

# INTENCIÓN EMPRENDEDORA Y EDUCACIÓN EN EMPRENDIMIENTO

UNA MIRADA CONCEPTUAL Y CASO DE ESTUDIO

**Andrés Felipe Ortiz**  
**Luis Hernando Gutiérrez**  
**Paul Rodríguez**  
EDITORES ACADÉMICOS







# Intención emprendedora y educación en emprendimiento

**ALIANZAEFI**  
economía formal e inclusiva



**COLOMBIA  
CIENTÍFICA**  
Conocimiento Global para el Desarrollo

## **Intención emprendedora y educación en emprendimiento. Una mirada conceptual y caso de estudio**

### **Resumen**

El gran motor de la economía contemporánea es el emprendimiento: agentes de cambio detrás de las fuerzas creativo-destructivas schumpeterianas, que garantizan que nuevas empresas más productivas reemplacen los procesos más obsoletos. Este proceso genera crecimiento sostenido, nuevas posiciones laborales que usualmente requieren profesionales calificados. Como tal, se han buscado incesablemente instrumentos de política que promuevan el emprendimiento, así como durante años se promulgaron alternativas como el fomento industrial o el impulso a sectores como la construcción para “jalonar” la economía. No obstante, dominar el emprendimiento ha demostrado ser una tarea notablemente más difícil que las otras políticas de desarrollo. Es aquí donde se entiende la intención emprendedora, y en especial desde las universidades, como fuente de la innovación.

*Palabras clave:* economía, emprendimiento empresarial, emprendedores, creación de empresa, productividad del emprendimiento, pedagogía y enseñanza, aptitud creadora en los negocios.

## **Entrepreneurial intention and entrepreneurship education. A conceptual view and case study**

### **Abstract**

The great engine of the contemporary economy is entrepreneurship: agents of change behind Schumpeterian creative-destructive forces, which ensure that new, more productive enterprises replace the more obsolete processes. This process generates sustained growth and new job positions that usually require skilled professionals. Thus, policy instruments promoting entrepreneurship have been relentlessly sought, and alternatives such as industrial promotion or boosting sectors like construction were promulgated for years to “pull” the economy. However, mastering entrepreneurship has proven to be more challenging than other development policies. It is here where the entrepreneurial intention is understood—especially from universities—as a source of innovation.

*Keywords:* economy, business entrepreneurship, entrepreneurs, company creation, entrepreneurship productivity, pedagogy and teaching, creative aptitude in business.

### Citación sugerida / Suggested citation

Ortiz, F. A., Gutiérrez, L. H. y Rodríguez, P. (Eds.) (2022). *Intención emprendedora y educación en emprendimiento. Una mirada conceptual y caso de estudio*. Editorial Universidad del Rosario. <https://doi.org/10.12804/urosario9789587849905>

# **Intención emprendedora y educación en emprendimiento**

**Una mirada conceptual y caso de estudio**

---

Andrés Felipe Ortiz  
Luis Hernando Gutiérrez  
Paul Rodríguez  
*—Editores académicos—*

Intención emprendedora y educación en emprendimiento. Una mirada conceptual y caso de estudio / Andrés Felipe Ortiz, Luis Hernando Gutiérrez, Paul Rodríguez, editores académicos. – Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, 2022.

x, 136 páginas: ilustraciones, mapas.  
Incluye referencias bibliográficas.

1. Emprendimiento – Teoría – Enseñanza. 2. Emprendimiento empresarial – Enseñanza – Estudio de casos. 3. Creación de empresa – Estudio de casos. 4. Idea de negocio. 5. Aptitud creadora en los negocios. 6. Emprendedores – Formación. I. Ortiz, Andrés Felipe. II. Gutiérrez, Luis Hernando. III. Rodríguez, Paul. IV. Universidad del Rosario. V. Colombia Científica, Alianza EFI (Economía Formal e Inclusiva). VI. Título.

658.421 SCDD 20

Catalogación en la fuente – Universidad del Rosario. CRAI

DJGR

Agosto 17 de 2022

Hecho el depósito legal que marca el Decreto 460 de 1995

© Editorial Universidad del Rosario  
© Universidad del Rosario  
© Varios autores

Editorial Universidad del Rosario  
Carrera 7 # 12B-41, of. 501  
Tel: 601 297 0200 , ext. 3113  
<https://editorial.urosario.edu.co/>

Primera edición: Bogotá, D. C., 2022

ISBN: 978-958-784-989-9 (impreso)  
ISBN: 978-958-784-990-5 (pdf)  
<https://doi.org/10.12804/urosario9789587849905>

Corrección de estilo: Eduardo Franco  
Diseño de cubierta: Luz Arango y César Yepes  
Diagramación: Precolombi EU, David Reyes Impresión:  
Xpress. Estudio Gráfico y Digital SAS

Hecho en Colombia  
*Made in Colombia*

Los conceptos y opiniones de esta obra son responsabilidad de sus autores y no comprometen a la universidad ni a sus políticas institucionales.

El contenido de este libro fue sometido al proceso de evaluación de pares para garantizar los altos estándares académicos. Para conocer las políticas completas visitar: [editorial.urosario.edu.co](http://editorial.urosario.edu.co)

Todos los derechos reservados. Esta obra no puede ser reproducida sin el permiso previo escrito de la Editorial Universidad del Rosario.

# Contenido



<b>Introducción .....</b>	<b>IX</b>
<b>Capítulo 1. Intención emprendedora y educación para el emprendimiento .....</b>	<b>1</b>
<i>Luis Hernando Gutiérrez</i>	
<b>Capítulo 2. Perspectivas de la enseñanza del emprendimiento internacional: una revisión de la literatura .....</b>	<b>39</b>
<i>Nazly Múnera Montoya</i> <i>Nancy Carolina León García</i>	
<b>Capítulo 3. La formación para el emprendimiento: del padre Rafael García-Herreros al modelo Uniminuto, una visión prospectiva.....</b>	<b>69</b>
<i>Padre Harold de Jesús Castilla Devoz</i>	
<b>Capítulo 4. Evolución del modelo de emprendimiento en la Corporación Universitaria Minuto de Dios .....</b>	<b>97</b>
<i>Gina Lorena Santana Zuleta</i>	





# Introducción



El gran motor de la economía contemporánea es el emprendimiento: agentes de cambio detrás de las fuerzas creativo-destructivas schumpeterianas, que garantizan que nuevas empresas más productivas reemplacen los procesos más obsoletos. Este proceso genera crecimiento sostenido, nuevas posiciones laborales que usualmente requieren profesionales calificados. Como tal, se han buscado incesablemente instrumentos de política que promuevan el emprendimiento, así como durante años se promulgaron alternativas como el fomento industrial o el impulso a sectores como la construcción para “jalonar” la economía. No obstante, dominar el emprendimiento ha demostrado ser una tarea notablemente más difícil que las otras políticas de desarrollo. Es aquí donde se entiende la intención emprendedora, y en especial desde las universidades, como fuente de la innovación.

En el capítulo uno, se realiza una aproximación conceptual de la intención empresarial, a partir de los conceptos propios de la psicología, con la teoría del comportamiento planeado. Además, se exploran las teorías que han surgido para fomentarla desde la educación, con las cuatro etapas clave resaltadas en la literatura: sensibilización, educación sobre el emprendimiento, educación hacia el emprendimiento y educación en el emprendimiento. Se explora la psicología cognitiva y la forma de pasar de la intención a la acción empresarial, el gran reto.

En el capítulo dos, se presentan los modelos curriculares universitarios para la formación en emprendimiento: el concepto de la *universidad emprendedora*.



Se explora el modelo Student Training for Entrepreneurial Promotion (STEP) y el Women's Income Generating Support (WINGS), ampliamente difundidos en África. También se explora el modelo Securing, Expanding, Exposing, and Challenging (SEEC), común en la costa oeste de los Estados Unidos. Estos modelos pueden servir para lograr el desarrollo de ideas que puedan llevar a *spin-offs* y *start-ups*, con énfasis en género.

Posteriormente, el capítulo tres lleva al caso de estudio de la Corporación Universitaria Minuto de Dios (Uniminuto). Esta universidad colombiana, que hace parte de la Corporación Minuto de Dios, desarrolla un modelo educativo que busca ofrecer oportunidades formativas para la población con menores ingresos, algo que necesariamente pasa por incentivar y desarrollar la capacidad para emprender y desarrollar actividades productivas que garanticen la sostenibilidad de la comunidad. En el capítulo, se hace una presentación de la fundamentación epistemológica del proyecto del Minuto de Dios y sus pilares: el desarrollo de competencias profesionales, el desarrollo humano y la responsabilidad social.

Para finalizar, el capítulo cuatro complementa el anterior presentando la historia de la educación para el emprendimiento en Uniminuto. También se describe en mayor detalle cómo estos elementos están presentes en los diferentes componentes pedagógicos de la Universidad y la forma en la que se articulan con el Centro Progresía EPE como estrategia institucional para la formación del emprendimiento, la práctica profesional y la empleabilidad, tanto de los estudiantes como del entorno que impacta Uniminuto.

**Capítulo 1**  
Intención emprendedora  
y educación para el  
emprendimiento\*

*Luis Hernando Gutiérrez*

\* Agradezco a Juan David Ramírez su excelente ayuda en la elaboración de diagramas y resúmenes de artículos, los cuales fueron útiles en la redacción de este capítulo.

**Luis Hernando Gutiérrez**

Profesor de la Facultad de Economía de la Universidad del Rosario.



El emprendimiento ha sido un agente clave del cambio, el desarrollo y el crecimiento económico, el cual ha sido estudiado y destacado por pensadores de la economía. Se destacan, entre otros, los aportes seminales de Cantillon, Say, Marshall, Knight y Schumpeter. Más recientes contribuciones al tema fueron aportadas por Hayek, Kirzner y Schultz (Acs y Virgill, 2010; Hessels y Naudé, 2019; Iversen et al., 2008). Sin embargo, la importancia del emprendimiento como instrumento de desarrollo económico y del emprendedor como el agente del cambio comenzó a ser más resaltada por investigadores desde finales de la década de 1960 (Leff, 1978, 1979; Leibenstein, 1968). El reconocimiento del emprendimiento como un posible agente del desarrollo económico generó también investigaciones respecto del potencial papel que el emprendimiento podía tener en la lucha contra la pobreza (Alvarez y Barney, 2014; Bruton et al., 2013; Gras y Nason, 2015; Sutter et al., 2019; McMullen, 2011). Todas estas investigaciones y otras más desde diferentes perspectivas del conocimiento han generado el interés de entidades multinacionales, organizaciones privadas sin ánimo de lucro y de Gobiernos nacionales y locales para poner en marcha planes, programas y proyectos tendientes a estimular el emprendimiento o, al menos, analizar los obstáculos y las limitaciones que el entorno económico y social pudiera tener sobre su evolución.

Entre muchas de las iniciativas que se pusieron en marcha por la sociedad civil en general, inicialmente en países desarrollados y posteriormente en países en desarrollo, la de la educación para el emprendimiento ha sido una de las más recientemente estudiadas. Estas iniciativas educativas se han orientado hacia dos tipos de potenciales beneficiarios. El primero son las pymes y los micronegocios o microempresas ya constituidas, formales o informales. El segundo grupo lo constituyen los potenciales “por volverse empresarios”,

nuestro grupo de estudio. Este grupo lo constituyen los estudiantes de instituciones básicamente universitarias quienes al terminar sus carreras tienen la opción de trabajar como asalariados en empresas públicas o privadas o volverse emprendedores, es decir, ser autoempleado o crear su propia empresa o emprendimiento. La educación para el emprendimiento ha pretendido fortalecer la conciencia e incrementar la intención en estos estudiantes de convertirse en emprendedores. Más concretamente, uno de los objetivos básicos de la educación para el emprendimiento ha sido incrementar lo que se conoce como la intención emprendedora. Seguimos a Bird (1988), quien la definió como “estados mentales de los emprendedores que dirigen la atención, experiencia y acción hacia conceptos de negocios, establecen la forma y la dirección de las organizaciones desde su concepción” (p. 442).

¿Qué hace o explica que un estudiante universitario tenga mayor o menor probabilidad de volverse un empresario? ¿Son los cursos universitarios de educación para el emprendimiento mecanismos (efectivos) que ayuden a que los jóvenes universitarios tengan mayor intención emprendedora que se cristalice posteriormente en que se vuelvan emprendedores, es decir, creen empresas? Las investigaciones de la educación para el emprendimiento datan de al menos 1974 cuando el profesor Karl Vesper comenzó la labor de compendiar, mediante encuestas a profesores, cursos sobre el tema en los Estados Unidos (Gartner y Vesper, 1994). Si bien el emprendimiento se ha consolidado como una disciplina académica independiente de otras del área de la administración y las finanzas (Fiet, 2000; Katz, 2002), la educación para el emprendimiento aún se encuentra en la fase de elaboración y contrastación de modelos y de teorías más robustos (Naia et al., 2014).

La investigación académica en educación para el emprendimiento se ha vuelto un tema “caliente” en la agenda política en varios países (Fayolle, 2013). Un vívido ejemplo de políticas públicas es el caso de la estrategia conjunta entre la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y la Comisión Europea en la creación de HEInnovate, que es una herramienta de autoevaluación para instituciones de educación superior (IES) que quieran conocer los alcances de la naturaleza emprendedora e innovadora de la IES en el tiempo. Cada IES tiene la posibilidad de conocer el alcance de la esencia de sus esfuerzos en emprendimiento en ocho puntos:

- Liderazgo y gobernabilidad.
- Reconocimiento y valoración de la conducta emprendedora.
- Mejoramiento en el enfoque de la IES en estimular una mentalidad empresarial.
- Priorización al apoyo a emprendedores y *start-up*.
- Creación ambientes propicios para que profesores y estudiantes usen las transformaciones digitales.
- Facilitamiento de intercambio de conocimiento y oportunidades de colaboración.
- Análisis barreras internas que obstaculicen la internacionalización de la IES.
- Medición del impacto de las acciones o actividades hacia el emprendimiento.

Del lado privado, las IES mundiales han aunado esfuerzos para generar ideas novedosas y únicas en el emprendimiento universitario, así como crear productos académicos y de orientación práctica. El proyecto Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey (GUESSS) convocó alrededor de 3000 centros universitarios de 58 países en su encuesta de 2021 (Sieger et al., 2021).

Este capítulo tiene un objetivo muy sencillo: poner en contexto algunos elementos que permean la relación encontrada entre la educación para el emprendimiento y las intenciones empresariales en el contexto de jóvenes universitarios. No busca analizar la inmensa investigación que ha abordado cómo la educación para el emprendimiento influye, o no, en la intención emprendedora. Una advertencia es que su desarrollo no pasa por una revisión exhaustiva de la amplia literatura, sino que más bien es una selección arbitraria o subjetiva motivada por los sesgos o las preferencias del autor. Se comienza con una breve exposición de las definiciones de qué es un emprendimiento. Por más trivial que parezca, la definición de qué es un emprendimiento está fuertemente vinculada al entendimiento de cómo las actividades de educación para el emprendimiento pueden afectar las intenciones emprendedoras y la acción hacia el emprendimiento (Fayolle y Gailly, 2008). A continuación, pasamos a los modelos de intención que han sido usados en el estudio de muchas actividades humanas. Según Bird (1988), es “un estado mental que

dirige la atención de una persona (y, por tanto, su experiencia y acción) hacia un objeto específico (meta) o un sendero para alcanzar algo (medios)” (p. 442). Nos centraremos en analizar los elementos básicos de los modelos teóricos de la psicología social, en particular, el modelo de la teoría del comportamiento planificado (TCB) que ha sido el modelo base y el núcleo de la mayoría de ejercicios empíricos que vinculan la intención emprendedora y la educación para el emprendimiento. Luego, pasamos a presentar algunos elementos de un modelo de educación para el emprendimiento propuesto por Fayolle y Gailly (2008) que ha sido usado como referente. A continuación, pasamos a mostrar unas reflexiones sobre la parte didáctica del modelo de educación para el emprendimiento realizadas por Krueger (2007). Terminamos con los aportes de la psicología de las organizaciones, más específicamente de la teoría de la acción regulatoria de la psicología alemana de las organizaciones.

## **Educación para el emprendimiento**

Anteriormente nos hemos referido a la educación para el emprendimiento, pero ¿qué queremos decir con ello? Para clarificarlo en el contexto de este capítulo, nos apoyamos en el trabajo de Liñán (2004), quien propuso la siguiente clasificación o taxonomía: a) educación sobre el emprendimiento, b) educación hacia el inicio de un nuevo negocio, c) educación hacia un emprendimiento dinámico y d) educación continuada para emprendedores. Si por antonomasia la conducta empresarial es o involucra comenzar y dirigir una nueva actividad productiva (Gartner, 1988), la concepción de educación para el emprendimiento que adoptamos incluye los aspectos contenidos en los últimos tres acercamientos de Liñán. Es decir, cuando hablamos de educación para el emprendimiento, no nos referimos a cursos relativos a solo informar a estudiantes conocimientos sobre qué es emprendimiento, sino que vayan más allá y se centren en impulsar, modificar o afectar las *intenciones* hacia el emprendimiento de los estudiantes. Esto no excluye que haya una primera tarea que debe llevar a cabo la educación para el emprendimiento de la universidad, esta es la de sensibilización o creación de la conciencia como un primer paso para el desarrollo de las capacidades personales hacia el emprendimiento (Davey et al., 2016). Sobre esto haremos mayores precisiones en una sección posterior.

## Emprendimiento:<sup>1</sup> conceptualización

Antes de analizar los temas de la intención emprendedora y de la educación para el emprendimiento, es necesario clarificar qué entendemos por emprendimiento. Cuando hablamos de emprendimiento, ¿a qué hacemos referencia? A continuación, trataremos de mostrar unas pocas acepciones del término para poner en contexto lo que es la educación para el emprendimiento y luego discutir si las intenciones empresariales tienen un diferente significado del tema general de las intenciones.

Mucha tinta se ha derramado en busca de definir qué es un emprendedor y qué entendemos por emprendimiento. Vale la pena comenzar la argumentación con las preguntas de Cunningham y Lischeron (1991), las cuales son relevantes a los temas de educación para el emprendimiento y de la intención emprendedora. Estas son: “¿Nacen los emprendedores (como los líderes)? ¿O se hacen? ¿Puede uno enseñar a otro a aprender a ser un gerente, un líder o un emprendedor? ¿O el individuo viene al mundo con los genes o la capacidad natural innata para desarrollar estas actividades?” (p. 44).

En general, se puede decir que existen dos enfoques *opuestos* de investigación sobre qué es un emprendedor (Baptista y Naia, 2015): uno basado en las características o los rasgos de los emprendedores que señala que los emprendedores *nacen*, y otro que tiene un enfoque de comportamiento o de entorno en el que los emprendedores *se hacen*.

La concepción del emprendedor como alguien determinado por los rasgos ha sido fuertemente criticado debido a la falta de solidez de las investigaciones (Gartner, 1988). Los aspectos más criticados los resumen Kerr et al. (2018) que citamos en extenso.

Es a veces confuso si los individuos con un conjunto dado de rasgos de personalidad se seleccionan como emprendedores o si los rasgos se desarrollaron endógenamente por los individuos después de volverse emprendedores. Esta preocupación sobre la causalidad en reversa es especialmente prominente en las encuestas de corte transversal y en las tabulaciones estadísticas.

---

<sup>1</sup> Esta sección se basa en Baptista y Naia (2015), Davidsson (2016), Cunningham y Lischeron (1991), Shane y Venkataraman (2000), Venkataraman (1997), entre otros.

Además, aun cuando la medida de los rasgos de personalidad sí precediera a las elecciones del emprendimiento, no garantiza que el rasgo fue el *factor causal*. Esta preocupación sobre el sesgo de variables omitidas es cierta para los estudios individuales y es doble cuando se comparan estudios extraídos de países y situaciones que tienen factores culturales *diferenciados* que también se sabe influyen en los rasgos de personalidad, tales como la motivación hacia el emprendimiento y la orientación hacia los logros. Finalmente, los análisis basados en encuestas a menudo tienen tamaños de muestra pequeños, que podrían explicar alguna de la variación de los resultados vistos a través de los estudios. (p. 289)

Estas y otras críticas han restado validez científica al enfoque de los rasgos<sup>2</sup> para explicar quién es un emprendedor.

La crítica de Kerr et al. (2018) es válida y se refiere fundamentalmente a las cinco dimensiones esenciales de la personalidad: a) equilibrio emocional, b) apertura mental, c) amabilidad, d) extraversión y e) grado de conciencia. Estas características en la literatura de la psicología son consideradas construcciones *distales* y *agregadas*, que, en opinión de Rauch y Frese (2007a), podrían predecir clases *agregadas* de conductas; pero no comportamientos *específicos* como los que realizan los emprendedores (Rauch, 2014). Más concretamente, cómo crear un negocio o hacerlo crecer, o algunas otras tareas propias del emprendimiento, están más vinculadas a conductas *específicas*, por lo que los autores sugieren que deben ser estas características específicas a las actividades del emprendimiento como la autoeficacia, la personalidad proactiva, la acción hacia la innovación (*innovativeness*) y los motivos hacia los logros, entre otros, las que podrían afectar la conducta emprendedora (Rauch y Frese,

---

<sup>2</sup> La crítica al enfoque de una *única* personalidad empresarial debe considerar que ese enfoque no solo pasó por alto los papeles que desempeñan el contexto cultural, sino también los recursos de un país, región o zona. Shaver y Carsrud (2018) afirman que “la verdadera personalidad de un emprendedor sería, en efecto, lo que queda después de que se hayan eliminado las variaciones en la situación y el tiempo, y se hayan considerado múltiples respuestas potenciales. En otras palabras, cuando se han estimado los factores contextuales, lo que queda es el impacto de los rasgos de la personalidad” (p. 54). Su posición es que la psicología social y experimental y de la personalidad aún tiene un papel importante en explicar quién es un empresario.

2007b). Volveremos a este punto en la sección de la psicología alemana de las organizaciones.

En las investigaciones sobre las intención emprendedora y de educación para el emprendimiento y su interrelación, el punto de vista de si el empresario nace o se hace (es decir, es sujeto de entrenamiento) es clave para dar *legitimidad* y espacio de acción a todo lo que es la educación para el emprendimiento. Si lo que hace al emprendedor es debido a los rasgos adquiridos social y genéticamente, entonces no hay (mucho) espacio o valor agregado para la educación para el emprendimiento. Ese aspirante-a-ser-emprendedor solo necesitaría tomar algunos cursos de administración y similares. Por el contrario, si el emprendimiento es un *proceso* (de aprendizaje y de acción) de habilidades específicas que pueden enseñarse, la educación para el emprendimiento tiene un amplio y legítimo espacio de acción (Baptista y Naia, 2014).

A partir de la crítica de Gartner (1988) de que el esfuerzo de la investigación en la teoría del emprendimiento no debe centrarse en entender quién es un emprendedor, sino en lo que hace, este autor propuso, entonces, que emprendimiento “es la creación de nuevas organizaciones, necesitamos enfocarnos en el *proceso* mediante el cual nuevas organizaciones se crean. El emprendimiento no es un estado fijo de existencia, más bien es un papel que los individuos asumen para crear organizaciones” (pp. 62 y 64).

La definición de Gartner (1988) de emprendimiento enfatiza el elemento de proceso (Shapero, 1984), el cual fue retomado y mejorado por Shane y Ventakaraman (2000). Para estos autores, el dominio del emprendimiento es “el estudio académico de cómo, por quién, y con qué efectos las oportunidades de crear bienes y servicios futuros se descubren, evalúan y explotan [...] Por consiguiente, el *área* involucra el estudio de las fuentes de las oportunidades, los procesos de descubrimiento y explotación de esas oportunidades, y el conjunto de individuos quienes las descubren, evalúan y explotan” (Shane y Vetakamaran, 2000, p. 218).<sup>3</sup> Esta definición que adoptamos sugiere analizar

---

<sup>3</sup> Davidsson (2015) discute extensamente sobre las diferentes definiciones de emprendimiento, al igual que la suya propia, la cual es un refinamiento analítico de las definiciones de Gartner (1988), Shane y Ventakamaran (2000). Por su parte, Krueger y Carsrud (1993) afirman que “el emprendimiento (o el emprendedor) no es algo místico ni está confinado a un grupo unido de personas. Los emprendedores se hacen, no nacen. Se hacen mediante un proceso de activación impulsado por percepciones que comienza forjando un potencial para el emprendimiento (ser emprendedor)” (p. 101).

el emprendimiento como un proceso que evoluciona más que una serie dada de eventos aislados (Baron y Ensley, 2006; Eckhardt y Shane, 2003; Krueger y Carsrud, 1993).

### La intención emprendedora<sup>4</sup>

El enfoque de las cinco grandes características de la personalidad como explicación de quién es un emprendedor mostró serias limitaciones. Desde mediados de la década de 1970, académicos del área de la psicología social (Ajzen y Fishbein, 1977a, 2005; Bandura, 1977) empezaron a argumentar que las medidas más *específicas* de la personalidad y el análisis de procesos de actitudes y creencias podían tener mayor poder predictivo (Rauch y Frese, 2000) en explicar el proceso de las intenciones hacia la conducta (Ajzen, 2011), teoría que podía usarse para el caso específico de la intención emprendedora. La poca confiabilidad en el enfoque de las cinco grandes características en explicar el comportamiento del emprendimiento y el avance en los procesos de actitudes y creencias dio paso al uso de modelos de la psicología social para explicar la conducta emprendedora. Los avances conceptuales de qué es el emprendimiento impulsaron el uso de esos modelos de la psicología social (Ajzen, 1992) en el campo de la intención emprendedora. Si el emprendimiento es un proceso de creación de organizaciones o de descubrir, evaluar y explotar futuros bienes y servicios, el proceso de descubrimiento de esas oportunidades debe comenzar con la intencionalidad (Katz y Gartner, 1988). Pero las conductas planeadas o dirigidas a la planeación involucran procesos complejos basados en percepciones. Krueger et al. (2000, p. 411) argumentan:

El proceso de identificación de las oportunidades es claramente un proceso intencional. No comenzamos un negocio como un reflejo, ¿verdad? Respondemos a las condiciones que nos rodean, como (por ejemplo) un intrigante nicho de mercado, iniciando una nueva empresa. Sin embargo, lo pensamos

---

<sup>4</sup> Esta sección se basa en Ajzen y Fishbein (2005), Krueger y Carsrud (1993) y Krueger et al. (2000).

primero; procesamos las señales del entorno que nos rodea y empezamos a construir la oportunidad percibida en una propuesta comercial viable.

En el campo de la psicología social, dos de sus modelos teóricos han sido usados para realizar las investigaciones sobre qué lleva a individuos a volverse emprendedores, es decir, predecir la intención emprendedora o hacia el emprendimiento. Estos modelos son la TCB de Ajzen y el modelo del evento emprendedor (MEE) de Shapero (Krueger et al., 2000). Nos centraremos en el modelo de la TCP dado su mayor uso en los estudios de la intención emprendedora.<sup>5</sup>

¿Por qué usar el modelo de TCP de Ajzen? Como el autor lo resume:

El modelo TCP es un modelo diseñado para explicar y predecir el comportamiento social humano. En la medida en que sea exitoso, puede usarse como marco conceptual para las intervenciones del comportamiento humano. En el TCP, se asume que mucho del comportamiento humano de cualquier nivel de importancia para los individuos no es caprichoso, sino que más bien involucra una medida de razonamiento y planeación. Por ello, el uso de términos como *acción razonada* y *comportamiento planeado*. (Tornikoski y Maalaoui, 2019, p. 539)

Puesto que la gran mayoría del comportamiento humano es planeado y muy pocos determinados por factores de estímulo, el uso de modelos de intención es más viable cuando:

- Los eventos son raros en el sentido de ser difíciles de observar.
- Las variables exógenas influyen sobre las actitudes y moderan la relación entre las intenciones y el comportamiento.
- La decisión de llevar a cabo el evento es compleja y requiere procesos cognitivos intencionales.

---

<sup>5</sup> Krueger y Carsrud (1993) afirman que, haciendo simplificaciones algo extremas, el control percibido del comportamiento de TCP de Ajzen corresponde a la factibilidad percibida del MEE de Shapero y las actitudes hacia la conducta y de las normas subjetivas se conjugan en la medida de deseabilidad percibida del MEE. Sin embargo, un aspecto crucial del modelo de Shapero es el factor potencial (o de poder hacer las cosas) que no se incluye en el modelo de Ajzen.

- Existen cadenas de comportamiento más globales que capturan tendencias a largo plazo y reducen o eliminan variaciones en situaciones a lo largo del tiempo.

Krueger et al. (2000) muestran que los modelos de intención han sido usados con éxito en diferentes tipos de actividades relacionadas con el emprendimiento y que involucran procesos en los que creencias, actitudes e intenciones evolucionan. Entre los ejemplos están: investigación sobre elección de carreras (*research career*), modelos que explican los ejemplos de emprendimiento (*role models*) e investigaciones sobre emprendimiento naciente (*nascent entrepreneurship*).

### **El modelo de la teoría del comportamiento planeado de Azjen**

La TCP en su forma más simple nos dice que las actitudes predicen la intención, las cuales a su vez predicen la conducta o el comportamiento del individuo. El modelo más usado del TCP de Azjen se fundamenta en tres antecedentes de las *actitudes* hacia la intención (figura 1.1). Dos de ellas, la actitud personal hacia los resultados del comportamiento y el de las normas sociales percibidas reflejan la deseabilidad percibida (por el individuo) de llevar a cabo la conducta. La tercera es el control percibido del comportamiento o conducta, la cual refleja las percepciones de que el comportamiento puede ser controlable de manera personal.

La TCP se basa en cuatro supuestos (Azjen y Fishbein, 2005):

- La intención es el antecedente inmediato del comportamiento real, por ejemplo, convertirse en un emprendedor.
- La intención, a su turno, está determinada por la/s actitud/es hacia la conducta, las normas subjetivas y el control percibido de la conducta.
- Estos determinantes son ellos mismos una función, respectivamente, de creencias de conducta, normativas y de control.
- Las creencias de conducta, normativas y de control pueden ser explicadas por una amplia variedad de factores o antecedentes.

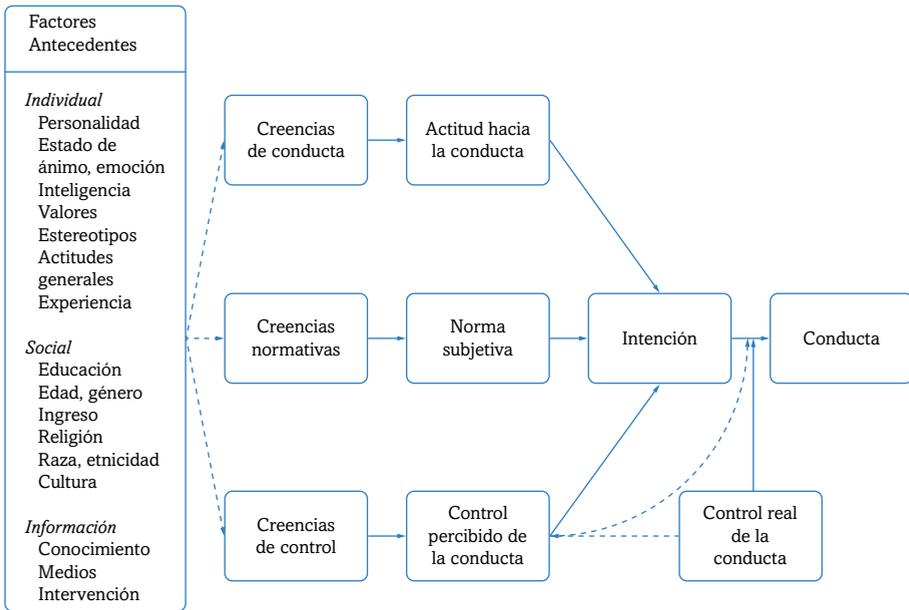


Figura 1.1. **Teorías de la acción razonada y la conducta planeada**

Fuente: Elaboración propia.

