

Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca

**EXPECTATIVAS, PERCEPCIONES Y CONCEPCIONES RESPECTO DE LA
EDUCACIÓN EN CULTURA EMPRENDEDORA EN LOS PROGRAMAS DE
FORMACIÓN PARA ADMINISTRADORES**

Autor

JAIRO ALBERTO JARRIN QUINTERO

UNIVERSIDAD DE LA SABANA

FACULTAD DE EDUCACIÓN

MAESTRÍA EN PEDAGOGÍA

IX COHORTE

Chía, Cundinamarca

Noviembre de 2014

**EXPECTATIVAS, PERCEPCIONES Y CONCEPCIONES RESPECTO DE LA
EDUCACIÓN EN CULTURA EMPRENDEDORA EN LOS PROGRAMAS DE
FORMACIÓN PARA ADMINISTRADORES**

Autor

JAIRO ALBERTO JARRIN QUINTERO

TRABAJO DE GRADO DE LA MAESTRÍA EN PEDAGOGÍA

JOHN ALEXANDER ALBA

Asesor

UNIVERSIDAD DE LA SABANA

FACULTAD DE EDUCACIÓN

MAESTRÍA EN PEDAGOGÍA

IX COHORTE

Chía, Cundinamarca

Noviembre de 2014

Tabla de Contenido

Lista de Figuras	5
Lista de Tablas.....	6
1. Tema.....	7
2. Título.....	7
3. Planteamiento del problema	8
3.1. Justificación	8
3.2. Preguntas de investigación	13
3.2.1. Pregunta general	13
3.2.2. Preguntas específicas	13
3.3. Objetivos	14
3.3.1. Objetivo general	14
3.3.2. Objetivos específicos	14
4. Marco de referencia	15
4.1. Marco teórico	15
4.1.1. Definiciones preliminares	15
4.1.2. Fundamentos teóricos sobre el emprendimiento	19
4.1.3. Espíritu emprendedor	21
4.1.4. Intraemprendimiento	23
4.1.5. Educación y pedagogía para la formación del espíritu emprendedor	25
5. Metodología.....	30
5.1. Conceptos y categorías de análisis	32
5.2. Población y muestra	36
5.3. Técnicas de recolección de información e instrumentos	37
6. Reflexión, análisis y hallazgos.....	40
6.1. Concepciones	40

6.1.1.	Cultura emprendedora	40
6.1.2.	Emprendimiento	45
6.1.3.	Empresario	54
6.1.4.	Intraemprendimiento	57
6.2.	Percepciones	59
6.2.1.	Universidad	59
6.2.2.	Curriculum	62
6.2.3.	Clases, contenidos y estrategias pedagógicas y didácticas	71
6.3.	Expectativas	79
6.3.1.	Universidad	80
6.3.2.	Curriculum	81
6.3.3.	Clase, contenidos y estrategias pedagógicas y didácticas	82
7.	Conclusiones.....	89
8.	Reflexiones sobre la práctica pedagógica en emprendimiento.....	95
	Bibliografía.....	97
	Anexo 1. Relación de categorías y subcategorizas con las preguntas.....	100
	Anexo 2. Instrumento de investigación – Entrevista semiestructurada	102
	Estudiantes	102
	Directivos y Profesores	106
	Anexo 3. Rúbricas para la valoración de proyectos de emprendimiento	110
	Modelo de negocio	110
	Plan de negocio	111

Lista de Figuras

Figura 1. Objetivos estratégicos 5 EICEA. Fuente: Plan de Desarrollo 2011 – 2015 - EICEA.....	11
Figura 2. Componentes de la motivación (McKeachie y cols., 1986). Fuente: (Roces, González-Torres, & Touron, 1997)	18
Figura 3. Fases generales de la investigación. Fuente: Elaboración propia.	31
Figura 4. Categorías y subcategorías de análisis. Fuente: Elaboración propia.	35
Figura 5. Triangulación de información. Fuente: Elaboración propia.....	38
Figura 6. Estructura de profesores y profesores monitores de cada materia de emprendimiento. Fuente: Elaboración propia.....	68

Lista de Tablas

Tabla 1. Diferencias entre la educación tradicional y la empresarial. Fuente: (Varela V., 2008, pág. 576).....	26
Tabla 2. Cambios de paradigmas del profesor. Fuente: (Gibb, 1987) citado por (Varela V., 2008, pág. 583).....	29
Tabla 3. Descripción conceptual de las categorías y subcategorías en relación con las preguntas y objetivos de la investigación. Fuente: Elaboración propia.....	33
Tabla 4. Relación de categorías con perspectivas de análisis. Fuente: Elaboración propia	36

1. Tema

Aproximación a las concepciones, percepciones y expectativas que sobre la formación en emprendimiento y cultura emprendedora tienen los estudiantes, profesores y directivos de la Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas, de los programas de pregrado: Administración de empresas – AE y Administración de negocios internacionales – ANI.

2. Título

Expectativas, percepciones y concepciones respecto de la educación en cultura emprendedora en los programas de formación para administradores

3. Planteamiento del problema

3.1. Justificación

El sistema educativo de las naciones necesariamente debe responder con competencia, calidad y oportunidad a los nuevos retos que impone la sociedad y la economía, es decir, la educación entendida como componente fundamental en la transformación y construcción de los patrones de comportamiento humano. Es así como, desde la economía se ha venido estableciendo la necesidad y la importancia de implementar y desarrollar una cultura emprendedora y empresarial, como factor que determinará en buena medida el desarrollo de las naciones:

“(...) el factor básico para el desarrollo de una región o de un país es la existencia de una gran cantidad de empresarios creativos, honestos, innovadores, visionarios, capacitados para superar las limitaciones propias de nuestro países y con una gran motivación hacia la satisfacción de sus metas personales” (Varela V., 2008, pág. 628)

El establecimiento y crecimiento de la cultura emprendedora y empresarial, en las naciones no se da por generación espontánea ni como resultado del azar, por el contrario es el resultado de una serie de decisiones y actuaciones que van instaurando una sucesión de comportamientos en la comunidad, es decir, van formando cultura:

“(...) el conjunto de valores, creencias y actitudes que refuerzan la convicción de la validez del esfuerzo independiente como medio de éxito y autosatisfacción.” (Gibb, 1987) citado por (Varela V., 2008, pág. 630)

“La cultura es la programación mental colectiva de una comunidad en un entorno específico, y representa el conjunto de valores, creencias, convicciones e ideas que la comunidad ha adquirido a los largo de sus experiencias vitales” (Hofstede, 1980, pág. 43)

Para erigir dicha cultura es necesario que confluyan en el mismo punto de interés distintas fuerzas: políticas, sociales, económicas y por supuesto educativas y pedagógicas¹, y es aquí justamente, en este último punto en donde el sistema educativo y los hechos pedagógicos en su acervo necesitan ejercer un liderazgo fundamental en la generación y modelamiento de dicha cultura empresarial y emprendedora, teniendo como foco de mejoramiento el currículo, la pedagogía y la didáctica en el contexto de las instituciones educativas de todo nivel (primera infancia, primaria, media vocacional, pregrado, posgrado, maestrías y doctorados)² los profesores, los alumnos y la cultura subyacente.

En tal sentido, en el Proyecto Educativo Institucional – PEI – de la Universidad de la Sabana, en ciertos apartes se puede interpretar que el emprendimiento y el fomento de la cultura emprendedora tienen cabida en su proyección social y académica:

“Queremos hacer de la Universidad de La Sabana un foco del saber superior, de primer orden, al servicio de la persona, de la familia y de la sociedad.” (Universidad de la Sabana, pág. 8)

“Promover el desarrollo de prácticas pedagógicas que estimulen el pensamiento autónomo y creativo de los estudiantes y su capacidad de innovación y de solución de problemas” (Universidad de la Sabana, pág. 10)

¹ Los sectores que deben aunar sus esfuerzos y liderar este cambio cultural son: sector educativo, sector gobierno y sector empresarial.

² Por su alcance esta investigación cubrirá los aspectos relacionados con la educación, la pedagogía y la didáctica en el ámbito universitario a nivel de pregrado.

Por tanto, la enseñanza de la cultura emprendedora contribuye a potencializar el bienestar social y del pensamiento autónomo y creativo del individuo, más adelante se abordarán con más detalle dichas implicaciones del emprendimiento.

En particular y en lo que se refiere a la *Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de La Sabana* (EICEA), en el Plan de Desarrollo 2011 – 2015, es evidente y expresa la importancia de la formación en emprendimiento como eje articulador y *transversal en todos los programas – Visión:*

“Al año 2019, la Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de La Sabana será reconocida en el medio académico y empresarial por la formación integral, el perfil internacional, el espíritu de servicio, el emprendimiento y la capacidad de innovación de sus estudiantes y graduados, como gerentes o forjadores de empresa”

“(…) Habrá generado una amplia cultura de emprendimiento al interior de la Universidad y habrá contribuido al desarrollo de la cultura empresarial en la zona de influencia a través de la gestión de la innovación y el conocimiento con miras al fortalecimiento del mercado local, regional e internacional.” (Escuela Internacional de Ciencia Ecnómicas y Administrativas, 2012, págs. 3-4)

En la misma línea de análisis, se observa que el quinto objetivo del plan estratégico de la EICEA es: *“Dinamizar la proyección social de la Escuela”* y en su tercer componente: *“Focalizar el emprendimiento como uno de los ejes estratégicos de la Escuela”*. (Escuela Internacional de Ciencia Ecnómicas y Administrativas, 2012, pág. 10)

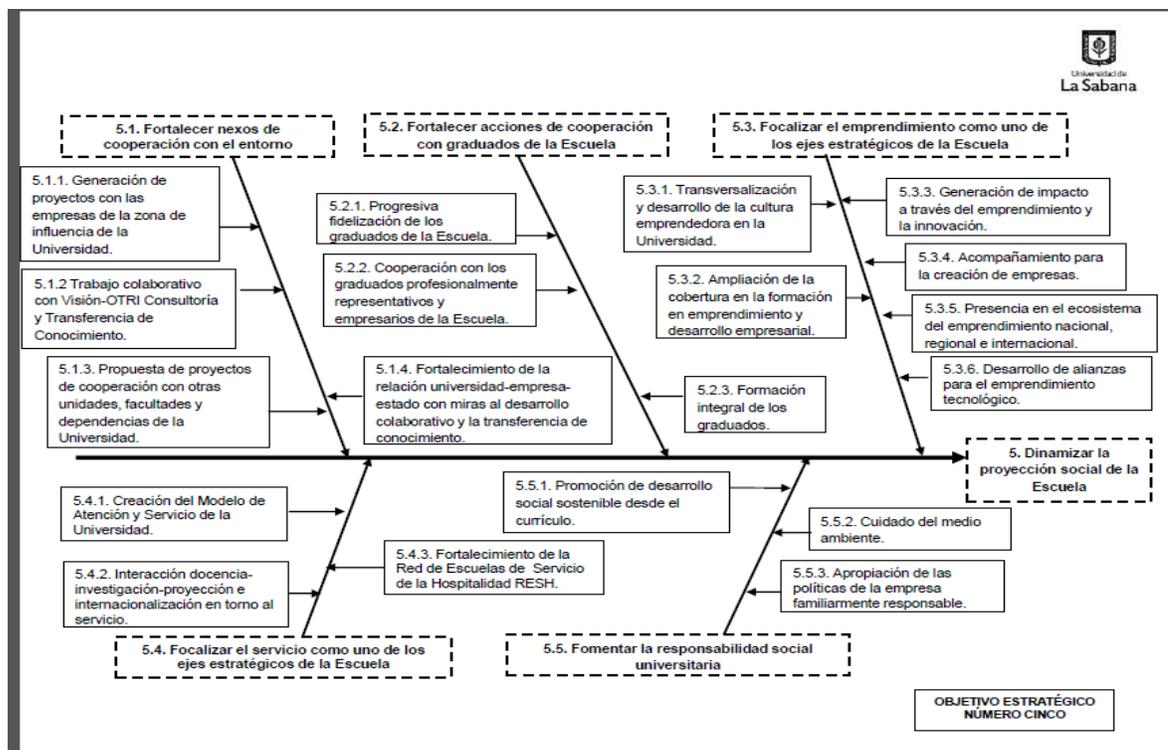


Figura 1. Objetivos estratégicos 5 EICEA. Fuente: Plan de Desarrollo 2011 – 2015 - EICEA

A juicio de esta investigación y soportado en la experiencia pedagógica de su autor en la enseñanza y aprendizaje de materias relacionadas con emprendimiento en la Universidad de La Sabana, se reconoce que la EICEA en cabeza de la jefatura de Emprendimiento goza de una clara estructura profesoral y temática para la enseñanza de los asuntos relacionados con el espíritu emprendedor: creatividad, innovación, trabajo en equipo, liderazgo, plan financiero, de mercadeo, sostenibilidad, feria empresarial, entre muchos otros. Adicionalmente, la oferta académica de programas de emprendimiento ha logrado permear los contenidos de otros programas y facultades: comunicación social y periodismo, ingenierías, salud, etc. lo cual es la clara demostración de la vocación emprendedora de la Universidad, tal y como se analizó desde el PEI.

Sin perjuicio de descalificar los apreciables avances que la Universidad y específicamente la EICEA ha tenido sobre el particular, al parecer en la práctica, la transversalidad de la cultura emprendedora como uno de los ejes alrededor del cual gravitan los contenidos de las asignaturas, dista mucho del sueño que evidencia el plan estratégico de la Escuela, así mismo, y en sintonía con lo anterior, se percibe que los alumnos asumen el emprendimiento como una materia o como un prerrequisito de la malla curricular de sus programas, es decir, lo reciben (probablemente por que los profesores así se lo transmitimos por desconocimiento o inconciencia) como una materia desdibujada y desarticulada de su plan de formación, de cierta forma, es como si el emprendimiento se limitara a lograr que su proyecto pase a la instancia de ser expuesto en la Feria Empresarial, lo cual no solo es un reconocimiento social en la esfera de la Universidad, sino, la posibilidad de optar por la opción de grado de manera automática (lo cual se reconoce, que por supuesto, es un excelente reconocimiento).

En el acto de enseñar y aprender se construye minuto a minuto en el aula de clase, por tanto los actores involucrados: profesores, directivos e institución educativa deben tener la capacidad de "leer" los aspectos presentes en aula: condiciones sociales, vidas personales, intereses, necesidades, frustraciones, valores, angustias, etc. de todos y cada uno de sus alumnos.

“(...) el acto de enseñar, entendido como una práctica social específica. En consecuencia, el enseñar, entendido como oficio, tiene más una condición casuística que causal en tanto se trabaja caso a caso, día a día, en la inmediatez de lo cotidiano.” (Araceli de Tezanos, 2007, pág. 11)

En este orden de ideas, “leer” se refiere a estar atento a escuchar, analizar, y comprender las voces de los directos implicados, por tanto, y el marco de la presente investigación, es importante reconocer las creencias, concepciones y expectativas de los actores educativos frente a la educación que sobre emprendimiento se está impartiendo y recibiendo, en procura del mejoramiento cotidiano, que se evidencia en la práctica y el comportamiento social de los alumnos y demás variables relacionadas.

3.2. Preguntas de investigación

3.2.1. Pregunta general

1. ¿Cuáles son las expectativas, percepciones y concepciones respecto de la educación en cultura emprendedora de los directivos, docentes y alumnos de la Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas – EICEA de la Universidad de la Sabana?

3.2.2. Preguntas específicas

1. ¿Cuáles son las concepciones de los profesores de la EICEA acerca del emprendimiento y la forma en la cual se estimula el desarrollo de un espíritu emprendedor en los estudiantes?
2. ¿Cuáles son las expectativas de los estudiantes de la EICEA en relación con la educación en el espíritu emprendedor?
3. ¿Existen diferencias entre las expectativas de los profesores y los estudiantes, respecto de la enseñanza de la cultura de emprendimiento en la EICEA?

3.3. Objetivos

3.3.1. Objetivo general

Determinar las expectativas, percepciones y concepciones respecto de la educación en cultura emprendedora de los directivos, docentes y alumnos de la Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas – EICEA de la Universidad de la Sabana.

3.3.2. Objetivos específicos

1. Establecer las concepciones de los profesores acerca del emprendimiento y la forma en la cual se estimula el desarrollo del “espíritu emprendedor en los estudiantes”.
2. Describir las expectativas de los estudiantes en relación con la educación en espíritu emprendedor.
3. Comparar las expectativas respecto de la educación en cultura empresarial de los docentes y de los alumnos.

4. Marco de referencia

4.1. Marco teórico

4.1.1. Definiciones preliminares

Como punto de partida y de fundamento estructural de la investigación, es importante hacer una serie de precisiones de orden conceptual y teórico acerca de cinco definiciones clave para la investigación: concepción, percepción, expectativa, cultura y competencias.

4.1.1.1. Concepción

De manera general concepción se refiere al acto que da origen, por tanto, en el ámbito del proceso de conocimiento se interpreta como la adquisición y conformación de saberes, que integrados forman el conocimiento de una persona al respecto de una disciplina dada:

“Por concepción se entiende un proceso personal por el cual un individuo estructura su saber a medida que integra sus conocimientos. Este saber se elabora, en la mayoría de los casos, durante un periodo bastante amplio de la vida, a partir de su arqueología, es decir de la acción cultural parental, de la práctica social del niño en la escuela, de la influencia de los diversos medios de comunicación y, más tarde, de la actividad profesional y social del adulto. Las concepciones personales son la “única trama de lectura” a la que se puede apelar cuando se confronta con la realidad” (Zimmerman & Gerstenhaber, 2000) citado por (Guzmán Rodríguez, 2010, pág. 11).

Esta perspectiva pone de manifiesto un elemento fundamental en la concepción del conocimiento, y es la relación social del individuo con sus semejantes y su mundo circundante; al respecto señala (Perkins, pág. 1) “Pensemos cuántas veces lo que aprendemos refleja lo que otros a nuestro alrededor están haciendo. Observamos,

imitamos, adaptamos lo que vemos a nuestros propios estilos e intereses y de ahí partimos para construir lo nuestro”. Poner en práctica el conocimiento concebido – “saber hacer” –; va formando destrezas en el individuo que con el paso del tiempo se convierten en competencias del conocimiento, “En nuestras interacciones con las cosas, desarrollamos competencias. Por medio de nuestra relación con los signos y con la información adquirimos conocimientos. En la relación con los otros, mediante iniciación y transmisión hacemos vivir el conocimiento.

Competencia, conocimiento y saber (que pueden interesar a los mismos objetos) son tres modos complementarios de la transacción cognitiva y pasan incesantemente uno al otro. Cada actividad, cada acto de comunicación, cada relación humana implica un aprendizaje. Por las competencias y los conocimientos que cubre, el transcurso de una vida puede así siempre alimentar un circuito de intercambio o alimentar una sociabilidad de conocimiento.” (Lévy, 2004, pág. 18).

4.1.1.2. *Expectativa, percepción y creencia*

Se refiere a lo que espera encontrar o lograr un individuo frente a alguna situación o hecho que desconoce parcial o totalmente, por lo tanto, las expectativas se plantean en función del tamaño del reto que el ser humano enfrenta y de lo que espera lograr luego de vivirlo.

En el ámbito de la pedagogía, las expectativas de aprendizaje y logro de los estudiantes, están íntimamente ligadas con las estrategias cognitivas usadas; las cuales a su vez influyen de manera directa en las variables motivacionales, tales como: autoeficiencia, miedo al fracaso, la ansiedad y la motivación intrínseca (Roces, González-Torres, & Touron, 1997).

En la figura No. 2 se muestran las vías principales de motivación para el aprendizaje y el rendimiento, estas son las expectativas y los valores:

“La primera vía, en la parte inferior de la figura, va de las creencias de eficacia, control y resultado a las percepciones de la dificultad de la tarea y a la competencia percibida; y de la competencia percibida a las expectativas de éxito. Tanto las creencias de control como la competencia percibida generan afectos, que a su vez revierten sobre las percepciones de competencia y sobre las expectativas de éxito. Las expectativas, en combinación con el valor dado a la tarea, se considera que lleva a la implicación en el aprendizaje y al consiguiente rendimiento. La segunda vía de motivación va de las metas a las que se orienta el estudiante al valor dado a la tarea, el cual, junto a las expectativas de éxito, determina el aprendizaje y el rendimiento. Tanto las metas como el valor de la tarea influyen y se ven influidas por las creencias de eficacia, las percepciones de dificultad y la competencia percibida” (Roces, González-Torres, & Touron, 1997, pág. 3).

