desarrollo del emprendimiento en el Acuerdo	Se establecen los lineamientos para el desarrollo del emprendimiento para los estudiantes, egresados y graduados de los programas de pregrado. Existe otro referente que es el plan de desarrollo (2020 2025) denominado Aprendizaje para la Transformación. Este documento se destaca porque contiene una explicación completa del ecosistema emprendedor, como también la pertinencia de la formación y opción de grado en emprendimiento.	Si

	014 de julio 24-2018, contenido en el PEI.		
IU5	Los lineamientos están en el PEI del año 2006 y ratificado en el año 2018	Sus programas son totalmente empresariales, por esta razón no hay un documento aparte de la política de emprendimiento. Es importante aclarar que su PEI fue ratificado en el año 2018, en donde se expone, junto con su modelo educativo, todo el desarrollo del proceso de emprendimiento. Se evidencia que los lineamientos están en el PEI y también sus servicios.	Si
IU6	Está en creación	Institución que está desarrollando los procesos de formación en emprendimiento. Unidad en creación.	No
IU7	Está en creación	Institución que está desarrollando los procesos de formación en emprendimiento. Unidad en creación	
IU8	Está en creación	Institución que está desarrollando los procesos de formación en emprendimiento. Unidad en desarrollo.	
IU9	Está en creación	Instituciones en las que se están desarrollando los procesos de formación en emprendimiento. De las IU de la muestra, es la Unidad de Emprendimiento más antigua creada en 1999.	
IU10	Política de Emprendimiento, en el Acuerdo 005 – 062. 4 de diciembre de 2018. en el PEI: Política de Fomento al Emprendimiento	Política de Fomento al Emprendimiento. Los Programas de Pregrado contarán con estrategias, proyectos y mecanismos definidos que contribuyan a la formación y desarrollo del compromiso social de los estudiantes con las necesidades del país. Prácticas institucionales y proyectos desde la realidad de su entorno y con soluciones de impacto para proponer planes de negocios, creación de empresas, emprendimientos sociales y acciones de intraemprendimiento en sus empresas y organizaciones. Despliegue del Centro de Innovación y Emprendimiento. p (21-22).	Si

Anexo 5

Tabla 13

Soporte pregunta 6. Articulación del emprendimiento con las funciones sustantivas en las IU.

Articulación del emprendimiento con las funciones sustantivas en las IU			
IU	Docencia	Investigación	Extensión

IU1	Se articula directamente desde la academia: En las asignaturas de Liderazgo y Emprendimiento e innovación (plan de estudio)	No se encontraron evidencias	Curso que se oferta en toda la comunidad universitaria y a los externos: "Liderazgo y Emprendimiento". Página y correos institucionales.
IU2	Cultura Emprendedora Formación académica Emprendimiento I y Emprendimiento (Plan de estudio).	No se encontraron evidencias	Cursos de extensión para resolver problemáticas de la cultura ciudadana y social, del desarrollo sostenible y de la preservación del medio ambiente.
IU3	Proyecto de vida, espíritu emprendedor y plan de negocio (plan de estudio).	Presencia de un grupo de investigación llamado ESCALA, reconocido por COLCIENCIAS en la categoría C, conformado por un grupo de docentes e investigadores especializados y estudiantes interesados en adquirir habilidades de investigación y ahondar en las dinámicas y tendencias del emprendimiento y la empresarialidad.	Cursos de extensión dirigidos a la comunidad académica, con "Cámara de Comercio". Página y correos institucionales.
IU4	Emprendimiento y electivas en emprendimiento. (plan de estudio).	Desarrolla este proceso con REUNE en emprendimiento social. Se lidera a nivel nacional desde Rectoría, con procesos de investigación con la gestión del conocimiento, en compañía de universidades nacionales e internacionales.	Se articula en los cursos que se ofertan tanto a estudiantes como a egresados y la a comunidad en general. Página y correos institucionales.
IU5	Emprendimiento y área de formación en innovación y emprendimiento (plan de estudio).	Se desarrolla el proceso en el informe de gestión 2018, desde investigación ya que la IU es de carácter empresarial.	Se encuentra articulado el emprendimiento con lo social, en los cursos que se ofertan. Página y correos institucionales.
IU6		No están vinculados con los procesos de emprendimiento. Hay proyectos	Desarrolla actividades desde proyección social con los cursos