La figura 1.1 nos muestra varios puntos a resaltar. El primero es que existe un factor *mediador* entre la relación de la intención y la conducta. Este es el control *real*. La mediación significa que los efectos de la intención sobre la conducta serán más fuertes cuando el control real es alto. De igual manera, el control percibido de la conducta puede ser un buen reemplazo del control real y, por ello, directamente puede usarse (en estudios empíricos) para mejorar la predicción sobre el comportamiento (las líneas punteadas). Otros puntos importantes que se observan en ella son:

- Existe una retroalimentación entre el desempeño de un comportamiento y los factores que los median. Una conducta actual provee información nueva sobre probables resultados de la conducta y sobre las expectativas, creencias y demás aspectos que influyen en las intenciones y conductas futuras. Esto es capturado por el efecto de los factores de antecedentes sobre las creencias.
- Las actitudes hacia la conducta se forman pero no quedan ahí. Estas pueden tener efectos en formar nuevas creencias de conductas.

- Las actitudes, las normas subjetivas y las percepciones de control se muestran de manera independiente, pero pueden correlacionarse unas con otras dado que están mayoritariamente basadas en la misma información. Por ejemplo, si un individuo quien considera que no tiene las habilidades para llevar a cabo un comportamiento puede pensar (o tener la creencia) que fracasará, ello le puede llevar a desarrollar actitudes negativas hacia ese comportamiento.
- La figura 1.1 no presenta los porcentajes de influencia de los tres factores que predicen la intención. Esto es así porque existen diferencias en las conductas *específicas* de las personas o de grupos. De hecho, es posible que en ciertos casos alguno de los tres factores postulados para afectar la intención podría no tener un efecto alguno. Ello simplemente indica que ese factor no es importante en la formación de las intenciones.

### **Limitaciones del modelo de la teoría del comportamiento planeado**

La TCP de Ajzen ha sido usada ampliamente en el estudio de la predicción del comportamiento social humano y en nuestro estudio en la conducta a volverse emprendedor.<sup>6</sup> Krueger (2017) formula las siguientes preguntas y pasa a dar respuestas. La primera pregunta es cómo en los estudios de intención emprendedora se define emprendimiento, en los que el problema está en que el objetivo (el emprendimiento) lo podemos estar midiendo y conceptualizando muy amplia o acotadamente. Krueger lo ha definido de manera amplia, al igual que la mayoría de los estudios, como comenzar un *venture* o actividad productiva. Pero, al ser encuestado (o de comenzar un curso), ¿cómo entiende el estudiante el concepto de *emprendimiento*? Emprendedores, estudiantes, profesores y todos aquellos involucrados pueden tener mapas mentales diferentes de lo que es el

---

<sup>6</sup> Algunas críticas realizadas sobre la validez de la TCP están por fuera del alcance de este capítulo (Sniehotta et al., 2014), de los análisis de expertos sobre ese artículo, al igual que de la respuesta de Ajzen en esa revista. También Steinmetz et al. (2016), quienes presentan reciente evidencia del uso de la TCP en varios estudios y que deshacen las críticas de Sniehotta et al., por lo que nos centraremos en las reflexiones realizadas por Norris Krueger al uso de este modelo en los estudios sobre intención al emprendimiento.

proceso de crear emprendimiento (*entrepreneurial process*). Fretschner (2014) en su revisión de varios estudios de metanálisis muestra que varias variables de desempeño se han usado para medir el éxito de los programas de educación para el emprendimiento. Entre otras están intención empresarial, intentos de emprendimientos, intentos de *start-ups*, selección de emprendimientos, intención emprendedora y propensión del estudiante. Claramente, las observaciones de Krueger se observan en la multitud; pero también en las ambigüedades de las definiciones. De igual manera, Krueger asevera que es lo mismo que preguntar: “¿Tienes pensado crear un emprendimiento? ¡Sí, claro que sí! ¿Tienes pensado crearlo pronto? No, necesariamente, o no por ahora”.

Un segundo aspecto se relaciona con que usualmente al estudiar la intención emprendedora esta se analiza independiente de las alternativas disponibles que tiene, por ejemplo, un estudiante universitario. Krueger (2017) señala que en la conceptualización de Shapero del evento emprendedor existe racionalidad acotada en la cual eventos externos o de desplazamiento llevan a los individuos a reformularse sus planes de intención. “Si los emprendedores están actuando (*effectuating*), es probable que veamos que las intenciones evolucionan de manera no lineal. Ciertamente, deseamos pensar en las intenciones como un proceso de escalones y considerar modelar las intenciones en cada uno de los escalones” (p. 20). En este caso, la investigación sobre la intención del emprendimiento debería indagar cómo visualiza el interesado (estudiante) la intención de crear un emprendimiento: como un proceso en etapas, como un único intento, etc. En esto, Krueger llama la atención sobre que, a medida que las intenciones hacia el emprendimiento de un individuo evolucionan, pueden pasar por diferentes estadios o etapas, de la idea al nacimiento (*nascency*), y de este al lanzamiento. Si esto es así, ¿cómo cambia el conocimiento a través de esos estadios? Y más importante aún, ¿cuáles son las experiencias de desarrollo hacia el emprendimiento que van asociadas a cada fase y con cada transición entre los estadios?

Un tercer punto de reflexión es respecto a la conducta, el objetivo final de los modelos de intención (¿se crean o no emprendimientos?). Si esa conducta que se estudia es parcialmente volitiva y dependiente de los logros, entonces es dinámica y la modelación debe también serlo. La consideración de modelar las intenciones (hacia el emprendimiento) como dinámicas está también relacionada con la potencial causación recíproca. Recordemos que las creencias

afectan las actitudes, las cuales predicen la intención y a su vez la conducta o el comportamiento del individuo. La observación de Krueger (2017) a este respecto es que “verificar modelos dinámicos puede ser inquietantemente complejo de implementar adecuadamente, pero nosotros instamos a los académicos a usar más a menudo modelos dinámicos. Mucho más importante, si las intenciones al menos parcialmente impulsan las actitudes subsecuentes, ¿qué impulsa la intención inicial? Es decir, ¿cuáles son las creencias más profundas que anclan parcialmente la intención?” (p. 22). Al aspecto dinámico del modelo se le debe agregar la necesidad de entender más a cabalidad las barreras que se perciben de llevar a cabo la acción hacia el emprendimiento, lo cual incluye también los facilitadores de la misma acción.

Un último factor es el relacionado con las contingencias, las cuales pueden alterar los senderos (*paths*) por los cuales se mueven las intenciones. Casos importantes para estudiar es sobre qué diferencias en el modelo de intención empresarial se darían entre los (aspirantes a ser) emprendedores por necesidad y aquellos por oportunidad, o entre individuos con alta y baja intensidad (tecnológica) hacia el emprendimiento.

Las reflexiones de Krueger (2017) sugieren que los investigadores de la intención emprendedora vayan más allá del modelo TCP o, al menos, realizan variaciones apuntaladas en la teoría de este; de igual forma, ir más allá de la construcción de “la intención”. Como bien dice, la intención sin la acción correcta no es intención, es soñar. En este punto, la acción es más importante. De hecho, Nabi et al. (2017) en su revisión del impacto de la educación para el emprendimiento en las intenciones hacia el emprendimiento encontraron efectos positivos y negativos, aunque, como afirman, puede deberse a las diferentes pedagogías usadas en las evaluaciones, los contextos y otros factores. Una posibilidad sorprendentemente no analizada a fondo en esta literatura es la teoría de la acción regulada de Frese y Zapf (1994).

## **La educación para el emprendimiento**

### **Tipologías de la educación para el emprendimiento**

Varios académicos de la educación para el emprendimiento han propuesto tipologías sobre esta. Están los aportes de Liñán (2004) y Davey et al. (2016).

Liñán propuso cuatro acercamientos de qué se entiende por educación para el emprendimiento. Estos son: a) educación sobre el emprendimiento, b) educación hacia el inicio de un nuevo negocio, c) educación hacia un emprendimiento dinámico y d) educación continuada para emprendedores. Elaboraremos un poco sus acercamientos para poner más en contexto lo que entendemos como educación para el emprendimiento en este capítulo.

La primera fase de educación para el emprendimiento es la educación sobre el emprendimiento (*entrepreneurial awareness*). Liñán (2004) señala que el propósito de este tipo de educación para el emprendimiento es aumentar el número de estudiantes que conozcan acerca del emprendimiento y el autoempleo como una actividad *alternativa* viable y racional. El énfasis de este tipo o etapa es más afectar alguno/s de los factores que determinan la intención (conocimiento empresarial, deseabilidad, factibilidad) que la misma intención (o al menos no directamente a esta). Esta es la opción con menor impacto dado que *no busca* que los estudiantes creen empresas, sino que consideren al emprendimiento como una *opción* a la de, por ejemplo, volverse un asalariado.

La segunda visión de educación para el emprendimiento es la de educación hacia el inicio de un nuevo negocio. En este caso, la educación para el emprendimiento no se queda en crear conciencia de que el emprendimiento o el autoempleo es una opción de ingresos alternativa a ser asalariado. Consiste en la preparación del estudiante para ser un propietario de un negocio. Se enfoca en la enseñanza de los aspectos prácticos relacionados con la fase inicial de su emprendimiento. Un factor que resalta Liñán (2004) es que el estudiante debe estar *altamente* motivado por el proyecto que escoge. Esta educación para el emprendimiento sí busca desarrollar la intención emprendedora del estudiante (o participantes). Desafortunadamente, existe un fuerte sesgo en la selección de los estudiantes, porque se terminan seleccionando los que están altamente motivados, con alta intención emprendedora.

La tercera concepción es la referente a la educación hacia un emprendimiento *dinámico*, que debería ser, a nuestro juicio, un objetivo primordial de una universidad que privilegia el emprendimiento como núcleo de su actividad educativa e investigadora. Esta educación para el emprendimiento busca promover conductas dinámicas hacia el emprendimiento luego que los estudiantes han puesto en marcha la fase de inicio de su actividad (*start-up phase*). En esta concepción, no solo se fortalece la intención emprendedora,

sino que se desarrollan las conductas dinámicas del emprendimiento para las fases subsiguientes.

Por último, la educación para el emprendimiento puede concebirse como la educación continuada para emprendedores, la cual incluye mecanismos de monitoreo que suponen profundización de habilidades que permitan al emprendedor afrontar situaciones.

Davey et al. (2016) sugieren una topología muy similar de la educación para el emprendimiento consistente en cuatro etapas, las cuales se traslapan con las de Liñán (2004). Estas son las siguientes: a) sensibilización del emprendimiento que es un curso muy básico de crear la conciencia del emprendimiento como una alternativa viable de proyecto de vida, b) educación sobre emprendimiento (*entrepreneurship education*) que provee a los estudiantes las competencias y conductas de la actividad emprendedora, c) educación para el emprendimiento (*education for entrepreneurship*) que provee asistencia y entrenamiento práctico de cómo crear nuevas actividades (*ventures*) y d) educación en el emprendimiento mediante la cual se les da a los estudiantes emprendedores una educación continuada sobre las actividades empresariales. El esquema RR tomado de Davey et al. (2016) los representa (figura 1.2).

Como señalamos, identificar claramente la concepción de educación para el emprendimiento adoptada es importante al realizar estudios de cómo la educación para el emprendimiento afecta la intención emprendedora.

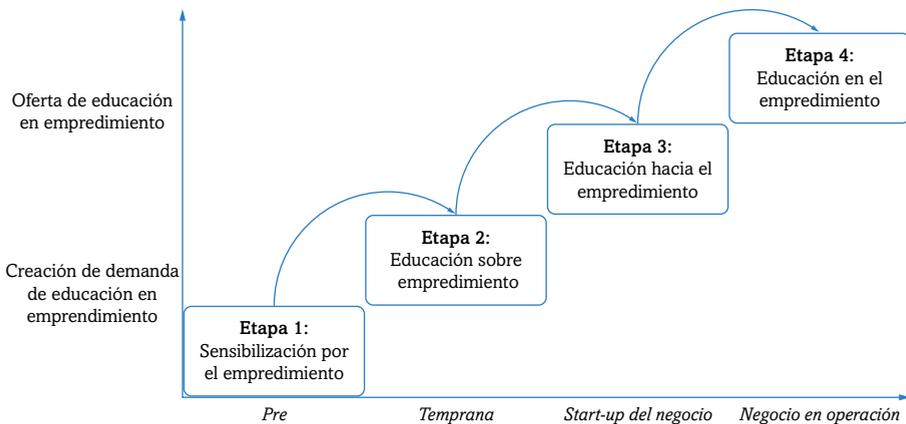


Figura 1.2. **Etapas de la educación en emprendimiento**

Fuente: Elaboración propia.

## Un modelo de educación para el emprendimiento

Fiet (2000) comentaba: “Existe un debate en marcha en la academia del emprendimiento sobre si podemos realmente enseñarles a los estudiantes a ser emprendedores. Su resolución está entrañablemente conectada con nuestros supuestos teóricos porque ellos afectan cómo y qué enseñamos” (p. 1). Una mayoría de académicos del tema han respondido positivamente al respecto (Drucker, 1985; Gartner, 1988; Krueger y Carlrud, 1993). Por ello, las preguntas más relevantes han comenzado a ser ¿qué debe enseñarse y cómo debería enseñarse? (Ronstadt, 1985) y ¿cómo se promueve la intención emprendedora?

Fiet (2000) realizó una encuesta a 18 profesores que enseñaban educación para el emprendimiento y les solicitó sus programas, tras lo cual encontró una amplia diversidad de temas que en su opinión eran reflejo de *la falta de rigor teórico* de los cursos de educación para el emprendimiento. Ciertamente, el campo del emprendimiento estaba en proceso de consolidar modelos teóricos (los cuales aún son pocos), lo que pudo ser la explicación de la falta de claridad de los modelos teóricos subyacentes en los cursos de educación para el emprendimiento de ese entonces.

¿Cómo evaluar el impacto de la educación para el emprendimiento? La evaluación de cualquier programa de educación para el emprendimiento está vinculada a su formación pedagógica tanto en el diseño como en la implementación. Para abordar estos elementos de la educación para el emprendimiento, Fayolle (2013) y Fayolle y Gailly (2008) propusieron el marco de un modelo de enseñanza del cual presentaremos algunos elementos importantes (figura 1.3). Los autores proponen dos niveles de análisis de la educación para el emprendimiento. El primero a un nivel más filosófico tiene que ver con el plano ontológico: ¿qué significa la educación para el emprendimiento y qué concepciones de educación (método y supuestos) se utilizan que guíen y determinen los papeles del educador y del estudiante? Al respecto, Fayolle señala que los estudios en el ámbito de la educación para el emprendimiento no dicen nada sobre quiénes son los profesores y qué tipo de intervenciones, supuestos y métodos usan. Esto dificulta la evaluación más precisa de los programas de educación para el emprendimiento en los estudios de intención emprendedora.

¿Qué entiende por emprendimiento un curso de educación para el emprendimiento? Dado que el emprendimiento es un concepto complejo y que tiene

muchos significados a los ojos del educador y del estudiante, es preciso que cada programa de educación para el emprendimiento esté basado en una clara concepción de emprendimiento que lleve a una definición no ambigua de educación para el emprendimiento. Lo importante es que la definición de qué es un emprendimiento, cualquiera que esta sea, sea explícita al desarrollar el programa de educación para el emprendimiento. La falta de definir en un plano ontológico lo que quiere enseñarse lleva a que muchos cursos de educación para el emprendimiento no se diferencien en absoluto o muy poco de los cursos de administración. Aunque esto último pareciera trivial, lo que diferencia la educación para el emprendimiento de la educación en administración es lo que diferencia al emprendedor del gerente de una empresa.

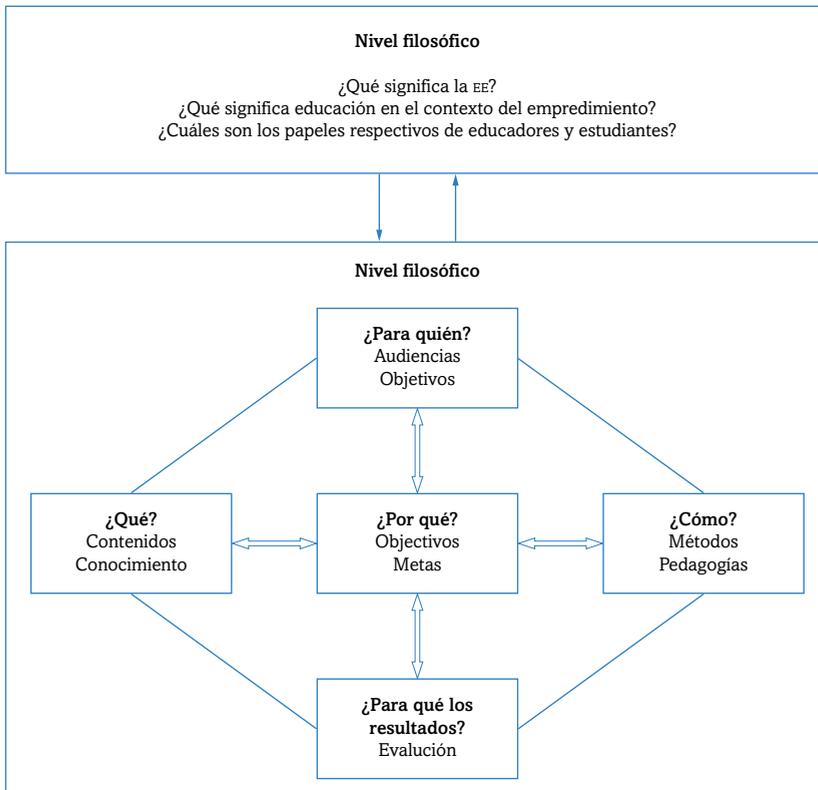


Figura 1.3. Un modelo genérico en enseñanza en educación para el emprendimiento

Fuente: Fayolle (2013).

El segundo nivel, más de la didáctica, se relaciona con la elección más apropiada de todo lo relacionado con la *audiencia* a la que se dirige la educación para el emprendimiento y el conocimiento que los educadores tienen respecto de objetivos, contenidos, métodos y expectativas de los estudiantes en el curso de educación para el emprendimiento. La elección también pasa por las condiciones institucionales que enfrenta el educador como área de enseñanza, material de apoyo, tiempo de investigación y recursos monetarios en general.

Respecto de la *audiencia*, puede estar caracterizada por estudiantes en diferentes carreras, con perfiles sociodemográficos diferentes y con diferentes niveles de motivación y aspiraciones de convertirse en emprendedores, con diversas experiencias o antecedentes familiares y de entornos en emprendimiento. ¿Qué efectos podría tener esa variedad sobre los resultados de un curso de educación para el emprendimiento? Respecto del *objetivo* o objetivos de los cursos, estos deberían (o podrían) ser discutidos entre el educador y los estudiantes según la experiencia y el conocimiento de los profesores y los antecedentes de los estudiantes (Laurillard, 2002, analiza, para un contexto general y no solo para la educación para el emprendimiento, cómo en la educación universitaria los programas deberían en sus objetivos ser definidos conjuntamente por estudiantes y profesores). Sin embargo, señala que, de acuerdo con las investigaciones entre educación para el emprendimiento y la intención emprendedora, existe una enorme brecha entre lo que los educadores enseñan como emprendimiento y lo que hace un emprendedor (tocaremos más adelante este aspecto). En este punto, pese a que adoptamos una cierta definición de emprendimiento como un proceso de identificación, evaluación y final explotación de oportunidades (Shane y Venkataraman, 2000), reconocidos académicos del emprendimiento han propuesto otras visiones válidas de este. Entre otras, están las teorías de *effectuation* y *bricolaje*, las cuales visualizan al emprendedor de una manera alternativa o complementaria.

Uno de los temas álgidos es respecto a los métodos usados en la enseñanza de educación para el emprendimiento. ¿Está claro el método de enseñanza de la educación para el emprendimiento que los educadores van a impartir? Se mencionan en muchos casos por los educadores que se van a poner en marcha pedagogías activas, de experiencia, de aprender haciendo y cercanas al mundo real. Pero ¿son realmente lo que se invocan o terminan usando? ¿Son adecuadas las metodologías frente de la *variedad* de estudiantes, de diferentes

educadores o instructores, y de las bases institucionales? Fayolle (2013) critica que las investigaciones evaluadas no hayan contrastado métodos educativos de las instituciones estudiadas. Lo mismo podría aplicarse a los programas o cursos de educación para el emprendimiento impartidos. La elección del método usado ¿qué factores la definieron?, ¿se procedió a evaluar alternativas en una misma institución o en diferentes periodos?

¿A que debería apuntar (como objetivo) la educación para el emprendimiento? No hay una única y verdadera respuesta a esta pregunta dado lo heterogéneo que es el campo de la educación para el emprendimiento. Fayolle (2013) sugiere que la educación para el emprendimiento debería enfocarse en las competencias que se consideran para ser emprendedor, lo cual requiere específicamente habilidades blandas, tales como capacidades de relacionarse, formulación de conceptos, capacidades de organización, etc. Es necesario tener más claridad en el uso de los diversos conceptos que se usan en las clases de educación para el emprendimiento. Por ejemplo, los profesores, por lo general, hablan de la actitud mental emprendedora o el pensar emprendedor (Brännback y Carsrud, 2017), de la acción hacia el emprendimiento (Frese, 2009), del método hacia el emprendimiento (Sarasvathy y Venkataraman 2011), de *effectuation* y *causation* (Sarasvathy, 2001), de bricolaje (Baker y Nelson, 2005), entre otros. ¿Se analiza con cuidado el uso y el alcance de ellos?

### **La pedagogía de la educación para el emprendimiento: una visión desde la psicología cognitiva**

Krueger (2007) pregunta ¿cuál es la esencia de ser del emprendimiento? Aunque muchas respuestas se han dado a este interrogante, hay una que señala que un emprendedor exitoso es aquel que tiene una actitud mental *experta*. La respuesta se apoya o supone que los emprendedores expertos tienen estructuras cognitivas profundas (*deep*), por ejemplo, mapas mentales, guiones, esquemas, etc., y creencias bien arraigadas que al parecer no tienen los emprendedores novatos. Tomando como referencia el trabajo de Ericsson (1994), Krueger argumenta que el individuo experto “consistente y confiadamente sigue procesos y conductas cognitivas altamente complejos” (p. 123). La tarea del académico que estudia el emprendimiento y la educación para el emprendimiento es la de indagar cómo llega el experto a serlo. Un aspecto que enfatiza es que el contenido de

la base de conocimiento del experto difiere muy poco de la del novato; pero los expertos han desarrollado o encontrado mecanismos para organizar o estructurar ese contenido de una mejor manera o, al menos, diferente. Krueger sugiere que para conocer cómo el experto estructura su conocimiento (de una manera diferente) debemos primero identificar sus creencias arraigadas (*deep beliefs*) que anclan y moldean sus estructuras de conocimiento.

Desde la perspectiva de la neurociencia social y de la psicología social, conocer esas profundas creencias permite entender el proceso de la conducta del emprendedor. Específicamente:

- Detrás de la acción del emprendimiento están las intenciones hacia el emprendimiento.
- Detrás de las intenciones hacia el emprendimiento están las actitudes hacia el emprendimiento.
- Detrás de las actitudes hacia el emprendimiento están las estructuras cognitivas arraigadas.
- Detrás de las profundas estructuras cognitivas se encuentran las creencias arraigadas.

En la teoría de la educación, dos grandes enfoques sobre la didáctica se han privilegiado. El primero, tradicional que es conductual o de la conducta, y el segundo que es constructivista. En el primero, el individuo recibe información de algún tipo, hechos o aspectos específicos, los cuales conforman su base de conocimiento. El aprendizaje se materializa mediante memorización, perforación repetitiva y mecanismos similares que se centran en la transferencia de conocimiento de contenido, hechos que quedan en esa estructura y se cambian o eliminan si el individuo accede a nueva información. En el uso de estos métodos, el instructor tiene el control de curso al proveer el método de cómo se transfiere el conocimiento a los estudiantes y es comúnmente usado cuando hay grandes grupos de estos. En el contexto del modelo de Fayolle y Gailly (2008), es evidente que, cuando se usa este método de enseñanza, el objetivo y alcance de la educación para el emprendimiento que se imparte es sensibilizar a los estudiantes sobre el emprendimiento con muy pocos o nulos efectos sobre afectar (profundamente) las intenciones del emprendimiento de los estudiantes.

Por otra parte, el modelo constructivista asume un proceso evolutivo de la estructura de conocimiento. El individuo en su proceso de construcción del conocimiento se ve afectado por las condiciones del entorno de donde adquiere ese conocimiento y de las influencias del entorno social que vive, las cuales son moldeadas por sus arraigadas creencias. La figura 1.4 muestra cómo de tener una actitud mental novata el (aspirante) emprendedor adquiere experiencias críticas en su desarrollo como (potencial) emprendedor junto con cambios en cómo estructura sus conocimientos y la base de ellos. En este modelo, tanto el estudiante como el educador deben ser conscientes de los cambios *cognitivos* que se van generando. En el enfoque constructivista, el instructor centra o coloca el conocimiento que se imparte en un contexto para que sea el estudiante quien desarrolle sus formas de organizar el conocimiento. Es decir, lleva a este a cambiar sus propios modelos mentales de cómo organizar el conocimiento adquirido. En este modelo, a diferencia del modelo tradicional, el estudiante es el centro del proceso de aprendizaje. Un proceso de ensayo y error que genera cambios en las estructuras cognitivas arraigadas.

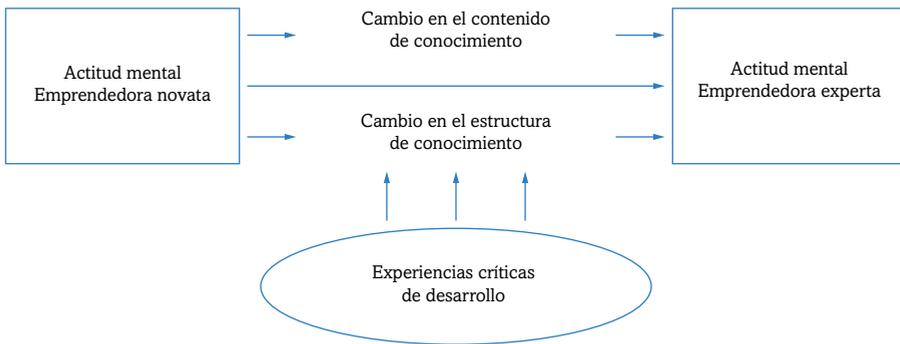


Figura 1.4. **Constructivismo y desarrollo cognitivo emprendedor**

Fuente: Elaboración propia.

En el modelo constructivista, de acuerdo con Krueger (2017), el objetivo número uno es un entendimiento profundo de lo que se aprende y es lo que diferencia al experto emprendedor del novato. La tabla 1.1 muestra pasos, no necesariamente lineales, de pasar de modelos de comportamiento a modelos constructivistas.

Tabla 1.1. **Una visión simplificada de cómo ha evolucionado la pedagogía moderna**

Teoría clave	Supuesto central	Actividad clave	Tipo de herramienta
Centrado en el instructor	Instructor experto, estudiante pasivo	Memorización	Clases basadas en hechos
Centrado en la negocio	Instructor experto, estudiante activo	Desarrollo de habilidades	Proformas, planes de enseñanza
Centrado en el estudiante	Estudiantes necesitan controlar el proceso de aprendizaje (el estudiante como cliente)	Interacción instructor-estudiante	Estudios de casos
Centrado en el aprendizaje	Entendimiento metacognitivo del aprendizaje (de lo que conocemos a cómo lo conocemos)	Aprendizaje basado en problemas	Proyectos de campo auto-dirigidos

Fuente: Krueger (2017).

El modelo constructivista tiene como supuesto que el conocimiento no es solo acumulación de datos o información. Este privilegia un proceso de estructuración y contenido de la información del estudiante (o individuo). Un aspecto importante del modelo es que considera que los individuos (tanto instructores como estudiantes) en el proceso de adquisición de conocimiento pueden tener conflictos con respecto a su conocimiento, sus supuestos y creencias previos, lo cual demanda que se den explicaciones de cómo las estructuras de desarrollo y la conformación de la base de conocimiento evolucionan y ayudan a superar potenciales conflictos y discrepancias entre lo (antiguamente) aprendido y lo nuevo. La educación constructivista le da al estudiante y al instructor herramientas para confrontar y validar las contradicciones que resulten con su (anterior) estructura de conocimiento. La figura 1.5 tomada de Krueger (2007) ilustra el proceso cognitivo de ser un (aspirante) emprendedor novato a uno experto (Baron y Ensley, 2006).

Según Krueger (2007), el modelo constructivista tiene como principios claves:<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Gibb (1987), citado por Henry et al. (2005), también concuerda con el método constructivista sugerido por Krueger. Gibb advertía en 1987 que la enseñanza del emprendimiento debería tener un enfoque de aprendizaje basado en la experiencia más activo, flexible, ubicado en un lugar y un tiempo. Ese tipo de enfoques estimula a los estudiantes a encontrar y explorar conceptos más amplios relacionados con un problema dado, a aprender mediante la superación

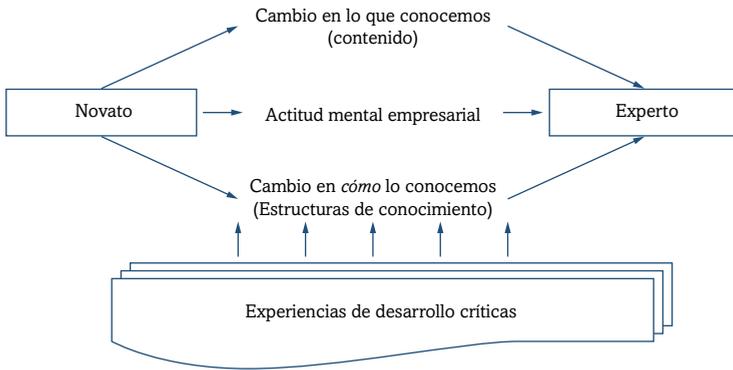


Figura 1.5. **Constructivismo y desarrollo cognitivo empresarial**

Fuente: Elaboración propia.

- Preguntas auténticas (e importantes). Para que los estudiantes se apropien de sus conocimientos, necesitan plantearse sus propios problemas en un tema de estudio dado. El papel del educador es plantear problemas auténticos relevantes a las necesidades de los estudiantes.
- Grandes ideas. El educador debería estructurar el conocimiento sobre conceptos primarios de forma que el estudiante capte la esencia del fenómeno estudiado. Como ejemplo, Krueger afirma que el emprendimiento es más que identificar una oportunidad, es entender cómo se aprende a ver las oportunidades que vemos (y las que no vemos).
- Trabajo de grupo o triangulación. Estudiantes con diferentes entornos, creencias y supuestos tienen diferentes perspectivas de conocimiento y de actitudes mentales. El factor diversidad entra en juego.
- Acompañamiento, no clases magistrales. El modelo privilegia que el programa del curso (currículum) se oriente hacia las inquietudes o problemas de los estudiantes, es decir, sus procesos de construcción de conocimiento y no los de los instructores. Sin embargo, hay espacio a que potencialmente exista alienación de las inquietudes de estudiantes y profesores.
- Las técnicas de evaluación deben estar alineadas con todo el proceso.