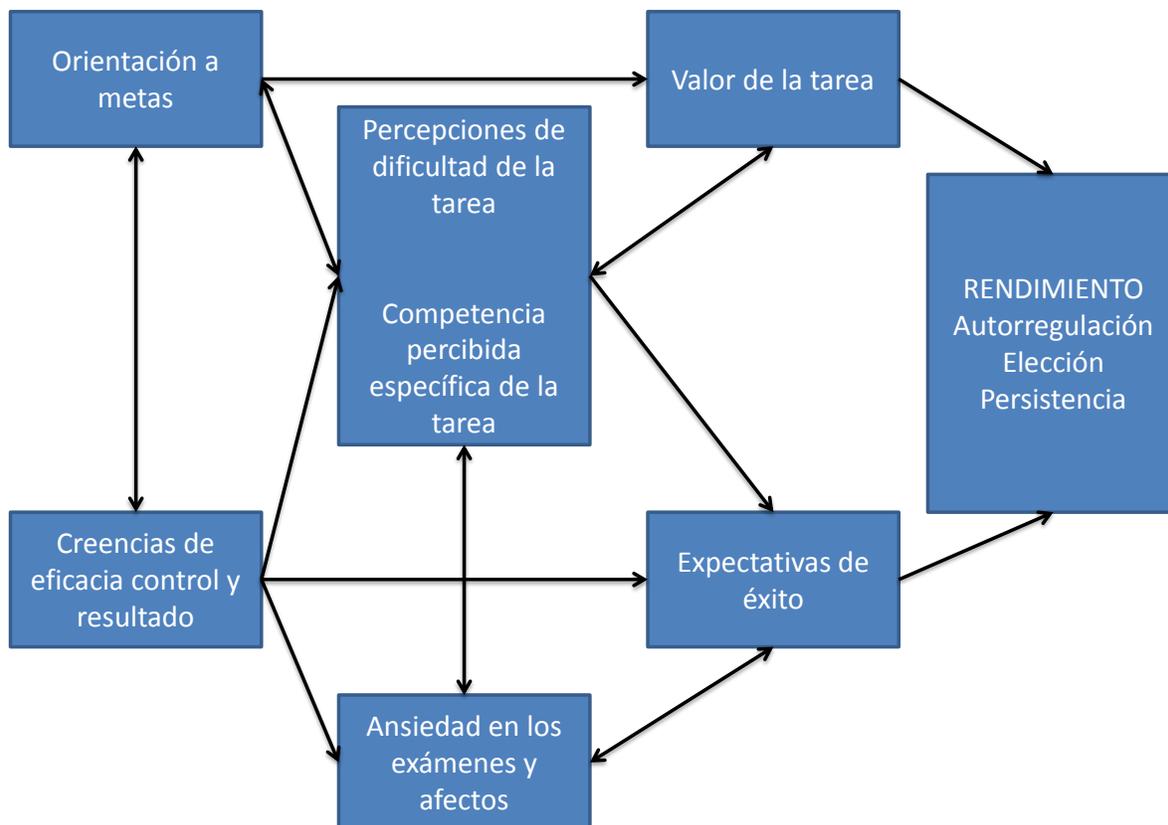


Figura 2. Componentes de la motivación (McKeachie y cols., 1986). Fuente: (Roces, González-Torres, & Touron, 1997)

Las expectativas de logro académico están dadas en función de las percepciones de dificultad que los estudiantes tengan sobre el programa académico que están cursando, según lo afirman (Roces, González-Torres, & Touron, 1997, pág. 7):

“Parece entonces que no se puede establecer un modelo de relaciones entre las expectativas y las estrategias de aprendizaje y el rendimiento sin incluir aspectos referidos a las percepciones sobre la carrera concreta que curse el alumno, puesto que estas percepciones van a modular las relaciones que se establezcan.”

Aunque es evidente que dicha conclusión está dada en función de la percepción que tiene el estudiante sobre un programa completo, se puede extender y tomar como punto de partida del presente estudio aunque el mismo se encargue de una materia –

Emprendimiento – transversal a dos programas – Administración de Negocios Internacionales (ANI) y Administración de Empresas (AE).

4.1.1.3. Competencias

Las competencias son la suma de conocimientos que el individuo pone en práctica ante una situación dada, es decir, son la manera como las personas manifiestan el saber en el hacer, por tanto, las competencias tienen en sí mismas una carga de practicidad y de comportamientos y conductas apreciables *“las competencias son procesos complejos de desempeño con idoneidad en un determinado contexto, con responsabilidad.”* (Tobón, 2006, pág. 5).

En la misma línea, los comportamientos observables y verificables constituyen el desempeño personal en el marco de las competencias. Este enfoque de competencias y desempeño ha sido adoptado por las áreas de gestión humana de diversas organizaciones empresariales (Tobón, 2006), como una manera de evaluar el cumplimiento de los objetivos en cuanto a las actitudes; sobre esta perspectiva de competencias se volverá más adelante en este documento.

4.1.2. Fundamentos teóricos sobre el emprendimiento

El término emprendedor proviene de la palabra francesa *entrepreneur* que significa pionero, por lo tanto la primera referencia de uso que se tiene de la palabra fue para referirse a aquellos aventureros que venían al Nuevo Mundo y que no tenían certeza de lo que iban a encontrar (Castillo H., 1999). En este orden de ideas, emprender sugiere que el actor principal – el emprendedor – afronta en su camino una serie de circunstancias desconocidas, sin embargo, un buen emprendedor planea con anticipación su proyecto, calcula los riesgos y la manera de evitar o atenuar la ocurrencia de los mismos (Del Solar,

2010), más adelante se retomará la forma proactiva como el emprendedor inicia y desarrolla los proyectos.

Al profesor Schumpeter³ se le atribuye por primera vez la utilización del término para hacer referencia a las personas que con sus actividades económicas generan inestabilidad en los mercados (Castillo H., 1999); a juicio de esta investigación y en el contexto de la misma, la palabra “inestabilidad” no necesariamente tiene una connotación negativa, por el contrario, significa una modificación de las condiciones normales de los mercados, por lo que el emprendedor producto de su iniciativa genera nuevos modelos de negocio y nuevas oportunidades de mercado. Esta propuesta teórica integra las dos principales posturas que gravitan alrededor del emprendimiento, la schumpeteriana y la expuesta por la Escuela Austriaca:

“La función de los emprendedores es reformar o revolucionar el patrón de producción al explotar una invención, o más comúnmente, una posibilidad técnica no probada, para producir un nuevo producto o uno viejo de una nueva manera; o proveer de una nueva fuente de insumos o un material nuevo; o reorganizar una industria, etc.” (Schumpeter citado por (Castillo H., 1999, pág. 5).

Para la Escuela Austriaca y sus representantes tales como: Ludwig von Mises, Friedrich Hayek e Israel Kirzner, el emprendedor es el individuo que pretende generar un mercado especulativo aprovechando alguna situación de incertidumbre y debido a esta situación contribuye en el equilibrio de la oferta con la demanda, de ahí que el emprendedor tenga como principal característica estar alerta a identificar y explotar oportunidades que existen en los mercados en desequilibrio, pero que necesariamente están provistos (los

³ Joseph Alois Schumpeter fue un destacado economista austro-estadounidense. Ministro de Finanzas de Austria entre 1919 y 1920 y profesor de la Universidad de Harvard entre 1932 y 1950, año de su muerte.

mercados) de calidades suficientes para lograr el éxito en su iniciativa, “El emprendedor debe ser observador de las condiciones de la realidad, que se convierten en oportunidades para el emprendimiento en negocio” (Zorob Ávila, 2012, pág. 152)

En la misma línea de análisis, para Schumpeter el emprendedor deforma el equilibrio normal de un mercado, en contraposición a la Escuela Austríaca que plantea que el emprendedor y su tarea emprendedora propenden por el equilibrio de los mercados (Castillo H., 1999). No se trata de formular si el emprendedor genera o no desequilibrio en los mercados, el punto focal e importante para la presente investigación es reflexionar sobre el papel del emprendedor como agente generador de dinámicas económicas, de mercado, social y cultural, entre otras, y en esta misma dirección estimar como la educación contribuye a potencializar la creación de emprendedores y más allá a formular un genuino espíritu emprendedor.

4.1.3. Espíritu emprendedor

El emprendedor necesita de una “energía” impulsora que lo lleve a iniciar un proyecto y a enfrentarse a lo desconocido, ésta fuerza se conoce como espíritu emprendedor “*Hablar de “espíritu emprendedor”, nos aproxima a esa fuerza que nos alienta y fortifica en la acción*” (Del Solar, 2010, pág. 26).

“Por tanto, el espíritu emprendedor se vincula estrechamente con una disposición a rastrear tendencias y cambios del entorno que nadie ha visto o a las que no se les ha prestado atención” (Robbins & Coulter, 2005, pág. 40) citado por (Del Solar, 2010, pág. 26)

Conforme a lo anterior, la persona provista de espíritu emprendedor tiene la habilidad de detectar los cambios del mercado, llevando a cabo una lectura sistemática y

fundamentada de las tendencias locales o mundiales de los mismos, los hábitos de vida de la sociedad, identificando “vacíos” o necesidades parcial o totalmente insatisfechas, transformando las mismas en oportunidades de mercado. Para esto, el emprendedor busca y aprovecha los recursos disponibles (capital, tecnología y recursos humanos) y es justamente este aprovechamiento de recursos lo que diferencia un emprendedor provisto de cultura emprendedora del simple emprendedor o soñador, como lo señala (Del Solar, 2010, pág. 26):

“La concepción de emprendimiento que aquí se propone, no solo considera la capacidad de generar un negocio o una respuesta interesante o innovadora ante el medio, en pro del mejoramiento de las condiciones productivas, sino que incorpora plenamente la capacidad de conformar situaciones que permitan gestionar una innovación o respuesta creativa ante las situaciones de la vida colectiva cotidiana, es decir, que proponga un reto más allá de lo habitual.”

El aprovechamiento de los recursos significa no solamente soñar con la solución o mejor aún, divagar con la oportunidad de negocio, sino, que conlleva a que esta se ponga en práctica y que ofrezca respuestas alternativas o novedosas a la necesidad identificada. (Castillo H., 1999).

En este orden de ideas, pasar de la teoría a la práctica requiere que el individuo esté investido de una actitud emprendedora, a juicio de (Global Entrepreneurship Monitor, 2.011 – 2.012, pág. 10):

*“**Actitudes emprendedoras**, que hacen relación a las percepciones y creencias, a los valores que las personas y la sociedad en la cual ellas actúan, tienen sobre la actividad emprendedora. Por ejemplo el grado en el cual se cree que pueden*

existir oportunidades buenas para empezar una empresa, el reconocimiento social que se le dé al ser emprendedor, la percepción y la actitud frente al riesgo que las personas tengan, la noción que se dispone de las competencias emprendedoras (habilidades, conocimientos y experiencias) para desarrollar una empresa, el conocer personas que han desarrollado empresas, el creer que existe la posibilidad de acceder a los recursos necesarios para el desarrollo de la actividad emprendedora, o el pensar que existe un ambiente general favorable hacia la actividad emprendedora. Todas estas actitudes que pueden variar de país a país, afectan de una forma directa la orientación de las personas hacia el proceso de desarrollo de actividades emprendedoras.”

4.1.4. Intraemprendimiento

Se le denomina intraemprendores a los individuos que al estar empleados en una organización, manifiestan y ponen en práctica comportamientos propios de los emprendedores, por esto los intraemprendedores tienen las mismas características, rasgos, competencias y habilidades de comportamiento que los emprendedores.

“Pinchot (1985) acuñó el término intraemprendedor (intra-preneur) para describir la conducta de determinados empleados que se comportaban como emprendedores dentro la organización. En general, se denomina emprendedor a la persona que es capaz de reconocer una oportunidad de negocio y ante ella tomar la decisión de conseguir los recursos necesarios para poder poner en marcha se propio proyecto empresarial. En este proceso, el emprendedor invierte dinero, tiempo y conocimientos, arriesgando sus recursos y su prestigio personal, pero buscando recompensas económicas y personales (Moriano, Palací y Morales, 2006). Por su parte, los intraemprendedores son empleados capaces de incorporar nuevos

productos, servicios y procesos, actuando en beneficio de su organización. Por lo que, a diferencia de los emprendedores, no abandonan la organización para implicarse en un proyecto personal propio, sino que utilizan los recursos de la organización para desarrollar nuevos proyectos que permitan renovarla desde dentro (Moriano, Topa, Valero y Lévy-Mangin, 2009).” (Moriano, Topa, Molero, Entenza, & Lévy-Mangin, 2012, pág. 171)

En este orden de ideas, el intraemprendedor se apalanca del talento humano y de los recursos financieros y técnicos de la empresa en la que trabaja, para llevar a la práctica sus propuestas innovadoras de mejora continua, sin embargo, no goza de libertad para desarrollar sus ideas, ya que éstas deben estar alineadas con las estrategias, principios, políticas y prioridades de la organización para la que está al servicio, en tal sentido no goza de libertad para desplegar sus talentos y habilidades emprendedoras.

“Las diferencias entre el emprendedor y el intraemprendedor radican en la asunción del riesgo y la autonomía. El emprendedor normalmente arriesga su dinero, su patrimonio e incluso su carrera profesional en la creación de una nueva aventura empresarial que no sería posible sin él. Por el contrario, el intraemprendedor no tiene que arriesgar su propio capital, porque cuenta con los recursos de la organización a la que pertenece. Ahora bien, el emprendedor tiene la libertad para actuar de forma independiente, mientras que el intraemprendedor debe seguir en mayor o menor medida las normas y procedimientos de la organización e involucrar a otros miembros para desarrollar nuevos proyectos innovadores (Hisrich, 1990).” (Moriano, Topa, Molero, Entenza, & Lévy-Mangin, 2012, pág. 172)

4.1.5. Educación y pedagogía para la formación del espíritu emprendedor

El sujeto que lleva a cabo la acción de generar empresa es el emprendedor y/o el empresario el cual está provisto de una serie de características que le permiten enfrentar nuevos y grandes retos, como los expone (Varela V., 2008); 22 son las características que definen a un emprendedor y empresario: fuerza vital, deseo de superación y progreso, capacidad de identificar oportunidades, visión de futuro, habilidad creadora e innovadora, aceptación y propensión al cambio, iniciativa, libertad – autonomía – autogobierno, capacidad de toma de decisiones con información incompleta, convicción de confianza en sus facultades, actitud mental positiva hacia el éxito, perseverancia, coraje para enfrentar situaciones inciertas y para correr riesgos, capacidad de realización, practicabilidad y productibilidad, capacidad de control, inconformismo positivo, soluciones y no problemas, responsabilidad – solidaridad – ética, capacidad de integrar hechos y circunstancias y por último liderazgo. Cuando este conjunto de características y valores están presentes en una sociedad y son reconocidos, vividos y desarrollados por sus miembros se erige el espíritu y la cultura empresarial (*entrepreneurship*, en inglés).

Ciertamente la creación de una cultura empresarial requiere de un contexto educativo y pedagógico especial y diferente, no será posible educar una nueva generación de empresarios provistos de las competencias empresariales necesarias que le permitan actuar como líderes empresariales y como agentes difusores de la cultura empresarial desde el ser y el actuar con las metodologías y prácticas educativas tradicionales, este salto cuántico en la educación exige que la misma se redefina en cuanto a los métodos, los contenidos, el currículo, los fines, los resultados, la didáctica y las formas de evaluación; dicho en otros términos, es imperioso que la misma educación “desaprenda”.

“(…) la adecuada formación emprendedora en las universidades promueve una proporción creciente de nuevos emprendedores profesionales, y técnicos y tecnólogos. Por otro lado, se identifica la necesidad de formar la alta proporción de emprendedores establecidos con nivel de formación secundaria, para motivarlos a encontrar innovaciones basadas en conocimiento que dinamicen sus empresas”. (Global Entrepreneurship Monitor, 2.011 – 2.012, pág. 63).

Para comprender mejor la necesidad de generar cambios profundos en los sistemas educativos tradicionales, a continuación se muestran las diferencias básicas entre la educación tradicional y la educación empresarial:

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

Tabla 1. Diferencias entre la educación tradicional y la empresarial. Fuente: (Varela V., 2008, pág. 576)

La formación de emprendedores tiene relación directa e inequívoca con el perfil cultural de las naciones, de las regiones, de las ciudades y en particular con la de la institución educativa, por consiguiente no es posible pensar en constituir y desarrollar una propia

casta de empresarios simplemente adoptando modelos educativos foráneos⁴, citando de nuevo a (Varela V., 2008, pág. 576):

“En educación empresarial no puede cometerse el mismo craso error que en la educación tradicional: trasladar las ideas, métodos, conceptos, teorías y herramientas desarrolladas para culturas diferentes a la local, sin analizar la poca aplicabilidad o aceptabilidad de ellas en nuestra cultura y sin hacer las posibles adecuaciones culturales. (...) Recuérdese aquí los estudios de Hofstede, que demuestran que la aplicación de un modelo sólo puede ser exitosa si las características culturales del receptor y del emisor coinciden”.

Según (Gibb, 1987) citado por (Varela V., 2008, pág. 580):

“El análisis del sector educativo nos lleva a la conclusión de que él se concentra notablemente en el pasado, haciendo énfasis en el origen y desarrollo de ideas y conceptos y en la síntesis de conocimientos previos. Se orienta a ofrecer conocimientos a una audiencia más o menos pasiva, valida el nivel de aprendizaje mediante exámenes y pruebas escritas. La falta de sentimiento sobre el conocimiento y de objetividad sobre el entorno son elementos básicos del sector educativo. En contraste, el mundo del empresario está muy alejado de estos patrones. Él o ella tienen muy poco tiempo para el análisis crítico del pasado y está claramente consciente de las limitaciones y de la poca productividad de dicho análisis en relación con el tiempo consumido. Vive más preocupado por el presente y el futuro y encuentra formas de esquivar creativamente los problemas o de anticiparlos. La comprensión de los fenómenos se deriva de experiencias

⁴ Al referirme a “foráneos” no solamente se hace referencia en al ámbito geográfico de las naciones, sino, en particular al contexto cultural de la propia institución educativa; que para el caso particular de esta investigación hace referencia a la Universidad de la Sabana y a los programas de Administración de Empresas, Negocios Internacionales y Comunicación Social.

personales, apropia el conocimiento mediante la acción y es a través de los resultados de ella que evalúa. Se compromete emocionalmente con los conocimientos, reconoce que otros están en posiciones similares y aprende a tomarlos en consideración. La mayoría de la información que usa para sus decisiones la logra a través de comunicaciones personales y a menudo es el resultado de un debate emotivo que trae el conocimiento de fuentes que lo influyen. Estos intercambios personales se llevan a cabo según la necesidad de manipular los eventos a favor de ciertos resultados. Su mundo es el de las oportunidades y de los problemas, que deben ser enfrentados sólo cuando ellos provean salidas clara o interfieran el logro de lo que se busca. El arte de despreocuparse de los problemas es a menudo tan importante como el arte de resolver problemas”.

Este planteamiento que enfrenta a la educación en sus distintas formas con la práctica empresarial y las exigencias del mundo moderno, contribuye a desentrañar algunos factores básicos que deben estar presentes no solo en la educación sino, en los cambios de paradigmas y por ende de recursos pedagógicos y didácticos de los profesores que quieran dedicarse a la labor de educar a los nuevos emprendedores. Según (Gibb, 1987), el siguiente cuadro muestra los cambios de paradigma del profesor:

Educación tradicional	Educación empresarial
Orden	Caos
Formalidad	Informalidad
Trabajo bajo control y resultado	Trabajo en confianza
Información	Observación y creencia
Demarcación clara	Flexibilidad y superación
Planeación	Intuición
Estrategia corporativa	Estrategia táctica
Medidas de control	Lo hago a mi modo
Estándares finales	Desempeño a través personal de observación
Transparencia	Ambigüedad
Experiencia funcional	Holístico
Sistemas	Sentidos y juicios
Autoridad por posición	Compromiso del dueño
Evaluación de desempeño final	Retroalimentación del cliente y del <i>network</i>

Tabla 2. Cambios de paradigmas del profesor. Fuente: (Gibb, 1987) citado por (Varela V., 2008, pág. 583)

“Se debe utilizar: aprendizaje por experiencia y por ello aprendizaje basado en problemas, aplicación práctica, casos vividos con empresarios reales, visitas a empresas, simulaciones, ejercicios tipo outdoor, competencias empresariales, concursos, simulaciones de nuevas empresas, etc. Deben ser elementos del proceso educativo. (...) Los cursos deben ser flexibles en sus contenidos y concentrarse en el desarrollo de las competencias. Se debe buscar que generen soluciones innovadoras bajo condiciones de ambigüedad y riesgo, que es el ámbito normal de empresas” (Gibb, 1987) citado por (Varela V., 2008, pág. 583)

Ciertamente educar para preparar al ser humano en cultura empresarial y emprendedora exige un cambio y reconversión de los hechos pedagógicos, los profesores requieren de una alta dosis de creatividad didáctica para ayudar a los alumnos a que visibilicen sus oportunidades de desarrollo y se atrevan a salir de su zona de confort.

5. Metodología

La investigación se aborda desde un enfoque cualitativo y un diseño metodológico de carácter fenomenológico *“La fenomenología es el estudio de las estructuras de la conciencia que posibilitan su relación con los objetos”* (Gómez, 2007, pág. 209), cuyo alcance es describir la situación propia en cuanto a la enseñanza-aprendizaje del espíritu emprendedor en la Universidad de La Sabana y particularmente en la Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas – EICEA en los programas: Administración de Empresas – AE y Administración de Negocios Internacionales – ANI, según (Pérez Serrano, 1994) citado por (Gómez, 2007, pág. 146):

“(…) El foco de atención de los investigadores está en descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones y comportamientos que son observables incorporando la voz de los participantes, sus experiencias, actitudes, creencias y reflexiones tal como son esperadas por ellos mismos”.