	Emprendimiento e innovación (plan de estudio).	desde investigación universitaria, que generan soluciones innovadoras.	que se ofertan. Página y correos institucionales.
IU7	En los planes de estudio. Emprendimiento, Proyecto Emprendedor y Práctica Empresarial. (plan de estudio).	Falta vincular el proceso de emprendimiento a los proyectos de investigación, porque hay proyectos desde investigación con componentes de emprendimiento que generan soluciones innovadoras al mercado y la comunidad en general, surgidos de los programas Forestal, Agro-Industria, y planes de mejoramiento y planeación estratégica. También con la Facultad de Administración y los semilleros de investigación: Generación Verde. Lo anterior fue presentado en el VI Congreso de Investigación Internacional de la Amazonia.	Se han desarrollado programas de extensión en el manejo de residuos sólidos. Página y correos institucionales.
IU8	Formación integral de los estudiantes. Cátedra Institucional y Plan de negocios (planes de estudio).	Se articula con los Proyectos Integrados de Aula (PIA) y con el tema de plan de negocio.	Participación con diferentes estamentos y apoyo al sector productivo. Página y correos institucionales.
IU9	Desde la Cátedra de Emprendimiento en el Programa de Ciencias Administrativas y Contables. (planes de estudio).	Falta vincular el proceso de emprendimiento a los proyectos de investigación, porque hay proyectos desde investigación con componentes de emprendimiento. Son proyectos que generan soluciones innovadoras al mercado y la comunidad en general. Evidencias presentadas en el VI Congreso de Investigación Internacional de la Amazonia.	Capacitación y conocimientos para los grupos de interés. Página y correos institucionales.
IU10	Emprendimiento y creación de empresa (planes de estudio).	Línea de investigación orientada al emprendimiento. Hay dos libros de experiencias de emprendimiento en Colombia y otro del Emprendimiento en la IU.	Evidencias de su relación con el entorno, a través de una fundación denominada PORBARRANQUILLA. Con relación a la internacionalización, por efectos de la pandemia se presentan evidencias referentes a la

		Integran el informe de Global Entrepreneurship Monitor (GEM) Colombia.	colaboración internacional respecto a: clases espejo, clases vinculantes, simposios y seminarios. Página y correos institucionales.
--	--	--	--

Anexo 6

Tabla 14

Soporte pregunta 7. Articulación del emprendimiento con las Oficinas de Transferencia Tecnológica (OTT).

Articulación del emprendimiento con las Oficinas de Transferencia Tecnológica (OTT)		
IU	Desarrolla proyectos OTT	Articulación
IU1	No	Desde el barrido documental, en las instituciones universitarias indagadas no se encontraron evidencias de la existencia de Oficinas de Transferencia Tecnológica (OTT) que permitan articularlas con el emprendimiento.
IU2	No	
IU3	No	
IU4	No	
IU5	No	
IU6	No	
IU7	No	
IU8	No	
IU9	No	
IU10	No	

Anexo 7

Tabla 15

Soporte pregunta 11. Generación de nuevo conocimiento desde las actividades de emprendimiento.

Generación de nuevo conocimiento desde las actividades de emprendimiento	
Código IU	Evidencia
IU1	Acuerdo No 014 Estatuto de Investigación y Producción Intelectual (2018).
IU2	No se evidencia
IU3	No se evidencia

IU4	No se identificó articulado con emprendimiento. Se evidencia en la Decanatura de Ingenierías.
IU5	No se evidencia
IU6	No se evidencia
IU7	No se evidencia
IU8	No se evidencia
IU9	No se evidencia
IU10	Política de Emprendimiento 2018 p (13).

Anexo 8

Tabla 16

Soporte pregunta 13. Inclusión del emprendimiento en el currículo en las IU.

Inclusión del emprendimiento en el currículo en las IU					
IU	Carácter	Niveles	Especificación	Objetivo	Características
IU1 PEI PEI en el Acuerdo N° 05 de marzo de 2015	Transversal Obligatoria en todos los programas UE - PLE No oferta los cursos, no tiene el equipo de profesores. Las cátedras de "Liderazgo y Emprendimiento" y "Emprendimiento e Innovación"- Facultad de Ciencias Empresariales	Primer Fundamentación (Tercer semestre)	Liderazgo y Emprendimiento (Iniciativa Empresarial)	Promover, auspiciar y estimular acciones de toda índole que contribuyan al desarrollo del emprendimiento empresarial y la creación de empresas, así como a los procesos de formación e investigación en los temas de liderazgo, como actividades fundamentales	Servicios PLE: Asesoría Empresarial, Formación y Acompañamiento
		Segundo Comprensión (Cuarto a séptimo semestre)	Emprendimiento e Innovación (Desarrollo empresarial)	El estudiante se ubica en un ambiente externo, en un contexto, e identifica unas problemáticas y	Formación PLE: Curso de Liderazgo, Emprendimiento e Innovación y Curso de Emprendimiento e Innovación.

				les plantea una solución	
	Opcional	Tercer Profundización (Octavo a Décimo semestre)	Trabajo de Grado en Emprendimiento e Innovación	Profundización	Ruta del eje transversal del Liderazgo y Emprendimiento.