---

de fracasos, a desarrollar más independencia de las fuentes externas y de los consejos de expertos y a pensar por ellos mismos.

Va más allá del objetivo de este capítulo profundizar en los aspectos de los microfundamentos del aprendizaje (el componente didáctico del modelo de Fayolle y Gailly, 2008) hacia el emprendimiento. El lector interesado debería estudiar en detalle los trabajos de Krueger (2007, 2017b), Krueger y Brazeal (1994), Krueger y Carsrud (1993) y Krueger et al. (2000) en los que desarrollan en profundidad lo que denominan la cognición hacia el emprendimiento (*entrepreneurial cognition*). Como lo afirman Krueger y Day (2010), “entender la cognición hacia el emprendimiento es imperativo para comprender la esencia del emprendimiento, cómo emerge y cómo evoluciona” (p. 322).

## De la intención a la acción

La intención sin la acción correcta no es intención, es solo soñar (Krueger, 2007). La mayoría de los académicos y expertos en el emprendimiento están de acuerdo con esa expresión. En el campo de la psicología social y cognitiva, algunos modelos han apuntado a ayudar a superar el estadio de la intención y avanzar hacia el de la acción. Uno de ellos es toda la teoría de las intenciones de implementación (*implementation intentions*) desarrollado por Gollwitzer y Brandstatter (1997), el cual ha sido usado recientemente en estudios del emprendimiento (Van Gelderen et al., 2015; Van Gelderen et al., 2018) en grupos de población no estudiantiles, al igual que en otros contextos no del emprendimiento (Gollwitzer y Sheeran, 2006). La otra rama de la psicología cognitiva con modelos tendientes a la acción es la proveniente de la escuela alemana de psicología que ha investigado el emprendimiento y la educación para el emprendimiento universitaria usando como modelo la teoría de la regulación de la acción (*action regulation theory*) (Frese, 2009; Frese y Zapf, 1994; Gielnik et al., 2015). En razón de que el modelo de la regulación de la acción ha sido usado en la educación para el emprendimiento en grupos de estudiantes (al igual que en otros contextos) con éxito, nos centraremos en este capítulo en desarrollar algunos principios de esta teoría.

Como lo afirman Frese y Zapf (1994), “el tema básico de la psicología del trabajo se relaciona con las acciones. Las acciones son conductas orientadas hacia metas. Sin una consciente meta, es muy poco probable que una persona tome acciones” (p. 272). ¿Cuáles son los elementos básicos de la teoría de la acción que pueden servir en la educación para el emprendimiento?

Frese (2009) lo señala: si el emprendimiento está definido como la acción de un emprendedor en comenzar una actividad (*venture*), o de descubrir, evaluar y explotar oportunidades, entonces la acción es el punto de partida del emprendimiento y de la formulación de teorías del emprendimiento. Si la acción es central al tema del emprendimiento, lo primero que debemos considerar es que la definición de educación subyacente es aquella que la define más allá de simplemente sensibilizar al individuo sobre el campo del emprendimiento. Frese y Zapf (1994) postulan que la educación para el emprendimiento basada en la acción afecta de manera positiva a la acción hacia el emprendimiento y la creación de actividades económicas.

¿Cuál es el método más apropiado para enseñar la acción hacia el emprendimiento (*action-based entrepreneurial*)? Dos elementos del enfoque de la regulación de la acción son centrales en la educación para el emprendimiento propuesta: enseñar el contenido del curso de educación para el emprendimiento en la forma de principios en acción y un aprendizaje activo (aprender a hacer, por ejemplo). ¿Qué significan esos dos rasgos del modelo? Enseñar los principios en acción significa que los estudiantes siguen guías prácticas de tareas del emprendimiento, no conocimiento teórico abstracto. Las guías les dan a los estudiantes conocimiento específico para hacer y cómo realizar tareas determinadas. Un aspecto importante de este primer elemento es que los principios en acción son extraídos de las teorías relevantes y de evidencia científica relevantes al emprendimiento e, incluso, a la gerencia o administración. El segundo componente del entrenamiento del aprendizaje activo apunta a que el estudiante pone en acción el contenido de la educación para el emprendimiento llevando a cabo una conducta dirigida hacia el objetivo que este se plantee. Por una parte, los principios en acción se cristalizan en una conducta concreta, y por otra, el aprendizaje activo le permite al estudiante obtener una retroalimentación de las tareas del emprendimiento como las que tiene en la *vida real* un emprendedor.

Frese y Zapf (1994) afirman que la educación para el emprendimiento basada en la acción impacta de manera *directa* a un conjunto de factores que regulan la acción del estudiante (los reguladores de la acción) y que median el efecto de la enseñanza sobre la acción hacia el emprendimiento. La educación para el emprendimiento basada en la acción influye sobre las intenciones hacia las metas de emprendimiento (*goal intentions*), la planeación hacia la

acción<sup>8</sup> (*action planning*), la autoeficacia en el emprendimiento (*entrepreneurial self-efficacy*) y el proceso de poner el conocimiento en acción (*action knowledge*). Esos cuatro factores son el núcleo del principio de la regulación de la acción.

### ¿Cómo se da este proceso?

Las intenciones hacia las metas ponen en relieve la parte de los esfuerzos o la motivación que el estudiante está dispuesto a hacer en una acción determinada de emprendimiento y qué tanto para llevarla a cabo. La planeación hacia la acción es un elemento que modera, según estos autores, el efecto de las intenciones hacia las metas de emprendimiento. Por su parte, el tercero es el conocimiento en acción, el cual es la base cognitiva subyacente a que la acción sea eficiente. Es simplemente conocimiento acerca de las acciones que son relevantes en el emprendimiento. Por último, está la autoeficacia hacia el emprendimiento. Frese y Zapf (1994) asumen como otros psicólogos que el concepto desarrollado por Bandura (1977) de *autoeficacia* es válido solo en tareas específicas. La autoeficacia hacia el emprendimiento, en este caso, refleja la confianza que pueda tener el estudiante en sus capacidades para llevar a cabo las acciones hacia el emprendimiento, las cuales hace un emprendedor en el mundo real.

Tres de los factores: las intenciones hacia las metas de emprendimiento, la autoeficacia en el emprendimiento y el proceso de poner el conocimiento en acción analizados son los factores reguladores de la acción que impactan positivamente la acción hacia el emprendimiento. Por su parte, el principio de la planeación hacia la acción actúa diferente, modera el efecto de las intenciones de metas hacia el emprendimiento sobre la acción hacia este. Por último, el efecto (positivo) de la educación para el emprendimiento en el emprendimiento sobre la acción hacia el emprendimiento está mediada por los cuatro factores reguladores de la acción. La figura 1.6 ilustra todo el proceso.

---

<sup>8</sup> Un aspecto importante que resaltan los investigadores de esta escuela es que los planes para la acción (*action plans*) son diferentes de los planes de negocios (*business plans*). Estos últimos son, por lo general, documentos que describen los alcances de un negocio. Pueden ser formulados por personas diferentes del emprendedor. Por el contrario, los planes para la acción son situaciones mentales de acciones que el estudiante-aspirante a ser emprendedor considera que debe hacer y los detalles relativos a cómo los operacionaliza para alcanzar las metas u objetivos.

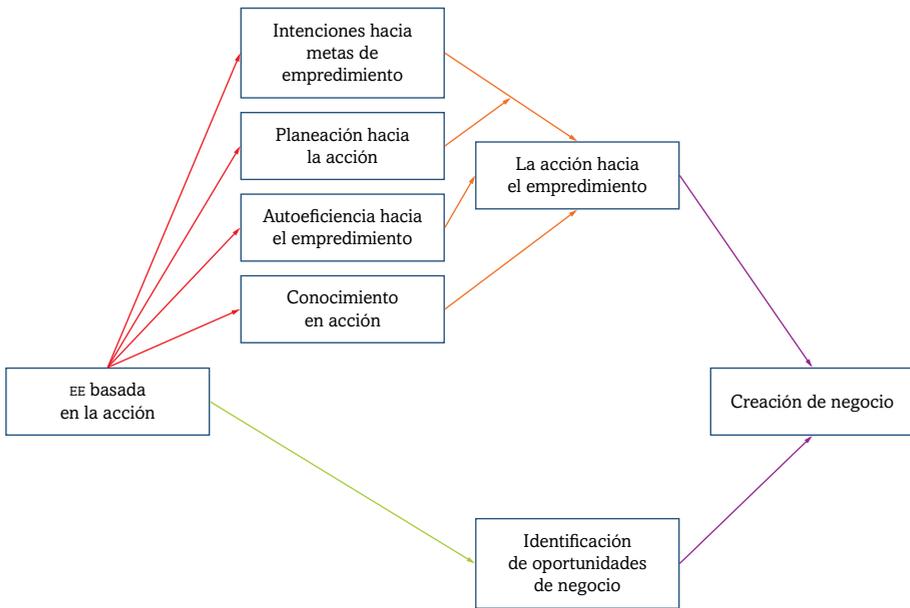


Figura 1.6. **Modelo teórico del efecto de la educación para el emprendimiento basada en la acción sobre el emprendimiento**

Fuente: Gielnik (2015).

Múltiples elementos adicionales permean todo el proceso de impacto de la educación para el emprendimiento basada en la acción sobre la acción final de crear negocios o emprendimientos. Uno de ellos, y bien central, es el que Frese (2009) llama un desempeño activo, definido como aquel que es autogestionado, proactivo y persistente. Que el desempeño sea autogestionado significa que es el estudiante (o empresario) quien lo establece. No es impuesto o sugerido por una tercera persona. Ser de carácter proactivo significa que son de mediano o largo plazo. Y es persistente si ante obstáculos o problemas el estudiante emprendedor es capaz de superarlos.

Gielnik et al. (2015) evaluaron la educación para el emprendimiento usando un experimento de campo aleatorio controlado, con un grupo de tratamiento y otro de control, en una universidad en Kampala y otra en Mukono (Uganda). El curso fue independiente del programa de las universidades, es decir, no era parte del currículo normal. Los investigadores escogieron de manera aleatoria a estudiantes que manifestaron estar de acuerdo con las condiciones establecidas, entre ellas la de dar un depósito de US\$10, totalmente reembolsable si

atendían a todas las secciones. Otra condición fue que los estudiantes no podían provenir de las facultades de Negocios o de Administración. Más información sobre los detalles del experimento se encuentran en el artículo. Los resultados fueron positivos medidos por una encuesta doce meses después del tratamiento. Los estudiantes en el grupo tratado que recibieron educación para el emprendimiento hacia el emprendimiento tuvieron una mayor propensión a crear nuevos negocios que sus pares en el grupo de control. El curso también tuvo efectos significativos positivos sobre las intenciones hacia metas de emprendimiento, la planeación de la acción, el conocimiento de las acciones hacia el emprendimiento y la autoeficacia de emprendimiento. Los autores realizan un análisis crítico del estudio. Factores como la replicabilidad o generalización, el contexto de haber sido hecho en un país en desarrollo, Uganda, donde al parecer hay una alta propensión a querer ser emprendedor (tal vez por la falta de oportunidades de trabajo asalariado) y la autoselección. Por último, este tipo de cursos de educación para el emprendimiento se impartió a un número pequeño de estudiantes universitarios y realizarlo a una mayor escala podría ser oneroso. Sin embargo, la realización de este tipo de cursos en grupos pequeños podría, primero, tratar de validar o no la teoría de la regulación de la acción y, segundo, según su efectividad, podrían ajustarse los contenidos y alcances de cursos de educación para el emprendimiento en marcha con la experiencia ganada de los cursos de prueba.

## Conclusiones

La educación para el emprendimiento en sus diferentes interpretaciones está en boga en países desarrollados y en desarrollo. Postulada como una de las vías para escapar de la pobreza, para estimular la innovación y el crecimiento económico, ha mostrado tener resultados mixtos. Muchos estudiantes entran en cursos de educación para el emprendimiento, o cursos voluntarios o mandatorios de los currículos; pero muy pocos resultan ver aumentadas sus intenciones hacia el emprendimiento y aún muy pocos la vuelven una acción y no un sueño.

Parte del problema radica en la poca seriedad que se manifiesta en las acciones para convertirla en una verdadera opción contra la amplia publicidad

que se le otorga. La raíz del problema de la importancia de la educación para el emprendimiento en las universidades radica en la importancia que el emprendimiento en general, no solo de la educación hacia él, tiene en las universidades. Una reflexión algo lapidaria la da el profesor Karl Vesper (2004, p. 10):

Incluso con el apoyo de donaciones financieras, el emprendimiento en las universidades debe lidiar con las barreras y limitaciones para las que debemos seguir encontrando formas de superar. El emprendimiento en las universidades se ha desarrollado hasta ahora como un *complemento* de la educación en administración o negocios, primero como un curso electivo, luego más cursos y, finalmente, como una concentración, especialización o programa. Hasta ahora, se ha escondido en gran medida alrededor del núcleo existente. Sus profesores actualmente deben ser aprobados por miembros de la facultad con formación en otros campos. Sus cursos actualmente deben ajustarse al plan de estudios, sistema de calificaciones y calendario existentes. Sirve a los estudiantes que en su mayoría solicitan una educación comercial convencional.

Su reflexión nace de las estructuras de los cursos de emprendimiento, de los profesores que son usados (la mayoría de cátedra), de la multiplicidad de metodologías usadas en una misma IES, de la falta de profesores calificados (con doctorados) y con experiencia (Fayolle, 2013), y por encima de todo, de la falta de investigación sobre emprendimiento que ayude a consolidar marcos teóricos que guíen la enseñanza del emprendimiento.

## Referencias

- Acs, Z. J. y Virgill, N. (2010). Entrepreneurship in developing countries. En Z. J. Acs y D. B. Audretsch (eds.), *Handbook of entrepreneurship research* (pp. 485-515). Springer.
- Alvarez, S. A. y Barney, J. B. (2014). Entrepreneurial opportunities and poverty alleviation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1), 159-184. <https://doi.org/10.1111/etap.12078>
- Azjen, I. (2011). The theory of planned behaviour: Reactions and reflections. *Psychology & Health*, 26(9), 1113-1127. <https://doi.org/10.1080/08870446.2011.613995>

- Ajzen, I. y Fishbein, M. (1977a). Attitude-behavior relations: A theoretical analysis and review of empirical research. *Psychological Bulletin*, 84(5), 888-918. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.84.5.888>
- Ajzen, I. y Fishbein, M. (1977b). The theory of planned behaviour: Reactions and reflections. *Psychological and Health*, 26, 1113-1127.
- Ajzen, I. y Fishbein, M. (2005). The influence of attitudes on behavior. En D. Albarracín, B. T. Johnson y M. P. Zanna (eds.), *The handbook of attitudes* (pp. 173-221). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Ajzen, I. (1991). The theory of Planned behavior. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 50, 179-211.
- Baker, T. y Nelson, R. E. (2005). Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 329-366. <https://doi.org/10.2189/asqu.2005.50.3.329>
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>
- Baptista, R. y Naia, A. (2015). Entrepreneurship education: A selective examination of the literature. *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*, 11(5), 337-426. <http://dx.doi.org/10.1561/03000000047>
- Baron, R. A. y Ensley, M. D. (2006). Opportunity recognition as the detection of meaningful patterns: Evidence from comparisons of novice and experienced entrepreneurs. *Management Science*, 52(9), 1331-1344. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1060.0538>
- Bird, B. (1988). Implementing entrepreneurial ideas: The case for intention. *Academy of Management Review*, 13(3), 442-453. <https://doi.org/10.5465/amr.1988.4306970>
- Brännback, M. y Carsrud, A. (2017). Revisiting the entrepreneurial mind: Inside the black box. En M. Brännback y A. L. Carsrud (eds.), *Revisiting the entrepreneurial mind: Inside the black box* (pp. 1-9). Springer.
- Bruton, G. D., Ketchen Jr, D. J. y Ireland, R. D. (2013). Entrepreneurship as a solution to poverty. *Journal of Business Venturing*, 28(6), 683-689. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2013.05.002>
- Cunningham, J. B. y Lischeron, J. (1991). Defining entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 29(1), 45-61. <https://www.researchgate.net/>

profile/J-Cunningham-3/publication/270820230\_Defining\_Entrepreneurship/links/587e57c708aed3826af45ded/Defining-Entrepreneurship.pdf

- Davey, T., Hannon, P. y Penaluna, A. (2016). Entrepreneurship education and the role of universities in entrepreneurship: Introduction to the special issue. *Industry and Higher Education*, 30(3), 171-182. <https://doi.org/10.1177/0950422216656699>
- Ericsson, K. A. y Charness, N. (1994). Expert performance: Its structure and acquisition. *American Psychologist*, 49(8), 725-747. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.49.8.725>
- Fayolle, A. (2013). Personal views on the future of entrepreneurship education. *Entrepreneurship and Regional Development*, 25(7-8), 692-701. <https://doi.org/10.1080/08985626.2013.821318>
- Fayolle, A. y Gailly, B. (2008). From craft to science: Teaching models and learning processes in entrepreneurship education. *Journal of European Industrial Training*, 32(7), 569-593. <https://doi.org/10.1108/03090590810899838>
- Fiet, F. (2001). The theoretical side of teaching entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 16(1), 1-24.
- Frese, M. (2009). Toward a psychology of entrepreneurship: An action theory perspective. *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*, 5, 437-496. <http://dx.doi.org/10.1561/03000000028>
- Frese, M. y Zapf, D. (1994). Action as the core of work psychology: A German approach. *Handbook of Industrial AND Organizational Psychology*, 4(2), 271-340. <http://www.evidence-based-entrepreneurship.com/content/publications/152.pdf>
- Fretschner, M. (2014). Ajzen's theory of planned behavior in entrepreneurship education research: An introduction and review of impact studies. En S. Weber, F. K. Oser, F. Achtenhagen, M. Fretschner y S. Trost (eds.), *Becoming an entrepreneur* (pp. 249-277). Brill Sense.
- Gartner, W. B. (1988). "Who is an entrepreneur?" is the wrong question. *American Journal of Small Business*, 12(4), 11-32. <https://doi.org/10.1177/104225878801200401>
- Gartner, W. B. y Vesper, K. H. (1994). Experiments in entrepreneurship education: Successes and failures. *Journal of Business Venturing*, 9(3), 179-187.
- Gielnik, M. M., Frese, M., Kahara-Kawuki, A., Wasswa Katono, I., Kyejjusa, S., Ngoma, M. ... y Dlugosch, T. J. (2015). Action and action-regulation in entrepreneurship: Evaluating a student training for promoting entrepreneurship.

- Academy of Management Learning & Education*, 14(1), 69-94. <https://doi.org/10.5465/amle.2012.0107>
- Gollwitzer, P. M. y Brandstätter, V. (1997). Implementation intentions and effective goal pursuit. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(1), 186-199.
- Gollwitzer, P. M. y Sheeran, P. (2006). Implementation intentions and goal achievement: A meta-analysis of effects and processes. *Advances in Experimental Social Psychology*, 38, 69-119. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(06\)38002-1](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(06)38002-1)
- Gras, D. y Nason, R. S. (2015). Bric by bric: The role of the family household in sustaining a venture in impoverished Indian slums. *Journal of Business Venturing*, 30(4), 546-563. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2014.10.002>
- Henry, C., Hill, F. y Leitch, C. (2005). Entrepreneurship education and training: Can entrepreneurship be taught? Part I. *Education + Training*, 47(2), 98-111. <https://doi.org/10.1108/00400910510586524>
- Hessels, J. y Naudé, W. (2019). The intersection of the fields of entrepreneurship and development economics: A review towards a new view. *Journal of Economic Surveys*, 33(2), 389-403. <https://doi.org/10.1111/joes.12286>
- Iversen, J., Jørgensen, R. y Malchow-Møller, N. (2008). Defining and measuring entrepreneurship. *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*, 4(1), 1-63. <http://dx.doi.org/10.1561/03000000020>
- Katz, J. y Gartner, W. B. (1988). Properties of emerging organizations. *Academy of Management Review*, 13(3), 429-441. <https://doi.org/10.5465/amr.1988.4306967>
- Katz, J.A. (2003). The chronology and intellectual trajectory of American entrepreneurship education: 1876-1899. *Journal of Business Venturing*, 18(2), 283-300.
- Kerr, S. P., Kerr, W. R. y Xu, T. (2018). Personality traits of entrepreneurs: A review of recent literature. *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*, 14(3), 279-356. <http://dx.doi.org/10.1561/03000000080>
- Krueger, N. F. (2007). What lies beneath? The experiential essence of entrepreneurial thinking. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(1), 123-138. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2007.00166.x>
- Krueger, N. F. (2017a). Entrepreneurial intentions are dead: Long live entrepreneurial intentions. En M. Brännback y A. L. Carsrud (eds.), *Revisiting the entrepreneurial mind inside the black box: An expanded edition* (pp. 13-34). Springer.
- Krueger, N. F. (2017b). Is Research on Entrepreneurial Intentions Growing? Or... Just Getting Bigger? En M. Brännback y A. L. Carsrud (eds.), *Revisiting the entrepreneurial mind inside the black box: An expanded edition* (pp. 35-40). Springer.

- Krueger, N. F. y Brazeal, D. V. (1994). Entrepreneurial potential and potential entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(3), 91-104. <https://doi.org/10.1177/104225879401800307>
- Krueger, N. F. y Carsrud, A. L. (1993). Entrepreneurial intentions: Applying the theory of planned behaviour. *Entrepreneurship & Regional Development*, 5(4), 315-330. <https://doi.org/10.1080/08985629300000020>
- Krueger, N. F. y Day, M. (2010). *Looking forward, looking backward: From entrepreneurial cognition to neuroentrepreneurship*. Springer.
- Krueger Jr, N. F., Reilly, M. D. y Carsrud, A. L. (2000). Competing models of entrepreneurial intentions. *Journal of Business Venturing*, 15(5-6), 411-432. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(98\)00033-0](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(98)00033-0)
- McMullen, J. S. (2011). Delineating the domain of development entrepreneurship: A market-based approach to facilitating inclusive economic growth. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1), 185-215. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00428.x>
- Nabi, G., Liñán, F., Fayolle, A., Krueger, N. y Walmsley, A. (2017). The impact of entrepreneurship education in higher education: A systematic review and research agenda. *Academy of Management Learning & Education*, 16(2), 277-299. <https://doi.org/10.5465/amle.2015.0026>
- Naia, A., Baptista, R., Januário, C. y Trigo, V. (2014). A systematization of the literature on entrepreneurship education: Challenges and emerging solutions in the entrepreneurial classroom. *Industry and Higher Education*, 28(2), 79-96. <https://doi.org/10.5367/ihe.2014.0196>
- Laurillard, D. (2002). *Rethinking university teaching: A conversational framework for the effective use of learning technologies*. Routledge.
- Leff, N. H. (1979). Entrepreneurship and economic development: The problem revisited. *Journal of Economic Literature*, 17(1), 46-64.
- Leff, N. H. (1978). Industrial organization and entrepreneurship in the developing countries: The economic groups. *Economic Development and Cultural Change*, 26(4), 661-675.
- Liñán, F. (2004). Intention-based models of entrepreneurship education. *Piccola Impresa/Small Business*, 3(1), 11-35. [https://www.researchgate.net/profile/Francisco-Linan/publication/235937886\\_Intention-Based\\_Models\\_of\\_Entrepreneurship\\_Education/links/02e7e53b246df9830a000000/Intention-Based-Models-of-Entrepreneurship-Education.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Francisco-Linan/publication/235937886_Intention-Based_Models_of_Entrepreneurship_Education/links/02e7e53b246df9830a000000/Intention-Based-Models-of-Entrepreneurship-Education.pdf)

- Rauch, A. (2014). Predictions of entrepreneurial behavior: A personality approach. En *Handbook of research on small business and entrepreneurship* (pp. 165-184). Edward Elgar Publishing.
- Rauch, A. y Frese, M. (2000). Psychological approaches to entrepreneurial success. En I. T. Robertson (ed.), *International review of industrial and organizational psychology* (pp. 101-142). Wiley.
- Rauch, A. y Frese, M. (2007a). Born to be an entrepreneur? Revisiting the personality approach to entrepreneurship. En J. R. Baum, M. Frese y R. A. Baron (eds.), *The psychology of entrepreneurship* (pp. 41-65). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Rauch, A. y Frese, M. (2007b). Let's put the person back into entrepreneurship research: A meta-analysis on the relationship between business owners' personality traits, business creation, and success. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(4), 353-385. <https://doi.org/10.1080/13594320701595438>
- Ronstadt, R. (1985). The educated entrepreneurs: A new era of entrepreneurial education is beginning. *American Journal of Small Business*, 10(1), 7-23. <https://doi.org/10.1177/104225878501000102>
- Sarasvathy, S. D. (2001). Effectual reasoning in entrepreneurial decision making: Existence and bounds. *Academy of Management Proceedings*, 2001(1), D1-D6. <https://doi.org/10.5465/apbpp.2001.6133065>
- Sarasvathy, S. D. y Venkataraman, S. (2011). Entrepreneurship as method: Open questions for an entrepreneurial future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1), 113-135. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00425.x>
- Shane, S. y Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791611>
- Shapiro, A. (1984). Why entrepreneurship? *Working paper*.
- Shaver, K. G. y Carsrud, A. L. (2018). Who is the entrepreneur? The right question has been asked, in the wrong way. En *A research agenda for entrepreneurial cognition and intention* (pp. 47-61). Edward Elgar Publishing.
- Sieger, P., Zellweger, T., Fueglistaller, U. y Hatak, I. (2021). *Global Student Entrepreneurship 2021: Insights From 58 Countries*. <https://www.guesssurvey.org/publications/publications/international-reports.html>

- Sniehotta, F. F., Presseau, J. y Araujo-Soares, V. (2014). Time to retire the theory of planned behaviour. *Health Psychology Review*, 8(1), 1-7. <https://doi.org/10.1080/17437199.2013.869710>
- Steinmetz, H., Knappstein, M., Ajzen, I., Schmidt, P. y Kabst, R. (2016). How effective are behavior change interventions based on the theory of planned behavior? *Zeitschrift für Psychologie*, 224, 216-233. <https://doi.org/10.1027/2151-2604/a000255>
- Sutter, C., Bruton, G. D. y Chen, J. (2019). Entrepreneurship as a solution to extreme poverty: A review and future research directions. *Journal of Business Venturing*, 34(1), 197-214. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2018.06.003>
- Tornikoski, E. y Maalaoui, A. (2019). Critical reflections-the theory of planned behaviour: An interview with Icek Ajzen with implications for entrepreneurship research. *International Small Business Journal*, 37(5), 536-550. <https://doi.org/10.1177/0266242619829681>
- Van Gelderen, M., Kautonen, T. y Fink, M. (2015). From entrepreneurial intentions to actions: Self-control and action-related doubt, fear, and aversion. *Journal of Business Venturing*, 30(5), 655-673. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2015.01.003>
- Van Gelderen, M., Kautonen, T., Wincent, J. y Biniari, M. (2018). Implementation intentions in the entrepreneurial process: Concept, empirical findings, and research agenda. *Small Business Economics*, 51(4), 923-941. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9971-6>
- Venkatraman, S. (1997). The distinctive domain of entrepreneurship research. *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, 3(1), 119-138.
- Vesper, K. H. (2004). Unfinished business (entrepreneurship) of the twentieth Century. En H. P. Welsch (ed.), *Entrepreneurship: The way ahead*. Routledge.

## Capítulo 2

# Perspectivas de la enseñanza del emprendimiento internacional: una revisión de la literatura

*Nazly Múnera Montoya*  
*Nancy Carolina León García*

**Nazly Múnera Montoya**

Coordinadora académica del programa de Gerencia Social en la Corporación Universitaria Minuto de Dios (Uniminuto), hace parte del equipo de investigadores del Proyecto 1: Emprendimiento, adscrito a la Alianza Economía Formal e Inclusiva (EFI). Integrante del Grupo de Investigación Gerencia e Innovación en las Organizaciones de Uniminuto.

**Nancy Carolina León García**

Docente del programa de Administración de Empresas de Uniminuto, hace parte del equipo de investigadores del Proyecto 1: Emprendimiento, adscrito a la Alianza Economía Formal e Inclusiva (EFI). Integrante del Grupo de Investigación Gestión, Participación y Desarrollo Social (Gepades).



Este capítulo hace una revisión de la literatura a través de la cual se identifican las características y la evolución de la universidad emprendedora. Posteriormente, se examinan tres modelos de enseñanza del emprendimiento que han sido exitosos en países en vías de desarrollo. El primer modelo descrito se denomina Student Training for Entrepreneurial Promotion (STEP), el cual se ejecutó en cinco países de África subsahariana. El segundo modelo es conocido como AVSI Uganda, the Women's Income Generating Support (WINGS), el cual recoge las lecciones aprendidas de la enseñanza del emprendimiento en comunidades rurales de Uganda, en especial enfocado en mujeres. Finalmente, se estudia el modelo Securing, Expanding, Exposing, and Challenging (SEEC), el cual promueve el emprendimiento basado en identificación de oportunidades, a través de un piloto desarrollado con 130 estudiantes de pregrado de universidades de la costa oeste de los Estados Unidos. Para concluir la revisión de la literatura, se documentan dos metodologías para la medición de impacto de la educación en emprendimiento.

## **La universidad emprendedora**

La universidad emprendedora es un paradigma propuesto para el siglo XXI que orienta el rol de las universidades hacia un papel más protagónico en el desarrollo económico y social de las naciones (Corti y Riviezzo, 2008). Las dos actividades tradicionales de las universidades han sido la enseñanza y la investigación; sin embargo, estas instituciones se han visto abocadas a responder a las dinámicas actuales del mundo globalizado y a desarrollar un tercer eje de acción: el de la transferencia de conocimiento (Fernández-Nogueira et al., 2018). Con la integración de este último, las universidades tienen la responsabilidad

de promover el desarrollo económico y social a través de la generación de conocimientos que sean aplicables a los procesos de producción y que los resultados de los procesos de investigación sean aptos para la comercialización y la aplicación de estos en diferentes empresas e instituciones.

La evolución de las universidades emprendedoras alrededor del mundo puede describirse respecto de las olas de desarrollo que a lo largo de la historia han afectado las estructuras organizacionales y aportado al avance de diferentes regiones y países (Dalmarco et al., 2018). La primera ola se dio en los Estados Unidos desde 1920 y se extiende hasta la actualidad, en medio de ella se destacan el Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT), la Universidad de Stanford y la Universidad de Wisconsin como pioneras en conectar el conocimiento, traducido en nuevas tecnologías con los actores empresariales; estas instituciones sentaron las bases de lo que deben ser las políticas de patentes, transferencia tecnológica, convenios de investigación y desarrollo y nacimiento de nuevas empresas.

La segunda ola ocurriría en Europa Occidental, desde 1990 hasta la actualidad, en la que participaron universidades en el Reino Unido, Francia, Bélgica y Holanda, que a su vez entusiasmaron a otros países. El fenómeno surgió en las instituciones que requerían transformarse para adquirir reconocimiento en los ecosistemas de innovación, y para ello desarrollaron mecanismos como contratos de investigación, alianzas público-privadas con dineros del Gobierno para proyectos de I+D y establecimiento de infraestructura para la academia emprendedora, que comprende recursos como políticas de patentes, oficinas de transferencia tecnológica, parques científicos e incubadoras de negocios (Dzisah y Etzkowitz, 2008; Siegel et al., 2007).

La tercera y última ola ha ido ganando fuerza durante la última década en economías emergentes de Europa Oriental, Asia y Suramérica donde el emprendimiento desde la academia y el surgimiento de universidades emprendedoras son un punto central en la agenda política de varios países. Impulsar la innovación y el emprendimiento a través de la acción educadora de las universidades y el desarrollo de ecosistemas de innovación ha comenzado a ser vital para mejorar las condiciones socioeconómicas, en especial, en países emergentes (Guerrero y Urbano, 2012).