Por tanto, esta investigación busca describir el significado y las diferencias de expectativas subyacentes entre directivos, profesores y estudiantes, en cuanto a la educación y práctica del fenómeno y la cultura emprendedora, que los programas de la EICEA tienen como uno de los tres pilares fundamentales (los otros dos son: cultura de servicio e internacionalización), igualmente determina como los planes de estudio responden a estas expectativas y plantea una serie de juicios críticos pero constructivos que propendan por el mejoramiento de las prácticas pedagógicas propias de la EICEA.

Las fases generales en las que se enmarca el desarrollo de la investigación son:

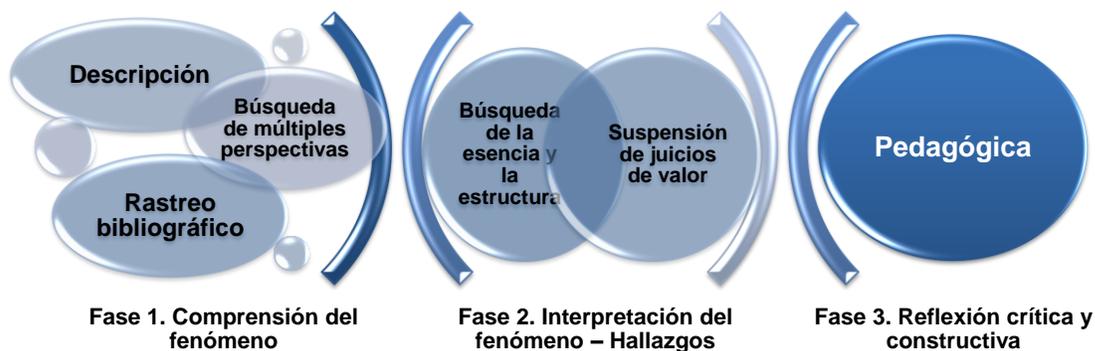


Figura 3. Fases generales de la investigación. Fuente: Elaboración propia.

Fase 1. Comprensión del fenómeno

1. Explorar y describir las distintas concepciones, percepciones y expectativas que sobre la enseñanza del emprendimiento, y la cultura emprendedora tienen los actores del ecosistema educativo en la Universidad de La Sabana: profesores, alumnos y directivas. Para esto se diseña un instrumento de investigación tipo entrevista, se hará una relación de las categorías de investigación con las respuestas de los actores y se desarrollará una teoría explicativa de la realidad identificada (alcance correlacional – explicativo).
2. Investigar en los distintos contenidos y métodos pedagógicos:
 - a. PEI de la Universidad de la Sabana
 - b. Syllabus de 4 materias de emprendimiento: Desarrollo de la capacidad emprendedora, Plan de negocios, Proyectos I y Proyectos II
 - c. PEP de los programas de ANI y AE
3. Rastreo bibliográfico sobre diversas teorías relacionadas con la enseñanza y aprendizaje del emprendimiento, esto con el fin de tener una base teórica firme

que permita comprender, analizar e interpretar las voces de los actores objeto de investigación.

Fase 2. Interpretación del fenómeno – hallazgos

1. Transcripción y codificación de las entrevistas de acuerdo con las categorías de análisis.
2. Interpretación y comprensión del fenómeno (concepciones, percepciones y expectativas), en el marco de las categorías y subcategorías.

Fase 3. Reflexión crítica y constructiva

1. Planteamiento de conclusiones y aportes para la construcción de una mejor cultura emprendedora en la Universidad de la Sabana en general, y en particular para los programas de formación de Administradores de la EICEA.
2. Reflexiones personales para el enriquecimiento de la práctica pedagógica del investigador.

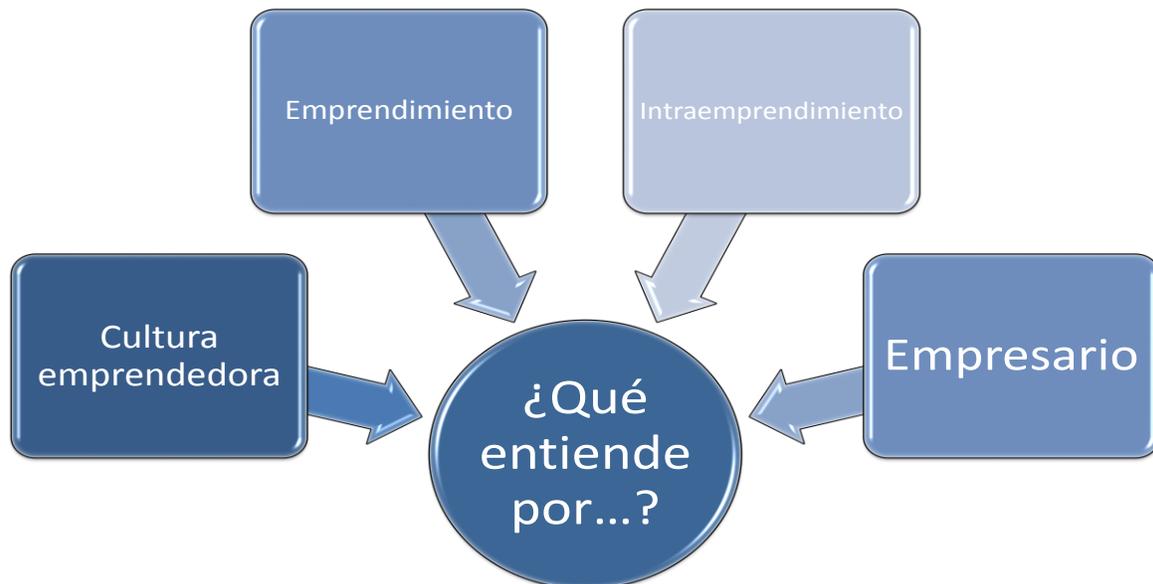
5.1. Conceptos y categorías de análisis

Las categorías son el reflejo de los cuestionamientos formulados como profesor de emprendimiento, dada esta circunstancia las mismas se plantean en forma de pregunta, así mismo, las subcategorías muestran la comprensión acerca de los actores y variables que intervienen en el proceso enseñanza/aprendizaje.

A continuación se muestra en detalle el planteamiento de categorías y subcategorías que dan cuerpo a la investigación:

Categorías	Subcategorías	Descripción conceptual
¿Qué entiende por...?	Cultura emprendedora	Comprender las concepciones que los actores tienen sobre cada uno de estos conceptos (subcategorías)
	Emprendimiento	
	Intraemprendimiento	
	Empresario	
¿Qué espera de...?	Universidad	Indagar sobre las expectativas que los actores tienen sobre cada uno de los elementos y escenarios involucrados en el acto pedagógico(subcategorías)
	Curriculum	
	Clase	
	Feria	
¿Cómo lo percibe en la universidad...?	Universidad	Comprender las percepciones que los actores tienen sobre cada uno de los elementos y escenarios involucrados en el acto pedagógico(subcategorías)
	Curriculum	
	Clase	
	Feria	
	Historia	
¿Para qué...?	Social y económico	Indagar sobre las expectativas que los actores tienen en relación con cada aspecto identificado (subcategorías)
	Personal	

Tabla 3. Descripción conceptual de las categorías y subcategorías en relación con las preguntas y objetivos de la investigación. Fuente: Elaboración propia.



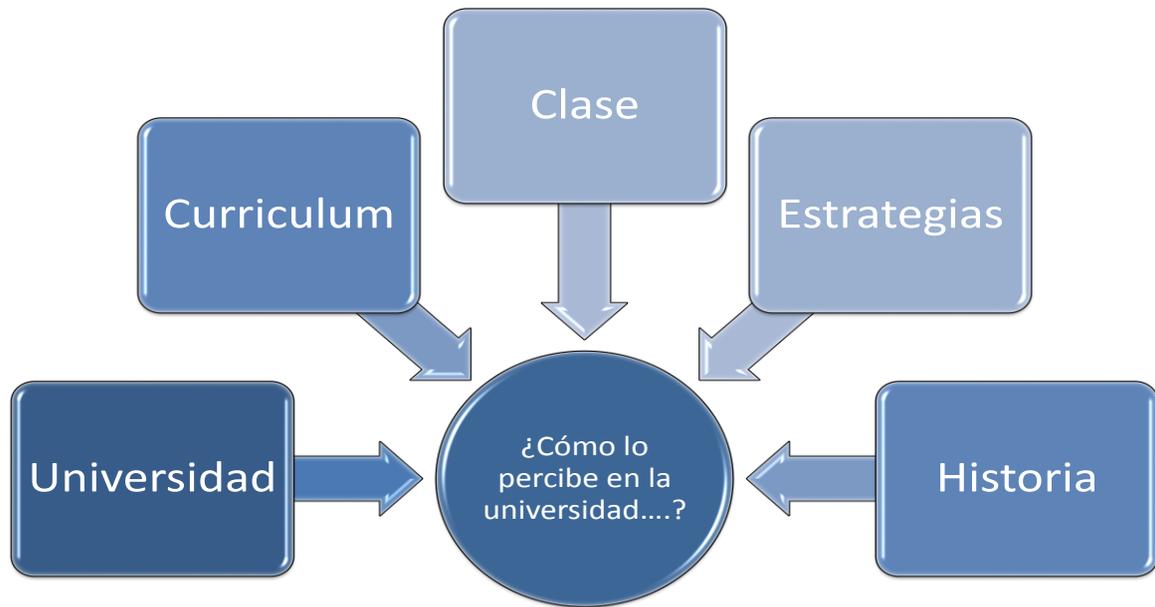
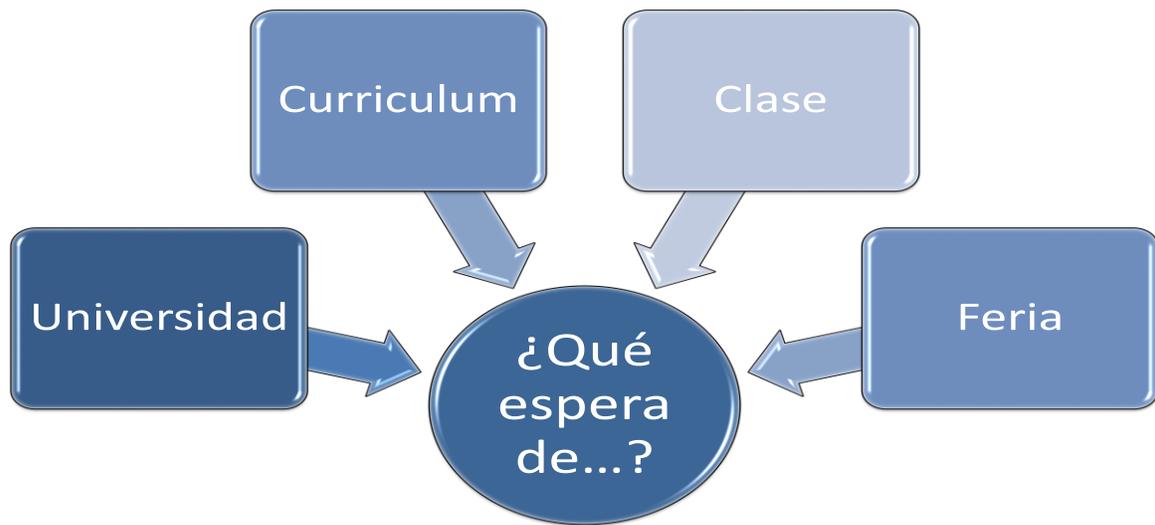




Figura 4. Categorías y subcategorías de análisis. Fuente: Elaboración propia.

Las categorías y subcategorías planteadas están asociadas y se emplean para indagar acerca de las percepciones, concepciones y expectativas de los actores, en el marco de la enseñanza y aprendizaje del emprendimiento y la cultura emprendedora, desde las siguientes perspectivas:

- El(los) patrón(es) de emprendimiento presente(s)
- Expectativas de los actores: directivos, profesores, alumnos y universidad.
- Bases y motivaciones para el emprendimiento
- Dimensiones críticas del emprendimiento: orientación estratégica, compromiso con la oportunidad, proceso de comprometer recursos, concepto de control de los recursos y estructura gerencial.
- Razones para "hacer emprendimiento"
- Prácticas pedagógicas en aula para la enseñanza de emprendimiento

A continuación se muestra la relación de las categorías de la investigación con cada una de las perspectivas antes mencionadas:

Categorías	Subcategorías	Perspectiva asociada
¿Qué entiende por...?	Cultura emprendedora	Dimensiones críticas del emprendimiento: orientación estratégica, compromiso con la oportunidad, proceso de comprometer recursos, concepto de control de los recursos y estructura gerencial.
	Emprendimiento	
	Intraemprendimiento	
	Empresario	
¿Qué espera de...?	Universidad	El(los) patrón(es) de emprendimiento presente(s).
	Curriculum	Expectativas de los actores: directivos, profesores, alumnos y universidad.
	Clase	Bases y motivaciones para el emprendimiento.
	Feria	Razones para "hacer emprendimiento".
¿Cómo lo percibe en la universidad....?	Universidad	El(los) patrón(es) de emprendimiento presente(s). Dimensiones críticas del emprendimiento: orientación estratégica, compromiso con la oportunidad, proceso de comprometer recursos, concepto de control de los recursos y estructura gerencial.
	Curriculum	
	Clase	
	Feria	
	Historia	
¿Para qué...?	Social y económico	Expectativas de los actores: directivos, profesores, alumnos y universidad. Bases y motivaciones para el emprendimiento.
	Personal	Razones para "hacer emprendimiento". Prácticas pedagógicas en aula para la enseñanza de emprendimiento.

Tabla 4. Relación de categorías con perspectivas de análisis. Fuente: Elaboración propia

En el anexo 1 se presenta el detalle de las categorías y subcategorías en relación con las preguntas que se harán en la entrevista semiestructurada.

5.2. Población y muestra

Dado el alcance descrito, la población objeto de investigación son directivos (Directores de Programa – 2 y Jefe del área de Emprendimiento – 1), profesores de emprendimiento – 3 y estudiantes – 5 de la EICEA en la Universidad de la Sabana, particularmente de los programas de: Administración de Empresas – AE y Administración de Negocios Internacionales – ANI.

“En el enfoque cualitativo, la muestra es una unidad de análisis o un grupo de personas, contextos, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre la cual se recolectan los datos sin que necesariamente sean representativos del universo mismo de análisis y no se determinan hasta que se ha realizado la inmersión

inicial en el campo y llega a variar conforme transcurre en el estudio teniendo ésta un carácter de flexibilidad.” (Gómez, 2007, pág. 178)

Teniendo en cuenta el enfoque de la investigación – cualitativo – no es posible establecer con certeza y precisión el tamaño de la muestra “(...) dado que la generalización no es el objetivo de la investigación cualitativa, ¿Cómo sabe el investigador cuál debe ser el tamaño de su muestra? La respuesta a esta pregunta es que si el investigador utiliza un diseño emergente, no será capaz de especificar el tamaño de la muestra; no podemos decir a priori cuántas personas o escenarios debemos incluir en nuestro estudio para comprender totalmente un fenómeno de interés.” (Gómez, 2007, pág. 178 a 179)

5.3. Técnicas de recolección de información e instrumentos

Para llevar a cabo la recolección de los datos es necesario hacer una inmersión en el contexto objeto de estudio:

“La recolección de los datos ocurre en los ambientes naturales y cotidianos de los participantes o unidades de análisis. En el caso de los seres humanos, en su vida diaria: cómo hablan, en qué creen, qué sienten, cómo piensan, cómo interactúan, etcétera.” (Roberto Hernández Sampieri, 2010, pág. 409).

En tal sentido, se empleará como instrumento de recolección de los datos la entrevista semiestructurada. En el anexo 2 se presenta el contenido completo del instrumento diseñado para la presente investigación, en general se tienen preguntas para los dos grupos de interés principales: Directivos y profesores y Alumnos.

“Las entrevistas semiestructuradas, por su parte, se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales

para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados (es decir, no todas las preguntas están predeterminadas)” (Roberto Hernández Sampieri, 2010, pág. 418)

La información recogida a partir de las entrevistas será categorizada y tabulada de acuerdo con las categorías previstas y las emergentes, empleando el software Atlas Ti. En la misma herramienta se hará triangulación de la información como se muestra a continuación:

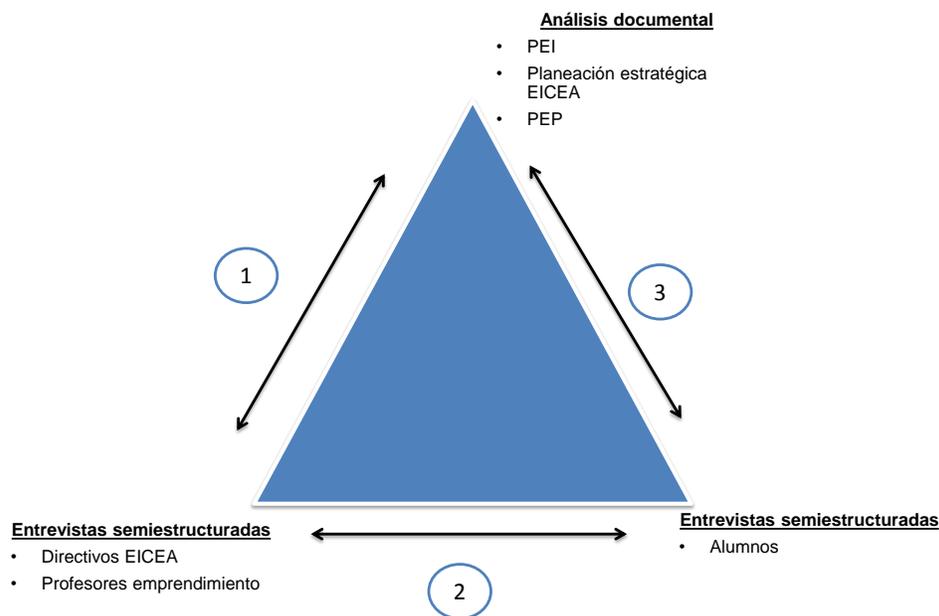


Figura 5. Triangulación de información. Fuente: Elaboración propia.

Otras técnicas aplicadas para la reelección de datos serán:

- **Análisis documental:** Proyecto Educativo Institucional – PEI – de la Universidad de la Sabana, Proyecto Educativo – PEP – de los programas de Administración de Empresas – AE – y Administración de Negocios Internacionales – ANI y Syllabus de las materias de emprendimiento (Proyecto I y Proyecto II en ANI / Desarrollo de

la capacidad emprendedora y Plan de negocio en AE), con un sentido crítico y constructivo a la luz de las competencias, habilidades y actitudes propias del espíritu emprendedor y las categorías u subcategorías previstas en esta investigación..

- **Rastreo bibliográfico:** Revisión de diversos autores e investigaciones que tratan temas relacionados tales como: pedagogía, emprendimiento y cultura emprendedora.

6. Reflexión, análisis y hallazgos

En la presentación del análisis, la reflexión y los hallazgos producto de esta investigación, se mantendrá la estructura de triangulación planteada: Análisis documental, entrevistas a directivos y profesores y entrevistas a alumnos; ahondando en las categorías establecidas: concepciones, expectativas y percepciones; para esto se recurre a la referenciación de algunas voces de la población investigada. Así mismo, se hará el contraste con las teorías de emprendimiento fundantes de este estudio: la Escuela Schumpeteriana y la Escuela Austríaca.

6.1. Concepciones

6.1.1. Cultura emprendedora

De manera predominante se observa coincidencia entre el entendimiento que tienen tanto los alumnos, los profesores como los directivos en asociar la cultura emprendedora como una actitud en el individuo, es decir, a la disposición del ser humano a enfrentar los retos del diario vivir:

“Una cultura donde la gente tiene esa chispa para hacer algo diferente al resto y no tiene temor a intentar algo nuevo, o a expresarse.” Estudiante 3.

“Con la capacidad para ver a un futuro y cumplir necesidades que otras personas están teniendo en el momento (...)” Estudiante 5.

“(...) traten de transformar el entorno que los rodea, por eso hablamos de cultura emprendedora.” Profesor 2.

Por tanto, la cultura emprendedora comprendida como actitud del individuo está

permeada y se ve nutrida por dos elementos esenciales; unos que se podrían denominar “internos de la persona” y otros “contextuales”. La primera categoría hace referencia a las competencias, saberes y condiciones que lo hacen emprendedor, la segunda a las condiciones propias que ofrece el entorno y la economía en donde actúa.

Internos de la persona

Tanto estudiantes como profesores coinciden en establecer que las condiciones internas del individuo son la suma de competencias, habilidades, saberes y formas de actuar.

“Cultura emprendedora para mí es que te forman, para que tú creas tu empresa y no para que seas un empleado”. Estudiante 1.

(...) la cultura es más, por ejemplo mi profesor usa una metodología en la que muestra muchísimo casos y anécdotas personales y cosas de lo que le ha pasado en su vida emprendedora (...).” Estudiante 2.