Inclusión del emprendimiento en el currículo

IU	Carácter	Especificación	Objetivo	ACTIVIDADES
IU2 Política	Transversal obligatoria: grupos se conforman por estudiantes de diferentes programas	Cultura Emprendedora	Comprender las subjetividades que configuran las formas de creatividad e innovación para convertir en realidad lo que ha comenzado como una idea	Realización de paneles, muestras de producto, ferias empresariales, ruedas de negocio, seminarios, conferencias y foros.
		Formación Académica	Cursos académicos Emprendimiento I y Emprendimiento II: apropiación del conocimiento y la investigación para el desarrollo de competencias emprendedoras.	Planeación y desarrollo temático, realización de talleres grupales, socialización, simulaciones, estudios de caso, evaluaciones del proceso enseñanza - aprendizaje y muestra de producto, tutorías, seguimiento y acompañamiento académico, aplicación de instrumentos de indagación.
		Opcional	Proyecto de emprendimiento como opción de grado	Plan de negocio
		Asesoría y acompañamiento para estudiantes	Mejora continua en el desarrollo de los proyectos, plan de empresa y plan de negocio hasta la consolidación y formalización de la empresa.	Realización de tutorías, revisión del trabajo realizado, acompañamiento y seguimiento.

Inclusión del emprendimiento en el currículo

IU	Carácter:	Técnico	Tecnológico	Profesional
IU3 P 2018 Acuerdo No 028 De 2.015 Política		Pensamiento C I,	Pensamiento C II,	Pensamiento C III,
		Proyecto de vida	Espíritu Emprendedor	Plan de Negocio: Identificación de la necesidad

De Liderazgo y Emprendimiento Social en el Artículo 7. Formación Académica Regular p (42)	Transversal y obligatorio			y validación de la idea de negocio
				Plan de negocio aplicado: estructuración interna de una organización desde sus procesos operativos.
	Electiva	Opción de grado: Creación de Empresa modelo de innovación I	Opción de grado: Creación de Empresa modelo de innovación II	Opción de grado: Creación de Empresa modelo de innovación III

Inclusión del emprendimiento en el currículo

IU	Carácter	Especificación	Objetivo
IU4 Lineamientos de Proyección Social 2018. p (23).	Transversal, obligatorio a todos los programas	Emprendimiento	El estudiante se reconoce dentro de su entorno como ser humano con cualidades emprendedoras y las potencia en sus aspectos personales, laborales, académicos y sociales.
	Transversal Cursos electivos a todos los programas (Ruta de formación)	Asignaturas Electivas en Emprendimiento	Los estudiantes pueden continuar una ruta emprendedora que facilite el conocimiento para fortalecer sus habilidades emprendedoras y sus capacidades técnicas en diferentes aspectos relacionados.
		Prácticas Profesionales en Emprendimiento	Permite definir proyectos en un programa de formación y la posibilidad de simulación en entornos productivos reales, así como la aplicación de conocimientos, habilidades y destrezas pertinentes a las competencias de los programas para cumplir con la práctica profesional.
		Opción de grado en emprendimiento	El estudiante que haya cursado la práctica profesional en emprendimiento en cualquiera de sus tres modalidades, podrá darle continuidad al proceso.
	No está presente	Facultad de Educación y en la Facultad de Ciencias Bíblicas	Para el futuro se está pensando en implantarse desde los proyectos sociales presentes y como innovación social, con connotaciones internacionales.