El perfil de cada universidad se determina al establecer su misión; una universidad de docencia está enfocada en la enseñanza y se dedica a satisfacer un mercado de necesidades personales de conocimiento. Por otro lado, la

universidad de investigación es aquella que asume la producción de conocimiento como su fundamento, mientras nutre con ello la actividad de enseñanza. Un último perfil está asociado a la universidad emprendedora que asume tres retos: la enseñanza, la investigación y el servicio a la sociedad. Según Etzkowitz y Zhou (2008),

la contribución de la universidad a la innovación social y el desarrollo económico es el corazón del concepto de *universidad emprendedora*. El emprendimiento académico trasciende la capitalización del conocimiento en la medida en que la universidad interactúa con actores de otras esferas y promueve el crecimiento regional. Estas interacciones conformarán la tripe hélice universidad-empresa-Estado.

En este punto, es pertinente identificar qué tipo de esfuerzos definen a una universidad emprendedora. Vaquero-García et al. (2016) señalan que debe ser una organización flexible que interactúa constantemente con el entorno empresarial y social adaptándose con agilidad a los nuevos requerimientos y necesidades. En primera instancia, a partir de su propia experiencia, la universidad emprendedora promueve el emprendimiento entre su comunidad académica y genera ecosistemas de cooperación y colaboración hacia afuera para desarrollar de manera efectiva y con altos estándares de excelencia los procesos de transferencia de conocimiento. De ahí se deriva la necesidad de diseñar políticas y programas orientados a fortalecer las habilidades emprendedoras de estudiantes, docentes y graduados. En segundo lugar, el perfil de todos los graduados debe evidenciar un fuerte espíritu emprendedor. Este objetivo debe ser transversal a todos los currículos en lugar de estar asociado solo con pregrados en el área de negocios. En tercer lugar, se deben generar vínculos con el sector empresarial a través de convenios, asistencia técnica, investigación y transferencia, etc. Todas estas actividades de interés mutuo deben retribuir a la universidad y de ahí emerger incubadoras de negocios, empresas de base tecnológica, *star-ups*, *spin-offs*, entre otros desarrollos. Tales procesos se convierten en una fuente alternativa de recursos diferente de los ingresos por pago de matrículas, lo cual contribuye a la sostenibilidad financiera de las universidades. Finalmente, los mismos autores indican la importancia de promover y patrocinar los proyectos de investigación, aunado a un alto componente de difusión del conocimiento hacia las comunidades,

entendiendo esto como la habilidad de convertir la investigación teórica en soluciones prácticas que nutran el tejido socioeconómico.

La universidad emprendedora tiene, entonces, tres pilares fundamentales: docencia, investigación y desarrollo socioeconómico. En una etapa avanzada, la universidad emprendedora se destaca entre los sistemas regionales de innovación, y así contribuye al nacimiento y la consolidación de nuevas *start-ups* y *spin-offs* nacidas de sus programas de enseñanza o grupos de investigación, que resuelven problemas en la ciudad o región, de modo que es un canal visible para la transferencia de conocimiento desde la academia hacia los mercados. Además, la universidad emprendedora debe contar con políticas propias para la gestión de patentes, gobernanza de la investigación y mecanismos para intermediar su relación con el sector externo y la administración de los recursos financieros obtenidos desde fuentes públicas o privadas, y para ello la figura más común es la de una Oficina de Transferencia Tecnológica (OTT) (Dalmarco et al., 2018).

Sin embargo, no solo este rol generador de nuevo tejido empresarial define a una universidad emprendedora, sino que también lo hace la capacidad de formar pensamiento crítico, liderazgo y acciones para generar capital emprendedor. El capital emprendedor se refiere a los conocimientos necesarios para diseñar y poner en marcha un negocio; pero también a las habilidades blandas que se adquieren durante la formación en iniciativa emprendedora. Es preciso mencionar la relevancia e incidencia del contexto regional, en particular, los factores culturales, sociales, políticos, financieros, etc., en la generación del capital emprendedor (Bergmann et al., 2016). Todo en su conjunto se traduce en un ecosistema organizacional, que está probado, motiva a los estudiantes a emprender, en otras palabras, una universidad que vive y promueve la cultura del emprendimiento cuenta con una mayor tasa de estudiantes dispuestos a emprender o incide positivamente en la intención emprendedora presente en los miembros de su comunidad académica (Walter et al., 2013).

### **Mas allá de la universidad emprendedora**

Como se mencionó, el capital emprendedor hace referencia a los conocimientos técnicos en el diseño y en la puesta en marcha de un negocio; sin embargo, este

capital también comprende las actitudes emprendedoras, término que se percibe como el conjunto de habilidades y competencias personales que impulsan la intención emprendedora. Según Veciana (2008), “el capital emprendedor se entiende como la capacidad de los agentes económicos para generar nuevas empresas [...]. No se refiere al capital físico sino a lo que tradicionalmente ha sido llamado espíritu emprendedor” (p. 6).

De acuerdo con Djokovic y Souitaris (2008), existen numerosas variables que determinan el desarrollo del capital emprendedor, las cuales se clasifican en diferentes niveles: el primer nivel está compuesto por todas las variables relacionadas con las características personales de los estudiantes y sus antecedentes familiares; en el segundo nivel, las relacionadas con la universidad entendida en un contexto organizacional, y en el tercer nivel, las relacionadas con el contexto regional.

Para Sánchez García (2011), es necesario abordar este tema desde distintas perspectivas de las ciencias sociales, como se puede evidenciar en la figura 2.1, que concibe el emprendimiento como un campo de conocimiento que resulta de la interacción entre diferentes aspectos económicos, sociológicos y psicológicos. Estas tres perspectivas se pueden agrupar bajo el precepto de la oportunidad emprendedora, es decir, el conjunto de ideas, creencias, acciones, actitudes y valores que permiten la creación de negocios en respuesta a las necesidades del mercado, así como a la identificación de oportunidades o a la generación de valor agregado de algo ya existente.

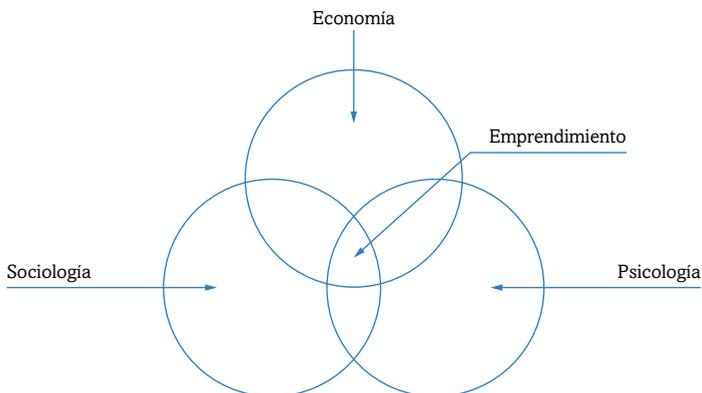


Figura 2.1. **Emprendimiento como campo de conocimiento**

Fuente: Sánchez García (2011).

Como se puede apreciar en la figura 2.2, la oportunidad emprendedora se reconoce y desarrolla gracias a un proceso cíclico compuesto por interacción entre la percepción, el descubrimiento y la creación, en que están vinculadas también las diferentes variables e interrelaciones de las perspectivas mencionadas (Sánchez García, 2011).

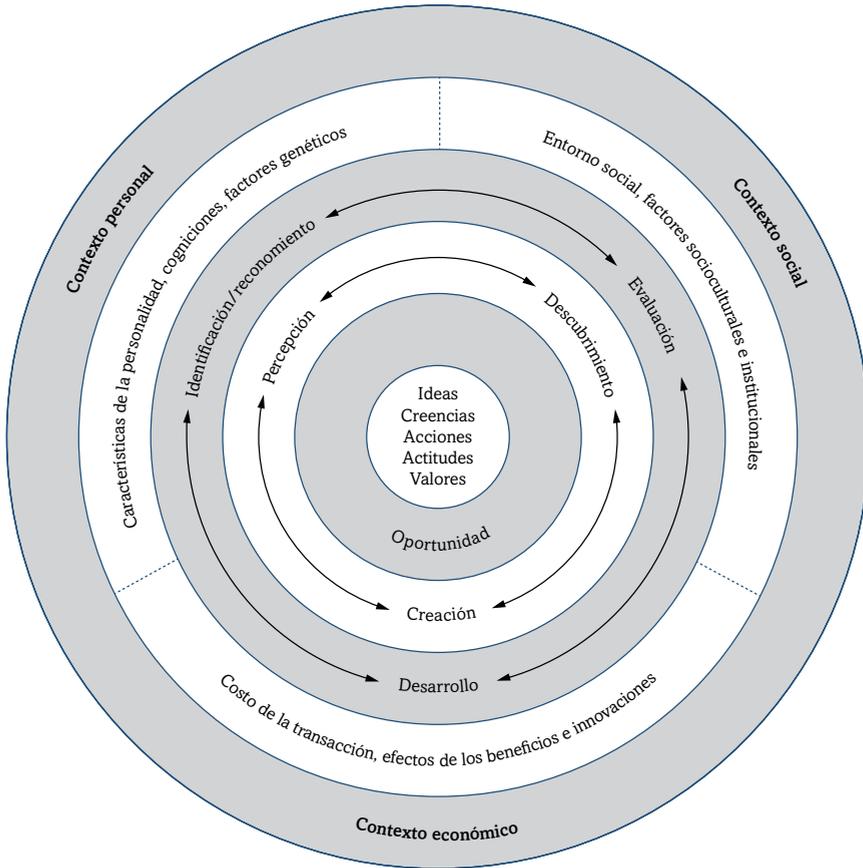


Figura 2.3. Estructura teórica del emprendimiento

Fuente: Sánchez García (2011).

De ahí se reconoce la relación y permanente estudio de algunas teorías psicológicas, como teoría de los rasgos de personalidad, teoría cognitiva, teoría de la acción razonada, teoría del comportamiento planificado, entre otras, que analizan factores como personalidad, apoyo social, sistema económico, intenciones, cultura y valores en la definición de las actitudes y el

capital emprendedor. Finalmente, Sánchez García et al. (2017) afirman: “El emprendedor podría ser una interacción de factores personales: autoeficacia, locus de control interno y proactividad, y su trasfondo sociocultural: actitud, control percibido, norma subjetiva y fiabilidad” (p. 410).

Lo anterior supone un punto de partida a fin de revisar y repensar algunas de las estrategias de aprendizaje para los programas académicos de emprendimiento que actualmente se imparten (tabla 2.1).

Tabla 2.1. **Tipos de educación emprendedora**

Tipos de educación emprendedora	Alcance
Educación sobre emprendimiento	Impartir conocimiento general sobre conceptos relacionados con emprendimiento (Kuip y Verheul, 2003; O'Connor, 2013).
Educación para emprender	Acercamiento teórico y práctico para proveer conocimiento y habilidades emprendedoras (Heinonen y Hytti, 2010; Scott et al., 1998).
Educación a través de emprendimiento ( <i>action-based</i> )	Método fundamentado en el proceso y experimental, en el que potenciales emprendedores aprenden directamente por medio de experiencias emprendedoras (Kyró, 2005).
Educación para concientizar emprendimiento	Programa dedicado a impartir conocimiento sobre emprendimiento e influenciar las actitudes hacia intenciones emprendedoras (Liñán, 2004).
Educación para <i>start-up</i>	Programa para encarrilar personas que ya tienen ideas de negocio y resolver problemas prácticos e impulsarlas a la fase <i>start-up</i> (Liñán, 2004).
Educación para dinamismo emprendedor	Programa orientado a promover personas que ya son emprendedoras y desean incorporar planes dinámicos luego de la fase <i>start-up</i> (Liñán, 2004).
Educación continua para emprendedores	Programas de aprendizajes continuos para emprendedores que han exitosamente montado negocios y tienen algún tipo de experticia (Liñán, 2004).

Fuente: Elaboración propia basados en Sánchez García et al. (2017).

Bajo este contexto, Kirby (2004) encontró que la autonomía, creatividad y actitud frente al riesgo y el cambio, entre otras habilidades, no se pueden desarrollar y fortalecer con la enseñanza a través de las pedagogías y metodologías tradicionales. Es necesaria una transformación de los contenidos y programas de emprendimiento, para que a través de estos se potencie el capital emprendedor y se haga la transición de la educación *sobre* el emprendimiento a una educación *para* el emprendimiento.

Asimismo, en un estudio aleatorio controlado realizado en Kenia, a mujeres sin ninguna experiencia en temas de emprendimiento, en el que todas las participantes recibían una subvención en efectivo y algunas cursaban un programa formal de emprendimiento, otras recibían el acompañamiento de un mentor experimentado y las demás no recibían ninguno de los dos anteriores, se evidenció que las mujeres que recibieron intervenciones formales en programas de emprendimiento no generaron ningún efecto en las utilidades generadas, mientras que las mujeres que recibieron tutorías y acompañamiento de mentores inicialmente aumentaron en un 20 % aproximadamente las ganancias de sus microempresas (Brooks et al., 2018). Este estudio permite intuitivamente confirmar el postulado de Kirby (2004), además de reflexionar sobre la pertinencia de los programas de emprendimiento y estrategias de aprendizaje, que integran completamente las interacciones de las variables que se contemplan en las perspectivas económica, psicológica y sociológica para el desarrollo del capital emprendedor.

## Modelos de formación en emprendimiento

### Modelo STEP

Este modelo, que fue desarrollado por Bischoff et al. (2014), está soportado en la teoría de la acción razonada elaborada por Martin Fishbein y Icek Ajzen en la década de 1980. Dicha teoría postula que “la conducta de los sujetos (p. ej. emprendedores) se explica sobre la base de la relación creencias-actitud-intención-comportamiento” (Rueda et al., 2013, pp. 143-144). Asimismo, esta se puede entender como un árbol de decisión que parte de dos condiciones: la primera consiste en las creencias del individuo respecto de la conducta que va a desarrollar (*actitud*), es decir, las creencias de que cierto comportamiento conduce a unos resultados específicos y la evaluación de esos resultados; la segunda son las creencias normativas (*norma subjetiva*), las cuales contienen tanto las creencias sobre si determinadas personas consideran que el individuo debería realizar o no un comportamiento como la motivación para ser coherente con los deseos de esas personas. Finalmente, ambas, la actitud y

la norma subjetiva, se suman para producir una *intención*, y, por último, la intención se traduce en *conducta*.

Habiendo descrito los fundamentos de la acción regulada, ya se puede definir el modelo. STEP es un entrenamiento en emprendimiento diseñado para desarrollar habilidades y conocimiento que faciliten la creación de emprendimientos exitosos y por esta vía la generación de empleos. Basado en la teoría de acción regulada, el diseño del entrenamiento es orientado a la acción, es decir, brinda unas reglas de juego o principios de acción que permiten pasar rápidamente a la implementación de los conceptos aprendidos. Los principios de acción dan orientaciones concretas sobre cómo ejecutar tareas propias de un emprendedor. Siguiendo los hallazgos de Baron (2007), se desarrollaron principios de acción<sup>1</sup> para doce módulos de tres áreas de conocimiento en el emprendimiento: administración de negocios, psicología y emprendimiento. Los doce módulos consistían en:

- Identificar oportunidades de negocio
- *Marketing*
- Administración estratégica
- Levantar capital semilla
- Finanzas
- Contabilidad
- Diseñar e implementar planes
- Liderazgo
- Superar barreras
- *Networking*, persuasión y negociación
- Escribir un plan de negocios
- Marco legal, registrar la empresa

---

<sup>1</sup> A continuación, algunos ejemplos de principios de acción enseñados durante el STEP: “Use sus fortalezas y talentos para identificar oportunidades de negocio”; “Formule acciones concretas para alcanzar sus metas y escríbalas para pasar a ejecutarlas”; “Divida una página en dos y registre todo el dinero que ingresa al negocio en la parte izquierda y el dinero que sale en la parte derecha”; “Archive todos los documentos de negocio recibos, facturas, cotizaciones, etc.”; “Determine señales de posibles problemas y desarrolle planes hacia atrás antes de que ocurran”; “Establezca metas altas y específicas”.

La implementación del modelo STEP se llevó a cabo en cinco países localizados en África subsahariana: Uganda, Kenia, Tanzania, Ruanda y Liberia. Participaron siete universidades, los estudiantes pertenecían a diferentes pregrados de ciencias naturales, artes, ciencias sociales, tecnología, educación, leyes, medicina, entre otros. Entre 400 estudiantes se seleccionaron aleatoriamente a 200 quienes recibieron el entrenamiento STEP, y otros 200 emprendedores que no lo recibieron como grupo de control. Las observaciones sobre el impacto de la formación se realizaron durante 36 meses, a través de un estudio longitudinal con diferentes medidas que ayudaron a determinar los efectos de largo plazo generados por el entrenamiento.

Para facilitar el comienzo de cada *start-up*, cada equipo recibió US\$100 de capital semilla, capital que debía ser reembolsado al final del entrenamiento. El equipo de la *start-up* podía usar el dinero para adquirir equipos y recursos necesarios para iniciar el proyecto. Para el proceso de aprendizaje, es muy importante que el negocio nazca durante la primera semana de entrenamiento, y de esta manera poder aplicar todas las herramientas para identificar oportunidades de negocio, el lanzamiento y la administración de este (tabla 2.2).

## **Modelo WINGS**

Este modelo fue desarrollado en Uganda en 2009 por la organización internacional de voluntarios denominada AVSI para ayudar a 1800 personas, la mayoría de ellas mujeres que habían sido afectadas por veinte años de guerra (Blattman et al., 2016). Este programa se diferenciaba de iniciativas previas por tres razones: se concentraba en mujeres, proveía capital semilla e impulsaba pequeños negocios. El entrenamiento duraba una semana y consistía en cuatro ejes que se amplían a continuación: entrenamiento en habilidades básicas, capital semilla, supervisión y trabajo en equipo.

### ***Entrenamiento en fundamentos de negocios***

Los participantes recibieron cinco días de entrenamiento en fundamentos de negocios, que concluyeron con la elaboración de un plan de negocios simplificado. El entrenamiento, diseñado para personas analfabetas o con bajo nivel de escolaridad, se enfocaba principalmente en *marketing*, ventas, presupuesto,

Tabla 2.2. Componentes del modelo STEP

Nombre del modelo	Metodología	Efectos esperados	Resultados
STEP	<p>Aprendizaje basado en la práctica. Significa que los participantes ejecutan comportamientos enfocados en iniciar un nuevo negocio y administrarlo de forma exitosa.</p> <p>Retroalimentación continua frente al comportamiento de los participantes. La retroalimentación es importante porque ayuda a los estudiantes a modificar su comportamiento y corregir acciones a tiempo. Se recibe semanalmente retroalimentación tanto del asesor como de los compañeros que hacen parte del proceso formativo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ayudar a cambiar la mentalidad de los participantes en el entrenamiento, logrando que el empleo sea algo atractivo y posible como proyecto de vida</li> <li>• Aumentar la tasa de creación de nuevos emprendimientos</li> <li>• Convertir buscadores de trabajo en creadores de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En comparación con el grupo de control, el entrenamiento generó un 50 % de emprendimientos adicionales en un año, y un 31 % más de <i>start-ups</i> dentro de los 18 meses. En este plazo de tiempo, el 63 % de los asistentes al entrenamiento STEP se convirtieron en dueños de negocios.</li> <li>• En comparación con el grupo de control, los individuos entrenados en STEP crearon un 47 % más de empleos un año después de terminar el programa, y un 38 % más de empleos después de transcurridos 18 meses. Es decir, STEP impulsó la creación de 88 empleos adicionales por cada 100 participantes en el programa.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los negocios del grupo de control crecieron en ganancias, ventas e inversión un promedio del 16 % en un año, mientras para el grupo entrenado la misma medida presentó un crecimiento promedio del 19 % anual.</li> <li>• Los emprendedores del grupo de control están en capacidad de pagarse un salario mensual promedio de US\$75. Por su parte, el grupo que tomó el emprendimiento se paga un salario mensual promedio de US\$80.</li> <li>• Frente al grupo de control, el 13 % más de emprendedores entrenados en STEP son seriales y de portafolio, es decir, poseen varios negocios a la vez y sus ganancias mensuales promedio individuales doblan la de los emprendedores de portafolio del grupo de control.</li> <li>• La tasa de repago del capital semilla fue muy alta, en promedio el 83 % fue devuelto.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia basados en Bischoff et al. (2014).

registro contable y elaboración de plan de negocios. Los asesores revisaron junto con los asistentes estos planes de negocio, y los más deficientes fueron devueltos para su corrección. Se animaba a los participantes a considerar actividades que generasen alto flujo de caja, y así poder diversificar sus fuentes de recursos, en especial a través de microestablecimientos o *retail*.

### ***Entrega de capital semilla***

Una vez el plan de negocio era aprobado, los participantes recibían un efectivo de US\$150, fondos que debían usarse para implementar el plan de negocios. AVSI entregó el dinero en dos cuotas iguales: la primera durante la semana dos, después del entrenamiento, y la siguiente durante la semana seis.

### ***Supervisión***

Los entrenadores de AVSI viajaron de cuatro a cinco veces a las aldeas durante los siguientes seis meses después de concluido el entrenamiento, para realizar asesorías personalizadas y supervisión a los emprendimientos.

### ***Formación de grupos***

Durante el mes tres del proceso, AVSI ofreció unas capacitaciones grupales en las que se conformaron grupos de autoayuda para los emprendedores. Allí intercambiaban ideas para mejorar sus negocios, generar estrategias de ahorro y financiación, así como colaborar en actividades de *marketing* y compra en bloque a proveedores. Por su parte, los asesores brindaban capacitación en temas de trabajo efectivo, selección de líderes, decisión de grupo, habilidades de escucha, comunicación asertiva y resolución de conflictos (tabla 2.3).

En general, el programa obtuvo buenos resultados: con un paquete de US\$150 por emprendedor (896 individuos en 60 villas diferentes) y cinco días de entrenamiento, sumados a un proceso de supervisión, se logró duplicar la creación de negocios no agrícolas e incrementar de manera significativa los ingresos entre campesinos extremadamente pobres y afectados por el conflicto armado en Uganda, muchos de ellos mujeres que nunca habían tenido un emprendimiento propio. Los grupos de autoayuda fueron muy valiosos, pues

Tabla 2.3. Componentes del modelo WINGS

Nombre del modelo	Metodología	Efectos esperados	Resultados
WINGS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrenamiento en fundamentos de negocios</li> <li>• Entrega de capital semilla</li> <li>• Supervisión</li> <li>• Formación de grupos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar el número de emprendimientos no agrícolas</li> <li>• Mejorar el ingreso y la seguridad alimentaria</li> <li>• Dinamizar las relaciones sociales</li> <li>• Incrementar el empoderamiento femenino</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El 90 % de los participantes intentaron comenzar un negocio no agrícola y el 79 % contaban con un emprendimiento no agrícola al final del programa. Se observó un cambio importante en las alternativas de ocupación, en especial, almacenes, charcuterías, quioscos, tiendas y algunos servicios.</li> <li>• Ingreso y seguridad alimentaria. Se desarrollaron tres medidas para estimar el aumento en el ingreso, y todas presentaron mejoras frente al grupo de control: aumento en el flujo de efectivo mensual +66 %, en el consumo de bienes durables +0,33 % y en el consumo de bienes no durables +29 %. La percepción de la seguridad alimentaria bajó, pues reportaron una caída de los niveles de hambre de 0,2 a 0,1, y un incremento del número de comidas por día de 1,76 a 1,82.</li> <li>• Relaciones sociales. Un mejor nivel de ingreso y el autoempleo generó mayores capacidades de participación comunitaria; pero en algunas villas también se reportó hostilidad (“envidia”) hacia los emprendedores.</li> <li>• Empoderamiento femenino. Los resultados son ambiguos, pues, si bien las mujeres reportaron un incremento en la capacidad de tomar decisiones y expresar su opinión, también manifestaron que en sus parejas aumentó la tendencia a controlar los contactos que las mujeres hacían fuera del hogar, y a decidir sobre las ganancias que reportaron los emprendimientos que ellas establecieron.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia basados en Blattman et al. (2016).

demonstraron que la población pobre no solo carecía de capital, sino también de redes de apoyo, ejercicio que les permitió activar interacciones sociales para compartir estrategias de negocio, y riesgos.

El ejercicio de supervisión resultó ser costoso para el proyecto, a veces dos o tres veces más que el capital semilla; por ello, se aconseja para procesos futuros aprovechar las tecnologías de la banca móvil y la enseñanza en línea a la hora de ejecutar estos modelos de acompañamiento.

## **Modelo SEEC**

Según DeTienne y Chandler (2004), la identificación de oportunidades es uno de los contenidos más importantes en la educación para el emprendimiento y una capacidad destacada que todos los emprendedores deben desarrollar. En su estudio, los autores hacen una revisión de la literatura rastreando explicaciones teóricas sobre cómo identificar oportunidades, luego realizan un análisis sobre el papel de la creatividad en la identificación de oportunidades y presentan el modelo SEEC como entrenamiento para emprendedores. A continuación, desarrollan cuatro hipótesis que ayudan a evaluar el impacto del entrenamiento.

La literatura expone que existen cuatro formas de identificar oportunidades: la búsqueda activa, la búsqueda pasiva, los hallazgos fortuitos y la creación de oportunidades. Las tres primeras marcan una postura ontológica de que la oportunidad existe “allá afuera”, mientras la última es la postura de la capacidad creadora, en la que la oportunidad existe “allí adentro” de la mente del emprendedor (DeTienne y Chandler, 2004). Se definen a continuación los diferentes mecanismos de identificación de oportunidad.

La búsqueda activa parte de una mirada desde la economía clásica, en la que la tarea del emprendedor es identificar desequilibrios en el mercado. De acuerdo con los autores del estudio, en este modelo las oportunidades son capturadas por individuos con capacidades superiores de búsqueda y análisis de información que les ayudan a interpretar el mercado. Para este tipo de captura de oportunidad, se debe establecer una meta, examinar el entorno, analizar la competencia y realizar planeación estratégica.

La búsqueda pasiva (Ardichvili et al., 2003) y el descubrimiento fortuito (Kirzner, 1997) asumen que la oportunidad está inmersa en el ambiente del emprendedor, sin asumir que esta pueda definirse antes de ser hallada. En

ambas, el emprendedor debe tener la capacidad de hacer una conexión entre la realidad objetiva y las posibilidades futuras.

La creación de oportunidades es descrita como la capacidad que tiene un individuo para usar la imaginación a fin de generar escenarios inexistentes desde cero (Shackle, 1961), por esta razón las oportunidades residen en la mente de los individuos. Por su parte, para Shumpeter (1934), las oportunidades nacen de nuevas combinaciones de recursos que resultan ser innovaciones en procesos, productos o servicios. Además, Kirton (1988) establece que los individuos son por naturaleza agentes que resuelven problemas en tanto innovadores que asumen los marcos preestablecidos como parte del problema y, por tanto, sugieren soluciones disruptivas caracterizadas por precisión, factibilidad y usabilidad.

### ***Características del modelo SEEC***

Varios autores han señalado que la creatividad puede entrenarse, desarrollarse, y de esta forma aumentar la generación de ideas (Amabile, 1988; Isaksen, 1988; Torrance, 1980). A partir de estos referentes, DeTienne y Chandler (2004) proponen un modelo que ayude a desarrollar las habilidades requeridas para actuar creativamente e identificar oportunidades. Los autores se basan en la teoría de la generatividad (Erikson, 1980; Epstein, 1996), la cual trata de comprender cómo emergen continuamente los comportamientos nuevos o creativos, y establece que “los comportamientos competitivos producen nuevos comportamientos; el proceso es ordenado y probabilístico, y si se influye en el tipo y número de comportamientos competitivos, se puede acelerar y dirigir la creatividad” (p. 246).

El modelo SEEC se plantea según Epstein (1996), quien identificó cuatro habilidades necesarias para sustentar la teoría de la generatividad. Estas habilidades son las cuatro en inglés “securing, expanding, exposing, and challenging” (Epstein, 1996). En español, se pueden interpretar de la siguiente manera:

- Asegurar. Es la habilidad de enfocarse y preservar las nuevas ideas.
- Expandir. Es la capacidad de adquirir nuevas habilidades y conocimientos para hacer la nueva idea más competitiva.
- Exponer. Es abrir la idea a múltiples estímulos creativos.

- Retar. La capacidad del individuo para aceptar nuevos retos a pesar del riesgo de fracaso.

Los participantes del estudio fueron 130 estudiantes de pregrado de semestres avanzados en la costa oeste de los Estados Unidos. Todos los participantes tomaban cursos relacionados con negocios y se les solicitó los siguientes datos descriptivos: edad, género, número de empleos que ha tenido durante los últimos tres años, experiencia previa en desarrollo de emprendimiento e intención de generar nuevos emprendimientos. Estas variables fueron requeridas, pues los estudios previos demuestran que las diferencias en ellas pueden afectar el resultado del experimento (tabla 2.4).

En cuanto a la medición del impacto, la hipótesis 1(a) no fue soportada, pero la hipótesis 1(b) sí lo fue, es decir, la propensión del individuo a innovar incrementó; sin embargo, no lo hizo el número de ideas generadas. La hipótesis 2(a) y 2(b) sí resultaron soportadas, lo que indica que el entrenamiento SEEC conduce a identificar más oportunidades y que sean más innovadoras. En cuanto a las hipótesis 3(a) y 3(b), estas también resultaron soportadas, lo que indica que el entrenamiento SEEC conduce a identificar más oportunidades y que sean más innovadoras frente a las identificadas en capacitaciones tradicionales. Finalmente, las hipótesis 4(a) y 4(b) no resultaron soportadas, lo cual quiere decir que individuos con un alto puntaje KAI no representan resultados muy diferentes de aquellos con bajo puntaje KAI después de que ambos grupos realizaran el entrenamiento SEEC, lo cual es relevante para el modelo, pues se comporta como un nivelador de capacidades.