“(...) una cultura emprendedora, pues, es entre otras un pensamiento, una forma de ser (...).” Estudiante 4.

“Cultura emprendedora yo pienso que son aquellas como creencias que tiene un grupo de personas orientadas hacia el desarrollo de un sitio, un lugar, un país”. Estudiante 2.

“Es desarrollar habilidades que me permitan identificar oportunidades y actuar sobre esas oportunidades.” Profesor 1.

Contextuales

A diferencia del anterior, en este caso las actitudes del emprendedor relacionadas con el contexto social, político y económico son con mayor fuerza percibidas y comprendidas por las instancias que se podrían llamar formadoras: profesores, directivas e institucionales (PEP y PEI), es decir, la investigación muestra que los estudiantes no consideran que el ecosistema emprendedor haga parte de la cultura emprendedora entendida como actitud, o mejor, no perciben que el ecosistema contribuya a crear dicha cultura, esto se deduce a partir de que ninguno de los estudiantes entrevistados asocian en sus definiciones de cultura emprendedora aspectos tales como: facilidades de financiación de proyectos, reconocimiento social al emprendedor, facilidad de acceso a conocer de primera mano experiencias exitosas e intentos fallidos de emprendedores (aunque reconocen que el acceso, el contacto y el conocimiento de estas experiencias contribuye en gran medida en el desarrollo del emprendedor, por tanto es un excelente recurso didáctico en la pedagogía del emprendimiento), entre otros.

“Un ecosistema preparado para el emprendimiento, y la mentalidad de las personas se transforma ante, es cultural el emprendimiento”. Profesor 2.

“Que desde el colegio estén viendo esas oportunidades y esas pasiones y esa crítica ante la sociedad, y traten de transformar el entorno que los rodea, por eso hablamos de cultura emprendedora”. Profesor 2.

“(…) vemos que no se hace emprendimiento solo, tiene que ser en una sinergia de actividades de universidades, empresas, sector financiero, que estén en la misma ola del emprendimiento, y que lo apoye”. Profesor 2.

“Un ambiente propicio para la creación de nuevas empresas”. Profesor 3.

En este orden de ideas y a la luz de la teoría que sobre el particular expresa el estudio de GEM 2.011 – 2012 referenciado en el marco teórico, a los estudiantes les falta reconocer este elemento como fundamental y complementario en la formación y desarrollo de la cultura emprendedora.

Igualmente, el estudio evidencia que desde los documentos que le dan cuerpo y sustento a la formación de los administradores en la Universidad de La Sabana, se evidencia el concepto que se tiene sobre la cultura emprendedora como competencias del ser, del saber y del saber-hacer.

Competencia del ser

“(…) con una sólida formación personal, cultural e intelectual que le permita participar activamente en la creación, desarrollo y dirección de empresas.” PEP de AE.

“Actúa con iniciativa permanente y con responsabilidad, para la identificación de nuevas oportunidades de negocios o para dinamizar unidades de negocios existentes.” PEP de AE.

Competencias del saber

“Tiene formación académica sólida sobre modelos, estrategias, técnicas y herramientas para la identificación de oportunidades de negocio y su puesta en marcha.” PEP AE.

Competencias del saber-hacer

“Identifica, implementa e impulsa oportunidades de planes de negocio nuevos o desarrollo los ya existentes”. PEP AE.

“(…) que le permita participar activamente en la creación, desarrollo, y dirección de nuevas empresas que satisfagan de manera óptima las necesidades de la sociedad Colombiana.” PEP AE.

Confrontando estas concepciones que desde el PEI y los PEP de los programas de administración se tiene sobre cultura emprendedora, con la teoría que expone las características que deben tener las estrategias pedagógicas que formen sobre este particular, se deduce que es necesario enriquecer su aproximación a la cultura emprendedora y su intención formativa, no solamente adoptando modelos de emprendimiento foráneos, sino, exponiendo y proponiendo con más contundencia la necesidad de desarrollar patrones propios de emprendimiento articulados con los otros dos pilares que dan el sustento a los programas de la EICEA, la internacionalización y el servicio.

Por último, del análisis de los códigos de categorización de las entrevistas se deduce que tanto estudiantes, profesores como directivos expresan que para cultivar una verdadera y fuerte cultura emprendedora en la universidad, es necesario propiciar una forma de pensar crítica, reflexiva y creativa.

“(...) que estimulen el pensamiento autónomo y creativo de los estudiantes y su capacidad de innovación y de solución de problemas.” PEI.

“(...) es una forma de pensar en tener la mente abierta, pensar fuera de la caja pensando, vale, que es más allá de lo que ya existe, qué oportunidad de mercado hay y si, pensar fuera de la caja.” Directivo 1.

“(...) tener un espíritu emprendedor, ser creativo, tener la mente abierta (...)” Estudiante 1.

“(...) una cultura emprendedora, pues, es entre otras un pensamiento.” Estudiante 4.

6.1.2. Emprendimiento

En congruencia con la concepción que se tiene sobre cultura emprendedora, el emprendimiento se entiende también como intrínseca a la actitud del individuo, sin embargo, al parecer tiene una relación más fuerte el emprendimiento con la actitud, que el de cultura emprendedora con el mismo concepto; emprendimiento relacionado con actitud presentó 44 referencias y cultura emprendedora con actitud 6 referencias.

“(...) y emprendedor es el que tiene pasión, o sea que le gusta, que tiene ideas, o sea que es innato en él, que nació con la idea de que él tiene que ser independiente, hacer su empresa y en todo hay oportunidad de negocio, pienso yo.” Estudiante 5.

“Como que uno no se derrote fácil, sino que si tú piensas que va a funcionar pues funciona.” Estudiante 1.

“Claro porque si no crees en ti mismo ya no hay nada (...)”. Estudiante 1.

“Porque ser emprendedor es afrontar riesgos (...)”. Estudiante 2.

“entonces cuando yo soy emprendedor estoy tal vez sacrificando muchas cosas de las otras áreas y eso me va a generar a mi cambios en hábitos y en costumbres que yo tengo.” Estudiante 3.

“Tiene que ser una persona arriesgada, recursiva, y con recursiva me refiero a que no sea conformista (...)”. Profesor3.

“(...) que sea una persona súper disciplinada, que tenga un orden y una organización en los tiempos que va a dedicar en el tema del emprendimiento, y muchísima fuerza de voluntad porque hay muchas veces en las que uno quiere botar todo, entonces el hecho de ser radical con mis decisiones y de decidir terminar con lo que comencé eso es algo muy importante, eso es algo que digamos fortalece durante la vida, o sea uno constantemente está siendo más consciente de lo que es perder plata y tiempo entonces está siendo más

disciplinado con los proyectos”. Profesor 2.

“(…) yo puedo ser ama de casa y ser netamente emprendedora con mi proyecto familiar o mi proyecto de vida, entonces yo no creo que el emprendimiento este 100% relacionado con un tema económico, uno puede emprender en su propia vida, con sus propios proyectos personales.”. Profesor 1

*“Y el emprendedor, puede ser cualquier persona, no necesariamente alguien que tiene un proyecto de empresa, nosotros podemos ver intraemprendedores, y si vemos desde el punto de vista etimológico, la palabra viene del francés entrepreneur que significa pionero, entonces cualquier persona que esté dispuesta a desarrollar un proyecto, a llevarlo a cabo, identificar oportunidades, una persona inquieta que esté tratando de superarse, para mí eso es un emprendedor.”
Profesor 1.*

En este orden de ideas, y acerca de la concepción de emprendimiento como una actitud de vida, a juicio de esta investigación en el syllabus de las materias de emprendimiento de la Escuela, se hace una referencia tímida de la importancia de formar actitudes de vida emprendedoras: *“descubrir una concepción del emprendimiento como opción de vida”*, por tanto se deduce que existe una brecha muy grande entre la concepción de los actores y lo reflejado en el syllabus.

Con la misma importancia conceptual con que los actores conciben el emprendimiento como actitud de vida, se evidencia que especialmente los estudiantes lo relacionan con creatividad:

“(...) cuando a mí me hablan de emprendimiento, yo siento que debo ser innovador y creativo también, (...)”. Estudiante 3.

“Donde yo puedo cambiar algo o mejorarlo, no solamente que haya algo faltante (...)”. Estudiante 2.

“Pues yo creo que la persona que tenga ideas y sepa desarrollarlas y quiera desarrollarlas, es un emprendedor y el emprendedor es más como búsqueda de oportunidades, negocios, ideas nuevas, diferentes, más enfatizadas a la investigación”. Estudiante 1.

“(...) como una persona que más que generar problemas, genere soluciones, eso para mí es importante, que sea como (...) que genere (...)”. Estudiante 4.

A diferencia de los estudiantes, en el caso de los directivos luego de la actitud, el emprendimiento lo relacionan en con la capacidad de desarrollo empresarial, social y económico.

“(...) tener responsabilidad social, tener ese sentimiento de pertenecer a un grupo, un sentido de pertenecía social y sentir la responsabilidad de responder a la sociedad a la que uno pertenece por que no es solo un yo sino un grupo, porque una sociedad no funciona si uno no tiene ese pensamiento colectivo, que es importante para el desarrollo y la seguridad que uno quiere sentir, y la ética que ya he comentado.”. Directivo 1.

“Se promueve el desarrollo de los valores que estamos mencionando, la universidad apunta mucho a los valores como la honestidad, el buen comportamiento, la ética, la responsabilidad social entonces por ejemplo ser emprendedor es crear empleo y eso es responsabilidad social.”. Directivo 3.

Tanto estudiantes como profesores y directivos coinciden en conceptualizar el emprendimiento con una amalgama de habilidades de comportamiento social y empresarial:

“(…) tener un espíritu emprendedor, ser creativo, tener la mente abierta, saber comunicarse de forma escrita y verbal”. Directivo 1.

“(…) es una habilidad que se puede desarrollar en cualquier trabajo, campo, (…) “.
Estudiante 2.

“(…) pero para mí el emprendedor es esa persona que tiene la idea y la desarrolla de la mejor manera porque sabe cómo hacerlo, porque su ser, su pensamiento, su forma de ser lo puede llevar a eso.”. Estudiante 3.

“¿Habilidades? Comunicación, no tanto que sea habladora sino que sepa comunicarse, que sepa entender a las personas, que pueda ponerse en los zapatos de los otros, que pueda entender cuál es el problema o que hay que hacer para solucionar el problema(…)”. Estudiante 3.

“(...) me parece que aunque no es fundamental es necesaria la parte social, un emprendedor que no sepa comunicarse, que no tenga habilidades sociales de ningún tipo, le va a costar más emprender, lo puede hacer, pero le va a costar más.”. Estudiante 4.

“Habilidades, de análisis, conocimiento en el tema (...)”. Profesor 2.

“(...) una muy importante es toma de decisiones, eso es fundamental en el tema, habilidad para tomar decisiones.” Profesor 3.

En esta misma línea de análisis, la investigación encuentra que el emprendimiento lo definen o mejor lo asocian con el desarrollo de diversas competencias, sin embargo, predominan las capacidades relacionadas con: liderazgo, comunicación, responsabilidad, investigación, análisis, argumentación y toma de decisiones.

“El liderazgo creo que es importante en el tema de que uno debe saber cómo motivar y liderar a la gente hacia los objetivos que se quiere lograr”. Directivo 1.

“Porque el emprendimiento comenzó cuando comencé a ver capacidades de liderazgo.”. Estudiante 2.

“(...) entonces creo que la forma más evidente de ejercer un liderazgo que fomente un desarrollo es por medio del emprendimiento”. Estudiante 2.

“(...) considero que soy emprendedora porque soy una líder y tengo pasión por muchas cosas en las que me destaco como líder, y la forma para ejercer ese liderazgo pienso yo que es montando una empresa”. Estudiante 2.

“Su personalidad, de pronto, porque tiene que estar muy ligado del liderazgo y como te dije antes de esa parte intuitiva y creativa”. Estudiante 3.

“(...) porque tiene que estar muy ligado del liderazgo”. Estudiante 3.

“(...) me parece que aunque no es fundamental es necesaria la parte social, un emprendedor que no sepa comunicarse, que no tenga habilidades sociales de ningún tipo, le va a costar más emprender, lo puede hacer, pero le va a costar más”. Estudiante 4.

“(...) como una persona que más que generar problemas, genere soluciones, eso para mí es importante, que sea como (...) que genere (...) que las personas que la rodeen lo vean como un punto de referencia, como líder”. Estudiante 5.

“Que tenga capacidad de decisión, y de tomar acción, que no se quede en la idealización sino que se tomen acciones, y obviamente súper sincero, que diga la verdad en lo que va a vender o el servicio que va a hacer. Que sea muy correcto manejando personal y este tipo de cosas”. Estudiante 5.

“(...) la capacidad de gestionar un proyecto, de pensar tanto crítica como creativamente, no solo desarrollar ideas sino tener una actitud crítica que le permita a uno evaluar esas ideas, identificación de oportunidades, para

cuestionarlo todo y competencias de introspectiva, que el estudiante vea que está sucediendo pero a partir de eso pueda inferir hacia donde van las cosas, las industrias". Profesor 1.

Por otro lado, el análisis de las diferentes definiciones que sobre el emprendimiento se abordan en la comunidad entrevistada, deja ver que se tiene una concepción del emprendimiento hacia la creación de empresa, pero desde la identificación previa de necesidades en los mercados. Esta categorización del emprendimiento, conserva los mismos rasgos que tanto la Escuela Schumpeteriana como la austriaca definen sobre la materia, es decir, la función del emprendimiento se basa en aportar nuevos modelos de explotación de las invenciones o de mejorar las formas ya existentes, para esto se requieren las capacidades anteriormente identificadas y listadas.

Así mismo, desde las mismas concepciones teóricas antes mencionadas, el emprendedor requiere hacer un análisis metódico de los mercados en los cuales desea irrumpir, con el fin de identificar vacíos, necesidades insatisfechas o la posibilidad de crear nuevas; y justamente tanto estudiantes, como profesores y directivos emplean estos términos para precisar su comprensión sobre el significado del emprendimiento, y atribuyen cierta garantía de éxito en el emprendimiento al rigor con el que se haga esta investigación y análisis.

"Muchas veces pienso que el error es que el emprendimiento es hacer lo que la gente le gusta hacer, dicen, hay pues me gustaría tener un café entonces voy a abrir un café, sin analizar si existe la demanda (...) yo pienso que habría que hacerlo al revés, mirando que es lo que de verdad falta o que es lo que podemos mejorar donde hay un problema y encontrar una solución." Directivo 1.

“Si porque sin que exista una necesidad para lo que yo quiero ofrecer la idea no me va a servir.”. Directivo 3.

*“Pues si tú conoces bien el mercado, tú también puedes mejorar algún proceso.”.
Estudiante 1.*

“El mercado puede cambiar en uno o dos años, entonces yo pienso que sentándose a mirar el mercado tanto los oferentes como los demandantes y digamos que si a partir de ese tipo de cosas identificar ya sea un nicho que este abandonado.”. Estudiante 2.

“Pues con respecto a la demanda, el hecho de ir hacia la persona y preguntarle las costumbres que tiene respecto a ese tipo de necesidad que uno quiere suplir o simplemente los gustos y preferencias cuando ya es el consumidor como tal entonces si yo quiero venderles a comercializadoras, entonces yo les pregunto, no sé, cada cuanto se abastecen, o que tipo de insumo usan, y cuando ya le pregunto a un consumidor ya me voy por algo muy cualitativo diría yo, y en cuanto a los oferentes, mirar la participaciones de mercado que hay, el crecimiento de ese mercado, si es un mercado que esta por morir, entonces digamos que ya la parte de los oferentes uno tiene que usar información mucho más compleja entonces meterse a lavas bases de daros, leer mucho las noticias, de ese mercado especial.” Estudiante 2.

“(...) pero que más allá de cómo aprovechar la oportunidad, es ver algo significativo, estando atento a las necesidades de las personas, los problemas que surgen (...)” Profesor 1.

*“Y el emprendedor, puede ser cualquier persona, no necesariamente alguien que tiene un proyecto de empresa, nosotros podemos ver intraemprendedores, y si vemos desde el punto de vista etimológico, la palabra viene del francés entrepreneur que significa pionero, entonces cualquier persona que esté dispuesta a desarrollar un proyecto, a llevarlo a cabo, identificar oportunidades, una persona inquieta que esté tratando de superarse, para mí eso es un emprendedor.”
Profesor 1.*

“(...) el emprendedor las busca por fuera, no necesariamente está metido en una empresa, y busca en donde hay fallas de mercado, necesidades, etc.” Profesor 2.

*“Para mi emprendedor es el que ha detectado la oportunidad, y está en la consecución de esos recursos técnicos, tecnológico, humanos, económicos.”
Profesor 3.*

“Para mí el emprendedor tiene la pasión, las ganas, ha detectado la oportunidad y está en la ejecución”. Profesor 3.

6.1.3. Empresario

Al interrogar a los actores acerca del enfoque conceptual que tiene sobre empresario, éste se debate esencialmente entre dos concepciones, empresario – emprendedor y empresario –habilidades gerenciales, la concepción de empresario – emprendedor es

más fuerte en estudiantes que en profesores y directivos, para los estudiantes el ser empresario es una medida de éxito de la actividad emprendedora, establece la calidad y talante del emprendedor en la perspectiva de que es capaz de movilizar una serie de recursos técnicos, económicos y humanos – capacidad de concreción, y es justamente este aprovechamiento de recursos lo que diferencia un emprendedor provisto de cultura emprendedora del emprendedor soñador.

“(…) un empresario debe ser emprendedor por que un empresario es una persona que dirige una empresa, debe ser emprendedor por que una empresa que se queda quieto que no innova y no trata de mejorar en algún momento va a morir por que el entorno está cambiando todo el tiempo.” Directivo 1.

“Y hay personas que ven oportunidades donde tu no las ves, y son buenos digamos creando, pero son muy malos ejecutando, y para ser empresario hay que tener de las dos, hay que ser creativo, innovador, pero tiene uno que saber gestionar, se necesitan habilidades gerenciales para ser empresario.” Profesor 3.

“(…) pero los empresarios yo pienso que necesariamente son emprendedores (…).”

Estudiante 2.

“(…) la forma para ejercer ese liderazgo pienso yo que es montando una empresa (…).” Estudiante 2.

“El empresario para mi decide emprender un proyecto empresarial, es decir, decide montar una empresa.” Profesor 1.

En el segundo enfoque relacionado con habilidades gerenciales, se reivindica en el empresario una serie de características y habilidades que lo exponen a la acción, es decir, a la toma de decisiones rápidas (en el día a día de la gestión de los negocios) y de alto impacto económico, a diferencia de la anterior, esta concepción predomina en profesores y directivos, más que en los estudiantes.

“Mientras que un empresario puede saber finanzas, puede saber contabilidad, puede saber todo lo que quiera, y puede tener el impulso para hacerlo, pero no necesariamente es un emprendedor.” Estudiante 3.

“(…) el empresario está más enfatizado en manejar operaciones, manejar el personal, manejar todo lo que tiene que ver en la empresa, manejar áreas, hacer negocios”. Estudiante 5.

“El empresario ya ha logrado hacer empresa sostenible, ya la empresa ha superado el valle de la muerte (…).” Profesor 3.

“(…) un buen gestor, tener visión, un buen comercial.” Profesor 3.

“(…) un empresario es un una persona que dirige una empresa.” Directivo 1.

“(…) un empresario maneja una empresa pero no tiene ese pensamiento fuera de la caja que te he mencionado antes.” Directivo 1.

Otro aspecto destacable que surge del análisis de algunas voces, especialmente de los profesores, desentraña que el emprendedor que decide llevar a la práctica una empresa

para explotar económicamente la oportunidad identificada y se queda en ella, se le atribuye una característica de quietud sacrificando así su potencial emprendedor.

“(...) aquí hemos tenido la experiencia de muchos emprendedores que quieren ser empresarios. Montan su proyecto empresarial o quieren dirigirlo y quedarse ahí estáticamente.” Profesor 2.

6.1.4. Intraemprendimiento

Coincidiendo con los planteamientos teóricos de base tenidos en cuenta en la presente investigación, la concepción de intraemprendimiento está fuertemente relacionada con individuos dotados de proactividad, creatividad, iniciativa y reflexión crítica-constructiva, orientados a la mejora continua en los negocios ya establecidos, se reconoce que un intraemprendedor es una persona provista de las mismas habilidades y competencias de un emprendedor, sin embargo, las mismas se ponen en práctica en una empresa establecida y que normalmente no es de su propiedad (del intraemprendedor), en otras palabras, un intraemprendedor es un empleado que se destaca y es reconocido por sus características y actitudes emprendedoras.

“(...) un intraemprendedor es aquel que es emprendedor, no tiene negocio propio, y trabaja para otro pero siempre está pensando fuera de la caja y siendo crítico y cuestionando.” Directivo 1.

“(...) intra es algo que tú ya tienes y vas a mejorar ¿no? Por ejemplo en tu empresa vas a hacer una nueva línea de productos o algo así.” Estudiante 1.