Inclusión del emprendimiento en el currículo

IU	Carácter	Especificación	Objetivo
IU5 PEI (2018)	Transversal, obligatorio en todos	Emprendimiento	Determina la concreción del trabajo estudiante-docente y está dirigido al fomento de la cultura emprendedora y la capacidad innovadora, mediante la elaboración de productos concretos objeto de la práctica laboral. p (72). Esta también en 3.1.2

			OBJETIVOS ESTRATÉGICOS: Liderazgo y visibilidad global, y sustentabilidad e innovación. p (78).	
		Área de formación en innovación y emprendimiento	Eje axial de la formación del estudiante, se encuentra en el corazón de nuestra actividad formadora, aportando las competencias necesarias para desarrollar el pensamiento creativo, innovador, propositivo y proactivo. Aportar las herramientas necesarias para la formulación y ejecución de los proyectos de emprendimiento y empresarismo. p (49).	
Inclusión del emprendimiento en el currículo				
IU	Carácter	Programa	Especificación	Objetivos
IU6 Planes de estudio	Obligatoria	Administrativos	Emprendimiento e innovación (Séptimo semestre)	Administración de Empresas. Articulado por ciclos propedéuticos (Cuarto semestre).
				Contaduría Pública (Cuarto semestre).
				Administración y Negocios Internacionales. Articulado por ciclos propedéuticos (Octavo semestre).
	Transversal electiva	Para los nueve programas (9) restantes	Emprendimiento e innovación	Si quieren la pueden cursar.
Inclusión del emprendimiento en el currículo				
IU	Carácter	Programa	Tecnológico	Profesional
IU7 Plan de estudio	Obligatoria Transversal en todos los programas	Ingenierías (Ambiental, Sistemas, Forestal y Civil)	Articulan en: Cuarto o Quinto Semestre.	Emprendimiento
		Administración	Articulan en: Sexto Semestre.	Plan de negocio y proyectos de inversión para la región
		Contaduría	Articulan en: Quinto Semestre.	Laboratorio Contable, la generación de su empresa, plan de negocio.
Inclusión del emprendimiento en el currículo				
IU	Carácter	Programa	Especificación	
IU8 Plan de Estudios	Obligatoria y Transversal	Todos los programas	Cátedra Institucional.	
	Electivas	Solo los empresariales	Plan de negocios I, II y III.	
Inclusión del emprendimiento en el currículo				
IU	Carácter	Programa	Especificación	Característica

IU9 Plan de Estudios	Obligatoria	Administración de empresas	Iniciativa empresarial (Cuarto semestre)	Busca incentivar la vocación empresarial
	Electiva Transversal	Ciencias Contables Económicas y Admirativas.	Electiva I (Sexto semestre)	Emprendimiento como proyecto de vida: creatividad e innovación empresarial, pensamiento divergente fortaleciendo las capacidades y habilidades
			Electiva II (Octavo semestre)	Mercados verdes y biocomercio, el comercio al final, se desarrolla el modelo y presentan el anteproyecto
			Opción de grado en emprendimiento	El estudiante que haya cursado la práctica profesional
Inclusión del emprendimiento en el currículo				
IU	Carácter	Programa		Especificación
IU10 Plan de Estudio	Obligatoria	Empresariales o administrativos (Tercer semestre)		Emprendimiento y Proyecto de emprendimiento
		Ingenierías		Creación de Empresas (VI Semestre)
	Transversal Electiva	El resto de los programas		Cultura del emprendimiento

Anexo 9

Tabla 17

Soporte pregunta 14. Procesos académicos que desarrolla el Centro de Emprendimiento.

IU	Procesos Académicos	Fases	Característica	
IU1	Pre-incubación	Formación y sensibilización	Curso de Liderazgo + Emprendimiento + Innovación.	
		Investigación II	Desarrollo de actitudes y aptitudes en liderazgo, emprendimiento e innovación.	
		Fase de ideación III		
	Incubación	Formación investigación e ideación	Desarrollo humano - transformación de tu entorno.	
		Desarrollo de la Puesta en Marcha hacer realidad la idea	Aprendizaje experiencial y una metodología constructivista: acción-reflexión-acción. Curso de Emprendimiento e Innovación. Página web http://www.uniajc.edu.co/ple/##	
IU	Procesos Académicos	Fases	Característica	
IU2	Formación	Plan de estudios, syllabus	Cursos brindados	