## **Enfoques de medición de impacto de la enseñanza y el aprendizaje del emprendimiento**

### **Enfoque de relación entre educación para el emprendimiento y la intención emprendedora**

Bae et al. (2014) examinan en numerosos estudios el impacto de la educación para el emprendimiento sobre la intención emprendedora de los estudiantes. Definen la educación para el emprendimiento como “aquella orientada a

Tabla 2.4. Componentes del modelo SEEC

Habilidad	Metodología	Descripción	Efectos esperados (hipótesis)
Asegurar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Registrar oportunidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los individuos registrarán en diarios de campo las ideas de negocio capturadas durante el día.</li> </ul>	<p>H1: En el aula de emprendimiento, la predisposición del individuo para innovar (medido por KAI) será un predictor positivo del número de negocios potenciales e ideas generadas, y el grado de innovación de las ideas potenciales de negocio.</p>
Expandir	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ejercicio de generación de ideas</li> <li>Compartir conocimiento</li> <li>Organización de equipos</li> <li>Presentación de la idea</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A partir del registro de diferentes problemas observados en la vida diaria, los individuos deberán diseñar una red de posibles soluciones, las cuales serán luego socializadas en clase. Se les pide a los estudiantes que compartan “su mejor idea hasta ahora” registrada en su diario de campo.</li> <li>Los equipos se organizan utilizando un enfoque de “feria de trabajo” en el que los individuos deben entrevistar a posibles “empleados” y estos tienen la oportunidad de buscar las mejores ideas en las que desearían trabajar.</li> <li>Se les pide a los estudiantes que compartan su mejor idea en un minuto bajo el método del <i>elevator pitch</i>.</li> </ul>	<p>H2: En el aula de emprendimiento, los individuos entrenados en habilidades de asegurar, expandir, exponer y retar generarán más ideas de negocios e ideas que tienen un promedio más alto de innovación versus las ideas planteadas antes del entrenamiento.</p>
Exponer	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Brainstorming</i></li> <li><i>Brainwriting</i></li> <li>Desarrollo creativo de producto</li> <li>Lecturas creativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En el <i>brainstorming</i>, desarrollan varios ejercicios diseñados para encontrar solución a un problema en específico y generar tantas ideas como sea posible, y cuanto más disruptivas, mejor.</li> <li>En el <i>brainwriting</i>, las ideas se escriben en una pieza de papel que circula por todo el grupo y cada persona construye soluciones sobre la idea anterior.</li> <li>Un desarrollo creativo parte de un ejercicio grupal en el que se les pide a los estudiantes que observen artículos cotidianos, como sal de mesa, cinta adhesiva,</li> </ul>	<p>H3, H2: En el aula de emprendimiento, los individuos entrenados en habilidades de asegurar, expandir, exponer y retar generarán más ideas de negocios e ideas que tienen un promedio más alto de innovación versus las ideas planteadas por los individuos del grupo de control.</p>

Continúa

Habilidad	Metodología	Descripción	Efectos esperados (hipótesis)
Retar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentaciones del <i>elevator pitch</i></li> <li>• Juicio de pares</li> <li>• Información relevante</li> <li>• Investigación competitiva</li> </ul>	<p>botella de agua, y desarrollar tantos usos como sea posible en un lapso de tiempo establecido (aprox. 10 minutos).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los estudiantes leen libros relacionados con activación de la creatividad.</li> <li>• En este punto, el <i>elevator pitch</i> es presentado a los pares, es juzgado y se eligen los mejores.</li> <li>• Se desarrolla una dinámica de “búsqueda del tesoro” en la que los participantes pueden contactar con ángeles inversionistas.</li> <li>• Los mejores <i>elevator pitch</i> son presentados ante inversionistas potenciales.</li> </ul>	<p>En el aula de emprendimiento, el efecto de interacción entre la predisposición individual a innovar (medido por <i>KAI</i>) y el entrenamiento SEEC será un predictor positivo de la cantidad de ideas de negocios generadas y el grado de innovación en las ideas de negocio producidas.</p>

*KAI*: Kirton Adaption-innovation Inventory; mide los estilos de toma de decisiones, solución de problemas y capacidad creativa. Para este curso, se generó un inventario de 32 condiciones que los individuos debían cumplir para ser considerados creativos.

Fuente: Elaboración propia basados en DeTienne y Chandler (2014).

desarrollar aptitudes y habilidades para emprender”, mientras que la intención emprendedora hace referencia a “los deseos de comenzar un nuevo negocio” (p. 218). Los autores ponen en primer plano la intención empresarial examinando su relación con diversas variables: educación para el emprendimiento, educación en negocios y efectos de educación previa en otras áreas. Se incluyen moderadores como el énfasis de la educación, su duración, el género, los antecedentes familiares y la cultura. Revisando diversos referentes teóricos, los autores proponen doce hipótesis para explicar la relación entre educación e intención emprendedora (tabla 2.5).

Tabla 2.5. **Características del enfoque de relación entre educación para el emprendimiento y la intención emprendedora**

Hipótesis	¿Se soporta la hipótesis? (sí, no, NS, SIG)
H1a: La educación para el emprendimiento está positivamente asociada con intenciones empresariales.	H1a: Sí se soporta
H1b: La relación entre educación para el emprendimiento y la intención emprendedora es más fuerte que la relación entre educación para los negocios y la intención emprendedora.	H1b: Sí se soporta
H1c: Cuando se controla por intenciones emprendedoras antes de inscribirse a un entrenamiento en emprendimiento, la relación positiva entre educación para el emprendimiento e intenciones posentrenamiento no serán diferentes de cero.	H1c: Sí se soporta
H2: La relación positiva entre educación para el emprendimiento y la intención emprendedora será más fuerte en un formato de semestre frente al formato de taller.	H2: No se soporta
H3: La relación positiva entre educación para el emprendimiento y la intención emprendedora será más fuerte cuando la formación se centra en creación de empresas que cuando se enfoca en planeación de negocios.	H3: No se soporta
H4: La relación positiva entre educación para el emprendimiento e intención empresarial será más débil en hombres que en mujeres.	H4: No se soporta
H5: La relación positiva entre la educación para el emprendimiento y la intención emprendedora será más débil en personas provenientes de familias con antecedentes de emprendedores frente a personas cuyas familias no han emprendido.	H5: No se soporta
H6a: La relación positiva entre educación para el emprendimiento y la intención emprendedora será más fuerte en países con alto distanciamiento de poder frente a países con bajo distanciamiento de poder.*	H6: No se soporta
H6b: La relación positiva entre educación para el emprendimiento y las intenciones emprendedoras será más fuerte en países con alto sentido colectivo frente a países con bajo sentido colectivo.	H6b: Sí se soporta

Continúa

Hipótesis	¿Se soporta la hipótesis? (sí, no, NS, SIG)
H6c: La relación positiva entre educación para el emprendimiento e intenciones empresariales será más fuerte en países con bajos niveles de equidad de género frente a países con altos niveles de equidad de género.	H6c: Sí se soporta
H6d: La relación positiva entre educación para el emprendimiento e intención empresarial será más fuerte en países con baja aversión a la incertidumbre frente a países con alta aversión a la incertidumbre.	H6d: Sí se soporta
H7: La relación positiva entre educación para el emprendimiento e intenciones empresariales será más fuerte cuando la educación para el emprendimiento es una variable de análisis y no una variable binaria.	H7: Sí se soporta

\* Barmeyer (2004) y Holtbrügge y Mohr (2010) explican que el término países con alto distanciamiento del poder hace referencia a contextos socioculturales en los que hay una jerarquía social en las relaciones. En lugares con esta característica, los estudiantes evaden entrar en discusiones o argumentar frente a sus profesores tomando posturas críticas. En países con bajo distanciamiento del poder, los estudiantes no temen retar a sus profesores.

NS: estadísticamente no significativo; SIG: estadísticamente significativo.

Fuente: Elaboración propia basados en Bae et al. (2014).

Para probar las doce hipótesis, los autores realizaron un metanálisis de 73 estudios, 37 285 individuos encuestados y agrupados en 50 muestras. Se testearon 12 moderadores potenciales de la relación entre educación para el emprendimiento e intenciones emprendedoras, basados en cinco categorías: atributos de la educación para el emprendimiento, diferencias entre individuos, contexto cultural, operacionalización de la educación para el emprendimiento y calidad del análisis.

En cuanto a los atributos de la educación (duración y especialidad), estos no demostraron un impacto significativo en la relación educación-intención. De igual forma, se logró inferir que el formato del entrenamiento fuese tipo taller o curso semestral; o si el enfoque se trataba de creación de negocios o planes de negocio, son características que tienen un impacto casi nulo en la relación educación-intención. El mismo comportamiento se observó para el moderador de características individuales; sin embargo, el contexto cultural sí resultó ser altamente significativo para explicar la relación educación en emprendimiento-intención emprendedora, que presentó una relación positiva frente a las variables de alto sentido colectivo, baja equidad de género y baja aversión a la incertidumbre. Por último, la relación entre educación para el emprendimiento y la intención emprendedora es más fuerte cuando la educación para emprender es tomada como variable de análisis en lugar de variable binaria.

## Enfoque de acciones concretas vs. metodologías cognitivas

En el modelo que presentan Bergmann et al. (2016), los autores definen como emprendedores a individuos que han ejecutado la totalidad de las siguientes acciones: formular un plan de negocios, conformar una sociedad, comprar equipo, trabajar en el desarrollo del producto o servicio, y levantar recursos financieros.

Para el estudio, toman como muestra a estudiantes emprendedores de 41 universidades europeas y exploran cómo la decisión de emprender está influenciada por factores multinivel como el entorno organizacional (universidad) y el entorno regional. El análisis sugiere que estos contextos afectan de diversas maneras a los emprendedores de acuerdo con la etapa del proyecto. El ambiente universitario se configura como la fuerza inicial que impulsa la creación del negocio, pero su grado de consolidación en el tiempo es mayormente afectado por el contexto regional, entendiendo lo regional como el nivel espacial ubicado entre las dinámicas nacionales y las locales. Los factores regionales comprenden las características culturales, sociales, políticas, financieras y de infraestructura, al igual que el sistema educativo de investigación. La aglomeración de ciertos tipos de emprendimientos es ampliamente influenciada por las industrias dominantes de la región y su prosperidad económica. Para la parte empírica del análisis, los autores usaron microdatos de la encuesta Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey (GUESSS). GUESSS es un proyecto de investigación internacional que compara aptitudes emprendedoras y acciones de emprendimiento en estudiantes de 26 países (tabla 2.6).

Tabla 2.6. **Síntesis del modelo 1: acciones concretas vs. metodologías cognitivas**

Hipótesis	¿Se soporta la hipótesis? (sí, no, NS, SIG)
H1: Para los estudiantes, el contexto organizacional es más importante para emprendimientos nacientes que para los ya establecidos.	H1. Sí se soporta
H2: Para los estudiantes, el contexto regional es más importante para la consolidación de emprendimientos ya establecidos que para los nacientes.	H2. Sí se soporta

Continúa

Hipótesis	¿Se soporta la hipótesis? (sí, no, NS, SIG)
H3: Controlando por características individuales, la presencia de compañeros que hayan tomado formación en emprendimiento tiene un efecto positivo sobre la iniciativa emprendedora de todos los estudiantes (“efecto de pares”).	H3: Sí se soporta
H4: Controlando por características individuales, la prosperidad económica regional tiene un efecto positivo en el establecimiento de las nuevas empresas conformadas por los estudiantes.	H4: SIG

NS: estadísticamente no significativo; SIG: estadísticamente significativo.

Fuente: Elaboración propia basados en Bergmann et al. (2016).

## Conclusiones

A la hora de fomentar la educación para el emprendimiento, el mejor enfoque que puede asumir una institución de educación superior (IES) es el de universidad emprendedora, asumiendo los retos de la enseñanza, la investigación y el servicio a la sociedad. Este enfoque permite trascender la generación de conocimiento hacia desarrollos técnicos, metodológicos y tecnológicos, susceptibles de convertirse en *spin-offs* y *start-ups*, en que la comunidad académica participe en la creación de emprendimientos reales, y así convertir la investigación teórica en soluciones tangibles que nutran el tejido socioeconómico. Aplicar el enfoque de universidad emprendedora requiere dinamismo y flexibilidad institucional para facilitar la interacción con el sector productivo y las comunidades, por lo que se constituye en el vehículo más eficiente para realizar transferencia del conocimiento.

Las IES a la hora de fomentar el espíritu emprendedor, en otras palabras, educar para la iniciativa emprendedora, tienen como reto comprender el emprendimiento como un campo de conocimiento amplio que resulta de la interacción entre diferentes aspectos económicos, sociológicos y psicológicos. Esto lo confirman experiencias internacionales que han sido exitosas en educar para el emprendimiento, por ejemplo, el modelo STEP, que integra la dinámica entre creencias, actitud, intención y comportamiento desarrollando un entrenamiento que transforma las creencias hacia el emprendimiento y promueve una mentalidad de autonomía y autoempleo, que después complementa con herramientas de diferentes disciplinas generadoras en los emprendedores de

acciones orientadas al logro. El modelo WINGS hace énfasis en un enfoque de género que fomenta en las mujeres aptitudes de empoderamiento y autodependencia, aunadas a un acompañamiento constante de expertos temáticos, que, a modo de consultores, acompañan los proyectos. También cabe resaltar el énfasis de este modelo en construir redes de trabajo con emprendedores del mismo programa, que permite el desarrollo colectivo y la supervisión grupal. Finalmente, el modelo SEEC demuestra efectividad para promover emprendimientos seriales y la financiación de los proyectos, con énfasis en la capacidad de ideación y presentación a posibles inversionistas y patrocinadores.

En última instancia, cualquier modelo debe responder a un desarrollo endógeno abierto, es decir, que parta de las capacidades personales y colectivas de las personas que hacen parte del ecosistema emprendedor que se está promoviendo; pero que a su vez se nutra de las dinámicas empresariales, económicas y tecnológicas de la región donde se promueve, tal como lo demuestran los enfoques de medición de impacto de la enseñanza y aprendizaje del emprendimiento.

## Referencias

- Amabile, T. M. (1988). From individual creativity to organizational innovation. En K. Gronhaug y G. Kaufmann (eds.), *Innovation: A cross-disciplinary perspective* (pp. 139-166). Norwegian University Press.
- Ardichvili, A., Cardozo, R. y Ray, S. (2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business Venturing*, 18(1), 105-123. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(01\)00068-4](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(01)00068-4)
- Bae, T. J., Qian, S., Miao, C. y Fiet, J. O. (2014). The relationship between entrepreneurship education and entrepreneurial intentions: A meta-analytic review. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(2), 217-254. <https://doi.org/10.1111/etap.12095>
- Barmeyer, C. I. (2004). Learning styles and their impact on cross-cultural training: An international comparison in France, Germany and Quebec. *International Journal of Intercultural Relations*, 28(6), 577-594. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2005.01.011>

- Baron, R. A. (2007). Behavioral and cognitive factors in entrepreneurship: Entrepreneurs as the active element in new venture creation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1-2), 167-182. <https://doi.org/10.1002/sej.12>
- Bergmann, H., Hundt, C. y Sternberg, R. (2016). What makes student entrepreneurs? On the relevance (and irrelevance) of the university and the regional context for student *start-ups*. *Small Business Economics*, 47(1), 53-76. <https://doi.org/10.1007/s11187-016-9700-6>
- Bischoff, K. M., Gielnik, M. M. y Frese, M. (2014). Entrepreneurship training in developing countries. En W. Reichman (ed.), *Industrial and organizational psychology help the vulnerable* (pp. 92-119). Palgrave Macmillan.
- Blattman, C., Green, E. P., Jamison, J., Lehmann, M. C. y Annan, J. (2016). The returns to microenterprise support among the ultrapoor: A field experiment in postwar Uganda. *American Economic Journal: Applied Economics*, 8(2), 35-64. DOI: 10.1257/app.20150023
- Brooks, W., Donovan, K. y Johnson, T. R. (2018). Mentors or teachers? Microenterprise training in Kenya. *American Economic Journal: Applied Economics*, 10(4), 196-221. DOI: 10.1257/app.20170042
- Corti, E. y Riviezzo, A. (2008). Hacia la universidad emprendedora: Un análisis del compromiso de las universidades italianas en el desarrollo económico y social. *Economía Industrial*, 368, 113-124. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2671600>
- Dalmarco, G., Hulsink, W. y Blois, G. V. (2018). Creating entrepreneurial universities in an emerging economy: Evidence from Brazil. *Technological Forecasting and Social Change*, 135, 99-111. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.04.015>
- DeTienne, D. R. y Chandler, G. N. (2004). Opportunity identification and its role in the entrepreneurial classroom: A pedagogical approach and empirical test. *Academy of Management Learning & Education*, 3(3), 242-257. <https://doi.org/10.5465/amle.2004.14242103>
- Djokovic, D. y Souitaris, V. (2008). Spinouts from academic institutions: A literature review with suggestions for further research. *The Journal of Technology Transfer*, 33(3), 225-247. <https://doi.org/10.1007/s10961-006-9000-4>
- Dzisah, J. y Etzkowitz, H. (2008). Triple helix circulation: The heart of innovation and development. *International Journal of Technology Management & Sustainable Development*, 7(2), 101-115. [https://doi.org/10.1386/ijtm.7.2.101\\_1](https://doi.org/10.1386/ijtm.7.2.101_1)

- Epstein, R. (1983). Resurgence of previously reinforced behavior during extinction. *Behaviour Analysis Letters*, 3(6), 391-397. [https://www.academia.edu/download/46379499/RESURGENCE\\_OF\\_PREVIOUSLY\\_REINFORCED\\_BEHA20160610-31023-1twny37.pdf](https://www.academia.edu/download/46379499/RESURGENCE_OF_PREVIOUSLY_REINFORCED_BEHA20160610-31023-1twny37.pdf)
- Epstein, R. (1996). *Cognition, creativity, and behavior: Selected essays*. Praeger.
- Erikson, E. (1980). *Identity and the life cycle*. W. W. Norton and Co.
- Etzkowitz, H. y Zhou, C. (2008). Introduction to special issue Building the entrepreneurial university: A global perspective. *Science and Public Policy*, 35(9), 627-635. <https://doi.org/10.3152/030234208X363178>
- Fernández-Nogueira, D., Arruti, A., Markuerkiaga, L. y Saenz, N. (2018). The entrepreneurial university: A selection of good practices. *Journal of Entrepreneurship Education*, 21(3), 1-17. [https://www.researchgate.net/profile/Nerea-Saenz/publication/324991869\\_The\\_entrepreneurial\\_university\\_A\\_selection\\_of\\_good\\_practices/links/5af30877a6fdcc0c030554d3/The-entrepreneurial-university-A-selection-of-good-practices.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Nerea-Saenz/publication/324991869_The_entrepreneurial_university_A_selection_of_good_practices/links/5af30877a6fdcc0c030554d3/The-entrepreneurial-university-A-selection-of-good-practices.pdf)
- Guerrero, M. y Urbano, D. (2012). Transferencia de conocimiento y tecnología: Mejores prácticas en las universidades emprendedoras españolas. *Gestión y Política Pública*, 21(1), 107-139. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-10792012000100004](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-10792012000100004)
- Heinonen, J. y Hytti, U. (2010). Back to basics: The role of teaching in developing the entrepreneurial university. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 11(4), 283-292. <https://doi.org/10.5367/ijei.2010.0006>
- Holtbrügge, D. y Mohr, A. T. (2010). Cultural determinants of learning style preferences. *Academy of Management Learning & Education*, 9(4), 622-637. <https://doi.org/10.5465/amle.9.4.zqr622>
- Isaksen, S. G. (1988). Educational implications of creativity research: An updated rationale for creative learning. En M. A. Runco y R. S. Albert (eds.), *Innovation: A cross-disciplinary perspective* (pp. 167-203). Sage.
- Kirby, D. A. (2004). Entrepreneurship education: Can business schools meet the challenge? *Education + Training*, 46(8/9), 510-519. <https://doi.org/10.1108/00400910410569632>
- Kirton, M. J. (1988). Adaptors and innovators: Problem solvers in organizations. En M. A. Runco y R. S. Albert (eds.), *Innovation: A cross-disciplinary perspective* (pp. 65-85). Norwegian University Press.

- Kirzner, I. M. (1997). Entrepreneurial discovery and the competitive market process: An Austrian approach. *Journal of Economic Literature*, 35(1), 60-85.
- Kyrö, P. (2008). Entrepreneurial learning in a cross-cultural context challenges previous learning paradigms. En C. Diensberg y Y. Fessas (eds.), *Rostocker Arbeitspapier zu Wirtschaftsentwicklung und Human Resource Development* (pp. 77-99). Hanseatisches Institut Wirtschaftspädagogik für Unternehmertum und Regionalentwicklung. [http://www.metrics.it/Rostock\\_WPs\\_No\\_29\\_Sandon\\_Karaboulas.pdf](http://www.metrics.it/Rostock_WPs_No_29_Sandon_Karaboulas.pdf)
- Liñán, F. (2004). Intention-based models of entrepreneurship education. *Piccola Impresa/Small Business*, 3(1), 11-35. [https://www.researchgate.net/profile/Francisco-Linan/publication/235937886\\_Intention-Based\\_Models\\_of\\_Entrepreneurship\\_Education/links/02e7e53b246df9830a000000/Intention-Based-Models-of-Entrepreneurship-Education.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Francisco-Linan/publication/235937886_Intention-Based_Models_of_Entrepreneurship_Education/links/02e7e53b246df9830a000000/Intention-Based-Models-of-Entrepreneurship-Education.pdf)
- O'Connor, A. (2013). A conceptual framework for entrepreneurship education policy: Meeting government and economic purposes. *Journal of Business Venturing*, 28(4), 546-563. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2012.07.003>
- Sánchez García, J. C. (2011). Entrepreneurship as a legitimate field of Knowledge. *Psicothema*, 23(3), 427-432. <https://reunido.uniovi.es/index.php/PST/article/view/9082>
- Sánchez García, J. C., Ward, A., Hernández, B. y Florez, J. L. (2017). Educación emprendedora: Estado del arte. *Propósitos y Representaciones*, 5(2), 401-473. <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2017.v5n2.190>
- Rueda Sampedro, M. I., Fernández Laviada, A. y Herrero Crespo, Á. (2013). Aplicación de la teoría de la acción razonada al ámbito emprendedor en un contexto universitario. *Investigaciones Regionales*, 26, 141-158. <https://repositorio.unican.es/xmlui/handle/10902/4152>
- Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development*. Harvard University Press.
- Scott, M., Rosa, P. y Klandt, H. (1998). Educating entrepreneurs for wealth creation. En M. Scott, P. Rosa y H. Klandt (eds.), *Educating entrepreneurs for wealth creation*. Routledge.
- Shackle, J. G. S. (1961). *Decision, order and time in human affairs*. Cambridge University Press.
- Siegel, D. S., Veugelers, R. y Wright, M. (2007). Technology transfer offices and commercialization of university intellectual property: Performance and policy

- implications. *Oxford Review of Economic Policy*, 23(4), 640-660. <https://doi.org/10.1093/oxrep/grm036>
- Torrance, E. P. (1980). Georgia studies of creative behavior: A brief summary of activities and results. En M. K. Raina (ed.), *Creativity research: International perspective* (pp. 253-271). National Council of Educational Research and Training.
- Van der Kuip, I. y Verheul, I. (2003). *Early development of entrepreneurial qualities: The role of initial education*. EIM Business and Policy Research.
- Vaquero-García A., de la Cruz del Río-Rama M. y Álvarez-García, J. (2016). Best university practices and tools in entrepreneurship. En M. Peris-Ortiz, J. Alonso-Gómez, F. Vélez-Torres y C. Rueda-Armengot (eds.), *Education tools for entrepreneurship: Creating an action-learning environment through educational learning tools*. Springer.
- Veciana, J. M. (2008). *Creativity, Innovation and Entrepreneurship: Its interrelations and impact on economic growth and development in the knowledge society*. [https://www.kmu-hsg.ch/rencontres/Renc2008/Topics\\_2008/B/Rencontres\\_2008\\_Veciana.pdf](https://www.kmu-hsg.ch/rencontres/Renc2008/Topics_2008/B/Rencontres_2008_Veciana.pdf)
- Walter, S. G., Parboteeah, K. P. y Walter, A. (2013). University departments and self-employment intentions of business students: A cross-level analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(2), 175-200.



### Capítulo 3

## La formación para el emprendimiento: del padre Rafael García-Herreros al modelo Uniminuto, una visión prospectiva

*Padre Harold de Jesús Castilla Devoz*

**Padre Harold de Jesús Castilla Devoz**  
Rector general, Uniminuto, Bogotá.

## **La visión del padre Rafael García-Herreros sobre el emprendimiento**

Parte del significado que tiene el que hoy sistematicemos una idea en torno al proyecto de educación superior del Minuto de Dios lo encontramos en los sueños y en las utopías del padre Rafael García-Herreros, quien desde 1953 ya se preocupaba por las necesidades de los más pobres en perspectiva educativa, convencido de que esta era la manera más coherente para ayudar a sacar de los índices de pobreza a los hijos e hijas de las familias colombianas. Dice la teoría del liderazgo que un líder se vuelve consciente de sus pequeñas realizaciones cuando preceden a las grandes, y esto fue lo que poco a poco fue haciendo el padre García-Herreros cuando hizo más visible su preocupación por la educación, comprendida como un bien y un servicio que beneficia a todos y que sería la ruta más significativa para construir la justicia y la equidad social en Colombia. En el corazón del padre García-Herreros, se vislumbraba el anhelo de un compromiso real para que muchos desfavorecidos, con la acción del Minuto de Dios, obtuvieran promoción integral, a través del compromiso con la educación. Sus ganas de ver una Colombia justa y en paz lo condujeron a señalar como característica fundamental del “experimento social” del barrio Minuto de Dios el factor educativo.

Este sueño hecho realidad a través de las acciones concretas educativas, en todos los niveles de formación en los primeros años del experimento social, hasta llegar a la concreción de la Corporación Universitaria Minuto de Dios (Uniminuto), llevaron al padre García-Herreros a encontrar soluciones a los problemas de las comunidades, desde las necesidades que identificó en vivienda, educación y salud. Empezó con un terreno y visualizó el barrio, el colegio y la universidad, y como emprendedor buscó los recursos para empezar

su sueño. Este sueño no quedó solo en la infraestructura, sino que se amplió a un modelo de educación que tiene un enfoque que busca el desarrollo humano y social sostenible, y que se permea en todas las funciones sustantivas de la institución para lograr emprendedores con un alto sentido humano, una visión global enriquecida y la intención de enrumbar a Colombia por los caminos de la justicia, la equidad y el progreso, en definitiva, ciudadanos capaces de lograr el mejor destino posible para la sociedad actual y futura.

La preocupación constante del padre García-Herreros por la transformación integral del entorno del ser humano y la posibilidad de construirle una vida digna lo llevaron a asumir un perfil de emprendedor. A lo largo de su vida pastoral no pudo nunca quedarse quieto ante tantas necesidades del hombre colombiano, de las familias pobres y sus múltiples necesidades. De ahí su sueño permanente y sus realizaciones concretas como emprendedor para lograr un futuro diferente para todos. Todos estos ideales no quedaron en meros deseos o actividades retóricas, sino que hasta el día de hoy se han materializado en la llamada Organización Minuto de Dios (OMD) que integra varios “emprendimientos sociales” (las llamadas empresas o entidades del Minuto de Dios), en que cada una de ellas sirve en concreto a las diversas líneas de acción que desde un primer momento inspiraron al padre García-Herreros en su deseo de servirle al hombre colombiano, y así construir una sociedad más justa y en paz.

### **El presente de la doctrina social de la Iglesia y el emprendimiento**

Uno de los pilares epistemológicos del proyecto educativo del Minuto de Dios es la doctrina social de la Iglesia (DSI) o pensamiento social cristiano. Un fundamento que tiene su génesis en el mismo padre García-Herreros<sup>1</sup>, quien desde sus motivaciones intelectuales quiso encontrar en el pensamiento social la orientación de sus decisiones y acciones por los más pobres. En efecto, la DSI es para la Iglesia un instrumento clave de evangelización dado que no hay

---

<sup>1</sup> “El Minuto de Dios quisiera ser una realidad, una aplicación práctica y objetiva, de la doctrina social, mantenida hasta ahora en el campo de los libros y de las ideas” (García-Herreros, 2015, p. 147).

un camino de salvación que no sea integral. El hombre encuentra su camino de salvación integralmente en Jesucristo y, con ello, se tocan todas las dimensiones de su ser. No basta con una mirada espiritualista del Evangelio; por el contrario, el Evangelio es integral y permite que el hombre encuentre su realización plena en todas las dimensiones de su existencia (*Compendio de la doctrina social de la Iglesia*, 2004, núms. 38-40). Así lo ha expresado la Iglesia desde hace muchos años y, por ello, en el “corpus” de su pensamiento social manifiesta esta perspectiva, tocando todas las esferas de la persona humana y su apuesta social.

Así pues, hablar del pensamiento social cristiano, es decir, de la DSI en el contexto actual es hablar del pensamiento del papa Francisco. Él representa el momento actual de la DSI, y, en este orden de ideas, paso a reflexionar qué significado tiene el emprendimiento para esta. Desde siempre la Iglesia ha considerado que los bienes de la creación y el progreso universal son parte de los derechos que todo ser humano está invitado a vivir en plenitud. Así lo expresa papa Francisco citando a la *Lumen gentium* “que los bienes creados puedan ser adelantados [...] en beneficio de todos los hombres sin excepción, y puedan ser distribuidos más convenientemente entre ellos y, según su naturaleza, conducir al progreso universal en la libertad humana y cristiana” (núm. 36). La Iglesia es consciente de que esta tarea no ha sido fácil a lo largo de la historia y mucho menos ahora cuando los elementos mundanos del poder y el dinero en la vida de las personas y de las instituciones se atraviesan de tal manera que no permiten que se desarrollen las potencialidades de bienestar y progreso para todos. Así, lo expresó el papa Francisco en su mensaje a los emprendedores franceses:

Nunca ha sido fácil ser cristiano y tener responsabilidades serias. El hecho de alejarse del mundo —en lo que es contrario a Dios y a su voluntad—; el hecho de querer transformar este mundo y salvarlo con Cristo, puede llevar a veces al martirio, como atestiguan San Pedro y San Pablo. Sin embargo, estos gloriosos testigos nos muestran que el mensaje evangélico del que eran portadores, un mensaje aparentemente débil comparado con los poderes mundanos del poder y del dinero, no es una utopía, sino que, con el poder del Espíritu Santo y el apoyo de la fe de los valientes discípulos misioneros,

puede llegar a ser una realidad, una realidad siempre inacabada, ciertamente, y a ser renovada. (Cubías, 2019)

En atención a la naturaleza de la DSI como un conjunto de criterios (véase Pablo VI, 1971, núm. 4) y orientaciones para la acción en la historia, el papa Francisco nos revela algunos de estos criterios en torno al emprendimiento. El primero hace referencia al compromiso que cada persona emprendedora debe asumir de su responsabilidad, a la luz de la sabiduría cristiana y prestando siempre una atención respetuosa de la DSI (Pablo VI, 1965, núm. 43).

Un segundo principio, a propósito del desarrollo sostenible, es asumir el criterio orientador que nos trae la encíclica *Laudato si'* cuando expresa que “todo está conectado”. Este será un elemento importante para observar las actividades económicas, con sus consecuencias para las personas y el medio ambiente. Según Francisco, “un grito de alarma por el deterioro de nuestra casa común, así como por la multiplicación de la pobreza y la esclavitud que innumerables seres humanos conocen hoy en día” (Cubías, 2019).

Un tercer criterio está en la importancia de trabajar juntos, de hacer propuestas y de participar en las decisiones políticas; con esto, se refiere el papa Francisco a la capacidad que tienen los seres humanos de asumir unas acciones concretas en pro de que el mundo se construya en perspectiva de bien común para todos, en especial, para los más débiles de la casa común. De ahí la necesidad que tiene la humanidad actual de una conversión ecológica como una vivencia profunda de cambio de mentalidad que lleva a un estilo de vida que no se obsesiona por un frenesí del consumo, sino que se asume la vida con un compromiso por el camino de la sencillez y de la sobriedad para sacar de ahí más paz y alegría. En este sentido, afirma el papa Francisco (2015): “La sencillez nos permite detenernos a degustar las pequeñas cosas, agradecer las posibilidades que la vida nos ofrece sin apegarnos a lo que tenemos o entristecernos con lo que no tenemos” (núm. 222).

Así pues, la DSI será siempre una posibilidad de interrogarnos ante realidades que no construyen la dignidad humana y el desarrollo sostenible de los pueblos. Por ello, será siempre una postura importante para aquellos que se sienten o son emprendedores como actores innovadores y comprometidos, con parámetros transformadores para lo económico, lo político y lo social, a fin

de llevar a cabo la construcción de una economía social de mercado y de bien común, tan fundamentales para el presente de nuestra historia contemporánea.