“Es una persona que así no tenga negocios, es empleado, siempre está pensando cómo mejorar el trabajo, el ambiente de la empresa, etc., eso es un intraemprendedor”. Estudiante 3.

“(…) el intraemprendedor son todos aquellos empleados y personas dentro de la empresa, en este caso, que buscan la mejora.” Estudiante 4.

“(…) el intraemprendedor es como un rasgo que le estamos dando a los estudiantes acá. Salen, participan en una empresa, y en la empresa asumen ese papel pro activo, introspectivo frente a un negocio, una nueva oportunidad, entonces que no solo lleguen y reciban el manual de funciones y hagan eso, sino que sean pro activos.” Profesor 2.

“Ese intraemprendimiento se hace adentro de las organizaciones.” Profesor 2.

En el análisis realizado al PEI, PEP y los syllabus de las materias propias de emprendimiento, no se halló relación alguna al concepto de intraemprendimiento.

6.2. Percepciones

En el marco de las concepciones y posturas básicas objeto de investigación: cultura emprendedora, emprendimiento, intraemprendimiento y empresario, serán abordadas las percepciones desde cuatro categorías: universidad, curriculum, clase y estrategias pedagógicas, al mismo tiempo se hará la reflexión al respecto de la coincidencia o brecha entre los actores: estudiantes, profesores y directivos.

6.2.1. Universidad

Recogiendo las voces de los estudiantes y desentrañando sus percepciones sobre el particular, los mismos reconocen que desde los diferentes estamentos en la Universidad de La Sabana se hacen esfuerzos por promover una cultura emprendedora en la comunidad educativa, sin embargo, coinciden que hace falta una promoción y apoyo mas decidido, formal y sostenido.

En la misma línea de reflexión, los estudiantes hacen diversos aportes reales en procura de mejorar lo que ellos denominan “el apoyo”:

1. Convenios con convocatorias de emprendimiento nacionales, regionales e internacionales. En esta dirección, los estudiantes proponen que la Universidad a la cabeza de la EICEA lidere el establecimiento de alianzas con entidades tales como: bancos de proyectos, capitales semilla, fondos de inversionistas, etc. esto con el fin de acercar a los estudiantes y a la comunidad educativa en general a las dinámicas propias del ecosistema emprendedor, y que se sientan motivados por sacar a adelante sus iniciativas
2. Asesoría y acompañamiento por parte de un grupo de expertos, con el fin de ayudar a ajustar los proyectos ganadores de la Feria Empresarial.

3. En general los estudiantes permanentemente reclaman más vivencia práctica en las aulas de clase, por tanto, proponen que la universidad cree el ambiente propicio y genere los espacios ya sea en clase o en calidad de conversatorios o seminarios, para que emprendedores y empresarios de diversos sectores y tamaños de negocio cuenten sus experiencias de éxito y fracaso.

“Si lo promueve pero lo podría potenciar más.” Estudiante 2.

“Digamos que cumple con lo que uno espera ver en emprendimiento, o sea, el hecho de que tenga unas ciertas asignaturas y ciertos proyectos Estudiante 2.

“(...) el hecho de que la universidad tenga convenio con convocatorias nacionales o internacionales para presentar los proyectos”. Estudiante 2.

“Lo promueve pero no de la mejor forma”. Estudiante 3.

“(...) pero no encuentra primero que todo las personas adecuadas para hacerlo, por los profesores, y no siento que tengan los espacio tampoco para hacer, porque una cosa es hablar y otra cosa es hacer (...)” Estudiante 3.

“A mí me parece que sí, la universidad te propone a ti que tu hagas todo un plan de negocios durante feria, y tú lo terminas, y para el ultimo corte tienes que tener todo el plan, de hecho se muestra a jurados y todo , pero no hay nada que realmente te diga oye, tu proyecto realmente fue bueno, hazlo, llévalo a cabo, no lo deje en papel, no hay nada que te diga, tú tienes la capacidad para emprender y no necesitas tanta plata como tú crees para llevarlo a cabo, es bueno,

financieramente es viable, por que no lo haces". Estudiante 4.

"Siento que la universidad tiene una materia obligatoria para el emprendimiento, que es proyecto, pero como incentivarlo, no considero que mucho". Estudiante 5.

Por otro lado, los profesores tiene una apreciación que para la Universidad efectivamente el emprendimiento es importante en la formación de los profesionales que la sociedad requiere, sin embargo, coinciden en proponer que no debería ser optativo de los programas, es decir, los programas tiene libertad de acoger o no materias relacionadas con el tema: creatividad, innovación, espíritu emprendedor, plan de negocios, etc. A la luz de este planteamiento, todos los programas de la Universidad (y con mayor énfasis la totalidad de los programas de la EICEA) deberían acoger dentro de su malla curricular contenidos de materias que formen el espíritu emprendedor.

"Si pero le da a unos programas más herramientas que a otros. O sea, se habla en general de emprendimiento, pero se dice que los programas académicos es autónoma de tocar el tema, entonces se lidera pero se deja una opción de decir sí si o si no entonces puede que se tome, puede que no." Profesor 2.

"Por las asignaturas que tiene, las electivas, porque queremos salir a toda la universidad a meterlos a desarrollo del espíritu emprendedor, y hay unas electivas para todos los estudiantes, hay una oferta académica para la escuela y para toda la universidad, pero me preocupa mucho que el centro de emprendimiento se haya como acabado, eso debería como llevarse el liderazgo de ese proceso, porque ese proceso ni siquiera el ministerio pudo con él, es demasiado complejo, entonces como que se dedicara a hacer el tema." Profesor 3.

6.2.2. Curriculum

En este punto la investigación se concentró en indagar sobre la percepción de cuatro materias que sobre emprendimiento hacen parte de la malla curricular de los programas de AE y ANI: desarrollo de la capacidad emprendedora – DCE – y plan de negocios – PN – para el primer programa; y proyectos I – Pry. I – y proyectos II – Pry. II – para el segundo. Es importante precisar que aunque los nombres de las materias cambien, existe equivalencia de objetivos, contenidos y metodologías entre DCE con Pry. I y PN con Pry. II, de hecho, las cuatro materias se recogen en un solo syllabus desde el enfoque que el proyecto emprendedor se desarrolla en dos semestres continuos (un año).

En la línea de lo anterior, se observa que el syllabus plantea que durante un año los estudiantes reconocerán las competencias, actitudes y habilidades del “ser emprendedor”, comprenderán las diferencias y similitudes entre emprendedor, intraemprendedor y empresario, aprenderán las distintas técnicas y métodos para identificar tendencias de mercado y oportunidades de negocio, analizarán la calidad de los mercados potenciales y del contexto político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal, formularán un conjunto de planes estratégicos y tácticos para dar forma a su proyecto, definirán las fuentes de apalancamiento financiero y establecerán la viabilidad funcional, técnica y financiera del proyecto; así mismo, se entrenarán en las maneras de socializar su proyecto ante un auditorio calificado de inversionistas.

“2.1 Competencia principal:

*Al final del proceso de dos períodos académicos, el alumno deberá ser capaz de **formular y estructurar un proyecto empresarial** que presentado en la forma de plan de negocios, logre demostrar que minimiza el riesgo de inversión desde la perspectiva de un inversionista de capital de riesgo, que le es atractivo y también,*

que tiene buenas probabilidades de concretarse con éxito en la realidad impactando positivamente el mercado en el que participa.

Dicha demostración deberá lograr sustentar que la oportunidad a aprovechar tiene las características suficientes como para prever que impactará su mercado en particular, que el equipo es capaz de llevar a cabo la puesta en marcha de la empresa con disciplina, espíritu emprendedor, capacidad de gestión de negocios y efectividad según los objetivos planteados. También, que el modelo de negocio tiene elementos que se articulan correctamente para que al ingresar la empresa al mercado con una propuesta de valor, le genere algún grado de ventaja competitiva. Y por último, que la nueva organización tendrá una correcta gestión de los recursos, que su planteamiento estratégico involucra unos principios de cultura organizacional adecuados siendo suficiente para encarar la competencia logrando con ello la sostenibilidad en diferentes etapas y que la gestión de crecimiento es correctamente articulada y balanceada con los recursos.

2.2 Competencias específicas:

Al finalizar el proceso de dos semestres, el alumno deberá estar en capacidad de:

- a) Entender a nivel consciente que conlleva ser empleado, emprendedor, fundador de una nueva empresa e intraemprendedor. Asimismo, cuáles son sus diferencias.*
- b) Lograr identificar una buena oportunidad de mercado a través de pasos específicos para descubrirla y sustentarla. Esto desde la perspectiva de los mercados en los cuales el alumno se encuentra habituado y aquellos en los que no.*

(...)

- d) Lograr que un proyecto empresarial quede legitimado ante los ojos de un inversionista de riesgo, gracias a la correcta articulación de factores que le dan legitimidad y demostrando su viabilidad al momento de la puesta en marcha (...)*

(...)

- e) *Plantear, diseñar y ejecutar investigaciones y análisis que le permitan descubrir los elementos que conlleva formular y estructurar un proyecto empresarial con buenas probabilidades de éxito en el marco de un mercado (...)*

(...)

- g) *Interpretar a nivel cuantitativo y cualitativo los datos obtenidos en análisis e investigaciones para poder realizar una estructuración financiera de un proyecto empresarial.*

(...)

- h) *Utilizar herramientas de procesos sistemáticos de creatividad e innovación, para plantear nuevas formas de hacer las cosas, diseñar productos y servicios y mejorar modelos de negocio a la luz de las restricciones (...)*

(...)

- k) *Lograr diseñar un esquema de financiación, obtención de recursos y uso balanceado de ellos (...)*” *Syllabus de las materias de emprendimiento.*

En general los estudiantes y por supuesto los profesores y directivos reconocen la importancia y validez que estas asignaturas tienen en el marco de la formación y el desarrollo del Espíritu emprendedor.

“Bueno, desarrollo de la capacidad emprendedora, obvio, porque en esa materia nos focalizamos en esa cultura emprendedora, entonces vemos muchos testimonios, muchos empresarios importantes, sus caídas, éxitos (...)” *Estudiante*

2.

“Como saber que entonces es importante definir mi precio por la parte financiera y la parte de costos y definir el mercado y el objetivo, como apuntar, para que

entiendan como están vinculados las áreas porque las áreas no son separadas y a veces les falta entender eso pero con un plan de negocios ya está como aplicado y lo están analizando bien, entienden eso mejor y eso genera como la aplicación y la posibilidad que tienen las ganas de crear una empresa.” Directivo 1.

“El objetivo de esas dos asignaturas es primero, justamente, mirar cómo encontrar un problema, tener todos los, el tema de como encuentro un mercado, cual es el problema, y al final en la primera asignatura deben apuntar a una idea de negocios, ese es el objetivo de la primera asignatura, como llevar desde la teoría hasta la idea de negocios y la segunda asignatura ya es el desarrollo de esta misma idea y hacerla realidad en la feria empresarial, así es la estructura de esa feria empresarial.” Directivo 1.

“(…) y dentro de las cosas más prácticas que yo veo dentro del plan de negocios es la parte de la investigación de mercados donde tú haces las encuestas, donde tú hablas con el resto del mundo tus competidores, todo eso es como lo más práctico.” Estudiante 4.

“(…) el modelo de negocios cambia con el tiempo, con las necesidades de crecimiento.” Profesor 3.

Las cuatro materias antes mencionadas tienen como principales resultados dos documentos: Modelo de negocios (en el primer semestre) y Plan de Negocios (en el segundo semestre), en el primero se identifica: la oportunidad de negocio, la calidad del

mercado potencial y las fuerzas del entorno que contribuyen o son barreras de desarrollo y los actores claves del modelo. El Plan de Negocios, es el compendio de las estrategias y planes alineados (mercadeo, comercial, logístico, etc.) que se ejecutarán en el momento que los emprendedores decidan ejecutar el negocio, así mismo, incluye todo el análisis de la viabilidad técnica, operativa y financiera de la oportunidad (plan financiero); este es el documento que se presenta a jurados y virtuales inversionistas.

En este orden de ideas, estos documentos son centrales en el desarrollo del emprendimiento, por tanto los estudiantes coinciden en pedir más acompañamiento de parte de los profesores para la construcción de los mismos.

“De pronto un poco en el sentido de que si te están dando como el empoderamiento de hacer algo tuyo propio, pero no en el sentido que ya te había dicho antes que uno no siente que lo estén acompañando, y pues uno apenas es un estudiante, uno está aprendiendo y necesita una guía(...)” Estudiante 3

“intentar ayudar y acompañar a los estudiantes sobretodo en estas etapas, para que ellos mismos creen y desarrollen eso.” Estudiante 4

*“Y en la parte de plan, como tal, mejor seguimiento por parte de los profesores.”
Estudiante 4*

*“(...) es que cuando entre a esas materias de emprendimiento pensé que iba a tener a una persona totalmente dispuesta a todo momento de mi proyecto (...)”
Estudiante 5*

Esta situación a juicio de la investigación es curiosa, dado que la estructura de profesores que acompañan cada materia es bien nutrida y completa, la siguiente figura ilustra la cantidad y tipo de profesores que acompañan cada curso:

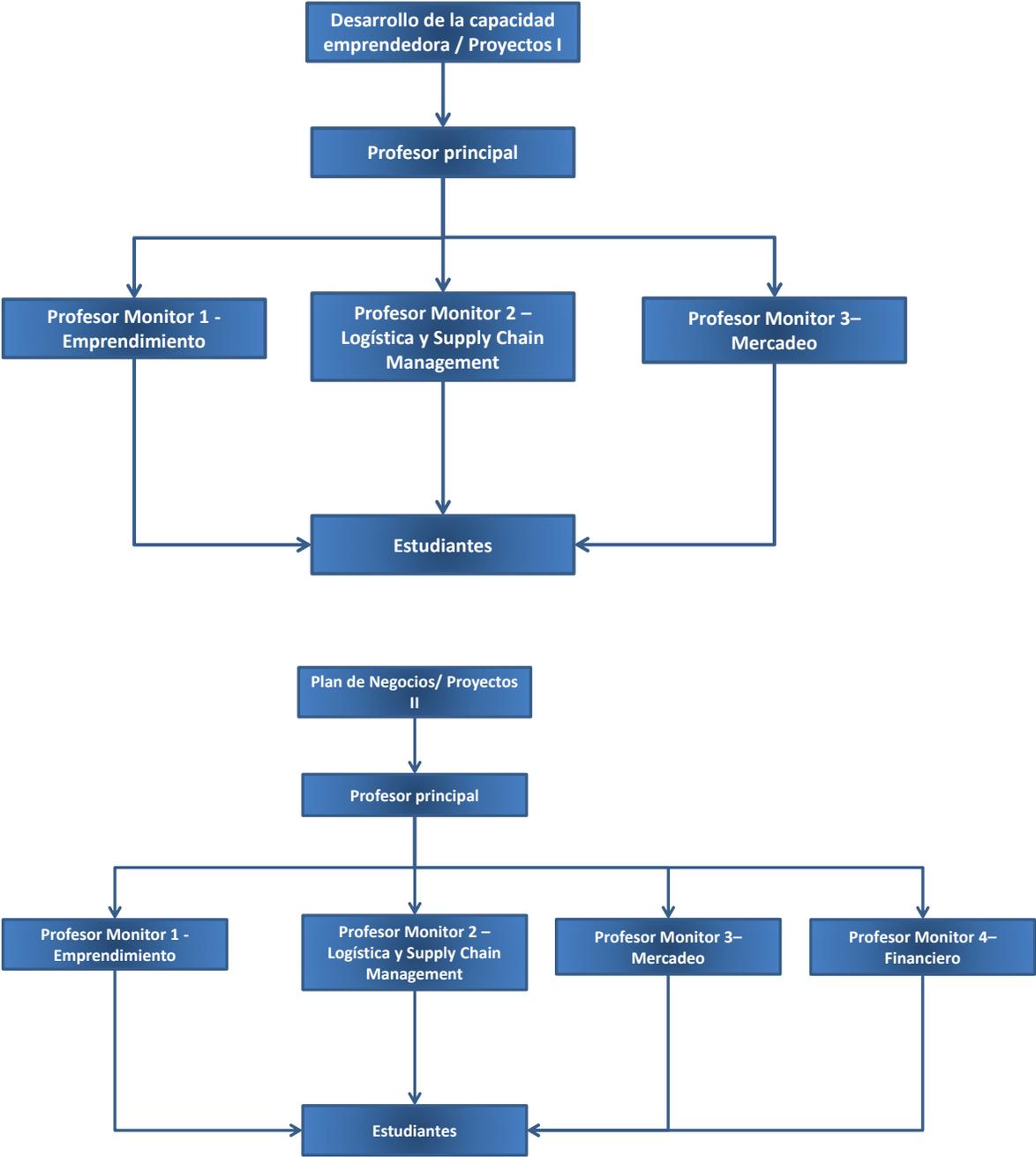


Figura 6. Estructura de profesores y profesores monitores de cada materia de emprendimiento.
Fuente: Elaboración propia.

Las figuras evidencian que el acompañamiento que los estudiantes reciben se puede calificar de importante y completo, sin embargo, apelando a la práctica personal del investigador en su calidad de profesor de emprendimiento en la misma escuela y en los mismos programas; los estudiantes no siempre asisten de manera disciplinada a las sesiones de monitoria. La anterior situación puede tener varias explicaciones:

1. Falta de motivación
2. Las sesiones son programadas en horarios de difícil cumplimiento
3. No se le otorga la importancia requerida a la actividad
4. El tiempo dedicado a cada proyecto es muy corto

El objeto de la investigación no es indagar sobre esta situación, sin embargo, es evidente que por alguna situación o suma de varias, los estudiantes no perciben la utilidad de esta herramienta de las monitorias, que ya existe. A este respecto es importante referenciar la voz de un profesor:

“(...) hay que hacer énfasis en los modelos pedagógico que usamos para que creen recordación en el estudiante.” Profesor 2.

Como se detalló anteriormente, la realización del modelo y plan de negocios reúne una serie de conocimientos propios de las disciplinas de los negocios, o dicho en otros términos, todas las disciplinas relacionadas con administración y empresas: estrategia, finanzas, logística, mercadeo, comercial, gestión humana, producción, tecnologías de la información y las comunicaciones, entre otras, están presentes en el emprendimiento y

viceversa; esto significa por tanto la naturaleza transversal que debe tener el emprendimiento en los currículos de los programas de formación de los administradores.

“Sí, eso sirve, uno ahí plasma todos los conocimientos que ha visto. Ahí uno los recopila y se da cuenta que ha aprendido algo (...)” Estudiante 5.

Continuando en la misma línea de reflexión, se percibe al unísono de los actores la falta de transversalidad del emprendimiento, en otras palabras, aunque el emprendimiento y la cultura emprendedora son uno de los pilares básicos de la formación de los administradores de la EICEA, en los contenidos y por extensión en las estrategias pedagógicas empleadas por los profesores de otras asignaturas se puede intuir, que no se vinculan o se hace la relación de manera parcial o más bien por iniciativa propia del profesor, a la formación de profesionales administradores con espíritu emprendedor. Esta situación puede explicar en alguna medida, que cuando los estudiantes se enfrentan a la realidad de integrar el modelo o plan de negocios perciban que se requiere más acompañamiento, de acuerdo con lo expuesto anteriormente.

“No creo, yo creo que el enfoque de cada diferente asignatura es su área de conocimiento entonces por supuesto en las asignaturas que son de emprendimiento apunta al emprendimiento pero no creo que una asignatura de finanzas o de mercadeo o de recursos humanos esta de hecho pensando en emprendimiento sino están pensando en formar los contenidos y áreas de conocimiento que en mercadeo.” Directivo 1.

“(...) sería aprender de las 4 p por ejemplo, pero no creo que en el momento de hablar de eso digan bueno esto es encontrar un precio competitivo de la empresa

o una forma de promoción diferente para que se diferencien, no sé, yo no conozco las asignaturas con tanto detalle pero no creo que ese sea su objetivo.” Directivo 1.

“Antes se veía solo en los últimos dos semestres con espíritu emprendedor y desarrollo de la capacidad, planes de negocio, etc., es como un camino cronológico del estudiante, hay una ruta más formal y no solo dos materias que caen en un semestre.” Profesor 2.

“Si en algunas te ponen como a importar o exportar productos, en logística te ponen como a analizar una empresa, y como en base a eso tú haces modificaciones para mejorar, pero entonces el señor también te dice como bueno, eso es para que ustedes tengan la idea de cuando ustedes tengan su empresa, y entonces como que nos mete la idea por algún ladito (...)” Estudiante 1.

“Básicamente yo siento que de emprendimiento, en la carrera realmente solo hemos visto como 2 materias verdaderamente enfatizadas a lo que es emprendimiento como tal.” Estudiante 5.

Así mismo, los estudiantes perciben que la experiencia emprendedora y formación de sus profesores en la temática, son factores importantes en el desarrollo de sus actitudes y habilidades como emprendedor.

“(...) porque yo pienso que desde todas las materias se puede ver el emprendimiento, se puede adaptar, entonces si el hecho de que los profesores tengan preparación en emprendimiento para brindarle a emprendedores en potencia es súper importante.” Estudiante 2.