	Investigación	Anteproyecto	Formación investigación e ideación. Desarrollo de actitudes y aptitudes en liderazgo, emprendimiento e innovación. Desarrollo de la puesta en marcha, hacer realidad la idea.	
IU	Procesos Académicos	Fases: Dinámica De Operación	Procedimiento	Características
IU3	Articulación con investigación, cooperación, internacionalización y relacionamiento con el sector externo. Desarrollo de competencias	Banco de Ideas	Creación	Recepciona y acoge ideas, modela ideas de negocio y valida la viabilidad de estas ideas.
			Modelación	
			Validación	
		CAMACUN	Formulación	Desarrolla la metodología, madurando y normalizando las ideas, de la misma manera, se gestionan los recursos para generar el plan de negocio mediante convocatorias y concursos.
			Formalización	
		INCUNBA	Fortalecimiento	Creación y afianzamiento de empresas constituidas. Este proyecto se articula con investigación, cooperación, internacionalización y relacionamiento con el sector externo, además brinda a los estudiantes espacios donde desarrollan competencias en este sentido, consolidando así la formación integral del individuo
			Aceleración	
			Financiación	
	Estructura de innovación y emprendimiento (Biomolécula)	Estratégico	(Banco de Ideas, CAMACUN, INCUMBA), visibilidad (comunicación, mercadeo y publicidad) y orientación para el acceso a financiación.	CUNBRE, el átomo estratégico, se generan reacciones positivas en el mercado para posibilitar negocios viables y rentables.
		Académico (Artículo 7º)	Proyecto de Vida Espíritu Emprendedor	C-Aprende, adquirir todos los conocimientos, habilidades y

		Transversal, obligatoria en todos los programas académicos	Plan de Empresa	competencias en temas de emprendimiento e innovación.
		Es optativa	Opción de Grado Creación de Empresa	Guía metodológica del trabajo de grado, creación de empresa
		Innovación	CEBIAC, metodologías y herramientas que permiten procesos educativos diferentes, entretenidos y basados en la tecnología.	
	La Unidad de emprendimiento	Grupo de investigación	ESCALA: Dirigido por el director de emprendimiento.	
	Consignados en el Acuerdo 028 de 2015 del Consejo Directivo, Política de Liderazgo y Emprendimiento Social.			
IU	Procesos Académicos	Fases	Característica	
IU4	Asignatura Transversal	Emprendimiento	El estudiante puede reconocerse dentro de su entorno como ser humano con cualidades emprendedoras que potencia en sus aspectos personales, laborales, académicos y sociales.	
	Asignaturas Electivas	Emprendimiento	El estudiante puede continuar una ruta emprendedora que facilite el conocimiento para fortalecer sus habilidades emprendedoras y sus capacidades técnicas en diferentes aspectos relacionados.	
	Prácticas Profesionales en Emprendimiento		Definir proyectos en el marco de un programa de formación, simulación de entornos productivos reales y la aplicación de conocimientos, habilidades y destrezas.	
	Opción de grado en emprendimiento		Haya cursado la práctica profesional en emprendimiento en cualquiera de sus tres modalidades, podrá darle continuidad al proceso optando por la opción de grado de la sistematización de la práctica.	
	Otras actividades de formación y desarrollo de competencias		Mejorar las habilidades y competencias de los estudiantes y graduados, en aspectos inherentes al emprendimiento: Campamentos Haakonevan, Diplomado de Emprendimiento, Cursos Libres.	

	Encontrándose en el documento de Lineamientos de Proyección Social, en Formación y desarrollo de competencias para fortalecer los conocimientos a estudiantes y graduados, el área de emprendimiento.		
IU	Cadena de Valor de Emprendimiento: son flexibles, no lineales y en permanente interacción		
IU 5	Emprendimiento: escenario, te motivamos para emprender, identificando tus pasiones e ideas de negocio, diseñamos en conjunto un modelo y formulamos el plan de negocio.		Empresarismo: Ideas se conviertan en empresas y se posicionen en el mercado.
	EXPLORA	TRANSFORMA	CONECTA POTENCIA
	Mírate, identifica tus intereses y motivaciones. Generación de emprendimiento.	Plan para transformarte y cambiar tu entorno.	Identifica y genera relaciones sociales, comerciales, ambientales, culturales, económicas y académicas entre tú y el entorno
	1. Ideas de negocios con potencial de innovación. 2. Modelos de negocio flexibles y diferenciados. 3. Desarrollo de prototipos y validaciones comerciales, a partir de las necesidades del entorno.	Formulación de un caso de inversión y aplicación a fuentes de financiación.	Creación y puesta en marcha tu emprendimiento.
	Fortalece e incrementa el alcance social y comercial de tu proyecto		
	Fortalece e incrementa el alcance social y comercial del proyecto empresarial.		
	UNIDAD ESTRATÉGICA (i-Solutions)		
	Líneas de negocio		Formación y Consultoría
	Gestión del conocimiento - Formación y desarrollo		
	EVENTOS		
	Tres eventos		Gestión del Conocimiento, Inteligencia Cultural y Experiencia del Servicio al Cliente Interno
	https://ceipa.edu.co/ads/pregradosposgrados?gclid=CjwKCAjw878BRA0EiwAFUw8LAa4KVuIU4kQn4eAWf9Brvi2Q108Q		
IU	Procesos Académicos	Fases	Característica
IU6	Formación en emprendimiento para los 12 programas (Electiva transversal) – (Obligatoria para los programas empresariales)	En creación	En desarrollo
IU	Procesos Académicos	Fases	Característica