Se reafirma de esta manera en el pensamiento actual de la DSI todo el recorrido histórico de esta en torno al emprendimiento que aspirará a hacer realidad ese desarrollo humano y social integral sostenible manifestado en el pensamiento de san Pablo VI a través de su encíclica *Populorum progressio*, reconociendo que este desarrollo no se limita al crecimiento económico, porque no se podrá nunca separar lo económico de toda la dimensión de lo humano, ya que el hombre es el centro de toda acción propia de la humanidad. Así lo ratificó, en la DSI, el papa Benedicto XVI cuando señala:

El desarrollo de los pueblos es considerado con frecuencia como un problema de ingeniería financiera, de apertura de mercados, de bajadas de impuestos, de inversiones productivas, de reformas institucionales [...] Pero deberíamos preguntarnos por qué las decisiones de tipo técnico han funcionado hasta ahora solo en parte. La causa es mucho más profunda [...] El desarrollo es imposible sin hombres rectos, sin operadores económicos y agentes políticos que sientan fuertemente en su conciencia la llamada al bien común. (núm. 71)

Finalmente, el desarrollo no lo podemos ver solo exclusivamente en la riqueza material, sino también en el beneficio que aporta y conserva la integridad intelectual y espiritual. Si bien existe un orden social y jurídico, la actividad del desarrollo no debe abandonar la dimensión ética del ser humano, por lo que es necesario pensar en el progreso para eliminar las brechas económicas y sociales que generan inequidad y pobreza. El desarrollo humano es visto como esa posibilidad de liberar a la humanidad de la pobreza, facilitar su propia subsistencia, la salud, un trabajo estable y la educación, además de participar en las decisiones de manera igualitaria, libre.

Para la DSI, el hombre está llamado al servicio, al trabajo y a la prosperidad sin perder de vista lo social, la responsabilidad con los otros y con el medio ambiente; los bienes realmente deben servir a diferentes propósitos para contrarrestar la pobreza, por lo que se espera que el hombre proponga y haga uso de ellos para bien propio y el de la humanidad, rasgos típicos de lo que se esperaría se logre a través del emprendedor y su accionar. Se trata de un interés y compromiso por formar un ser integral, capaz de llevar a cabo

acciones responsables y pertinentes frente a los fundamentos centrados e inspirados en el hombre, como sujeto y beneficiario de todos los esfuerzos realizados que reconoce sus deberes en armonía con la naturaleza, para un humanismo trascendente que le confiere su mayor plenitud desde su interior y se refleja en sus propias obras.

### **La apuesta de la Organización Minuto de Dios por el emprendimiento para el desarrollo social sostenible**

Para abordar este acápite que nos ocupa, es fundamental adentrarnos en una reflexión que responda a la pregunta o comprensión que, a lo largo de más de sesenta años, a partir del pensamiento garcía-herreriano, ha tenido la OMD acerca del concepto de *desarrollo*. Es en este contexto en el que se requiere una mayor humildad intelectual, para obtener consenso a la hora de encontrar el camino para superar los enfoques reduccionistas del concepto de *desarrollo*. Se requieren perspectivas integrales del desarrollo. Los enfoques neonistas o técnicos, dictados por las miradas neoliberales o de privatización, no son suficientes, por lo que hay que buscar perspectivas integrales. Los fines del desarrollo son las ampliaciones de las oportunidades reales de los seres humanos para que se les devuelva sus potencialidades. El ser humano no es solo un medio del desarrollo sino un fin último (Sen, 1999). De ahí que los objetivos del desarrollo, desde una visión amplia y no solo técnica, sean crecimiento económico, desarrollo social, propiciar la equidad, fortalecer la democracia, preservar el equilibrio medioambiental, promoción de la educación y lucha contra la pobreza.

Esta comprensión nueva del desarrollo motiva a que las acciones humanas y sociales estén orientadas hacia una visión ética, en la que se comprenda al ser humano en toda su totalidad de ser y sus dimensiones cultural, psicológica, espiritual, económica, política, etc. Una idea limitada del crecimiento humano limita la condición del ser. La satisfacción económica solo no llena plenamente al ser, de ahí que la felicidad no se identifique con el consumo.

La propuesta de emprendimiento de la OMD está muy en relación con esta visión del desarrollo integral y sostenible, entendido en su originalidad como potencialidad de la libertad del ser humano y que desde el comienzo de la

misma obra, a través del padre García-Herreros, se expresó en proyectos con alto impacto social enfocados en la búsqueda del desarrollo y la promoción del hombre, en coherencia con el discurso y la reflexión social del mismo fundador, para quien el tema del hombre ocupó un lugar central y siempre giró en torno a la dignidad humana en todas las dimensiones de su existencia, esto es, su capacidad creadora a través del trabajo, el arte y la ciencia, así como el problema de su libertad en un contexto político que le brindara oportunidades. En este marco, la OMD proyectó la realización de planes de vivienda, centros educativos, planes productivos, museos y espacios de formación y desarrollo espiritual que impulsaran una forma de vida digna. El ideal de esta forma de vida fue concebido por el padre García-Herreros en una comunidad, a la que llamó “ciudad ideal” (DIOS, 2022), esto es, en un proyecto comunitario que se funda en elementos profundamente cristianos, los cuales pretenden construir un humanismo comunitario, social, en el que el hombre pueda desarrollar su libertad.<sup>2</sup>

En este orden de ideas, el Minuto de Dios no se limita a la oferta de soluciones asistencialistas, sino que implica, en su concepción, una visión de lo humano y de lo social que incluye el desarrollo y la promoción de su dignidad, proyecto en el cual desempeña un papel fundamental el emprendimiento. Pensar una forma de vida humana digna supone principios de acción asumidos por los individuos, que se proyectan en el espacio político y social, y así generan dinámicas que agencian nuevas formas de vida y prácticas más justas, éticas y solidarias. Es precisamente por esto que el emprendimiento es uno de los principios institucionales fundamentales de nuestro modelo educativo.

## **La filosofía institucional de Uniminuto y el emprendimiento**

En el impulso de la educación como un factor de desarrollo humano y social, en la obra social Minuto de Dios, es posible identificar tres atributos que se

---

<sup>2</sup> “Los derechos fundamentales del hombre son: el derecho al alimento, a la vivienda, a la educación, a la libertad religiosa, a la libertad de expresión, los derechos socioeconómicos y los derechos políticos y culturales. En tal sentido, la ciudad ideal debe ser una ciudad sin privilegios excluyentes, una sociedad solidaria en la que algunos no tengan la posibilidad de resolver sus problemas por medios que no estén al alcance de todos, una sociedad en que la propiedad no dé a unas pocas posibilidades rehusadas a muchos, una sociedad integrada, en la que un hombre vale lo que otro hombre” (García-Herreros, 1974).

influyen unos a otros, y en cada uno de ellos podemos reconocer apuestas, hitos y logros: la educación como bien social, la educación como praxis y la educación como servicio. La educación no puede ser el privilegio de unos cuantos, porque de ella depende que cada persona pueda alcanzar su dignidad y, por ende, permite que la sociedad pueda aspirar a la libertad, la paz y la justicia. Cada atributo de la educación representa aquello de lo cual tanto el padre García-Herreros como los que han continuado su obra han estado convencidos, y de diversas maneras durante estos años han alimentado esas convicciones con acciones, reflexiones, resultados e impactos.

Cada uno de los atributos ha exigido a Uniminuto mantener vigentes las apuestas, desarrollar capacidades organizacionales y desplegarlas con acciones estratégicas, en busca de responder de forma pertinente a las exigencias de la sociedad actual y a los desafíos futuros. De ahí que las implicaciones de cada atributo para Uniminuto le han permitido ser hoy la institución de educación superior (IES) más grande del país en número de estudiantes, presente en Colombia en el 80 % del territorio nacional, mediante las modalidades presencial, distancia tradicional y virtual, y a través de rectorías, vicerrectorías, centros regionales y centros tutoriales, que, en su conjunto, integran el sistema universitario, facilitando un crecimiento histórico de la oferta educativa, representado para 2020 en 110 000 estudiantes inscritos y más de 108 000 graduados en sus veintiocho años de operación, de los cuales el 96 % de la población proviene de los programas de pregrado y el 4 % restante de programas de posgrados; un 70 % de población es principalmente femenina y un 30 % hombres, cuyas edades oscilan entre los 22 y los 25 años; el 72,4 % de ellos de estratos socioeconómicos 1 y 2, el 25,2 % de estrato 3 y solo el 2,3 % restante de estrato 4 en adelante.

En su filosofía institucional, Uniminuto a lo largo de los años de su implementación como proyecto educativo superior se ha preocupado por desarrollar una oferta académica pertinente a todas las regiones de Colombia, conservando siempre el carácter social de la institución, evidenciable mediante la opción preferencial de facilitar el acceso a la educación superior a los menos favorecidos y de llegar a los lugares donde se requiere ayudar a la sociedad, para promover en ellos el desarrollo integral, la transformación de las realidades y las mejores condiciones de vida.

Este manifiesto de Uniminuto es plasmado mediante su modelo educativo institucional, centrado en la formación integral en el saber y en el actuar, que tiene presente al ser humano, al profesional y al sujeto en la sociedad. El modelo se soporta en cuatro pilares fundamentales:

1. Las competencias profesionales, cuyos elementos centrales son la teoría y la práctica, y sus propósitos son la apropiación del conocimiento, el desarrollo de habilidades, la interpretación de la realidad y la transformación de situaciones o problemas que requieren soluciones precisas.
2. El desarrollo humano, una dimensión inherente a la filosofía institucional y que busca el equilibrio entre los procesos de formación, la construcción del proyecto de vida y la generación de cultura, “mediante un proceso cognitivo y de realización personal que pretende el desarrollo de todas las potencialidades de las personas, permitiendo apropiar las competencias adecuadas a su opción personal y profesional y la sensibilidad para el trabajo con y para los demás” (Uniminuto, 2014, p. 11).
3. La responsabilidad social, en virtud de los problemas de las comunidades a través del desarrollo de posturas activas para resolver los que aquejan a la sociedad (Uniminuto, 2014).
4. Es una condición importante del modelo educativo la interacción de sus tres pilares y la identificación de las oportunidades que estas interacciones pueden aportar al perfil de los estudiantes y graduados, como sucede en la interacción entre las competencias profesionales y la responsabilidad social, a través de la cual surge la posibilidad de atender y solucionar problemas por los canales de la investigación, al igual que la interacción entre el pilar de las competencias profesionales y el pilar del desarrollo humano en que se potencia el proceso cognitivo en relación con la creatividad, la mentalidad abierta y las nuevas formas de abordar las realidades, y, por último, la interacción entre el pilar del desarrollo humano y la responsabilidad social, los cuales aportan a la realización personal del estudiante en razón de sus propósitos de vida desde una visión responsable y sostenible con él mismo y con la sociedad (Uniminuto, 2014).

Los tres pilares del modelo educativo son realizables a través de cuatro componentes estructurales, los cuales reúnen todos los elementos que caracterizan la identidad misional, los principios y propósitos, la fundamentación epistemológica y metodológica, que orientan el desarrollo de la estructura y organización de los contenidos curriculares de los programas académicos (figura 3.1).

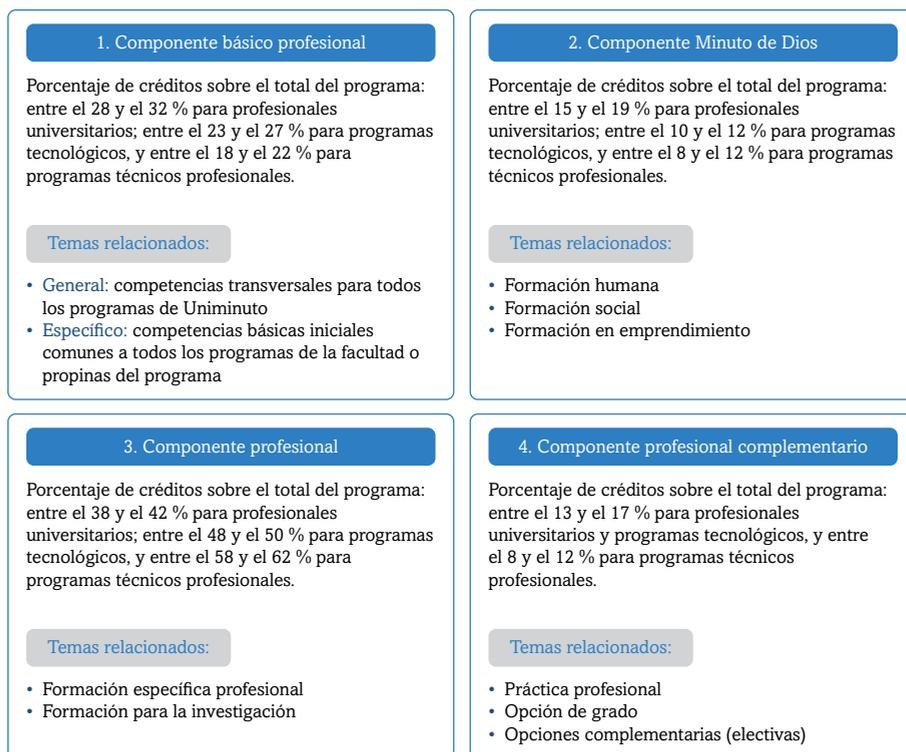


Figura 3.1. Componentes curriculares de Uniminuto

Fuente: Uniminuto (2014c).

Estos componentes son los siguientes:

1. El componente básico profesional a través del cual el estudiante desarrolla conocimientos para el aprendizaje permanente, la comprensión de la realidad y la capacidad para solucionar los problemas con creatividad e interdisciplinaridad.

2. El componente profesional mediante el cual se propende al estudiante apropiar conocimientos específicos del perfil profesional para el cual se está formando (Uniminuto, 2014).
3. El componente profesional complementario a través de la opción teórico-práctica, para enriquecer el perfil integral de los pregrados con conocimientos complementarios.
4. El Componente Minuto de Dios (CMD), el cual se enfoca en garantizar el desarrollo misional de la institución, cuyas dimensiones abarcan el desarrollo humano, la responsabilidad social y el emprendimiento (Uniminuto, 2014).

Es mediante el CMD que Uniminuto desarrolla el concepto de *emprendedor* como parte del sello característico que la institución pretende promover en los estudiantes, egresados y graduados, cuya fundamentación epistemológica parte desde el desarrollo humano, desde una perspectiva amplia para generar habilidades que potencien la transformación, el uso del conocimiento y el impacto en el medio. Así es como Uniminuto asume la formación en emprendimiento con la importancia y la comprensión de desarrollar una competencia compleja que debe trascender más allá de la segmentación curricular y debe ser apropiada en los planes de estudio de una manera natural y consciente, tanto por su aporte al perfil del graduado como por las ventajas que proporciona al proceso formativo en el aula y fuera de ella, siendo conscientes de la existencia de ambientes de aprendizaje diversos que permiten el desarrollo de perfil del emprendedor.

Este alcance de la competencia exige su despliegue en diferentes momentos, ya que a través de varias experiencias integradoras se logrará la aplicación y apropiación de los conocimientos que van dando sentido al emprendedor en sus formas de pensar y de actuar, lo que en la actualidad no ha podido ser aplicado plenamente desde la composición de los planes de estudio de los programas académicos, dado que la condición ha sido cumplida mediante la integración de un curso transversal denominado de diferentes formas en los programas académicos como emprendimiento, creatividad e innovación, plan de negocios, emprendimiento social, y por medio de la aplicación de diferentes actividades académicas, tales como cursos electivos y actividades extracurriculares.

Esta alternancia del modelo entre los aspectos de las competencias duras, investigativas, una visión hacia la responsabilidad social y el desarrollo humano permite exaltar la dimensión humanizadora de la propuesta educativa como fundamento primario para el desarrollo y propósito de los proyectos educativos de cada programa, así como orientar el accionar de Uniminuto, para mantener la vocación de preferir la integración de los jóvenes con menos oportunidades al sistema de educación superior y en las trayectorias profesionales, que, en perspectiva, se encuentran alineadas con las necesidades de desarrollo de las regiones.

No obstante, el despliegue de las capacidades de los jóvenes en un sentido productivo es la siguiente razón requerida para viabilizar su paso hacia mejores condiciones de vida. Condiciones que en Colombia no llegan al punto óptimo y presentan grandes brechas en función del postulado, al existir capital humano no ocupado en la población joven, representado en una tasa de desempleo nacional de un 17,6 %, notablemente superior a la tasa nacional general del 13,0 %, lo que emite señales claras de baja absorción del mercado laboral de los nuevos talentos, siendo más grave la situación para las mujeres, cuya tasa de desempleo es del 13,9 % (Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE], 2020).

Las causas que generan estas brechas son variadas. Según investigaciones sobre el mercado laboral, en promedio el 45 % de empleadores manifiestan no encontrar el perfil del candidato adecuado a las necesidades de las empresas y organizaciones. La falta de experiencia, el no manejo de las nuevas tecnologías, el dominio de una segunda lengua y un empleo adecuado de las habilidades duras y blandas, como la creatividad, la innovación y el trabajo en equipo, son entre otras algunas las variables que explican el fenómeno (ManpowerGroup, 2018): “más de la mitad (56 %) de los empleadores opina que las fortalezas humanas más valoradas son las habilidades de comunicación escrita y verbal, seguidas por la capacidad de colaboración y la de resolución de problemas”.

Uniminuto es consciente de que la sola trayectoria de los jóvenes en el sistema de educación superior no es garantía para el aprovechamiento de sus capacidades en un contexto productivo. Por ello, establece la prioridad de fortalecer los aspectos que resultan de gran importancia para el ejercicio y desarrollo

de las capacidades profesionales de estudiantes, egresados y graduados, que va más allá de la titulación del proceso y que incluye un conocimiento profundo del emprendimiento como filosofía de vida y como el medio para la realización de apuestas empresariales, innovaciones sociales y productivas, al igual que los conocimientos del mercado laboral y las estrategias para incursionar en él.

Para dar mayor soporte a estos procesos, Uniminuto decidió crear los centros Progresía EPE en Bogotá el 31 de octubre de 2014, a partir de los cuales facilitó a los estudiantes y graduados el acceso a oportunidades de empleo y emprendimiento, mediante los servicios de la bolsa de empleabilidad, la cual se encarga de orientar en los procesos de búsqueda de empleo, el relacionamiento para la conexión entre oferentes y demandantes, y la educación y cualificación de los buscadores. En emprendimiento, los centros entregan formación de la competencia emprendedora, asesoría técnica, orientación a la financiación y acompañamiento a la puesta en marcha. En la práctica profesional, vista como la experiencia al primer empleo, ofrece el servicio de orientación, contacto empresarial, evaluación y seguimiento de la práctica profesional.

Una vez el Centro Progresía EPE logra integrarse en la dinámica de Uniminuto, la Rectoría General toma la decisión de expandir la iniciativa a las sedes de Cali, Bello, Neiva y, posteriormente, a Ibagué y Villavicencio, hasta conformar a la fecha 18 centros Progresía EPE en todo el país y oficializar la creación del sistema de centros a través de la Resolución 1400 de 2016, por medio del cual se crea el Sistema Nacional de Emprendimiento, Prácticas Profesionales y Empleabilidad y los Centros de Emprendimiento, Prácticas Profesionales y Empleo Progresía EPE para el Sistema Educativo Uniminuto, como:

- Desarrollar en Uniminuto el componente académico y diseño curricular para la educación de los estudiantes desarrollando la competencia transversal de innovación emprendedora.
- Cumplir la misión final con cada graduado de Uniminuto, en busca del establecimiento de productos y servicios de extensión que lo coloquen en una ruta para la generación de ingresos, más educación, empleo, autoempleo y emprendimiento.
- Integrar la práctica profesional como la experiencia hacia el primer empleo.

Las razones mencionadas y los nuevos paradigmas del contexto definen la necesidad de fortalecer las acciones de Uniminuto en virtud de los procesos relacionados con el desarrollo de la competencia emprendedora, al igual que el fomento de una cultura de emprendimiento acorde con lo planteado en los documentos de política; pero ya no visto el ejercicio desde la única posibilidad de un curso transversal o de actividades esporádicas, sino a través de una apuesta oficial y colegiada de Uniminuto que impulse el ambiente y una cultura emprendedora en la comunidad educativa y de los centros Progresía EPE a través de una serie de líneas de acción en lo curricular, los servicios de extensión y la articulación del ecosistema emprendedor.

### **La génesis del emprendimiento en Uniminuto**

El Sistema Universitario Uniminuto, inspirado en el Evangelio, la DSI y la espiritualidad eudista, manifiesta en su PEI su concepción sobre el desarrollo humano integral como “la promoción de todos los hombres y de todo el hombre y el paso, para cada uno y para todos de condiciones de vida menos humanas, a condiciones más humanas” (Pablo VI, 1967, núms. 14 y 20). Verse libres de la miseria, hallar con mayor seguridad la propia subsistencia, la salud, una estable ocupación” (Uniminuto, 2014c).

El emprendimiento es uno de los factores que favorece el trascender y el desarrollo del hombre. Formar emprendedores en Uniminuto es una apuesta educativa de gran importancia, definida como la posibilidad de aportar al desarrollo del estudiante y fortalecer las competencias del perfil profesional en aspectos que potencian su forma de pensar y de accionar.

En la visión institucional, el emprendimiento hace parte de un ser que ha sido permeado en sus estructuras humanas para su propio bien y el de la sociedad, que se diferencia por su actitud, sus capacidades para transformar su propia realidad y la de otros, cuya evolución se hace palpable en cada logro, lo cual se desprende del pensamiento del padre García-Herreros, su gestor. En documentos de hace veinticinco años, él ya comenzaba a hablar del término *emprendimiento*, lo que se convirtió en un ejemplo y en un sendero a seguir. El padre pensó siempre que Uniminuto debía ser una universidad

empresarial, con la posibilidad de ayudar a la formación; pero también de enrutar hacia mejores oportunidades de empleo y de generación de ingresos. Uniminuto promulgó en 2014 los lineamientos generales de proyección social, los cuales plantean estrategias orientadas a la generación de oportunidades para estudiantes y graduados y comunidades, a partir de la empleabilidad y el emprendimiento en ambientes propicios para fomentar intencionalmente la cultura emprendedora y dinamizar a través del CMD, ofertando un curso transversal en emprendimiento para todos los programas, cuyo objetivo sea potenciar ideas emprendedoras, al igual que facilitar la identificación y vinculación de estudiantes y graduados con oportunidades en el medio, en los ámbitos sociales y académicos, y como resultantes hacia la empleabilidad o la creación de empresas.

Desde esta perspectiva, Uniminuto reconoce la importancia y la pertinencia en el modelo educativo de formar en emprendimiento como parte de su esencia; de este modo, el emprendimiento fue planteado como una competencia transversal cuya epistemología surge desde los conceptos de *desarrollo humano* adaptados para Uniminuto desde la DSI, los conceptos de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco) y los índices de desarrollo de las Naciones Unidas.

La pertinencia social del área de formación en emprendimiento se define desde la esencia misma de Uniminuto y los propósitos superiores fijados: formar emprendedores como una promesa coherente frente a los nuevos tiempos y como un camino útil para la proyección productiva de los estudiantes hacia la empleabilidad y la creación de empresa. En concordancia, el área de formación en emprendimiento encuentra el conducto para alcanzar el objetivo a través de la docencia y su influencia en el aula, la generación de nuevos conocimientos y una nueva cultura que avanza hacia el progreso, cuyo impacto sean transformaciones a partir de procesos socioeducativos surgidos a partir del CMD o en relación con este.

Uniminuto propende a una generación de emprendedores e intraemprendedores, cuyos actos y pensamientos inspiran a otros a seguir adelante por su interés en solucionar las necesidades humanas y en liderar procesos de transformación en pro de la equidad y el progreso de los pueblos, aplicando la innovación para forjar diferentes maneras de producir que mejoran la calidad

de vida de las comunidades y el accionar de organizaciones y empresas. Con una actitud y disposición personal para actuar de forma proactiva frente a cualquier situación de la vida, la cual pueda materializarse en proyectos o en soluciones para la satisfacción de necesidades y problemas que aporten al cambio y permitan la realización de sus proyectos de vida.

La acción del emprendedor debe buscar soluciones productivas que aporten a la dignidad humana y propendan a conservar la vida, el acceso justo a los bienes y servicios, soportado en la creación de fuentes de trabajo dignas y formales, enmarcados en posturas éticas, justas y responsables, así como a la promoción de un clima de respeto, incluyente y de reconocimiento de la diferencia.

El emprendimiento debe ser consecuente con el respeto por el medio ambiente, realizando acciones continuas y concretas para evitar la contaminación, la destrucción del ecosistema y el agotamiento de los recursos naturales, de modo que sea sustentable y responsable de exigir a sus proveedores y clientes conductas y acciones en pro de un manejo responsable de los desechos y de consumo responsable.

El emprendedor debe impulsar la participación de las comunidades en el desarrollo de soluciones innovadoras que propicien el progreso local y regional, siempre dentro del respeto por la cultura y de saberes ancestrales, de la idiosincrasia y las de los pueblos; generar oportunidades para el desarrollo a partir de la creación de empresa, la generación de empleo y la empleabilidad, que aporten a la disminución de las brechas de pobreza y a la construcción del proyecto de vida, y potencien sus perspectivas; construir propuestas innovadoras, justificadas en el diálogo de saberes interdisciplinarios y en el reconocimiento de las diferentes maneras de abordar la realidad y de percibirla; asumir un compromiso ético con la competencia, generar productos y servicios de calidad a precios justos, eliminar toda acción que vaya en contra de la ética, la competencia desleal y el perjuicio de la moral empresarial; poner al servicio de la sociedad el conocimiento adquirido y la experiencia surgidos de los procesos formativos e investigativos.

## **El concepto institucional del emprendimiento al que inspira el modelo de los centros Progreso EPE**

La postura de Uniminuto sobre el emprendimiento se concreta con el modelo educativo institucional, específicamente a través del CMD, el cual tiene carácter de enfoque curricular para los planes de estudio, por lo que es condición para todos los programas académicos; por tanto, la inclusión del componente en todas las rutas de formación establecidas encuentra así el medio a través del cual se proyecta y se realiza su propuesta educativa.

El objetivo del CMD es implementar acciones de formación para la comunidad académica que permitan fortalecer en el estudiante las competencias ciudadanas, la responsabilidad social y el emprendimiento como parte de la formación integral y del sello misional que Uniminuto quiere impregnar en cada disciplina. A partir de las referencias bibliográficas encontradas en el curso transversal de emprendimiento que imparte la sede principal en sus programas académicos, se encuentra que la definición del emprendimiento apropia la conceptualizada en la Ley 1014 de 2006 como “una manera de pensar y actuar orientada hacia la creación de riqueza. Es una forma de pensar, razonar y actuar centrada en las oportunidades, planteada con visión global y llevada a cabo mediante un liderazgo equilibrado”. Esta definición se concentra en el sujeto emprendedor, su forma de pensar o de abordar los problemas, bajo una toma de decisiones responsable; no obstante, este concepto fue incluido por iniciativa de los profesores que desarrollaron el currículo sin que se encuentre apropiado de manera oficial por Uniminuto.

En coherencia con el Proyecto Educativo Institucional (PEI), Uniminuto inspiró a la comunidad académica a direccionar sus esfuerzos en función de formar profesionales emprendedores desde un propósito superior, el cual quedó plasmado en la mega a 2019 y determinó en el ideal institucional la formación de personas íntegras, “que como profesionales competentes y emprendedores abiertos a la búsqueda de Dios y al servicio del hombre, contribuyan al desarrollo de sus comunidades y de una sociedad equitativa” (Uniminuto, 2013), convirtiendo este propósito en el horizonte que marca la pauta de las dinámicas corporativas y misionales, y que vuelve a destacar el emprendimiento como una de las apuestas importante de Uniminuto.

Retomando los considerandos de la mega, Uniminuto definió quince retos estratégicos, de los cuales dos se relacionan con este escenario de reflexión académico:

1. Reto 9: Definir las acciones para el fortalecimiento de las relaciones con los graduados y egresados, a través de rutas de empleo y emprendimiento
2. Reto 15: Desarrollo del sistema, para implementar un modelo de gestión que genere valores compartidos con todas las partes del sistema universitario (Uniminuto, 2013).

Para desarrollarlos, el Consejo General Académico entregó los lineamientos generales de proyección social, de modo que uno de sus principios es la “generación de oportunidades para el desarrollo local” (Uniminuto, 2014), con énfasis en el impulso que la presencia de Uniminuto genera a la sociedad, cuya intervención tiene relevancia en la reducción de los desequilibrios y el mejoramiento de la calidad vida de las comunidades, así, la empleabilidad y el emprendimiento son las estrategias pertinentes desde la función sustantiva dentro y fuera de la institución.

En coherencia con la política institucional, a partir de 2014 Uniminuto acometió las acciones que permitieron concretar las estrategias enfocadas en dar cumplimiento a la política de la corporación educativa. Un primer resultado de este proceso fue el surgimiento del primer Centro Progreso EPE, diseñado e implementado por el grupo de profesionales para la sede principal. Este centro abrió sus puertas en octubre de 2014 y brindó acceso a emprendimiento con cuatro servicios: formación y desarrollo de la competencia emprendedora, asistencia técnica, orientación hacia la financiación y puesta en marcha; en práctica profesional: orientación a la práctica, contacto empresarial, seguimiento y evaluación; en empleabilidad, orientación ocupacional, bolsa laboral, educación y cualificación y colocación laboral.

Este ejercicio de la implementación de los centros ha permitido construir una serie de conceptos que hoy han sido transferidos a cada Centro Progreso EPE en función del desarrollo de los servicios, los cuales reposan en las estructuras documentales de cada proceso y facilitan la integración de saberes y

apropiación del conocimiento, así como permiten a todos manejar conceptos similares, estrategias e indicadores que miden la gestión y los resultados de los centros en los tres aspectos. Para emprendimiento, identifican las necesidades de un emprendedor en fase incipiente o en etapas de ideación de producto o servicio, por lo que llevan a cabo procesos de formación principalmente desde el curso misional de emprendimiento y la oferta de cursos electivos, así como talleres y eventos de fomento a la cultura emprendedora promoviendo el liderazgo y la superación personal como aspectos importantes a desarrollar y a complementar en el perfil profesional de los estudiantes.

### **Prospectiva y grandes metas del emprendimiento para Uniminuto**

1. La prospectiva del emprendimiento en Uniminuto como camino de formación práctico y teórico es el desarrollo del emprendedor como un ser abierto a las oportunidades, con preparación suficiente para asumir riesgos y potenciar los resultados. En la asesoría y asistencia técnica, se proyecta un emprendedor que requiere validar sus conceptos e ideas, cuyo resultado puede generar su propia empleabilidad por generación de nueva empresa o vinculación a un empleo. No obstante, a pesar de existir avances importantes institucionales, siguen existiendo vacíos epistemológicos que permiten una mejor materialización de la propuesta para el desarrollo del emprendimiento, por lo que es necesario hacer la reflexión sobre los entendimientos de Uniminuto, la fuente epistemológica y otras teorías propias del tema que puedan nutrir su discusión.
2. En Uniminuto, el modelo educativo propende a la formación integral de seres humanos desde la perspectiva del desarrollo humano “como el desarrollo de todas las dimensiones de la persona, que integran el saber (teoría) con el actuar (praxis)” (Uniminuto, 2014). La integralidad del ser humano es lo que más sobresale en este proyecto educativo, que concibe el bienestar físico y mental y la acción que concreta los pasos para que puedan lograrse mejores condiciones de vida.