“No mucho porque ahí digamos que retomo lo de la calidad del profesor, el solo hecho que yo sepa de contabilidad, pues sí, pero si el profesor tiene una preparación en emprendimiento nos puede orientar muchísimo más (...)” Estudiante 5.

Reuniendo las voces antes referenciadas tanto de estudiantes como profesores, se evidencia la necesidad de fortalecer en los currículos la transversalidad del emprendimiento y sus temas conexos, tales como: liderazgo, creatividad, innovación, entre otros, así como lograr que el estudiante reconozca la utilidad de otros conocimientos propios de la formación de los administradores tales como: finanzas, mercadeo, planeación estratégica, logística, entre otros, en la formulación y puesta en marcha de una oportunidad emprendedora.

6.2.3. Clases, contenidos y estrategias pedagógicas y didácticas

Como se ha planteado en este documento desde distintos enfoques teóricos, las estrategias de enseñanza de la cultura emprendedora deben estar claramente impregnadas de alto contenido práctico, creativo, de actualidad y motivacional. Es importante destacar que las distintas percepciones de los involucrados en el hecho pedagógico, reconocen la necesidad de educar en medio de ambientes provistos de practicidad, creatividad y motivación, sin embargo, la percepción de los actores es que

esto no necesariamente se está dando de una manera real, casi que depende del enfoque que cada profesor le quiera dar a su asignatura.

“(...) porque en desarrollo, como te digo, a mi profesor nunca lo vi como dando tips para entender, sino dando un esquema muy básico en ese momento, porque mi grupo quedo sin plan antes de llegar a plan, pero fue en desarrollo fue más como información de lo mismo, entonces en ese momento me acuerdo que vimos las opciones que tiene una persona, el enfoque que tiene e una persona a la hora de ser, entonces puede ser emprendedor, trabajador, inversionista, etc., y más allá de eso no vimos, vimos franquicias, y era mucha teoría, eran lecturas que tenían que ver con se r emprendedor, bueno, no era tan realista, lo que nos puso no tenía nada que ver, pero aun así fuimos desarrollando sin saberlo, lo que era plan”
Estudiante 2.

“(...) tanto feria 1 como feria 2, desarrollo-plan, ambos se enfocan en plan de negocios, total, mi desarrollo no hubo realmente desarrollo de ideas, se corta toda la parte de desarrollo de innovación y emprendimiento (...)” Estudiante 2.

“cuando entre a plan, con mi grupo, nosotros no, nosotros cambiamos completamente el proyecto porque no estábamos apasionados por él, era como vamos a hacer el trabajo por que toca pasar la materia (...)” Estudiante 3.

“Muy poco, por lo que ya he dicho, la hora de la práctica no existe, cortan la práctica, la creatividad, la pasión de cada alumno (...)” Estudiante 4.

“Porque las metodologías que se usan, los contenidos como tal, no desarrollan la

cultura emprendedora sino todo lo contrario, la opacan un poco y hasta hacen ver el lado muy negativo de eso(...)" Estudiante 4.

"(...) pero de una u otra manera esa fue una clase que yo digo, nos inculcaron la parte e innovación y emprendimiento de alguna manera, muy reducida, pero que uno siente como que esto es chévere, es realmente la motivación para hacer algo, dan ganas de crear o buscar la diferencia." Estudiante 5.

De otro lado, desde el análisis del documento "Cartilla guía feria empresarial 2014-1", se evidencia que la Feria Empresarial es parte esencial de la estrategia pedagógica que sobre emprendimiento se da en la Universidad de La Sabana y la EICEA, busca confrontar al emprendedor y su proyecto con una "realidad" de evaluación crítica por parte de jurados que hacen las veces de inversionistas.

"Hacer una Feria Empresarial no es un capricho. La presentación de los proyectos en si misma es parte de las habilidades que se deben ganar, y que integralmente pretenden "vender" esos modelos de negocio a auditorios interesados en conocer e invertir en ideas que transformen mercados, que brinden a los consumidores valores agregados, solución a sus necesidades y deseos, y que implícitamente traigan consigo un uso más eficiente de los recursos.

(...) la feria será una parte más de la formación de los cursos de Desarrollo de la Capacidad Emprendedora, Proyectos I y II, Énfasis en Empresariado I y II y Plan de Negocios (...) En esta parte es en donde nos enfrentaremos a la opinión de los visitantes y la misión consiste en convencerlos a través de una muy buena sustentación, que nuestras ideas empresariales tienen futuro y son susceptibles de

ser llevadas a la realidad con éxito, ventas y rentabilidad.” (EICEA, Jefatura de Emprendimiento, 2014)

Por tanto, la Feria Empresarial con las dos versiones que se realizan al año (una por semestre) es un hecho que tiene una especial relevancia en el ámbito académico de la Universidad en general y de la Escuela en particular, y tanto alumnos, como profesores y directivos, reconocen que es una estrategia didáctica que enriquece la formación en emprendimiento, por considerar que es una buena representación de la realidad que enfrenta un emprendedor cuando somete su proyecto emprendedor al análisis juicioso de una comunidad de inversionistas, así mismo, dada la visibilidad que tiene la Feria Empresarial en la comunidad universitaria, la misma, pretende ser la manera como se forma y se irradia una cultura emprendedora en toda la Universidad.

“Aparte del eje de la muestra de proyectos empresariales (Eje central de la feria), se tendrá una serie de actividades en las que queremos involucrar a más actores a lo largo de la Universidad, pretendiendo así desarrollar, una cultura del emprendimiento y la innovación.” (EICEA, Jefatura de Emprendimiento, 2014)

“Pienso que la feria es un muy buen comienzo, en el plan puedan aplicar todo lo que aprendieron y la cosa es que de verdad desarrollar un proyecto de emprendimiento es diferente que hacer la parte teórica, entonces se dan cuenta que eso es muy diferente.” Directivo 1.

“De pronto yo pienso que cuando le tiene que vender a idea a otros, para que inviertan en su proyecto (...)” Estudiante 1.

“Pues ese aporte digamos que nos ayuda a tener más claro, como hacer un bosquejo o un borrador, realista, de nuestro proyecto de vida. O sea yo salgo después de la feria diciendo bueno ya sé cómo montar una empresa, ya se cuales maso menos son malos pasos, de donde puedo conseguir los recursos (...)”
Estudiante 2.

“el momento de feria es una extensión a la materia de plan de negocios (...)”
Estudiante 4.

“Creo que es una forma de tener continuidad, de decirles que eso es importante, hay que aportarle a las innovaciones locales, hay que darle continuidad, así se forman las culturas, con esa persistencia, esto no se puede hacer un año y el otro no, creo que la continuidad es importante para generar la cultura.” Profesor 3.

Siguiendo con el análisis de las percepciones que al respecto de la Feria se tienen, los testimonios de los estudiantes muestran una percepción de la misma, en donde surge la solicitud manifiesta de la realimentación de las calificaciones y comentarios de los jurados, e incluso de los mismos profesores que durante un año han acompañado el desarrollo de los proyectos.

“Después de feria, la parte de los jurados, votaciones, premiación, bueno, jurados son jurados y tienen criterio, pero nunca nos dicen cual, por lo menos nunca nos dijeron, nunca supimos que nos iban a evaluar, nunca, nada.” Estudiante 4.

“(...) supimos quiénes eran los ganadores, pero saber los bueno y malos.”
Estudiante 2.

“no tuvimos retroalimentación, y eso son cosas que nutren, pero si no me dicen nada yo creo que si no les hubiera gustado la idea, o tengo algo mal en el proyecto.” Estudiante 4.

“(...) entonces por más que uno quiera llevarlo a la práctica, pero por más que hayan ganado nunca es da retroalimentación, y sin retroalimentación uno no sabe que mejorar.” Estudiante 5.

Igualmente, en relación con la feria Empresarial, sin perjuicio del buen posicionamiento que la misma tiene; es importante anotar que algunos estudiantes la perciben como una fuente de ingresos para la universidad, dicha percepción probablemente se fundamenta en el hecho de que los estudiantes pagan una suma de dinero que cubre: el espacio de exhibición y un aviso anunciando el nombre de su proyecto y la categoría en la cual participa.

“(...) es la duda fundamental que se tiene sobre la feria. ¿Es negocio? O es educación (...)” Estudiante 1.

“Hay estudiantes, y terminan de hacer el proyecto y dicen que ni siquiera quieren pasar a feria, porque durante ese año dicen que quieren un negocio, y para que les va a pagar por algo que yo estoy haciendo, si ni siquiera me van a conseguir los contactos con los cuales yo puedo difundir mi negocio, invitarlos a que prueben mis productos si lo voy a sacar a la venta, conseguir personas que inviertan en mi negocio, entonces para que voy a pagar.” Estudiante 2.

“Suficiente pago por la matricula, y esa es como la desmotivación que hay durante ese periodo, entonces pues no, no es chévere.” Estudiante 4.

“Además de la mentalidad de que es un negocio para la universidad.” Estudiante 4.

Es probable que esta percepción un tanto negativa del ejercicio de la Feria Empresarial sea mejorado, en la medida que las alianzas con convocatorias e inversionistas reales (como se anotó anteriormente), logre llevar a este tipo de público a la misma Feria, así mismo, también se le dará una importante “inyección” de motivación y distinción a los estudiantes que lleguen a este momento, y se allanaría el camino para que los proyectos se conviertan en una realidad de negocio en corto plazo.

En relación con el profesor, los estudiantes coinciden en tener una mejor percepción de los profesores que han experimentado en su vida lo que significa ser emprendedor, valoran y le dan especial importancia a las clases en donde el profesor matiza el saber teórico con el práctico desde su propia vivencia, claramente este tipo de cátedra y de saber presentado de esta forma tiene una mayor nivel de recordación en los estudiantes y de alguna manera, los alumnos le dan un sentido de validez superior a este tipo de discursos en el aula, ven a sus profesores como modelos a seguir, en otras palabras, son inspiradores y son ejemplos claros de lo que significa la cultura emprendedora vivida por una persona.

“No mucho porque ahí digamos que retomo lo de la calidad del profesor, el solo hecho que yo sepa de contabilidad, pues sí, pero si el profesor tiene una preparación en emprendimiento nos puede orientar muchísimo más.” Estudiante 2.

“(…) si el hecho de que los profesores tengan preparación y vivencia en emprendimiento para brindarle a emprendedores en potencia es súper importante. Estudiante 2.

“(…) yo creo que hay que tener en cuenta a personas que sepan del tema, que sean emprendedores.” Estudiante 3.

“Sí, eso sería muy bueno, porque a veces uno ve a los profesores como modelos a seguir, porque son personas de las que uno esta aprendiendo, y si tu quisieras aprender emprendimiento, sea muy bueno tener a un emprendedor dictándote la clase.” Estudiante 3.

“Empezando por que el profesor se notaba que tenía el conocimiento total del tema, entonces eso a uno obviamente le hace poner más atención y le cree más a la persona que está hablando(…)” Estudiante 5.

Otra característica que los estudiantes perciben positivamente en un profesor que enseña emprendimiento, es la orientación y no la imposición, es decir, teniendo en cuenta que en la instauración de una cultura emprendedora el aspecto motivacional juega un papel fundamental, y que el emprendimiento en este contexto es un proyecto de vida, los alumnos de los cursos de emprendimiento buscan un profesor que les muestre diversos

caminos, pero que al final sea el estudiante el que elija el más adecuado o con el que se sienta más identificado.

“(...) pero mi profesor de una u otra manera nos obligaba a mirar más allá, abrimos la mente y cambiar la perspectiva que teníamos de empresas simples, de todas las empresas normales y decir no pues yo quiero imitarla, sino decir cómo, oye, crea un producto nuevo saca un nuevo servicio(...)” Estudiante 4.

“(...) y justamente había un tutor que he parecía súper chévere y daba esa parte de innovación, te hacía pensar (...)” Estudiante 4.

“(...) como a otros dos o tres grupos, que en desarrollo salimos con una idea impuesta por que el profesor quería eso y eso, al final él fue el que dijo, no, a mí me parece que tu idea no va, y con argumentos muy básico, decía, no, esa idea es la numero 10, y la numero 5 es como dentro de las que tienes aquí la que más podrías desarrollar entonces ese va a ser tu plan, no es lo que tú quieras, entonces ese es el primer obstáculo que yo tuve, en este caso(...)” Estudiante 5.

6.3. Expectativas

El análisis de las expectativas tendrá el mismo hilo conductor y tratamiento empleado en las percepciones, es decir, en el marco de las concepciones y posturas básicas objeto de investigación: cultura emprendedora, emprendimiento, intraemprendimiento y empresario, serán abordadas las expectativas desde cuatro categorías: universidad, curriculum, clase y estrategias pedagógicas, al mismo tiempo se hará la reflexión al respecto de la coincidencia o brecha entre los actores: estudiantes, profesores y directivos.

6.3.1. Universidad

Las expectativas del lado de los estudiantes hacia la universidad, en procura de tener una mejor formación en cultura emprendedora, están relacionadas con los estímulos que dicha actividad puede recibir, en otras palabras, los estudiantes esperan que la Institución procure los medios y constituya alianzas con organismos que se encargan de gestionar convocatorias para la financiación de proyectos de emprendimiento.

“(...) digamos nuestros proyectos muchos de ellos necesitan grandes inversiones, digamos que por ese lado la universidad no es fuerte en eso, digamos que el premio monetario que da alcanza como par lo que se invirtió en la feria, entonces creo que sería eso, o el hecho de que la universidad tenga convenio con convocatorias nacionales o internacionales para presentar los proyectos pero que sean más evidentes (...)” Estudiante 2.

“(...) o que inclusive inviten a promotores o gente que se podría interesar en los proyectos que es lo fundamental porque a veces ya se tiene todo, pero no tenemos contactos para vender el proyecto o llevarlo a cabo, y creo que la universidad podría ser un puente dentro de las dos opciones, ya sea un puente, contactos para vender, que inclusive le convendría a la universidad, sería parte de reconocimiento, por supuesto, y por el otro la do para que el mismo estudiante los lleve a cabo. Que de una u otra manera consiga los contactos, que si lo podrían hacer para beneficiar a los estudiantes y a ellos.” Estudiante 4.

“(...) sino que además de eso pues le beneficia a la universidad porque es reconocimiento para ellos (...)” Estudiante 4.

“A mí me parece que sí, la universidad te propone a ti que tu hagas todo un plan de negocios durante feria, y tú lo terminas, y para el último corte tienes que tener todo el plan, de hecho se muestra a jurados y todo, pero no hay nada que realmente te diga oye, tu proyecto realmente fue bueno, hazlo, llévalo a cabo, no lo dejes en papel, no hay nada que te diga, tú tienes la capacidad para emprender y no necesitas tanta plata como tú crees para llevarlo a cabo, es bueno, financieramente es viable, ¿por que no lo haces?...” Estudiante 5.

6.3.2. Curriculum

En sintonía con los hallazgos en materia de percepciones, los tres actores: estudiantes, profesores y directivos coinciden en la necesidad de que el tema de emprendimiento sea transversal en todas las asignaturas de los programas de administración.

“Es que yo pienso que el tema de emprendimiento es una cosa muy interdisciplinar. Si un estudiante no tiene bases financieras, de estudio de mercado, mejor dicho, todas las bases que significa crear una empresa yo creo que es muy difícil porque si uno no tiene claro si eso económicamente es rentable por ejemplo en la parte financiero es difícil, entonces por eso yo pienso que el tema de emprendimiento viene mucho más adelante en la carrera que en el primer semestre, primero ven como las teorías básicas en las diferentes áreas del conocimiento que después lo podrían aplicar.” Directivo 1.

“(...) en las herramientas para tener que significa crear una empresa, sí, que está involucrado a todo eso desde el momento de crearlo legalmente, el tema de contabilidad, el tema financiero, el tema de recursos y todo lo que de hecho se enseña en administración de empresas(...)” Directivo 3.

“(…) creo que cuando estamos hablando del emprendimiento primero pasan por el tema de la creatividad, que significa creatividad, que es encontrar soluciones creativas, si, después la parte e innovación y después la parte de emprendimiento como tal (…)” Directivo 1.

“(…) no digo que desde segundo semestre te pongan a hacer un plan de negocios pero si materias que te motiven a crear una empresa (…)” Estudiante 5.

“Pienso que el área, el profesor, el jefe de área, tiene que hacer del emprendimiento algo transversal (…)” Profesor 3.

6.3.3. Clase, contenidos y estrategias pedagógicas y didácticas

En cuanto a las estrategias pedagógicas y didácticas que impactan positivamente la comprensión en materia de emprendimiento, tanto estudiantes, como profesores y directivos, coinciden en reconocer el valor que tiene el análisis de casos reales en clase y poder interactuar en el salón de clase con emprendedores reales, así como, visitar empresas que tengan historias de emprendimiento enriquecedoras, trasladar el aula de clase a la empresa. Un matiz interesante que evidencia esta investigación, es que los estudiantes y profesores, esperan trabajar experiencias de emprendimientos hechos por colombianos y gestados desde Colombia, evidentemente, esta situación guarda estrecha relación con parte de los sustentos teóricos que dan cuerpo a esta investigación, en donde afirman que parte del éxito de la pedagogía en cultura emprendedora, se fundamenta en la asimilación y en la creación de modelos propios de emprendimiento y no simplemente en la adopción de modelos foráneos.

“(...) falta más experiencia práctica yo creo que la vinculación universidad-empresa (...)” Directivo 1.

*“(...) uno ve muchas cosas cuando uno va a una empresa y mira como están las cosas, uno del exterior ve muchas más cosas que la gente en su propio entorno empresarial, yo pienso que eso podría ser útil para los estudiantes y para la empresas, a veces pienso que sería una oportunidad para hacer las cosas (...)”
Directivo 1.*

“(...) yo pienso que se puede fomentar con el hecho de traer más empresarios a la universidad (...)” Estudiante 2.

“Que hay que culturizarse, y una de las mejores maneras es conociendo la vida de las otras personas que ya son emprendedores, que de alguna forma grande o pequeña han emprendido, entonces su biografía (...)” Estudiante 4.

*“Traer experiencias, empresarios, emprendedores que han tenido fracasos, aciertos, y que vengan y cuenten sus historias, eso es muy importante para los muchachos en formación y creo que dentro de las clases magistrales que abarcan todos los temas básicos del emprendimiento este es un punto importante,(...) ”
Profesor 1.*

“(...) he utilizado casos,(...) de emprendimiento con casos de estudio, donde el 80% de las clases en emprendimiento son con casos colombianos entonces pienso que a través del caso, por que como es real, entonces yo utilizo digamos ese instrumento para que los estudiantes conozcan, experiencias reales y donde

se plantea un problema y donde ellos puedan también establecer algunas alternativas de solución para solucionar el problema que se le ha presentado a ese empresario colombiano(...)" Profesor 2.

"Queremos conocer el arranque de los emprendedores colombianos, como han crecido, diversificado, internacionalizado, (...)" Profesor 3.

"Yo creo que el tener conferencistas, empresarios, les aporta mucho, y les gusta, el traerles casos reales de emprendimiento les gusta, pienso que esas herramientas son muy valiosas para los muchachos (...)" Profesor 3.

En la misma línea de análisis, y en relación con el acercamiento a casos reales de emprendimiento, se reconoce que un emprendedor requiere desarrollar un pensamiento crítico, es decir, para sacarle el mayor provecho a este análisis de casos y al conocimiento de las vivencia reales expuestas por emprendedores, es absolutamente necesario que tanto profesores como estudiantes, tengan la habilidad de analizar con juicio crítico las experiencia presentadas, de tal suerte que generen aprendizajes y formas nuevas de emprender, en otros términos, capacidad de decantar las experiencia conocidas.

"(...) enfocándonos más en las competencias que en el contenido porque lo que al final es importante es la competencia de los estudiantes, ese pensamiento crítico y analítico (...)" Directivo 1.

“(...) generar más esa forma de ese pensamiento emprendedor como fuera de la caja, saber cómo pueden encontrar ese problema al cual yo podría apuntar con mi idea de emprendimiento, sí , porque eso también es una estrategia de como encuentro el problema(...)” Directivo 1.

*“(...) como darnos la posibilidad, como dejarnos la duda en la cabeza (...)”
Estudiante 1.*

“(...) entonces yo creo que lo más importante aparte de tener la información correcta es saber analizarla (...)” Estudiante 2.

“Uno, que me abran la mentalidad más de lo que la podría tener, que me ayuden a mirar desde otros puntos de vista el resto del mundo, (...) porque si uno no está dispuesto a mirar otros puntos de vista, otras formas, no va a poder innovar, no va poder emprender algo innovador.” Estudiante 4.

“Que nos haga pensar más allá, me parece como importante (...)” Estudiante 5.

“Uno se esmera es por que cambien esa forma como pasiva de ver la vida, oiga sí, hay problemas de movilidad en Bogotá pero si profe yo no tengo incidencia en eso, soy el usuario final que se aguanta los problemas, entonces, tal vez empezar a hacer, como choque, con el estudiante, porque me he dado cuenta que son muy pasivos, entonces, usted que piensa de esto, que piensa de lo otro, y que me digan la reacción que tienen frente a lo que estoy afirmando”. Profesor 2.