IU7	Formación en emprendimiento	En creación plan de estudio	En desarrollo	
IU	Procesos Académicos	Fases	Característica	
IU8	Formación en emprendimiento	En desarrollo plan de estudio	En desarrollo procesos de consultoría como: ejes que se manejan como lo administrativo, gerencial, contable, financiero y tributario de seguridad y salud en el trabajo.	
IU	Procesos Académicos	Fases	Característica	
IU9	Formación en emprendimiento	En desarrollo plan de estudio	En desarrollo	
		PROCESO DE INSCRIPCION A IDEAS DE NEGOCIOS	Se realiza desde la Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas de la Universidad	
		Desarrollar programas de emprendimiento y creatividad	Formación y asesoría, orientadas a fortalecer las competencias emprendedoras	
		FORMATO DE MODELO FINANCIERO	Profesores tutores se asignan (Proyectos a Fondo Emprender)	
IU	Procesos Académicos	Fases	Característica	
IU10	Construcción del currículo, revisión y mejora de los microcurrículos	Formación en emprendimiento	Formación y asesoría, orientadas a fortalecer las competencias emprendedoras para la generación de empresas innovadoras y sostenibles basadas en el conocimiento y el desarrollo tecnológico.	
		Formación continua (este proceso de emprendimiento no figura en el SNIES)	Cursos en emprendimiento	

Anexo 10

Tabla 18

Soporte pregunta 15. Herramientas pedagógicas que se utilizan para el desarrollo del emprendimiento.

Orientación y herramientas pedagógicas en el desarrollo del emprendimiento			
IU	Orientación	Especificación	Herramientas
IU1	Enseñanza para la comprensión y aprendizaje basado en problemas o en proyectos	Laboratorio financiero	Renta fija, renta variable, divisas, derivados y portafolios, como en formación teórica y práctica de mercados financieros. También El CANVAS, Design Thinking y Wong Volking y estudio de casos.
Orientación y herramientas pedagógicas en el desarrollo del emprendimiento			
IU	Orientación	Especificación	Herramientas
IU2	Enseñanza para procesos de creatividad e innovación	Se hacen adaptaciones a la cultura institucional.	Modelos a nivel mundial como El CANVAS, Design Thinking y Wong Volking. Resolución de problemas, simulación, laboratorios y estudio de casos.
Orientación y herramientas pedagógicas en el desarrollo del emprendimiento			
IU	Orientación	Especificación	Herramientas
IU3	Desde el eje constructivista y para cada materia	Proyecto de aula	Plan de Negocios, CANVAS, SCAMPER, Design thinking. Validation Board: Lean Startup y Customer Development, Design Thinking y Wong Volking.
Orientación y herramientas pedagógicas en el desarrollo del emprendimiento			
IU	Orientación	Especificación	Herramientas
IU4	Metodologías ágiles de emprendimiento: gestión por retos para la identificación de necesidades	Proyecto de aula	CANVAS, SCAMPER, Design thinking, Océano Azul, Océano Rojo y Brainstorming.
Orientación y herramientas pedagógicas en el desarrollo del emprendimiento			
IU	Orientación	Especificación	Herramientas
IU5	Desde el constructivismo, enseñanza para la comprensión y aprendizaje	Laboratorio financiero y metodología basada en la experiencia.	Desde los ejercicios de liderazgo, el emprendimiento y la innovación, renta fija, renta variable, divisas, derivados y