3. El Sistema Universitario Uniminuto inspirado en el Evangelio y la DSI manifiesta en su PEI su concepción sobre el desarrollo humano integral como “la promoción de todos los hombres y de todo el hombre y el paso, para cada uno y para todos de condiciones de vida menos humanas, a condiciones más humanas” (Uniminuto, 2014c).
4. Castilla Devoz (2016) se refirió al padre García-Herreros como quien “concibió y promulgó [...] la persona como un ser integral compuesto y en continuo relacionamiento con la materia, el espíritu y el alma, aspectos que le permite [...] establecerse como sujeto dentro de una comunidad, en continua interacción con sus semejantes. Integralidad que invita a generar acciones que promuevan y garanticen el desarrollo humano y social para cada uno de los individuos” (p. 258).
5. El objeto primario de la DSI es la dignidad del hombre, imagen de Dios, y la tutela de sus derechos inalienables y, “por tanto, la finalidad es siempre la promoción y la liberación integral de la persona humana en su dimensión terrena y trascendente, contribuyendo así a la construcción del reino último y definitivo, sin confundir, con todo, progreso terrestre y crecimiento del reino de Cristo” (Puebla, núm. 475, citado en Antoncich y Munárriz, 1986, pp. 14-15). Desde el pensamiento social, la persona está ordenada a la sociedad para alcanzar el perfeccionamiento de su naturaleza social; y la sociedad tiene como fin el desarrollo y el perfeccionamiento de la persona. “La sociedad no existe fuera ni por encima de los hombres socialmente unidos, sino exclusivamente en ellos y, por ende, para ellos” (Codina, 1988, pp. 20-23).
6. Uniminuto (2014c) desde el desarrollo humano contribuye al proceso de realización personal del estudiante como la oportunidad de promover la formación de hombres cuyos pensamientos sean la mezcla y el equilibrio de todas sus dimensiones internas.
7. “El desarrollo humano y social integral es relevante: la correlación entre sus múltiples elementos exige un esfuerzo para que los diferentes ámbitos del saber humano sean interactivos, con vistas a la promoción de un verdadero desarrollo de los pueblos [...]. Esa interactividad del saber y del hacer humano es lo que Uniminuto suscita a través de todas sus acciones educativas” (Uniminuto, 2014a).

Mejores seres humanos provistos de valores, cuyas acciones guarden coherencia con una mentalidad superior y cuya capacidad de emprender sea amplia en escenarios de incertidumbre.

Se trata de un interés y compromiso por formar un ser integral, capaz de llevar a cabo acciones responsables y pertinentes frente a los fundamentos centrados e inspirados en el hombre como sujeto y beneficiario de todos los esfuerzos realizados, que reconoce sus deberes en armonía con la naturaleza, para un humanismo trascendente que le confiere su mayor plenitud desde su interior hasta sus propias obras.

## Conclusiones

Educar para Uniminuto significa la oportunidad de construir para múltiples fines, entre ellos los valores universales relacionados con la automatización de la persona (desarrollo humano integral) y con la construcción de un mundo mejor (desarrollo social y sostenible) (Uniminuto, 2014, p. 39), la apuesta por un hombre nuevo y una sociedad diferente, estrategias definitivas que favorecen la generación de conocimientos que sirvan al hombre a través del “qué” y el “cómo” para alcanzar una vida digna y como estrategia sostenible para contrarrestar la pobreza generada por las inequidades y la cultura del descarte.<sup>3</sup>

El reto institucional se ha comprometido con la educación de emprendedores, líderes, creativos e innovadores con responsabilidad social, constituidos como personas y profesionales integrales, éticos y competentes que aportan a la transformación de la sociedad (Uniminuto, 2015). Emprendedores sociales en su perspectiva de liderazgo e innovación social, llamados a tener una vocación por sus potencialidades, aptitudes y cualidades, determinados a germinar, surgir y agenciar su propia vida, y ponerla al servicio de otros. Sin duda, impulsores del progreso, de la generación de valor para la sociedad,

---

<sup>3</sup> “En la óptica que lo señala el P. D. Jaramillo (1997): La doctrina social de la Iglesia está focalizada en el hombre, no como objeto sino como fundamento, sujeto y fin de las actividades económicas. Estas son cuantificables. El desarrollo integral, aunque se relaciona con lo económico, no se cuantifica, sino que tiene en cuenta también algunos imponderables como: el cambio de mentalidad, las costumbres y las realidades económico-sociales” (Uniminuto, 2014c, p. 32, n. 11).

protagonistas y artífices de su éxito o de su fracaso personal, por lo que se espera sean determinados en las reflexiones sobre los problemas cotidianos y valientes para proponer y llevar a cabo las posibles soluciones.

Así es como Uniminuto trabaja en generar las capacidades en aquellos hacia los cuales apremia mejorar las condiciones humanas. Fortalecer en los estudiantes sus competencias con miras a expandir sus capacidades en pro de una vida digna, para que a través de la formación en emprendimiento sean realizables sus visiones de transformación de las realidades y sus proyectos de vida, y pueda ser asumida la filosofía emprendedora más allá de solo una lógica empresarial.

El concepto de *desarrollo humano* es, por tanto, la génesis del emprendimiento en Uniminuto, que reconoce en el emprendimiento el medio a través del cual se proporciona una competencia formativa especial y otorga a los estudiantes y los graduados saberes y habilidades para el agenciamiento de las oportunidades, así como una visión del mundo diferente y habida de nuevos aportes y soluciones a los problemas cotidianos e, incluso, a los problemas extraordinarios de la humanidad.

Por ello, desde el PEI, Uniminuto demarca la necesidad de dar un alcance a la función del emprendimiento amplia y coherente con los propósitos de la proyección social: “construir conjuntamente conocimiento en emprendimiento y de innovación social, al igual que generar oportunidades para mejorar las condiciones de dignidad y de calidad de vida de las personas que componen la comunidad académica” (Uniminuto, 2014), con énfasis en la importancia de generar cambios en los estudiantes, graduados, administrativos, profesores y comunidades, para despertar en ellos la creatividad en el quehacer profesional y el desarrollo personal, “con una actitud emprendedora e innovadora, que se exprese en desafíos creativos, imaginativos e innovadores” (Uniminuto, 2014).

Los emprendedores son necesarios para que exista la base empresarial del país, las actividades productivas, la innovación y el desarrollo económico y social que necesita Colombia. Formar emprendedores es también posibilitar la creación de nuevas empresas, la empleabilidad y el autoempleo.

Desde las teorías económicas, el emprendimiento es muy importante para el desarrollo empresarial, el uso eficiente de los recursos y la transformación de los factores de producción, la competitividad y la productividad, por lo

que el emprendimiento desde épocas de antaño se viene relacionando con el capitalismo, y en exclusiva para los fines del crecimiento económico.

Desde la psicología, el emprendimiento se refiere al emprendedor, cuyas capacidades y formas de actuar son diferentes de la media de las personas, por lo que el emprendimiento es consecuencia de una serie de hábitos, comportamientos y conocimientos que el ser humano desarrolla y fortalece, no puede darse sin que exista primero la afectación del perfil emprendedor, por lo que la atención al desarrollo del emprendimiento en Uniminuto debe hacerse desde los procesos educativos.

El desarrollo de la competencia emprendedora ha sido relacionada principalmente con la creación de empresas; sin embargo, desde el ejercicio de los centros Progresía EPE en la práctica profesional y la empleabilidad, al recibir la retroalimentación del proceso de estudiantes y graduados, las empresas y la organización valoran aspectos relacionados con el perfil del emprendedor, destacando la importancia de la resolución de problemas, el liderazgo, la creatividad y la innovación como aspectos importantes para desempeñar funciones organizacionales e, incluso, proyectar amplias posibilidades de vinculación laboral. Las empresas y organizaciones manifiestan su interés mediante los criterios de selección y de evaluación, la vinculación de una fuerza laboral emprendedora, por lo que están dispuestas a flexibilizar exigencias de perfil técnicas, siempre y cuando existan fortalezas humanas para la empleabilidad.

A diferencia de otras IES, Uniminuto asume su compromiso de formar emprendedores como uno de sus propósitos máximos, lo apropia a través del PEI y sus documentos de políticas, lo que se convierte en un factor clave para la acción estratégica, el diseño, la implementación y la apropiación de todos los productos que han surgido mediante esta construcción colectiva.

La experiencia exitosa del Centro Progresía EPE permitió resaltar la necesidad de crear un lineamiento en emprendimiento que facilite nivelar las capacidades de los centros a partir de unas orientaciones centrales y, asimismo, fortalecer los resultados de los programas en virtud del desarrollo de la competencia emprendedora, la generación de nuevos servicios de extensión, las evaluaciones de calidad, al igual que los aportes generados para la consolidación de los proyectos de vida de estudiantes, egresados y graduados.

La ubicación de Uniminuto en diferentes regiones, en diferentes metodologías y en programas académicos significó un reto en la adaptación del lineamiento, para lo cual fue importante atender a sus características y particularidades de las sedes teniendo presente las modalidades de educación presencial, a distancia y virtual.

La creación de una ruta de formación permite la definición de elementos comunes a conservar en todos los programas académicos, pero que a su vez facilita el desarrollo de diferentes propuesta formativas adecuadas y pertinentes para cada programa académico, en atención a sus particularidades, avances del currículo en virtud del desarrollo de la competencia emprendedora, al igual que la creación de cursos de emprendimiento, de tal forma que se tenga siempre en perspectiva la necesidad de desarrollar la competencia compleja mediante diferentes experiencias académicas. Estas rutas de formación atienden a un desarrollo específico, ancladas en unas dimensiones, las cuales proporcionan la orientación debida.

La creación de servicios de extensión en emprendimiento y en empleo permite generar valor al relacionamiento de Uniminuto con estudiantes, egresados y graduados. La articulación de los servicios de emprendimiento, prácticas profesionales y de empleo potencian las oportunidades para el acceso laboral de estudiantes, egresados y graduados, mediante los servicios especializados y la articulación con aliados. La articulación con el ecosistema de emprendimiento de la OMD potencia los resultados de las líneas de acción en emprendimiento y empleabilidad.

## Referencias

- Antoncich, R. y Munárriz, J. M. (1986). *La doctrina social de la Iglesia*. Edicay.
- Arias, J. (2016). Innovación social, concepto ligado a la praxis: Caso Parque Científico de Innovación Social de Uniminuto. En D. Domanski, N. Monge, G. Quitiaquez y D. Rocha (eds.), *Innovación social en Latinoamérica* (pp. 255-296). Corporación Universitaria Minuto de Dios. <https://repository.uniminuto.edu/handle/10656/9908>

- Benedicto XVI. *Caritas in veritate*. Jun 29 de 2009 [http://www.vatican.va/content/benedict-xvi/es/encyclicals/documents/hf\\_ben-xvi\\_enc\\_20090629\\_caritas-in-veritate.html](http://www.vatican.va/content/benedict-xvi/es/encyclicals/documents/hf_ben-xvi_enc_20090629_caritas-in-veritate.html)
- Castilla Devoz, H. (2016). Prólogo. En D. Domanski, N. Monge, G. Quitiaquez y D. Rocha (eds.), *Innovación social en Latinoamérica* (pp. 255-296). Corporación Universitaria Minuto de Dios. <https://repository.uniminuto.edu/handle/10656/9908>
- Codina, V. (1988). *Ser cristiano en América Latina*. Edicay.
- Compendio de la doctrina social de la Iglesia. (2004). [http://www.vatican.va/roman\\_curia/pontifical\\_councils/justpeace/documents/rc\\_pc\\_justpeace\\_doc\\_20060526\\_compendio-dott-soc\\_sp.html#PRESENTACI%C3%93N](http://www.vatican.va/roman_curia/pontifical_councils/justpeace/documents/rc_pc_justpeace_doc_20060526_compendio-dott-soc_sp.html#PRESENTACI%C3%93N)
- Congreso de Colombia. (2006, 26 de enero). Ley 1014. *De fomento a la cultura del emprendimiento*. Diario Oficial 46164.
- Corporación Universitaria Minuto de Dios. (2008). *Modelo curricular para programas técnicos y tecnológicos universitarios*. Corporación Universitaria Minuto de Dios.
- Corporación Universitaria Minuto de Dios. (2014a, 9 de septiembre). Acuerdo 2. *Lineamientos generales de la proyección social*.
- Corporación Universitaria Minuto de Dios. (2014b). *Plan de Desarrollo 2013-2019. Plan Estratégico–Sede Principal*. <http://www.uniminuto.edu/documents/1918700>.
- Corporación Universitaria Minuto de Dios. (2014c). *Proyecto Educativo Institucional de Uniminuto (PEI)*. <http://umd.uniminuto.edu/proyecto-educativo-institucional>.
- Corporación Universitaria Minuto de Dios. (2015). *Proyecto de estandarización curricular*. Corporación Universitaria Minuto de Dios.
- Corporación Universitaria Minuto de Dios. (2016, 23 de noviembre). Resolución 1400. *Por medio del cual se crea el Sistema Nacional de Emprendimiento, Prácticas Profesionales y Empleabilidad y los Centros de Emprendimiento, Prácticas Profesionales y Empleo Progresas EPE para el Sistema Educativo Uniminuto*.
- Cubías, M. (2019, 2 diciembre). El Papa a jóvenes emprendedores: Garantizar a todos ganarse la vida dignamente. *Vatican News*. <https://www.vaticannews.va/es/papa/news/2019-12/papa-francisco-jovenes-emprendedores-garantizar-vida-digna.html>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2018). Estadísticas. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>

- Francisco. *Laudato si'*. My 24 de 2015. [https://www.vatican.va/content/francesco/es/encyclicals/documents/papa-francesco\\_20150524\\_enciclica-laudato-si.html](https://www.vatican.va/content/francesco/es/encyclicals/documents/papa-francesco_20150524_enciclica-laudato-si.html)
- García Herreros, R. (2015). *Pueblito blanco*. Corporación Universitaria Minuto de Dios.
- Jaramillo, D. (2009). *Rafael García-Herreros: Una vida y una obra*. Corporación Universitaria Minuto de Dios.
- ManpowerGroup. (2018). *Expectativa de empleo primer trimestre 2020*. <https://manpowergroupcolombia.co/sites/default/files/investigaciones/resolviendo-la-escasez-de-talento.pdf>
- Pablo VI. Concilio Vaticano II. *Populorum progressio*. Mzo 26 de 1967. [http://www.vatican.va/content/paul-vi/es/encyclicals/documents/hf\\_p-vi\\_enc\\_26031967\\_populorum.html](http://www.vatican.va/content/paul-vi/es/encyclicals/documents/hf_p-vi_enc_26031967_populorum.html)
- Pablo Obispo. Concilio Vaticano II. *Gaudium et spes*. Dic 7 de 1965. [http://www.vatican.va/archive/hist\\_councils/ii\\_vatican\\_council/documents/vat-ii\\_const\\_19651207\\_gaudium-et-spes\\_sp.html](http://www.vatican.va/archive/hist_councils/ii_vatican_council/documents/vat-ii_const_19651207_gaudium-et-spes_sp.html)
- Pablo Obispo. Concilio Vaticano II. *Lumen gentium*. Nov 21 de 1974. [http://www.vatican.va/archive/hist\\_councils/ii\\_vatican\\_council/documents/vat-ii\\_const\\_19641121\\_lumen-gentium\\_sp.html](http://www.vatican.va/archive/hist_councils/ii_vatican_council/documents/vat-ii_const_19641121_lumen-gentium_sp.html)
- Sen, A. (1999). *Desarrollo y libertad*. Oxford University Press.

**Capítulo 4**  
Evolución del modelo de  
emprendimiento en la Corporación  
Universitaria Minuto de Dios

*Gina Lorena Santana Zuleta*





Este capítulo hace un recorrido histórico a través del cual se identifica la evolución que ha tenido la Corporación Universitaria Minuto de Dios (Uniminuto) en torno al fomento de la cultura emprendedora y el desarrollo de la formación de emprendedores, revisando los planes de desarrollo, el Proyecto Educativo Institucional (PEI), los propósitos formativos y el desarrollo que ha tenido el emprendimiento en Uniminuto. Posteriormente, se describe la ruta de emprendimiento, la competencia emprendedora, la oferta académica y las demás actividades articuladas por Centro Progresá.

Desde que el fundador del Minuto de Dios, el padre Rafael García-Herberos, ideó el proyecto de mejorar la calidad de vida de las comunidades más necesitadas en Colombia, se ha tenido el propósito de brindar una formación integral, de tal manera que los estudiantes busquen la innovación por medio de estrategias que mejoren el bienestar de los otros y de la misma institución; en otras palabras, personas emprendedoras que aporten mejoras a la calidad de vida por medio de ideas no convencionales.

### **Emprendimiento en los planes de desarrollo- estratégicos institucionales**

Desde 1992, Uniminuto ha promovido el desarrollo y bienestar de la comunidad académica, lo cual se puede evidenciar en los planes de desarrollo que ha tenido hasta la fecha. En el Plan de Desarrollo 1998-2002, se identifica que, con la generación de acciones creativas, innovadoras y emprendedoras, Uniminuto se reconoce como una entidad que agrega valor, lo que implica reconocer en las personas su potencial creativo y ejercer la docencia con calidad, creatividad, liderazgo, transdisciplinariedad, metodología adecuada

y formación permanente. De igual forma, esto se refleja en la línea de acción 3 “Desarrollo del talento humano”, cuya estrategia proponía potenciar las habilidades humanas, el fomento a la creatividad y el incentivo para la investigación (Uniminuto, 2008b).

Cronológicamente, el Plan de Desarrollo 2003-2007 formula ocho retos estratégicos que abarcaban entidad misional, desarrollo académico, investigación, regionalización, infraestructura y tecnología, mercadeo y comunicación, gestión y generación de excedentes (Uniminuto, 2008c). En este periodo, el desarrollo del emprendimiento estuvo orientado al crecimiento y desarrollo institucional, cuyo marco referencial era la ideología social, destacando el anhelo por que los estudiantes construyeran un proyecto de vida fundamentado en valores con espíritu creativo.

En el Plan de Desarrollo 2008-2012, se formularon cuatro ejes estratégicos en los que se establecen quince retos que impactarían el quehacer de la institución, momento en el que se formaliza el emprendimiento y se lo integra en el primer y octavo reto denominados “Identidad misional” e “Investigación”, respectivamente (Uniminuto, 2010). Con el proyecto Espíritu Emprendedor y la creación del Parque Científico de Innovación Social (PCIS) como una puesta por la innovación social, que canaliza y da respuestas a las necesidades sociales como una unidad transversal y del sistema universitario cuya misión

es promover la innovación social basada en conocimiento científico, articulando investigadores y comunidades por medio de una oferta de servicios y facilitando la configuración de proyectos donde interactúan los aportes del gobierno, las empresas, las universidades, los cooperantes y las comunidades, siempre bajo la condición de apropiación social del conocimiento. (Uniminuto, s. f.)

Allí se destaca la actividad de la comercializadora *Emprende Verde*, unidad encargada de hacer acompañamiento a emprendimientos de enfoque verde, ideados por la comunidad académica.

En el Plan de Desarrollo 2013-2019, se establece el objetivo de “formar personas íntegras que, como profesionales competentes y emprendedores, abiertos a la búsqueda de Dios y al servicio del hombre, contribuyan al desarrollo de sus comunidades y de una sociedad equitativa” (Uniminuto, 2014a), para cuyo

logro se proponen tres ejes y quince retos estratégicos. El emprendimiento se evidencia en el primer reto “Impacto misional”, que fortalece el liderazgo en valores de los estudiantes y colaboradores, y en el sexto reto “Docencia, enseñanza y aprendizaje”, que fortalece, en especial, la línea estratégica sobre currículos adecuados y pertinentes para atender las necesidades de formación integral. Además, dentro del mapa estratégico, uno de los objetivos es el Ecosistema de Innovación y de Emprendimiento Social, que integra a todos los grupos de interés frente a estos ejes temáticos.

Finalmente, el PEI hace otra gran apuesta en el contexto del emprendimiento institucional, establece como consecuencia de la formación integral que la comunidad académica se caracterice por “la disposición para ser creativos permanentes de su quehacer profesional y su desarrollo personal, con una actitud emprendedora e innovadora” (Uniminuto, 2014b). Como bien lo menciona el PEI, el emprendimiento debe permear todas las estructuras de la institución, entendiendo que la formación de emprendimiento no es exclusiva en las aulas, que este se expresa de manera permanente en desafíos creativos, imaginativos e innovadores, para generar sinergias en la comunidad académica.

En 2014, en la sede principal, se da la creación del Centro de Innovación, Emprendimiento y Empleabilidad (CIEEP) mediante el Acuerdo 304 y la conformación del equipo de profesionales a cargo de liderar el proceso y diseño de los servicios. Posteriormente, el CIEEP es renombrado como Centro Progresía EPE (Emprendimiento, Prácticas Profesionales y Empleo) e inaugurado el 30 de octubre de 2014, y así inició la implementación de doce servicios de extensión a través del Centro Progresía EPE en emprendimiento, prácticas profesionales y empleo.

Para 2016, se realiza la expansión del Centro Progresía EPE a las sedes de Bello, Cali, Buga y Unidad Virtual y a Distancia (UVD), con las adecuaciones pertinentes según las características poblacionales y modalidad de la educación de cada una de las sedes. En este mismo año, también se da la creación del Sistema Nacional de Emprendimiento, Prácticas Profesionales y Empleo en Uniminuto a través de la expedición de la Resolución 1400 y al cual se encuentran adscritos los centros Progresía EPE (Uniminuto, 2016).

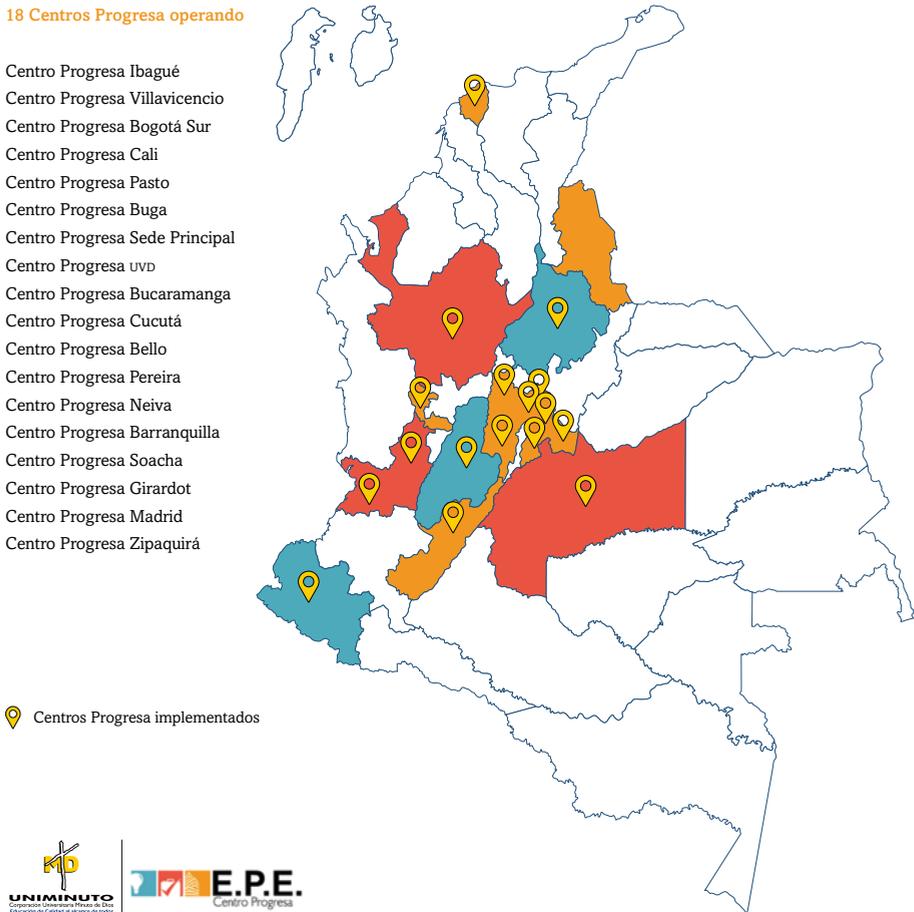
En 2017, se realiza la expansión de los centros Progresía EPE a las sedes de Ibagué, Neiva, Zipaquirá, Madrid, Girardot, Soacha, Villavicencio y Bogotá

Sur, y la implementación de la línea de crédito para emprendedores en la Cooperativa Minuto de Dios (s. f.).

Progresivamente, el modelo de operación del Centro Progresía EPE fue implementado en 18 sedes de Uniminuto, como se mencionó, adaptando los servicios a las particularidades del contexto de cada una y proyectando para el segundo semestre de 2018 la apertura en Barranquilla, Cúcuta, Bucaramanga, Pereira y Pasto, y así conformar un sistema nacional de 18 centros Progresía EPE (figura 4.1).

**18 Centros Progresía operando**

- Centro Progresía Ibagué
- Centro Progresía Villavicencio
- Centro Progresía Bogotá Sur
- Centro Progresía Cali
- Centro Progresía Pasto
- Centro Progresía Buga
- Centro Progresía Sede Principal
- Centro Progresía UVD
- Centro Progresía Bucaramanga
- Centro Progresía Cúcuta
- Centro Progresía Bello
- Centro Progresía Pereira
- Centro Progresía Neiva
- Centro Progresía Barranquilla
- Centro Progresía Soacha
- Centro Progresía Girardot
- Centro Progresía Madrid
- Centro Progresía Zipaquirá



**Figura 4.1. Centros Progresía implementados en el país**

Fuente: Betancurt (2020).

Debido a la expansión realizada, en 2018, se da la creación de los lineamientos de emprendimiento, empleo y prácticas profesionales:

- Acuerdo 9 de 2018 (Uniminuto, 2018a)
- Acuerdo 13 de 2018 (Uniminuto, 2018b)
- Acuerdo 14 de 2108 (Uniminuto, 2018c)

Con el propósito de garantizar la prestación de los servicios mencionados, orientar y acompañar a cada una de las sedes, este año se incorpora la Subdirección General de Centros Progresá EPE para todo el Sistema Nacional de Emprendimiento, Prácticas Profesionales y Empleabilidad (Uniminuto, 2016).

Formar emprendedores y generar cultura emprendedora requiere realizar acciones que se puedan evidenciar. Más allá de una propuesta curricular, se requiere un sistema dinámico de gestión académica y de promoción de la cultura emprendedora que involucre a los miembros de la comunidad académica y los diversos espacios de formación, como los planes de estudio, los proyectos pedagógicos, las actividades institucionales y la interacción con la comunidad a través de la proyección social (Ministerio de Educación Nacional [MinEducación], 2010) (figura 4.2).



Figura 4.2. **Actores del ecosistema de Uniminuto**

Fuente: Betancurt, 2020.

Es importante considerar a los actores como una parte fundamental del desarrollo del emprendimiento y en coherencia con el alcance del PEI, en el que la formación de la competencia emprendedora trasciende el estilo de la institución en todos sus niveles y se convierte en responsabilidad compartida del ecosistema de Uniminuto.

Este ecosistema tiene varias capas que cumplen diferentes roles:

- Actores que generan política y brindan las condiciones adecuadas para el surgimiento de los emprendimientos, cuyo rol lo asume el rector general y el Consejo General Académico de Uniminuto.
- Actores que facilitan los recursos (recursos financieros, recurso humano e infraestructura), que, para este caso, se refiere a las áreas que deciden y administran los insumos requeridos para la dinámica de la operación y entrega de servicios de los centros Progresía EPE. También hacen parte los colaboradores de Uniminuto, de modo que son quienes en la cadena de valor hacen posible el accionar de las funciones sustantivas. En esta dimensión, asimismo, se incluyen los actores que facilitan la financiación de los emprendimientos, por ejemplo, la línea de crédito para la creación y fortalecimiento de empresas de la Cooperativa Minuto de Dios y financiación gestionada por la Corporación Organización El Minuto de Dios.
- En referencia al fomento de la cultura emprendedora, se encuentra soportada sobre las acciones del Centro Progresía EPE, los programas académicos y el PCIS.
- En relación con las capas de soporte y capital humano, son realizadas principalmente por el Centro Progresía EPE. Para el caso de la formación, se desarrolla con los programas académicos, que, en su conjunto, establecen las rutas académicas, introducen los espacios en los que el emprendimiento puede tener pertinencia, articulan las estructuras curriculares y adaptan de manera transversal la competencia emprendedora como parte de las competencias que aportan al desarrollo humano.
- Frente a la dimensión de mercados, es importante aclarar que esta no se encuentra en ejecución por parte de todos los centros Progresía EPE; sin embargo, existen algunas acciones enfocadas en la validación

temprana de productos, así como puntos de venta y comercialización de productos.

## **Emprendimiento en el modelo educativo**

El modelo educativo de Uniminuto está fundamentado en el modelo praxeológico, el cual promueve una formación integral. De esta manera, la educación en Uniminuto se entiende “como la educación que pretende el desarrollo armónico de todas las dimensiones de la persona” (Uniminuto, 2008a), lo cual lleva a que la formación de una persona esté en la capacidad de integrar el saber (teoría) y el actuar (praxis), y, por ende, tenga las herramientas que le permiten interactuar con su entorno, su trabajo y el proyecto de vida que este desea.

Los pilares del modelo educativo se describen a continuación:

- El desarrollo humano. Pretende buscar el equilibrio entre la formación académica y el proyecto de vida, lo cual conlleva la formación de las competencias individuales más adecuadas que logran permear el ámbito profesional y sensibilizar con el trabajo para y con los demás.
- La responsabilidad social. Considerada como la capacidad de ser crítico frente a las realidades del país y a las necesidades que tienen las comunidades para así lograr aportar al mejoramiento del desarrollo de las personas y sus entornos.
- Las competencias profesionales. Se adquieren en el proceso de “aprender a aprender” y gracias a ellas se logra la transformación de los conocimientos, las habilidades y las destrezas de las personas, a través de un proceso cognitivo e investigativo.

El modelo praxeológico que fundamenta el modelo educativo de Uniminuto propone la investigación praxeológica como parte de la investigación-intervención, que, a su vez, es una modalidad o tipo de investigación social aplicada y que, según Juliao (2011), existen cinco tipos de investigación aplicada, los cuales responden a las necesidades del campo de la intervención social: “la praxeología, la investigación-acción, la investigación evaluativa, la investigación participativa y la investigación documental” (pp. 68-69).

La investigación-intervención “es un terreno intermedio de producción de conocimientos y prácticas socio-profesionales transformadoras de la realidad”, pues es importante “asumir la investigación como producción de conocimiento, pero imbricada en una práctica social y/o profesional” (Juliao, 2011, p. 68). De esta forma, “el interés de la investigación praxeológica no es el conocimiento por el conocimiento, sino la comprensión para la acción transformadora o la acción transformadora para la comprensión” (p. 16).

Desde este enfoque metodológico, el modelo educativo se materializa, debido a que la praxeología representa las relaciones que predominan en el acto educativo y potencia los aprendizajes de aquellos que se ven sumergidos en su formación, lo cual es evidente en la formación de estudiantes con espíritu y carácter emprendedor, dado que las dinámicas emprendedoras requieren elementos cognitivos que brinden las herramientas para construir fuertes cimientos de las ideas y de los componentes prácticos (praxis) en los que se ponen en ejercicio los aprendizajes por medio de acciones transformadoras que terminarán impactando no solo su proyecto de vida, sino también a las comunidades.

Entre las funciones sustantivas de este modelo educativo, las diversas formas de emprendimiento se hacen presentes, en especial, en “la proyección social de Uniminuto inspirada en la Organización Minuto de Dios en todos los sectores y regiones donde está presente”. Los estudiantes “se relacionan, a distintos niveles, con la realidad nacional [...] con el fin de interactuar y dinamizar radicalmente y contribuir así a la construcción de una nueva sociedad. Igualmente, la institución promueve y ofrece servicios de asesoría y consultoría a diversas organizaciones de la sociedad civil, empresas y comunidades” (Uniminuto, s. f.a). De esta manera, se apropia en la construcción de la “ciudad ideal”.

La labor social está soportada en la investigación teórico-práctica, con “la autotransformación de quienes participan en concreto en cada situación educativa; transformación de sus conocimientos, y comportamientos, así como de las comunidades en las que están insertos” (Uniminuto, s. f.a). De este modo, se permite con la investigación “enseñar a pensar, para investigar y crear conocimiento, para transformar la realidad”.