“(...) otra es la parte crítica, y tratamos de hacer por ejemplo ejercicios de revisión

de noticias. Entonces que me digan su opinión frente a la noticia, y como le impacta la noticia a su proyecto empresarial, para ver cuál es la reacción frente a esas tecnologías, oportunidades, etc. (...)" Profesor 2.

Desde la construcción teórica de esta investigación, se reconoce que para formar personas en donde la cultura emprendedora e intraemprendedora esté presente de una manera importante, es necesario que los estudiantes se inspiren desde su proyecto de vida, en otros términos, el éxito y la calidad de los emprendedores en parte está garantizado en la medida de que las oportunidades de negocio surjan desde sus aspiraciones y motivaciones intrínsecas, para que el emprendimiento no sea visto como una imposición sino como un estímulo.

En este orden de ideas, seguramente el profesor juega un papel fundamental como elemento detonante de la motivación, de forma tal que infunda en sus alumnos esa pasión que los emprendedores necesitan, sirviendo de canalizadores de sueños y de orientadores de proyectos de vida.

"(...) yo pienso que lo primero es que es gente apasionada por el emprendimiento, o sea digamos que es importante tener una técnica y una teoría y unos conceptos, pero cuando una persona enseña emprendimiento lo que más uno mira es como, como, esa entrega que tienes en la materia y hacia nosotros como emprendedores o sea más que todo nosotros que estamos estudiando administración y todo eso, más que hacer una empresa como por deber lo queremos es hacer porque es nuestro proyecto de vida entonces lo que queremos es que el profesor este como entregado a ese tema(...)" Estudiante 2.

“(...) por parte de los estudiantes, lo que uno espera, que sean disciplinados, tengan pasión, que sean recursivos, que si el profesor no tiene la respuesta que busquen otros medios por los cuales encuentren la solución al problema(...)”

Estudiante 2.

“(...) y que sea muy organizado con el proyecto de vida de cada persona, lo que te dije antes pero es, enseñare a cada persona en su interés, en lo que quiere hacer y para eso hay tener mucho orden (...)” Estudiante 2.

“(...) dar como charlas motivacionales no se algo así (...)” Estudiante 4.

“(...) hay que empezar por desarrollar la motivación a la personas, por querer emprender como tal, porque no todo el mundo tiene el feeling para ser emprendedor, entonces si le encuentras las ganas al estudiante por querer innovar o aprender de eso, entonces lo vas a tenerlo capturado por el resto del año que tienes para desarrollar tu plan, tu proyecto (...)” Estudiante 4.

“(...) una persona que sepa motivar (...)” Estudiante 5.

“Que la gente se vaya picada, que se vaya con algo de encendido, con una chispa...” Profesor 3.

Los diversos autores reseñados en esta investigación al respecto de teorías y modelos pedagógicos válidos para la formación y generalización de una cultura emprendedora, coinciden en afirmar que todos los métodos relacionados con el aprendizaje por experiencia resultan ser los que generan mayor impacto positivo. Por tanto, desde las

concepciones, percepciones y expectativas identificadas en el estudio y que constituyen la base de la cultura emprendedora propia del “ecosistema emprendedor de la Universidad de La Sabana” es evidente que las mismas coinciden en gran medida con estos constructos teóricos, dado que se concibe, se percibe y las expectativas de mejora giran alrededor de 4 ideas básicas:

1. El emprendimiento es una actitud de vida y forma de asumir los retos de una manera creativa e innovadora, que se fundamenta en el análisis crítico del entorno y las situaciones presentes
2. Para crear una verdadera cultura de emprendimiento es necesario vincular la teoría con la práctica, acercar las historias y las biografías de los emprendedores al aula de clase, que los profesores a parte de ser buenos educadores y motivadores, sean emprendedores en la práctica.
3. Que la IES cree los espacios y los ambientes adecuados para alimentar los ejercicios y los resultados de los emprendimientos emanados de las aulas (probablemente un tanto teóricos), con el análisis crítico y real de inversionistas y bancos de proyectos.
4. Es fundamental que el emprendimiento no sea relacionado con una o dos materias en particular, sino, que desde las distintas materias del plan curricular de los programas de administración, los profesores tanto en contenido, como en su discurso, establezcan y ayuden a que los estudiantes lo relacionen con el hecho de identificar y poner en práctica un proyecto emprendedor.

7. Conclusiones

- El análisis deja en evidencia que los estudiantes de los programas de administración de la EICEA, desde la concepción de emprendimiento, no tienen claro que un aspecto integrante de la cultura emprendedora; que hace parte de las actitudes emprendedoras de una sociedad, son por un lado, las facilidades de apalancamiento financiero que encuentran los emprendedores; y por el otro lado el reconocimiento social que se le da al individuo que opta como proyecto de vida por ser emprendedor. Por tanto, es menester de la institución, los directivos y los profesores llenar este vacío, implementando formas de dar a conocer las distintas entidades que en el país, la región y el mundo conforman el ecosistema emprendedor, así mismo, de dejar claro el papel que juegan los emprendedores como motores de desarrollo social, económico y cultural, sólo así los emprendedores en formación entenderán la verdadera dimensión y responsabilidad que tienen.
- Los actores entrevistados coinciden en concebir y relacionar el emprendimiento con actitudes de vida, por tanto, es fundamental que en las estrategias de formación que los profesores empleen en los “nuevos emprendedores”, busquen como principal propósito motivar y formar lo que los teóricos han denominado “actitudes emprendedoras”, las cuales hacen referencia a los rasgos de actuación del individuo emprendedor.
- Respecto a la definición que sobre intraemprendimiento tienen los actores, éstos coinciden en sus apreciaciones al explicarlo como un tipo de emprendimiento que se realiza en el marco de una compañía ya establecida, sin embargo, al analizar las voces de uno y otro, se evidencia una brecha conceptual entre los estudiantes

y las concepciones de los profesores y directivos. Esto es, mientras que para los estudiantes los intraemprendedores deben poseer las mismas características de los emprendedores, por el contrario a juicio de los profesores y directivos el intraemprendedor “sacrifica” características tales como: libertad y autonomía, dado que sus iniciativas deben estar enmarcadas en la orientación estratégica del negocio para el cual trabajan, ésta concepción que comparten profesores y directivos está más alineada con las posturas teóricas que sobre intraemprendimiento se han desarrollado.

- Los estudiantes manifiestan percepciones y expectativas encaminadas al establecimiento de alianzas entre la Universidad y las entidades convocantes de proyectos, que además otorgan asesoría, capacitación y premios para financiar la concreción de las ideas en oportunidades de negocio y empresas. Seguramente lo que están manifestando intrínsecamente es una necesidad de que los proyectos trasciendan el papel y las aulas, y se lleve a una realidad de negocios, así mismo, reconocen su limitado campo de relacionamiento y que para la concreción de la oportunidad de negocio se requiere de espacios de socialización de dichas oportunidades a personas indicadas: inversionistas, capitales semilla, capitales ángel, entre otros; por tanto los estudiantes solicitan que la universidad brinde estos espacios y acerque a los emprendedores al mundo de la inversión, así mismo el hecho de someter una plan de negocios a la valoración de estas instancias, es una posibilidad de reconocer las debilidades y las fortalezas del proyecto y del equipo emprendedor.

- Interpretando las voces de los actores involucrados en esta investigación, en cuanto a sus percepciones en relación con el currículum de los programas de AE y ANI, los tres (estudiantes, profesores y directivos) coinciden que el emprendimiento a nivel curricular se enmarca únicamente en las materias propias de emprendimiento, y por lo tanto no ha permeado todos los contenidos programáticos y las prácticas pedagógicas en el aula de los profesores de otras asignaturas relacionadas, dicho en otros términos, para la formación de una cultura emprendedora en los distintos programas que conforman la EICEA, es necesario que los profesores de otras disciplinas relacionadas tales como: estrategia, mercadeo, operaciones y logística y finanzas, integren en sus ejemplos y en su discurso referencias directas al tema de emprendimiento, de forma tal que el estudiante permanentemente esté expuesto al tema y vinculen las asignaturas con la dinámica propia del empresario y del emprendedor y sepan aplicar el conocimiento de cada una en: identificar y analizar la oportunidad, valorar la calidad del mercado, diseñar el modelo de negocio y formular el plan de negocio. No obstante, los estudiantes perciben que las asignaturas de emprendimiento (Desarrollo de la capacidad emprendedora, Plan de negocios, Proyectos I y Proyectos II) son importantes en procura de formar actitudes emprendedoras.
- Analizando e interpretando los distintos puntos de vista y percepciones de los actores entrevistados, se puede deducir que los contenidos, estrategias pedagógicas y herramientas didácticas que sobre emprendimiento se dan en la Universidad, obedecen a métodos tradicionales de enseñanza, no obstante, los estudiantes reconocen que algunos profesores sobrepasan la formación basada en magistralidad y recurren a la reflexión, el análisis crítico de situaciones reales de negocio que permitan una mejor aproximación y apropiación de la cultura

empresarial por parte de los estudiantes. Justamente, aquí puede existir una oportunidad de mejora en procura de instaurar una real cultura empresarial, es decir, y apelando a los teóricos sobre el tema, las clases de emprendimiento deben emplear lo que se podría denominar “pedagogía en el caos”, en otras palabras, mezclar una serie de actividades en el aula que busquen: análisis de experiencias, flexibilidad en los contenidos, búsqueda de soluciones innovadoras a problemas cotidianos y recurrentes, motivación desde los proyectos de vida de los alumnos, espacios de formación fuera de las aulas convencionales, entre otros.

- Los estudiantes perciben que efectivamente la Feria Empresarial es una manera práctica de formar cultura empresarial en la universidad, reconocen que les ayuda a estar inmersos en un ejercicio que emula la realidad de presentar su proyecto empresarial a virtuales inversionistas y a jurados de convocatorias; es importante destacar que esta percepción está alineada con la intención y el propósito para el cual la Feria es organizada, es el objetivo pedagógico que plantean y comparten directivos y profesores. Sin embargo, los estudiantes entendiendo que la Feria Empresarial es una estrategia pedagógica de práctica y socialización de proyectos de emprendimiento, tienen expectativas de mejora en las que plantean fundamentalmente dos: que durante los dos días de Feria se logre que ésta sea visitada por organismos de fomento al emprendimiento (local, nacional, regional e internacional), seguramente buscando no sólo posibilidades de financiación sino, de realimentación y crítica a sus proyectos; en segundo término, que luego y/o durante la Feria los distintos jurados que visitan los proyectos no sólo den una calificación al mismo, sino, que exista un espacio para recibir el resultado de la valoración y lo más importante, que reciban los comentarios positivos y las oportunidades de mejora de proyecto, sólo a partir de

la realimentación recibida es posible cerrar el ciclo de valoración y se logran los verdaderos aprendizajes.

- En la investigación se reconoce una coincidencia de expectativas entre los actores, y la misma está relacionada con el valor que tiene la combinación de diversas estrategias pedagógicas tales como: análisis de casos de emprendimiento, visita a empresas que tengan historias de emprendimiento enriquecedoras, conversaciones con emprendedores e inversionistas, entre otras. Todo esto lo que deja en evidencia una vez más, es la importancia de formar actitudes emprendedoras a partir del acercamiento de las aulas de clase a la realidad de los negocios.
- En este orden de ideas, la investigación deja abiertos los siguientes cuestionamientos, con el ánimo que sean abordados desde otras perspectivas relacionadas con los métodos, estrategias y formas de construir cultura emprendedora desde las aulas de clase: ¿para lograr motivaciones profundas en los estudiantes y que el profesor interiorice los proyectos de los alumnos, será necesario que los cursos de emprendimiento no sean tan numerosos?

O por el contrario

¿El tema no es de número de estudiantes por curso, sino de la estructura como se aborda y se atienden los temas de emprendimiento?

¿Se requiere cierto grado de segregación en las funciones, es decir, un profesor a cargo de dar las clases magistrales sobre teoría del emprendimiento y un equipo de monitores de soporte que se encarguen de trabajar en grupos más pequeños la motivación de los alumnos y el desarrollo de habilidades y competencias propias y útiles para el emprendimiento?

¿Estos grupos deberán estar conformados por estudiantes que realmente deseen ser emprendedores, con el fin de potencializar el éxito? O por el contrario ¿todos los estudiantes de la materia deben conformar estos grupos?

¿De qué manera se debe abordar en los curriculum la formación transversal del emprendimiento?

¿Cuál debe ser el perfil de un profesor que enseñe emprendimiento?

8. Reflexiones sobre la práctica pedagógica en emprendimiento

En esta sección final el investigador expone las reflexiones personales que al respecto de su práctica como profesor de emprendimiento la misma investigación le suscita, esto con el propósito de vincular los hallazgos y mejorar su quehacer docente.

- ✓ Todo el camino que se recorre para llegar a la instancia de la Feria Empresarial y estar en ella es un proceso de valoración continuo, en donde los proyectos se someten a la visión y valoración de evaluadores de diversas disciplinas, perfiles y experiencias: emprendedores, empresarios, profesores e inversionistas, sin duda, todos los momentos y visiones de los evaluadores van a su vez formando y fortaleciendo la actitud de los emprendedores; así las cosas, se requiere aplicar los conceptos básicos de la valoración empleando rúbricas (cruce de varios criterios con estados de madurez por cada uno) y espacios para dar realimentación a los emprendedores, mostrando con hechos contundentes extraídos de las mismas rúbricas, las fortalezas y las oportunidades de mejora de cada proyecto, de esta forma no sólo se le da contundencia al resultado final de la valoración, sino, que se hace un proceso pedagógico completo y formador de cultura emprendedora. En el anexo 3 se muestra un ejemplo de rubrica.

- ✓ La fuerte carga de formación basada en el análisis de casos, biografías y experiencias propias que demanda la pedagogía para el emprendimiento; puede estar abriendo una inmensa y fructífera línea de investigación en la Universidad y en la EICEA en particular. Línea que debe estar vigorizada por casos de emprendedores colombianos pero no solamente los reconocidos, sino, los que se

podría llamar “anónimos”, así mismo esta línea de investigación fortalecida por una estructura de semilleros integrados por estudiantes de diversos programas de administración, podría proponer métodos propios y novedosos de plantear y desarrollar proyectos emprendedores en Colombia con proyección hacia el mundo.

- ✓ Todo proceso formativo demanda de parte de los profesores un alto grado de compromiso con los estudiantes, sus familias, la institución educativa y la sociedad en general. Sin duda la formación de actitudes emprendedoras en los estudiantes demanda un compromiso probablemente más profundo con cada alumno, en la medida que no sólo se está transfiriendo un conocimiento, sino, que se está motivando la construcción de un proyecto de vida y una actitud ganadora frente a la misma, así las cosas, los profesores que nos dedicamos a formar emprendedores debemos manifestar un genuino compromiso de ayuda y orientación a cada proyecto emprendedor formulado por nuestros alumnos, lo cual no significa que les demos respuestas, sino, que les mostremos caminos y alternativas, cuestionemos constructivamente sus propuestas, motivemos la creatividad y la innovación, cultivemos el liderazgo y el comportamiento ético de los alumnos, sólo así estaremos formando no solamente una “casta” de emprendedores, sino, una sociedad más honorable consciente que el futuro depende de lo que podamos hacer ahora.

Bibliografía

Escuela Internacional de Ciencia Ecnómicas y Administrativas. (2012). *Plan de Desarrollo 2011 - 2015*.

Amigó Luis, F. u. (2 de 12 de 2011). Formato de consentimiento informado para proyectos de inesvtigación. *FO-MI-153* .

Araceli de Tezanos, F. (2007). Oficio de enseñar - saber pedagógico: la relación fundante. *Maestros investigadores y saber pedagógico* (12), 7-26.

Bernal, C. A. (2006). *Metodología de la Investigación* (Segunda ed.). México: Pearson Prentice Hall.

Castillo H., A. (1999). *Estado del arte en la enseñanza del emprendimiento*. INTEC CHILE. Chile: First Public Inc. Chile S.A.

Del Solar, S. (2010). *Emprendedores en el aula - Guía para la formación en valores y habilidades sociales de docentes y jóvenes emprendedores*. Chile: Fundación para la Educación, el Desarrollo y la Cultura Regional, FUNDAR.

EICEA, Jefatura de Emprendimiento. (Mayo de 2014). *Feria Empresarial y de la Ciencia, Tecnología, Innovación y Creatividad 2014-1* .

Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administratovas - EICEA. (2009). Proyecto educativo del Ptograma de Administración de Negocios Internacionales - PEP.

Escuela Internacional de Cienciencias Económicas y Administrativas - EICEA. (2009). Proyecto educativo del Ptograma de Administración de Empresas - PEP.

Fuentes García, F. J., & Sánchez Cañizares, S. (2010). Análisis del perfil emprendedor: una perspectiva de género. *Estudios de economía aplicada* , 28-3, 1 a 28.

Gibb, A. (1987). Enterprise Culture: Its Meaning and Implications for Education and Training. *Journal of European Training* .

Global Entrepreneurship Monitor. (2011 – 2012). *GEM Colombia*. Colombia: Global Entrepreneurship Monitor.

Gómez, M. J. (2007). *La Investigación Educativa - Claves teóricas* (Primera ed.). España: Mc Graw Hill.

Guzmán Rodríguez, R. J. (2010). *Conocimiento común, Conocimiento práctico y Conocimiento académico en los educadores del nivel inicial*. Universidad de la Sabana, Colombia.

Hofstede, G. (1980). Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Applied Aboard? *Organizational Dynamics*, AMACOM .

Lévy, P. (2004). *Inteligencia Colectiva*. (F. Martínez Álvarez, & INFOMED, Trads.) Estados Unidos: La Découverte (Essais).

Moriano, J. A., Topa, G., Molero, F., Entenza, A. M., & Lévy-Mangin, J.-P. (2012). Autoeficacia para el Liderazgo Emprendedor. Adaptación y Validación de la Escala CESE en España. *Anales de Psicología* , 28 (1), 171-179.

Pérez Serrano, G. (1994). *Investigación cualitativa. Retos e interrogantes* (Primera ed.). España: La muralla.

Perkins, D. (s.f.). ¿Cómo hacer visible el pensamiento? *Escuela de graduados en educación de la Universidad de harvard* . (P. León, & M. X. Barrera, Trads.)

Reinoso Lastra, J. F. (2011). El papel de la Universidad dentro de un ecosistema emprendedor. *Revista Mundo económico y empresarial* (10), 29 a 36.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administración* (Octava ed.). México.

Roberto Hernández Sampieri, C. f. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). México: Mc Graw Hill.

Roces, C., González-Torres, M., & Touron, J. (1997). Expectativas de aprendizaje y de rendimiento de los alumnos universitarios. *Revista de Psicología de la Educación* , 22, 99-123.

Tobón, S. (2006). *Aspectos básicos de la formación basada en competencias*. Proyecto MESEUP, México.

Universidad de la Sabana. (s.f.). Proyecto Educativo Institucional - PEI. *Proyecto Educativo Institucional - PEI* .

Varela V., R. (2008). *Innovación Empresarial - Arte y ciencia en la creación de empresas* (Tercera ed.). Colombia: Pearson Prentice Hall.

Zimmerman, M., & Gerstenhaber, C. (2000). Acerca del enseñar y del aprender: una aproximación a las concepciones docentes en el nivel inicial.

Zorob Ávila, R. Y. (2012). Estrategia curricular para la formación de la competencia de emprendimiento en negocio en redes universitarias. (Pixel-Bit, Ed.) *Revista de Medios y Educación* (41), 149 a 161.

Anexo 1. Relación de categorías y subcategorías con las preguntas

Categorías	Subcategorías	Directivos y Profesores	Alumno
¿Qué entiende por...?	Cultura emprendedora	Defina en sus palabras lo que significa cultura emprendedora	Defina en sus palabras lo que significa cultura emprendedora
	Emprendimiento	¿Cómo descubre una oportunidad de negocio? ¿Considera que existe diferencia entre empresario y emprendimiento? ¿Considera usted que un intra-emprendedor es igual a un emprendedor? ¿En su concepto cuáles deben ser las principales habilidades, competencias y valores de un emprendedor? Finalmente. ¿El emprendedor se hace o el emprendedor nace?	¿Cómo descubre una oportunidad de negocio? ¿Considera que existe diferencia entre empresario y emprendimiento? ¿Considera usted que un intra-emprendedor es igual a un emprendedor? ¿En su concepto cuáles deben ser las principales habilidades, competencias y valores de un emprendedor? ¿Se considera usted un emprendedor? Finalmente. ¿El emprendedor se hace o el emprendedor nace?
	Intraemprendimiento	¿Considera usted que un intra-emprendedor es igual a un emprendedor?	¿Considera usted que un intra-emprendedor es igual a un emprendedor?
	Empresario	¿Considera que existe diferencia entre empresario y emprendimiento?	¿Considera que existe diferencia entre empresario y emprendimiento?