	basado en problemas o en proyectos. Combinación teoría y práctica.		portafolios, como en formación teórica y práctica de mercados financieros.
Orientación y herramientas pedagógicas en el desarrollo del emprendimiento			
IU	Orientación	Especificación	Herramientas
IU6-IU7-IU9	Enseñanza para la comprensión y aprendizaje basado en problemas o en proyectos (se integran los laboratorios).	Presentación de proyectos a Fondo Emprender y para entidades internacionales	Técnicas como el pensamiento divergente, generación de ideas de negocio creativas, mapa de empatía, el mapa de propuesta de valor. Mercados verdes y el comercio. Modelo de negocio CANVAS, Design thinking,
Orientación y herramientas pedagógicas en el desarrollo del emprendimiento			
IU	Orientación	Especificación	Herramientas
IU8	Proyectos Integrados de Aula PIA, que se articula con investigación y con emprendimiento. Formación constructivista y con aprendizaje significativo. PEI 2019.	El Taller de Prototipado, Charla de emprendimiento Seamos Emprendedores y Charla de emprendimiento Ya Somos Emprendedores	Modelo de negocio CANVAS, Design thinking, y SCAMPER.
Orientación y herramientas pedagógicas en el desarrollo del emprendimiento			
IU	Orientación	Especificación	Herramientas
IU10	Metodologías desde los planes de negocio del mercado	El estudiante debe interactuar con el mercado buscando la validación.	Pensamiento de diseño o Design Thinking, empatía y diseño cualitativo y Lean Startup, que es una metodología para desarrollar negocios y validación comercial. Los planes de negocios del mercado y SCAMPER.

Anexo 11

Tabla 19

Soporte pregunta 17. Clases y/o tipos emprendimiento de las IU.

Clases y/o tipos emprendimiento de las IU	
Código IU	Característica
IU1	No se evidencian.
IU2	Base tecnológica, sostenible, humanístico, cultural.

	Fuente: Política de emprendimiento 2020
IU3	Humanístico: proyecto de vida; innovador y/o start-up. (PEI)
IU4	Por necesidad: subsistencia y tradicional Por oportunidad: Dinámico y de alto impacto Fuente: Lineamientos de Proyección Social 2018 p (166)
IU5	Emprendedurismo orientado a la creación de empresa. (PEI)
IU6	Humanístico: proyecto de vida. (PEI)
IU7	Emprendimientos de oportunidad (Fondo Emprender), Emprendimientos TIC: tecnología, innovación y creatividad (OEA). Fuente: Informe de gestión (2016)
IU8	Humanístico: proyecto de vida (La Felicidad) PEI
IU9	Emprendimientos de oportunidad (Fondo Emprender) y Emprendimientos de Innovación Tecnológica y Social. PEI (2018)
IU10	Emprendedurismo: Creación de empresa con desarrollo tecnológico e innovador. Fuente: PEI 2018

Anexo 12

Tabla 20

Soporte pregunta 19. Desarrollo de los Procesos de Opción de Grado en Emprendimiento.

Desarrollo de los procesos de opción de grado en emprendimiento				
IU	Existencia	Denominación	Reconocimiento	Oferta
IU1	Si	Opción de Grado Emprendimiento e Innovación	Estatuto de Investigación de Diciembre del 2018 en la Universidad. Se está desarrollando. No tiene relación con la UE (PLE).	Transversal, pero en especial para los Programas Administrativos
IU2	Si	Opción de grado, Proyecto de Emprendimiento: que a su vez está dividida en dos (2): Mejora Empresarial y Creación de Empresa.	PEI (2020) y en La Normativa de Investigación, la opción de grado la maneja el Centro de Emprendimiento Empresarial.	Transversal a todos los programas
IU3	Si	Opciones de grado en los niveles Técnico Profesional y Tecnológico. La opción es denominada como Modelos de Innovación.	El Acuerdo No 037 de 2013, del Consejo Directivo: Reglamento de Opciones de Grado: Artículo 14. Opciones de Grado.	Articulado a todos los programas

IU4	Si	Opción de grado en Emprendimiento	Lineamientos Generales para la Proyección Social. (2018) - CAPÍTULO III. Funciones de los Centros P-EPE, con relación a la Gestión Del Emprendimiento - Artículo 6. Función de los Centros P-EPE. Lo anterior teniendo en cuenta la Resolución Rectoral 1400 de 2016, Opción de Grado Emprendimiento.	Articula todos los programas (excepto filosofía)
IU5	Si	La evidencia de su carácter es netamente empresarial, por consiguiente, esta opción de grado es inherente a la institución.		Articula todos los programas
IU6	Si	Línea de Opción de Grado en Emprendimiento, por empresas constituidas.	Manual de opciones de grado plan de negocio, Acuerdo 074 de 2011	Programas Administrativos
IU7	No	Se retiro la opción de grado por el consejo (Planes de Negocio).	Estaba en el Manual de opción de grado, pero se retiró	N/A (Retirada)
IU8	No	Proceso en desarrollo	No se evidenció, en desarrollo está la UE.	N/A
IU9	Si	Opción de grado plan de negocio,	Acuerdo 019 del 2018 del Ministerio De Educación Nacional - Opciones de Grado Pregrado 2018, Artículo 64. UE en creación.	Programas Administrativos
IU10	Si	Opción de grado de monografía, Diplomado de Profundización, Preparatoria, Práctica empresarial y desarrollo de un proyecto de emprendimiento.	Cada programa tiene sus opciones.	Programas Administrativos

Anexo 13

Tabla 21

Soporte pregunta 21. Convenios y articulación con redes de emprendimiento (nacionales e internacionales).