¿Qué espera de...?	Universidad	¿Cómo cree que es la mejor manera de desarrollar cultura emprendedora en la Universidad de la Sabana?	¿Cómo cree que la universidad puede promover el espíritu emprendedor en los estudiantes?
	Curriculum	¿Cómo cree que es la mejor manera de desarrollar cultura emprendedora? ¿Qué espera de un curso de emprendimiento?	¿Qué espera de un curso de emprendimiento?
	Clase	¿Cuál cree usted es la mejor metodología para enseñar cultura emprendedora? ¿Cómo cree que es la mejor manera de desarrollar cultura emprendedora? ¿Cómo cree que los estudiantes aprenden mejor emprendimiento? ¿Cómo se siente más cómodo usted enseñando emprendimiento? ¿Cuáles cree usted son lo grandes temas que se deben enseñar en un curso de emprendimiento? ¿Cuál debe ser el perfil de un profesor que enseña cultura emprendedora? ¿Cómo sabe usted que el estudiante desarrolla o está desarrollando cultura emprendedora?	¿Tiene admiración por algún profesor que le halla dictado temas relacionados con emprendimiento? ¿Cuáles son las características que más recuerda o por las cuales lo admira? ¿Cómo cree que es la mejor manera de aprender cultura emprendedora? ¿Cuál considera usted es su mejor método de aprendizaje para los temas relacionados con cultura emprendedora? ¿Cuáles cree usted son lo grandes temas que se deben enseñar en un curso de emprendimiento? ¿Cuál debe ser el perfil de un profesor que enseña cultura emprendedora?
	Feria	¿Cómo cree que es la mejor manera de desarrollar cultura emprendedora? ¿Considera usted que la Feria empresarial de la Sabana contribuye al desarrollo de una cultura emprendedora?	¿Qué le aportó o qué cree que la va aportar el ejercicio de Feria Empresarial? ¿Qué dificultades tiene cuando está desarrollando el MN y/o PN?

¿Cómo lo percibe en la universidad....?	Universidad	¿Cree usted que desde el PEI de la Universidad se promueve la cultura emprendedora?	¿Cree usted que la universidad promueve el espíritu emprendedor?
	Curriculum	¿Cree usted que desde el PEP de la EICEA se promueve la cultura emprendedora? ¿Cree usted que desde las distintas materias de los planes de estudios se promueve el emprendimiento en los distintos programas de la EICEA?	¿Cuáles materias de su plan de estudios promueven el emprendimiento?
	Clase	¿Cree usted que la elaboración del Modelo de negocios y el PN contribuyen en el desarrollo del espíritu emprendedor en los alumnos? En el marco de un curso de emprendimiento, ¿Cuáles son los objetivos que usted pretende lograr con sus alumnos? ¿Considera usted que todos se logran al final del semestre?	¿Cree usted que las prácticas realizadas en clase promueven la cultura emprendedora de los alumnos? ¿Cree usted que la elaboración del Modelo de negocios y el PN contribuyen en el desarrollo del espíritu emprendedor?
	Estrategias	¿Considera usted que la Feria empresarial de la Sabana contribuye al desarrollo de una cultura emprendedora?	¿Considera usted que la Feria empresarial de la Sabana contribuye al desarrollo de una cultura emprendedora?
	Historia	¿Conoce usted la manera como ha evolucionado el emprendimiento en la EICEA? ¿Podría hacer una breve descripción cronológica?	

¿Para qué...?	Social y económico	¿Considera que el emprendimiento es importante para el desarrollo económico y social de un país?	¿Considera que el emprendimiento es importante para el desarrollo económico y social de un país?
	Personal	¿Tiene ejemplos cercanos de familiares o amigos emprendedores? ¿Puede usted describir como inicio este emprendimiento? ¿Para usted eso es motivante o indiferente?	¿Tiene ejemplos cercanos de familiares o amigos emprendedores? ¿Puede usted describir como inicio este emprendimiento? ¿Para usted eso es motivante o indiferente?

Anexo 2. Instrumento de investigación – Entrevista semiestructurada

Estudiantes

Título: Pedagogía y didáctica para la educación y fortalecimiento de la cultura y clima emprendedor y empresarial

Investigador: Jairo Alberto Jarrin Quintero – jairojq@unisabana.edu.co

Lugar: Universidad de la Sabana – Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas – EICEA

Usted ha sido invitado(a) en su calidad de estudiante de los programas de Administración de Empresas – AE y/o Administración de Negocios Internacionales – ANI y que además está cursando o está próximo a cursar las materias correspondientes a emprendimiento. Antes de que usted decida participar en el estudio por favor lea cuidadosamente este consentimiento. Haga todas las preguntas que usted tenga, para asegurarse de que entiende los procedimientos del estudio, incluyendo los riesgos y beneficios.

El propósito del estudio es determinar la relación que existe entre las expectativas respecto de la educación en cultura empresarial de los directivos, docentes y alumnos de la Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas – EICEA de la Universidad de la Sabana, y como los planes de estudio responden a estas

Para la recolección de la información relacionada con este estudio se solicitará a los voluntarios participar de una entrevista semiestructurada y de un grupo de enfoque.

La información personal que usted dará en el curso de este estudio permanecerá en secreto y no será proporcionada a ninguna persona diferente a Usted bajo ninguna circunstancia. A las entrevistas se les asignará un código de tal forma que el personal técnico diferente al investigador no conocerá su identidad. Cualquier otra persona diferente al investigador no tendrá acceso a su identidad ni a datos personales.

Los resultados de esta investigación podrán ser publicados en revistas científicas, ser presentados en reuniones científicas, presentados en ponencias o sustentaciones de índole académico, pero la identidad suya no será divulgada.

Gracias por su tiempo.

Consentimiento

Nombre del participante

Firma del participante / c.c.

Fecha

Nombre /

Firma del investigador / c.c.

1. ¿Tiene admiración por algún profesor que le halla dictado temas relacionados con emprendimiento?
2. ¿Cuáles son las características que más recuerda o por las cuales lo admira?
3. ¿Cómo descubre una oportunidad de negocio?
4. Defina en sus palabras lo que significa cultura emprendedora
5. ¿Considera que existe diferencia entre empresario y emprendimiento? ¿Por qué?
6. ¿Considera usted que un intra-emprendedor es igual a un emprendedor? ¿Por qué?
7. ¿Considera que el emprendimiento es importante para el desarrollo económico y social de un país? ¿Por qué?
8. ¿Cómo cree que es la mejor manera de aprender cultura emprendedora?
9. ¿Cree usted que la universidad promueve el espíritu emprendedor? ¿Por qué?
10. ¿Cómo cree que la universidad puede promover el espíritu emprendedor en los estudiantes?
11. ¿Cuáles materias de su plan de estudios promueven el emprendimiento? ¿Por qué?
12. ¿Qué le aportó o qué cree que le va a aportar el ejercicio de Feria Empresarial?
13. ¿Qué dificultades tiene cuando está desarrollando el MN y/o PN?
14. ¿Cree usted que las prácticas realizadas en clase promueven la cultura emprendedora de los alumnos? ¿Por qué?
15. ¿Cuáles cree usted son los grandes temas que se deben enseñar en un curso de emprendimiento?
16. ¿Cuál debe ser el perfil de un profesor que enseña cultura emprendedora?
17. ¿Cree usted que la elaboración del Modelo de negocios y el PN contribuyen en el desarrollo del espíritu emprendedor?

18. ¿Tiene ejemplos cercanos de familiares o amigos emprendedores? ¿Puede usted describir como inició este emprendimiento?
19. ¿Para usted eso es motivante o indiferente? ¿Por qué?
20. ¿Qué espera de un curso de emprendimiento?
21. ¿En su concepto cuáles deben ser las principales habilidades, competencias y valores de un emprendedor?
22. ¿Cuál considera usted es su mejor método de aprendizaje para los temas relacionados con cultura emprendedora?
23. ¿Se considera usted un emprendedor? ¿Por qué?
24. Finalmente. ¿El emprendedor se hace o el emprendedor nace?

Directivos y Profesores

Título: Pedagogía y didáctica para la educación y fortalecimiento de la cultura y clima emprendedor y empresarial

Investigador: Jairo Alberto Jarrin Quintero – jairojq@unisabana.edu.co

Lugar: Universidad de la Sabana – Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas – EICEA

Usted ha sido invitado(a) en su calidad de Directivo de la EICEA y/o profesor de los programas de Administración de Empresas – AE y/o Administración de Negocios Internacionales – ANI en el área de emprendimiento. Antes de que usted decida participar en el estudio por favor lea cuidadosamente este consentimiento. Haga todas las preguntas que usted tenga, para asegurarse de que entiende los procedimientos del estudio, incluyendo los riesgos y beneficios.

El propósito del estudio es determinar la relación que existe entre las expectativas respecto de la educación en cultura empresarial de los directivos, docentes y alumnos de la Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas – EICEA de la Universidad de la Sabana, y como los planes de estudio responden a estas

Para la recolección de la información relacionada con este estudio se solicitará a los voluntarios participar de una entrevista semiestructurada y de un grupo de enfoque.

La información personal que usted dará en el curso de este estudio permanecerá en secreto y no será proporcionada a ninguna persona diferente a Usted bajo ninguna circunstancia. A las entrevistas se les asignará un código de tal forma que el personal

técnico diferente al investigador no conocerá su identidad. Cualquier otra persona diferente al investigador no tendrá acceso a su identidad ni a datos personales.

Los resultados de esta investigación podrán ser publicados en revistas científicas, ser presentados en reuniones científicas, presentados en ponencias o sustentaciones de índole académico, pero la identidad suya no será divulgada.

Gracias por su tiempo.

Consentimiento

Nombre del participante

Firma del participante / c.c.

Fecha

Nombre /

Firma del investigador / c.c.

1. ¿Cuál cree usted es la mejor metodología para enseñar cultura emprendedora?
2. ¿Cómo descubre una oportunidad de negocio?
3. Defina en sus palabras lo que significa cultura emprendedora
4. ¿Considera que existe diferencia entre empresario y emprendimiento? ¿Por qué?
5. ¿Considera usted que un intra-emprendedor es igual a un emprendedor? ¿Por qué?
6. ¿Considera que el emprendimiento es importante para el desarrollo económico y social de un país? ¿Por qué?
7. ¿Cómo cree que es la mejor manera de desarrollar cultura emprendedora en la Universidad de la Sabana?
8. ¿Cómo sabe usted que el estudiante desarrolla o está desarrollando cultura emprendedora?
9. ¿Tiene ejemplos cercanos de familiares o amigos emprendedores? ¿Puede usted describir como inició este emprendimiento?
10. ¿Para usted eso es motivante o indiferente? ¿Por qué?
11. ¿Qué espera de un curso de emprendimiento?
12. ¿Considera usted que la Feria empresarial de la Sabana contribuye al desarrollo de una cultura emprendedora? ¿Por qué?
13. ¿Cree usted que la elaboración del Modelo de negocios y el PN contribuyen en el desarrollo del espíritu emprendedor en los alumnos? ¿Por qué?
14. En el marco de un curso de emprendimiento, ¿Cuáles son los objetivos que usted pretende lograr con sus alumnos?
15. ¿Considera usted que todos se logran al final del semestre? ¿Por qué?
16. ¿Cuáles cree usted son los grandes temas que se deben enseñar en un curso de emprendimiento?
17. ¿Cuál debe ser el perfil de un profesor que enseña cultura emprendedora?

18. ¿Conoce usted la manera como ha evolucionado el emprendimiento en la EICEA?
19. ¿Podría hacer una breve descripción cronológica?
20. ¿En su concepto cuáles deben ser las principales habilidades, competencias y valores de un emprendedor?
21. ¿Cree usted que desde el PEI de la Universidad se promueve la cultura emprendedora? ¿Por qué?
22. ¿Cree usted que desde el PEP de la EICEA se promueve la cultura emprendedora? ¿Por qué?
23. ¿Cree usted que desde las distintas materias de los planes de estudio se promueve el emprendimiento en los distintos programas de la EICEA? ¿Por qué?
24. ¿Cómo se siente más cómodo usted enseñando emprendimiento?
25. ¿Cómo cree que los estudiantes aprenden mejor emprendimiento?
26. Finalmente. ¿El emprendedor se hace o el emprendedor nace?

Anexo 3. Rúbricas para la valoración de proyectos de emprendimiento

Modelo de negocio

	Nivel inicial	Nivel intermedio	Nivel avanzado
Propuesta de valor - Concepto de negocio	No se percibe con claridad, argumentación y análisis numérico la oportunidad de mercado	Existe una propuesta de valor interesante, pero no se hace la debida argumentación y análisis numérico de la oportunidad de mercado	Se percibe claramente, con argumentación y análisis numérico la oportunidad de mercado
Oportunidad de empresa	La oportunidad no es atractiva, no está articulada con la propuesta de valor y no articulan un modelo de negocio viable. No se identifica la(s) tendencia(s) de base	La oportunidad es atractiva y está articulada con la propuesta de valor, pero no está coherentemente articulada con un modelo de negocio viable. No se identifica la(s) tendencia(s) de base	La oportunidad es atractiva y está articulada con la propuesta de valor, así mismo es coherentemente y está articulada con un modelo de negocio viable. Se identifica la(s) tendencia(s) de base
Ventajas competitivas	No existen o no se aprecian con claridad las ventajas competitivas, factores claves y singularidades que hagan que este plan de negocio tenga éxito	Existen ventajas competitivas, factores claves y singularidades que hagan que este plan de negocio tenga éxito, pero no se sustentan en análisis de competencia, estadísticas de mercado y fuentes confiables	Existen ventajas competitivas, factores claves y singularidades que hagan que este plan de negocio tenga éxito, y las mismas son sustentadas en análisis de competencia, estadísticas de mercado y fuentes confiables
Segmentación del mercado	No se identifica con claridad la segmentación del mercado y el mercado objetivo, carece de argumentación en cifras y hábitos o tendencias de compra y/o consumo	Se logra percibir la segmentación del mercado y el mercado objetivo, pero carece de argumentación en cifras y hábitos o tendencias de compra y/o consumo	Se ve claramente la segmentación del mercado, la identificación del mercado objetivo y sus características detalladas; su argumentación se sustenta en cifras y hábitos o tendencias de compra y/o consumo
Componente internacional	El proyecto empresarial carece de un componente internacional sobresaliente y coherente, no son claras las razones que sustentan la selección del país (es) seleccionados y las estrategias de entrada a los mercados internacionales seleccionados no son coherentes	El proyecto empresarial tiene un componente internacional, sin embargo, no se aprecian con claridad las razones que sustentan la selección del país (es) seleccionados y las estrategias de entrada a los mercados internacionales seleccionados no son del todo coherentes	El proyecto empresarial tiene un componente internacional sobresaliente y coherente, se aprecian razones claramente sustentadas para la selección del país (es) seleccionados y las estrategias de entrada a los mercados internacionales seleccionados son coherentes
Confianza y seguridad del equipo emprendedor	El equipo no mostró estar seguro en la sustentación y la presentación no fue impactante, en general falto argumentación conceptual, estratégica y numérica (las fuentes no son confiables)	El equipo se mostró seguro en la sustentación y la presentación fue impactante, pero en general falto argumentación conceptual, estratégica y numérica (las fuentes no son confiables)	El equipo se mostró seguro en la sustentación y la presentación fue impactante, la argumentación conceptual, estratégica y numérica (las fuentes no son confiables) fueron convincentes y consistentes

Elaborada por: Jairo Alberto Jarrin -
jairojq@unisabana.edu.co

Escuela Internacional de Ciencias
Ecnómicas y Administrativas - EICEA

Universidad de la Sabana

II2013 Ver. 1.0

Plan de negocio

	Nivel inicial	Nivel intermedio	Nivel avanzado
Propuesta de valor - Concepto de negocio	No se percibe con claridad, argumentación y análisis numérico la oportunidad de mercado	Existe una propuesta de valor interesante, pero no se hace la debida argumentación y análisis numérico de la oportunidad de mercado	Se percibe claramente, con argumentación y análisis numérico la oportunidad de mercado
Oportunidad de empresa	La oportunidad no es atractiva, no está articulada con la propuesta de valor y no articulan un modelo de negocio viable. No se identifica la(s) tendencia(s) de base	La oportunidad es atractiva y está articulada con la propuesta de valor, pero no está coherentemente articulada con un modelo de negocio viable. No se identifica la(s) tendencia(s) de base	La oportunidad es atractiva y está articulada con la propuesta de valor, así mismo es coherentemente y está articulada con un modelo de negocio viable. Se identifica la(s) tendencia(s) de base
Ventajas competitivas	No existen o no se aprecian con claridad las ventajas competitivas, factores claves y singularidades que hagan que este plan de negocio tenga éxito	Existen ventajas competitivas, factores claves y singularidades que hagan que este plan de negocio tenga éxito, pero no se sustentan en análisis de competencia, estadísticas de mercado y fuentes confiables	Existen ventajas competitivas, factores claves y singularidades que hagan que este plan de negocio tenga éxito, y las mismas son sustentadas en análisis de competencia, estadísticas de mercado y fuentes confiables
Segmentación del mercado	No se identifica con claridad la segmentación del mercado y el mercado objetivo, carece de argumentación en cifras y hábitos o tendencias de compra y/o consumo	Se logra percibir la segmentación del mercado y el mercado objetivo, pero carece de argumentación en cifras y hábitos o tendencias de compra y/o consumo	Se ve claramente la segmentación del mercado, la identificación del mercado objetivo y sus características detalladas; su argumentación se sustenta en cifras y hábitos o tendencias de compra y/o consumo
Proyección de ventas	No se aprecia una coherente y viable proyección de ventas, ni mucho menos están alineadas y sustentadas en las estrategias de marketing	Se aprecia una coherente y viable proyección de ventas, pero no es clara la alineación y sustentación con las estrategias de marketing	Se aprecia una coherente y viable proyección de ventas alineadas y sustentadas en las estrategias de marketing
Proyecciones financieras	No son realistas las proyecciones financieras y los indicadores financieros y no se aprecia con claridad las formas como el proyecto obtendrá el apalancamiento financiero	No son realistas las proyecciones financieras y los indicadores financieros, pero se aprecia con alguna claridad las formas como el proyecto obtendrá el apalancamiento financiero	Son realistas las proyecciones financieras y los indicadores financieros, se aprecia con claridad las formas como el proyecto obtendrá el apalancamiento financiero
Componente internacional	El proyecto empresarial carece de un componente internacional sobresaliente y coherente, no son claras las razones que sustentan la selección del país (es) seleccionados y las estrategias de entrada a los mercados internacionales seleccionados no son coherentes	El proyecto empresarial tiene un componente internacional, sin embargo, no se aprecian con claridad las razones que sustentan la selección del país (es) seleccionados y las estrategias de entrada a los mercados internacionales seleccionados no son del todo coherentes	El proyecto empresarial tiene un componente internacional sobresaliente y coherente, se aprecian razones claramente sustentadas para la selección del país (es) seleccionados y las estrategias de entrada a los mercados internacionales seleccionados son coherentes
Confianza y seguridad del equipo emprendedor	El equipo no mostró estar seguro en la sustentación y la presentación no fue impactante, en general falto argumentación conceptual, estratégica y numérica (las fuentes no son confiables)	El equipo se mostró seguro en la sustentación y la presentación fue impactante, pero en general falto argumentación conceptual, estratégica y numérica (las fuentes no son confiables)	El equipo se mostró seguro en la sustentación y la presentación fue impactante, la argumentación conceptual, estratégica y numérica (las fuentes son confiables) fueron convincentes y consistentes
Análisis de riesgos	No se muestra un listado de los riesgos del proyecto empresarial, ni un análisis de criticidad y plan de acción proactivo y coherente para cada riesgo	Se muestra un listado de los riesgos del proyecto, pero el análisis de criticidad no es suficiente y los planes de acción no son coherentes con los riesgos formulados	Se muestra un listado de los riesgos del proyecto, un análisis de criticidad y un plan de acción proactivo y coherente para cada riesgo
Barreras de entrada	El proyecto empresarial carece de planes y formas para blindar la propuesta de valor	El proyecto empresarial expone una serie de alternativas para blindar la idea, pero no son viables ni coherentes con la realidad del mercado	El proyecto empresarial expone con claridad y sustento una serie de planes y formas de blindar la propuesta de valor
Mercado contingente	El proyecto empresarial carece de al menos un mercado contingente, no son claras las razones que sustentan la selección del mercado contingente	El proyecto empresarial contempla al menos un mercado contingente, pero no son claras las razones que sustentan la selección del mercado contingente	El proyecto empresarial contempla al menos un mercado contingente, y son claras las razones que sustentan la selección del mercado contingente
Responsabilidad social empresarial	El proyecto empresarial no tiene una estrategia de RSE	El proyecto empresarial expone con claridad los aspectos relevantes de la RSE, pero dichos aspectos no están relacionados de manera directa con la estrategia del negocio	El proyecto empresarial expone con claridad los aspectos relevantes de la RSE y dichos aspectos están relacionados de manera directa con la estrategia del negocio
Decisión de inversión	No invertiría	Si invertiría pero con prevenciones y modificaciones	Invertiría sin prevenciones ni modificaciones

Elaborada por: Jairo Alberto Jarrin -
jairojq@unisabana.edu.co

Escuela Internacional de Ciencias
Ecnómicas y Administrativas - EICEA

Universidad de la Sabana

II2013 Ver. 1.0