Convenios y articulación con redes de emprendimiento (nacionales e internacionales)		
IU	Nacionales	Internacionales

IU1	Instituto Tecnológico Metropolitano de Medellín (ITM). Se evidencia la vinculación a la Red Nacional de Emprendimiento REUNE.	No se evidenciaron desde emprendimiento.
IU2	Se evidencia la vinculación a la Red Nacional de Emprendimiento REUNE.	No se encuentran evidencias desde emprendimiento.
IU3	Se evidencia la vinculación a la Red Nacional de Emprendimiento REUNE.	No se encuentran evidencias.
IU4	Se evidencia la vinculación a la Red Nacional de Emprendimiento REUNE. Convenio Especial de Cooperación N° SCTel 019 de 2013	No se encuentran evidencias desde emprendimiento.
IU5	Se evidencian los siguientes: Mesa Universitaria de Emprendimiento e Innovación MEUNE, REUNE y RED SUR EMPRENDE.	No se encuentran evidencias desde emprendimiento.
IU6	Con Cámara de Comercio.	No se encuentran evidencias desde emprendimiento.
IU7	Fondo Emprender: se tiene convenio como Unidad Externa de Fondo Emprender desde el 2017.	No se encuentran evidencias desde emprendimiento.
IU8	No se encuentran evidencias desde el emprendimiento.	No se encuentran evidencias desde emprendimiento.
IU9	La Red de Emprendimiento del Caquetá "SINERGIA", Comisión Regional de Competitividad, Comité Regional de Biodiversidad y Competitividad del Caquetá y Red Universitaria Nacional de Emprendimiento (REUNE).	No se encuentran evidencias desde emprendimiento.
IU10	Se evidencia con REUNE. Red Nacional para el Emprendimiento RNE, adscrita al Ministerio de Comercio y Turismo. Desde la página muestra que tiene convenio con 144 empresas nacionales para prácticas empresariales que se manejan desde emprendimiento.	No se encuentran evidencias desde emprendimiento. Pertenece a Global Entrepreneurship Monitor (GEM), pero este es un observatorio de emprendimiento.

Anexo 14

Tabla 22

Soporte pregunta 22. Casos de éxito de los emprendimientos.

IU	Casos de éxito de los emprendimientos
IU1	No se encontraron evidencias publicadas de casos de éxito en emprendimiento. Están asociados a investigación.
IU2	No se encontraron evidencias publicadas de casos de éxito en emprendimiento.
IU3	No se encontraron evidencia publicadas de casos de éxito en emprendimiento.

IU4	Se evidencian los casos de éxito en el canal https://www.youtube.com/watch?v=bWgnQOj-8jg
IU5	No se encontraron evidencias publicadas de casos de éxito en emprendimiento.
IU6	Se encontraron las siguientes empresas de estudiantes publicadas: ALEJANDRA PEREZ DUEÑAS: Empresa especializada en diseñar, construir y desarrollar proyectos de arquitectura con el fin de crear espacios innovadores con visión global. arq.malejandra@hotmail.com Lola Celebraciones: Celebraciones, diseño y decoración. Diseño y montaje de eventos / Alquiler de mobiliario para eventos / Mesas dulces / Papelería creativa. lola.celebraciones@gmail.com Soyo SAS exportación: Empresa exportadora y logística que realiza exportaciones de productos colombianos a cualquier parte del mundo, envíos nacionales e internacionales y proceso de acompañamiento en la exportación y asesoría. Soyocolombia@gmail.com
IU7	No se encontraron evidencias publicadas de casos de éxito en emprendimiento. Están asociados a investigación.
IU8	No se encontraron evidencias publicadas de casos de éxito en emprendimiento. Están asociados a investigación.
IU9	No se encontraron evidencias publicadas de casos de éxito en emprendimiento. Están asociados a investigación.
IU10	No se encontraron evidencias publicadas de casos de éxito en emprendimiento. Están asociados a investigación.