## **Propósitos de formación en emprendimiento**

Uniminuto propende a generar emprendedores e intraemprendedores, cuyos actos y pensamientos inspiren a otros a seguir adelante por su interés en solucionar las necesidades humanas; liderar procesos de transformación en pro de la equidad y el progreso de los pueblos, aplicando la innovación para forjar diferentes maneras de producir y que mejoran la calidad de vida de las comunidades y el accionar de organizaciones y empresas; originar oportunidades para el desarrollo a partir de la creación de empresa, la generación de empleo y la empleabilidad, aportando a la disminución de las brechas de pobreza y a la construcción del proyecto de vida, potenciando sus perspectivas; construir propuestas innovadoras, justificadas en el diálogo de saberes interdisciplinarios y en el reconocimiento de las diferentes maneras de abordar la realidad y de percibirla. Todo ello con una actitud y disposición personal para actuar de forma proactiva frente a cualquier situación de la vida, que pueda materializarse en proyectos o en soluciones para la satisfacción de necesidades y problemas que aporten al cambio y permitan la realización de sus proyectos de vida.

La acción del emprendedor debe buscar soluciones productivas que aporten a la dignidad humana y propendan a conservar la vida, el acceso justo a los bienes y servicios, soportado en la creación de fuentes de trabajo dignas y formales, enmarcados por posturas éticas, justas y responsables, así como la promoción de un clima de respeto, incluyente y de reconocimiento de la diferencia. El emprendedor debe impulsar la participación de las comunidades en el desarrollo de soluciones innovadoras que propicien el progreso local y regional, siempre dentro del respeto por la cultura y de saberes ancestrales, de la idiosincrasia y tradiciones de los pueblos.

El emprendimiento debe ser consecuente con el respeto por el medio ambiente; realizar acciones continuas y concretas para evitar la contaminación, la destrucción del ecosistema y el agotamiento de los recursos naturales; ser sustentable y exigir a sus proveedores y clientes conductas y acciones en pro de un manejo responsable de los desechos y de consumo; asumir un compromiso ético con la competencia; generar productos y servicios de calidad a precios justos; eliminar toda acción que vaya en contra de la ética, la competencia desleal y el perjuicio de la moral empresarial; y, por último, poner al servicio

de la sociedad el conocimiento adquirido y la experiencia surgidos de los procesos formativos e investigativos.

Los propósitos de la formación en emprendimiento, que se describen a continuación, evidencian de manera concreta la intencionalidad formativa de Uniminuto:

- Potenciar habilidades intrapersonales como adaptabilidad, resiliencia y disciplina para llevar a cabo procesos evaluativos de las experiencias positivas y negativas que surgen del emprendimiento.
- Fortalecer habilidades interpersonales, tales como comunicación, liderazgo y trabajo en equipo para potenciar el emprendimiento.
- Potenciar en los estudiantes y graduados la capacidad de ejecución de sus proyectos de emprendimiento, de tal manera que gestionen su propia empleabilidad y las posibilidades de un autoempleo a través de la creación de empresas.
- Promover una cultura de cooperación, de comunidades de conocimiento y de acción colectiva en todos los miembros de la comunidad.
- Consolidar procesos de articulación con actores del ecosistema, al igual que las sinergias el sector productivo, el Gobierno y la comunidad en general.

## **Espacios para el emprendimiento**

A continuación, se describe el desarrollo y la evolución de las acciones y los espacios más relevantes para el emprendimiento en Uniminuto. Como parte de la iniciativa de generar acciones emprendedoras, Uniminuto, a través de la Unidad de Proyectos Especiales, impulsó la creación del Centro Universidad Empresa (CUE), cuya misión era buscar el acercamiento recíproco entre la universidad y la empresa para articular, canalizar, comunicar y compartir el quehacer académico de Uniminuto con la sociedad y hacer un acompañamiento a las iniciativas de participación en licitaciones.

Se destaca la participación en proyectos como Jóvenes en Acción y Fundación Solidaridad por Colombia, pues en el desarrollo de estos se profundizó el trabajo en temas de emprendimiento, gestión empresarial y creación de empresa. Para este momento, no había un curso oficial de emprendimiento,

pero había una oferta de cursos como formulación de proyectos, estudios de prefactibilidad, entre otros, que brindaban el desarrollo de elementos teóricos sobre el emprendimiento, razón por la cual se reconoce la necesidad de proponer una oferta académica clara en este tema.

Para 2005, Uniminuto participó en la Convocatoria Jóvenes con Empresa, liderada por la Fundación Corona y respaldada por el Fondo Emprender. En este proyecto, se recibió una transferencia metodológica liderada por Rodrigo Varela, que plantea un modelo de desarrollo de competencias emprendedoras, en el que se daba una secuencia desde la idea de empresa hasta la constitución a través de charlas, talleres, asesorías, etc.

Para este mismo año, el CUE se integró a la Facultad de Ciencias Empresariales, con el fin de centralizar en esta unidad académica todo lo relacionado con las ciencias empresariales, y así poder fortalecer los procesos de desarrollo económico de las comunidades. Y, por otro lado, realizar la vinculación efectiva con las empresas para obtener la retroalimentación y los insumos que hicieran pertinentes los programas académicos, y así lograr vincular a los estudiantes y egresados con la realidad del mundo empresarial en su momento.

Por ello, el CUE generó un programa para desarrollar y fortalecer las acciones emprendedoras. Este programa se estructuraba en tres pilares. El desarrollo empresarial buscaba mejorar la competitividad de las empresas de Bogotá y fortalecer los procesos de desarrollo de las comunidades, con la creación de un observatorio empresarial, el fortalecimiento empresarial y la educación continuada. La empleabilidad pretendió la formación y el fortalecimiento de las competencias laborales, con la intermediación laboral y la formación para el trabajo, que contenía cursos cortos de empleabilidad, de formación laboral y prácticas profesionales. El emprendimiento apostó por el desarrollo de empresas por parte de la comunidad universitaria a través de la Ruta de Emprendimiento y creó las líneas de emprendimiento que se enuncian a continuación: el emprendimiento de línea empresarial y de línea laboral eran manejados bajo la directriz del CUE; el emprendimiento de línea académica, del Centro de Estudios e Investigaciones Humanas y Sociales (CEIHS); el emprendimiento de línea social bajo la directriz del Centro de Educación para el Desarrollo (CED); el emprendimiento de línea solidaria bajo la directriz de Escuela de Economía Solidaria (Ecosol).

El desarrollo de estas líneas se dio principalmente a través de la formación académica por medio de cursos transversales, electivos, prácticas profesionales y opción de grado. El CUE, además, implementó talleres de formación y acompañamiento a proyectos empresariales, charlas de emprendimiento, asesorías y un programa padrino empresarial, movilidad empresarial por medio de la participación de ferias de emprendimiento, concursos, visitas empresariales y herramientas web para el acompañamiento y el desarrollo empresarial.

Como resultados de estas actividades de fortalecimiento a la Ruta de Emprendimiento, se presentó para el primer periodo de 2008 una política de emprendimiento institucional, la inclusión del emprendimiento de la línea académica, la adición del emprendimiento en el Componente Minuto de Dios (CMD) en los planes de estudio a través de la asignatura transversal de Emprendimiento, oferta de dos cursos electivos y una propuesta de emprendimiento empresarial. También algunas acciones específicas en las que se incluía una propuesta a la Facultad de Ingeniería para los programas de Ingeniería Industrial, Tecnología en Informática, Tecnología en Gestión de Seguridad en Redes de Computadores e Ingeniería Civil, que estaba compuesta por la creación de cinco cursos y seminarios prácticos.

En este mismo año, se generaron espacios para la muestra de proyectos emprendedores por parte de los estudiantes y fue cuando se inició el programa de Talento Empresarial Uniminuto (Talem), espacio que permitía visibilizar las ideas de negocio de los jóvenes emprendedores.

Para 2000, nace la Feria Exposueños como una propuesta educativa creada por docentes y estudiantes de la asignatura Proceso Administrativo de la Facultad de Ciencias Empresariales, en respuesta a la necesidad de los jóvenes de socializar y hacer realidad sus ideas de negocio. A la fecha, esta iniciativa sigue vigente y en sus más de 28 versiones ha permitido la visibilización de aproximadamente 226 ideas de negocio de estudiantes y graduados. Esta feria ha tenido consecuencias positivas en la evolución de las ideas de negocio, la generación de empleo, el apoyo social y el aporte al desarrollo económico del país.

En 2007, se desarrolló la primera y única versión de Factor E, un concurso que buscaba fortalecer el espíritu emprendedor de 40 equipos participantes de todos los programas académicos de Uniminuto, a través de la competencia durante todo un día en el desarrollo de retos en temas de emprendimiento

con énfasis en la construcción, la modelación y el prototipado. Los ganadores fueron incentivados por Uniminuto con becas del 100 % para el primer puesto, del 60 % para el segundo y del 40 % para el tercero.

Desde 2010, Uniminuto hace parte de la Red Universitaria de Emprendimiento (Reúne) perteneciente a la Asociación Colombiana de Universidades (Ascún). Esta participación se ha ido nutriendo con las estrategias implementadas hasta la fecha.

## **La cátedra de emprendimiento como historia**

En la década de 1990, el emprendimiento en Uniminuto se manifestaba de manera indirecta en la formación en las asignaturas que se cursaban en los programas académicos. Para esta época, no existía de manera formal una política pública que promoviera la implantación del emprendimiento en los contenidos curriculares.

Para 2000, en el Área de Formación Humana, se empezaron a promover acciones formativas que permitieron la adquisición, el fortalecimiento y la maduración de actitudes, aptitudes y valores asociados a las mejores prácticas de comportamiento humano y al desarrollo de las competencias que pretendían impactar los niveles de liderazgo, integralidad y desarrollo humano, por lo que se formalizaron las cátedras de Formación Humana I, Formación Humana II y Formación Humana III.

Así las cosas, a través de la asignatura de Liderazgo en Valores (Formación Humana III) en 2000, el emprendimiento comenzó a hacer parte de la estructura curricular. Este se veía desde el desarrollo humano como una alternativa para la generación de un proceso de realización personal y la creación de condiciones para su propio desarrollo.

En 2011, el padre Camilo Bernal Hadad como rector general de Uniminuto, inquieto por cumplir el propósito del padre Rafael García-Herreros de “que nadie se quede sin servir”, se propuso actualizar en el modelo educativo de Uniminuto la formación basada en valores cristianos con la implementación de tres cátedras: Proyecto de Vida, Cátedra Minuto de Dios y Liderazgo en Valores, esta última encaminada a fomentar la creatividad y el espíritu emprendedor, antes denominadas Formación Humana I, Formación Humana II y Formación Humana III, respectivamente.

Estas propuestas académicas se vieron fortalecidas gracias a la Ley 1014 de 2006, en la que uno de sus principales objetivos es “promover el espíritu emprendedor en todos los estamentos educativos del país, en el cual se propenda y trabaje conjuntamente sobre los principios y valores que establece la Constitución y los establecidos en la presente ley”. Además de reglamentar y orientar los propósitos de una formación para el emprendimiento en instituciones de educación superior (IES) y las diferentes instancias de apoyo en el ámbito nacional.

A partir de los consensos del Consejo Académico del 20 de febrero de 2007, Uniminuto definió los cuatro componentes del plan de estudios así: Componente Básico Profesional (CBP), Componente Profesional Complementario (CPC) y el Componente Minuto de Dios (CMD). Este último se puntualizó mediante la Resolución 1310 de 2013, en la que se establece el Comité Curricular del CMD y se formulan las áreas de formación humana, formación en emprendimiento y formación en responsabilidad social.

Como se mencionó, el CUE lideró la gestión para que se diera la inclusión de la Cátedra de Emprendimiento en el CMD, y de esta manera hacer del emprendimiento un ejercicio transversal con ofertas variadas para la comunidad académica. Por esta razón, se ofertó el curso transversal de Emprendimiento con dos créditos académicos, equivalentes a 32 horas semestrales (ocho clases presenciales y ocho clases virtuales) y 64 horas de trabajo autónomo.

El emprendimiento como cátedra transversal está orientado a desarrollar competencias integrales en el campo del emprendimiento social, empresarial, laboral y académico, con el objetivo de potenciar en los estudiantes las actitudes y aptitudes para que intervengan en la solución y transformación de las condiciones sociales y económicas de su entorno a través de las diversas formas de emprendimiento y la concientización al estudiante de su compromiso de participar de forma activa en la identificación de los problemas que aquejan a la sociedad y proponer alternativas de solución; la generación de espacios para la identificación de los diferentes tipos de espacios en los que los estudiantes puedan fortalecer su proyecto de vida; el desarrollo y la estimulación de nuevos conocimientos en los estudiantes para que se dé la construcción de una sociedad con mejores oportunidades de calidad de vida; el fortalecimiento en el emprendedor, el actuar como ser integral, con pertenencia y pertinencia en la transformación, y el desarrollo de ambientes internos y externos de organizaciones sociales y productivas.

Esta cátedra está estructurada en los siguientes módulos:

- Módulo 1: Del Emprendimiento, en el que se desarrolla la base conceptual, legal y se plantean los cuatro tipos de emprendimiento de Uniminuto: social, laboral, académico y productivo.
- Módulo 2: Del Emprendedor, la creatividad, la innovación, el trabajo en equipo, la comunicación asertiva, el liderazgo como factores de éxito para el emprendedor.
- Módulo 3: Del Empezar, en su acción, el emprendedor como intraemprendedor, debe desarrollar un proyecto que permita la construcción de tejido social, empresarial y con la perspectiva de ser generador de alternativas de trabajo para comunidades y la sociedad, con organizaciones productivas, innovadoras y competitivas.

La Facultad de Ciencias Empresariales se encargó de la gestión académica y la función de docencia de los cursos de la Cátedra de Emprendimiento hasta el periodo académico 2014-2.

### **Centro Progresía EPE**

Gracias al crecimiento de Uniminuto y la complejidad de este fenómeno, a principios de 2014 se inició el desarrollo de la estrategia Centro Progresía EPE como una manera de responder al PEI y hacer extensión de los servicios de proyección social dirigidos a la comunidad educativa de Uniminuto, que consolidó los servicios de emprendimiento, prácticas profesionales y empleo en un solo lugar, para propender a la prestación y evolución de manera coordinada de estos; en octubre del mismo año, se abrió el primer Centro Progresía EPE, adscrito a la sede principal, cuya finalidad es “brindar servicios de extensión y abrir las oportunidades para la consolidación del proyecto de vida de Estudiantes y Graduados, a través de más educación, más oportunidades en emprendimiento, empleabilidad y la práctica profesional como la experiencia del primer empleo” (Uniminuto, 2018). Posteriormente, en 2016, en consideración a las buenas prácticas implementadas para la prestación del servicio, se oficializó mediante la Resolución 1400 de 2016.

El Centro Progresá EPE es una unidad de gestión académica y gestión administrativa que aporta a la proyección social:

Su accionar se fundamenta en los retos de la Mega de Uniminuto: “En el 2019, Uniminuto-Sede Principal será reconocida nacional e internacionalmente por su alto impacto social en el país, evidenciado en la formación de profesionales, líderes, innovadores y emprendedores sociales; en la generación y apropiación de conocimiento que transforme las comunidades, que sea situado y socialmente responsable; en los procesos de calidad integral en toda la gestión y en el fortalecimiento de una unidad académica, comprometida con la misión institucional”.

Los objetivos de esta unidad son posicionar los servicios de empleabilidad, emprendimiento y prácticas profesionales en la comunidad. Y, puntualmente, en temas de emprendimiento, el Centro Progresá EPE se encargará de:

- Desarrollar en Uniminuto el componente académico y el diseño curricular para la educación de los estudiantes y formar en ellos la competencia transversal innovación emprendedora.
- Diseñar, junto con la instancia transversal académica que corresponda, los microcurrículos de los cursos de emprendimiento.
- Articularse con los profesores de los programas académicos que tienen a su cargo práctica profesional y la opción de grado en emprendimiento, de tal manera que los profesores del programa acompañen los elementos disciplinares y el profesor apoye y brinde asesoría al estudiante en aspectos técnicos relacionados con el emprendimiento.
- Establecer estrategias académicas, investigativas y de proyección social, que contribuyan a la formación de profesionales líderes, innovadores y con elevado espíritu emprendedor.
- Impartir de manera transversal para todos los programas en la metodología presencial y distancia los cursos de emprendimiento e intraemprendimiento con los profesores asignados para tal fin y acogiendo a los lineamientos entregados por la Vicerrectoría General Académica para la docencia y el desarrollo curricular.

- Desarrollar estrategias pedagógicas para la enseñanza y el aprendizaje y la evaluación de los resultados, de tal manera que estas guarden la pertinencia y vayan a la vanguardia de los nuevos paradigmas de la educación sobre emprendimiento.
- Prestar los servicios de asistencia técnica para la orientación y el acompañamiento de estudiantes, egresados y graduados.
- Gestionar procesos de actualización y formación en emprendimiento para fortalecer y desarrollar nuevas capacidades institucionales.
- Diseñar ofertas de educación continua que contribuyan a la actualización permanente de egresados, graduados y comunidad en general.
- Gestionar el conocimiento en emprendimiento en articulación con los programas académicos, unidades transversales y actores del ecosistema en pro de identificar nuevas metodologías en emprendimiento y generar propuestas que fortalezcan en el tiempo las acciones del Centro Progreso EPE y de los programas en torno al tema.
- Articular acciones con el ecosistema de emprendimiento internamente compuesto por programas académicos, unidades académicas, centros, escuelas, el PCIS, entre otros, así como entidades externas, redes de emprendimiento nacionales e internacionales, organizaciones, Gobierno local y nacional.

Para el desarrollo los objetivos detallados, se han establecido las siguientes actividades:

- Asistencia técnica en emprendimiento. Se refiere a ideación, validación, desarrollo de iniciativas de los emprendedores, a través de asesorías y acompañamiento técnico a proyectos que busquen convertirse en una empresa o emprendimientos que no superen dos años de funcionamiento. Esta asesoría se diferencia para emprendedores con una idea de negocio, unidad productiva o empresa, a la cual puede asistir el estudiante o el graduado, y en los casos en los que el emprendimiento se trata de una iniciativa surgida en su contexto familiar, podrá recibir los servicios acompañado de su grupo familiar. El área de asistencia técnica para el emprendimiento se encarga de asesorar la formulación de modelo, los planes de negocio y el fortalecimiento empresarial que

facilita a los estudiantes y graduados el acceso a asesorías y acompañamiento para la ideación, validación y formulación de planes de negocio con oportunidad en el mercado o apoyo en la ejecución de los planteamientos de su proyecto empresarial, el diseño de estrategias comerciales, el acceso y posicionamiento en el mercado, así como la implementación productiva o contable, a fin de procurar la inclusión de la empresa en el mercado formal o incrementar sus índices de productividad.

- Búsqueda de fuentes de financiación en etapa temprana. Se refiere al servicio mediante el cual se brinda orientación y asesoría a los emprendedores para el acceso a diversas fuentes de financiación, tales como líneas de crédito, capital semilla, entre otros. Mediante esta búsqueda se apoya al emprendedor en las actividades requeridas para la postulación a diversas convocatorias, con el fin adquirir recursos económicos para la puesta en marcha o el fortalecimiento de su proyecto, o para, con apoyos especializados, potenciar su emprendimiento. Los centros Progresía EPE deberán articular el proceso de presentación de los créditos de emprendimiento con la oficina regional de la Cooperativa Minuto de Dios, para lo cual deberán entregar la información de emprendedores previa información a los beneficiarios, con el objetivo de facilitar el trámite de gestión del crédito.
- Puesta en marcha. Permite ejecutar una idea de negocio a partir de un plan de negocios formulado, apoyando y acompañando al emprendedor en la inclusión de su empresa en el mercado formal, en las fases de implementación y funcionamiento de sus empresas por el máximo de tiempo de dos años, así como en la articulación de programas para la comercialización y vitrinas colaborativas.
- Incubación de emprendimientos, espacios de trabajo colaborativos y laboratorios de emprendimientos. Se refiere a propuestas de servicios con uso de espacios físicos, cuyo fin es incubar a través de oficinas o módulos la puesta en marcha de *start-up*. Por lo general, estos espacios convocan diferentes tipos de emprendedores con distintas necesidades, los cuales acceden a asesoría empresarial, contactos empresariales y servicios de espacio físico.

- Creación de células de emprendimiento conformadas por el Centro Progresía EPE, estudiantes y profesores, empresarios y comunidad en general a través de redes de mentores y el voluntariado, que hacen parte de los procesos de acompañamiento a emprendedores, a través de sus experiencias y conocimientos.
- Actividades de fomento del emprendimiento a través de los cuales los programas académicos y el Centro Progresía EPE, junto con el ecosistema, potencian el mensaje del emprendimiento haciendo uso de actividades de promoción, sensibilización, empleo de laboratorios, interacción con empresas, organizaciones y comunidades.
- Cursos electivos en emprendimiento. Para los cuales el Centro Progresía EPE diseñará la propuesta de cursos electivos en virtud de la Ruta de Formación en Emprendimiento aplicable a cada programa. El número de cursos dependerá de las necesidades identificadas por programa en virtud de las rutas de formación.
- Servicios para emprendedores e intraemprendedores. El modelo de emprendimiento de Uniminuto adopta los eslabones de la cadena de valor del emprendimiento (formación, identificación, formulación, puesta en marcha y aceleración). Frente a los siguientes eslabones, Uniminuto, a través del Centro Progresía EPE, pone en marcha la asignación de funciones específicas a los centros para facilitar la entrega.
- Servicios de empleabilidad como complemento para los intraemprendedores. Dichos servicios se prestarán a través de la bolsa de empleo autorizada por la Unidad del Servicio Público de Empleo para cada Centro Progresía EPE, cuyos beneficiarios son estudiantes, graduados y egresados de Uniminuto.

## Ruta de Formación en Emprendimiento

Uniminuto, en reconocimiento de las vocaciones productivas regionales en las que tiene presencia nacional y consciente de la especialidad de cada línea de conocimiento de los programas académicos, diseñó una Ruta de Formación en Emprendimiento que contempla elementos comunes para todo el sistema educativo, a través de los cuales se orienta el diseño curricular de los cursos de emprendimiento, las actividades académicas y los servicios de asistencia

técnica, y así asegurar las formas de llegar al cumplimiento de los propósitos de la formación. Sin embargo, esta ruta también asegura la posibilidad de facilitar la integración de elementos únicos propios de la sede y de cada programa, por lo que el Centro Progresía EPE y el programa, a partir de un análisis completo del plan de estudios, identifican las fortalezas del estado actual y proponen nuevas formas que fortalezcan el desarrollo de la formación de emprendedores, por lo que podrán surgir diferentes rutas de formación en emprendimiento en virtud del número de programas académicos, que posibilitan, desde la óptica de la flexibilidad curricular, diferentes estrategias aplicables al contexto de la sede o de cada programa. Esta decisión hará parte de la propuesta dialogada y concertada con los comités únicos curriculares, los programas académicos y el Centro Progresía EPE, que será el responsable de la implementación y el seguimiento de las rutas de formación.

La Ruta plantea una cadena de valor de cinco dimensiones fundamentales que determinan el objetivo y alcance de la formación en emprendimiento. Estas van soportadas sobre los elementos de la pedagogía en referencia a la composición de la competencia emprendedora desde la construcción del ser (competencias intrapersonales), el saber (conocimientos y procesos cognitivos) y el hacer (competencias interpersonales), los cuales se complementan a través de impregnar en el método de enseñanza el ciclo motivacional como factor impulsor del esfuerzo y fortalecer el proceso de la enseñanza en perspectiva praxeológica como facilitador para la acción (Juliao, 2011) (figura 4.3).



Figura 4.3. Estructuración de la Ruta de Formación en Emprendimiento

Fuente: Centro Progresía EPE.

## ***Dimensiones de la Ruta de Formación en Emprendimiento***

El emprendimiento, al igual que otras competencias transversales, se trata de una competencia compleja, que, por su naturaleza y campo de aplicación, se ocupa de problemas difíciles con alto grado de incertidumbre, problemas que pueden poseer diferentes formas de ser abordados y que, además de una lógica racional, requieren habilidades especiales del emprendedor, que no alcanzan a ser desarrolladas en un solo momento de la formación. Es esta la razón por la cual la Ruta de Formación en Emprendimiento plantea cinco dimensiones fundamentales como los elementos integrantes de la competencia compleja, orientan el diseño de la propuesta formativa y se convierten en los elementos transversales y globales que potencian la consolidación de un perfil emprendedor y definen las magnitudes de un conjunto de habilidades que hacen parte del emprendedor que se espera formar en Uniminuto. Estas dimensiones se pueden observar en la figura 4.4.

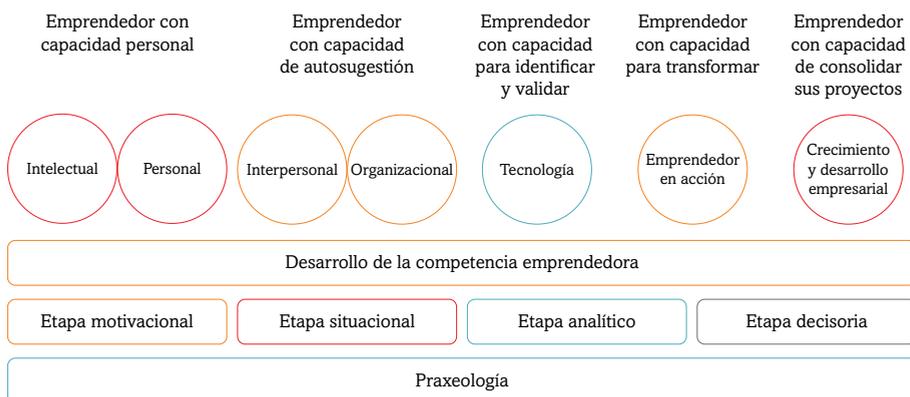


Figura 4.4. **Dimensiones del emprendimiento**

Fuente: Elaboración propia.

### ***Dimensión 1: Emprendedores con capacidad personal (intelectual y personal)***

Se refiere al desarrollo de las habilidades intrapersonales del emprendedor para ser capaz de lograr sus propósitos de vida y profesionales, procesos de reflexión de sus experiencias y de los aprendizajes logrados, una dimensión personal

relacionada con el ser y sus estructuras humanas, a la vez que construye y apropia nuevos conocimientos que alternan con la visión de su proyecto de vida. Los saberes de esta dimensión son adaptabilidad, resiliencia, disciplina, enfoque hacia logros y metas, emprendimiento como un motor para su propio desarrollo, tipos de emprendimiento e intraemprendimiento.

*Dimensión 2: Emprendedor con capacidad de autogestión interpersonal y organizacional*

Propone el desarrollo y despliegue de las habilidades del emprendedor en los contextos en los que será requerido, se trata de emprendedores que se integran a diferentes grupos relacionales, reconocen su diversidad, descubren los problemas no resueltos y las oportunidades para solucionarlos, por lo que se disponen a generar valor en todas sus relaciones con empoderamiento, autonomía y participación activa. Los saberes de esta dimensión son comunicación, liderazgo, innovación, trabajo en equipo, inteligencia emocional, entre otros.

*Dimensión 3: Emprendedor con capacidad para identificar y validar tecnologías*

Se refiere al desarrollo de habilidades cognitivas relacionadas con el conjunto de acciones sistemáticas que favorecen la construcción de procesos mentales, la organización de planteamientos y teorías para la identificación de problemas sociales y ambientales, así como la definición de soluciones adecuadas y pertinentes. Los saberes de esta dimensión son creatividad, identificación y definición de problemas, solución de problemas, toma de decisiones, gestión de recursos, prospectiva y previsión de riesgos y resultados.

*Dimensión 4: Emprendedor con capacidad para transformar (emprendedor o intraemprendedor en acción)*

Se refiere a la capacidad de tomar decisiones en pro de realizar su proyecto de vida a través de la gestión para la consecución de una oportunidad laboral para su empleabilidad o de la implementación de una idea empresarial que

den como resultado la creación de su propia empresa. Los saberes de esta dimensión son estrategia laboral, marca personal, plan de negocios, creación de empresas, entre otros.

*Dimensión 5: Emprendedor con capacidad para consolidar sus proyectos (desarrollo empresarial y desarrollo laboral)*

Es el emprendedor comprometido con el desarrollo de su proyecto de vida, conocedor de las potencialidades como ser humano y de sus habilidades desde su ejercicio profesional, resuelto a consolidar sus objetivos y a seguir conquistando la visión del futuro para la transformación y evolución de su realidad. Los saberes de esta dimensión son empresarialidad, valor compartido, competitividad, responsabilidad social empresarial, entre otros.

El emprendimiento hace parte del enfoque transversal de la disciplina y no se trata de un elemento añadido que ocupa solo espacios específicos. Para tal fin, los programas diseñan un plan de integración curricular en virtud de los elementos de competencia a desarrollar en los escenarios académicos a través de:

- El número de microcurrículos que se van a comprometer con la inclusión del emprendimiento.
- Inventario y descripción de los espacios y de las actividades académicas que dan continuidad al desarrollo de la competencia emprendedora en la Ruta de Formación en Emprendimiento en articulación con el Centro Progresía EPE.

### **La competencia emprendedora**

Más que proponer la estructura de un curso que comunique sobre el emprendimiento, Uniminuto pretende aportar una serie de estrategias para lograr los objetivos de la formación de emprendedores desde el currículo y en todos los espacios académicos disciplinares y transversales, tras lo cual encontró apropiado la implementación de una Ruta de Formación en Emprendimiento, la cual reúne elementos y combinaciones necesarios para lograr los objetivos de

la formación, el desarrollo de la competencia emprendedora en el currículo y fuera de él, al igual que orientar el diseño de la oferta académica.

Como se ha mencionado, el emprendimiento es considerado por Unimilnuto como parte de los factores que impulsan hacia la realización personal del estudiante y su proyecto de vida, cuya fundamentación epistemológica nace en el PEI, desde el desarrollo humano, cuya visión propende a la responsabilidad social, razón por la cual se denomina un saber transversal y una competencia compleja, que no puede ser enseñado o aprendido mediante una sola asignatura, en el uso exclusivo del aula de clase, en consideración también a que, además de ser un conocimiento teórico, es un conocimiento práctico; por tanto, es necesario trascender la segmentación curricular, a través de espacios de aprendizaje flexibles, enriquecidos por las posibilidades de decir y hacer algo nuevo, en atención a los contextos educativos y valorando adecuadamente las dinámicas situadas.

Así las cosas, la formación en emprendimiento se despliega directamente en las capacidades del estudiante, contempla los conocimientos, las habilidades interpersonales e intrapersonales, así como configura una competencia de formación, la caracterización del estudiante, su contexto, sus fortalezas y sus expectativas que son el insumo que permite la definición de los aspectos de la competencia formativa, cuyo proceso de desarrollo se logra mediante varias experiencias integradoras que describen las cinco dimensiones que conforman la Ruta de Formación en Emprendimiento.

A continuación, se presenta la competencia emprendedora, la cual debe ser desarrollada a lo largo del proceso formativo y se subdivide en tres unidades de manera interna, para facilitar el diseño de actividades académicas direccionadas a cada unidad, así como medir a través de resultados de aprendizajes la efectividad de las acciones implementadas (figura 4.5)

## **La oferta académica de emprendimiento**

La oferta académica de emprendimiento que se presenta a continuación se diseña a partir de la Ruta de Formación en Emprendimiento, para aportar al desarrollo y fortalecimiento de la competencia emprendedora, a través de diferentes espacios académicos.

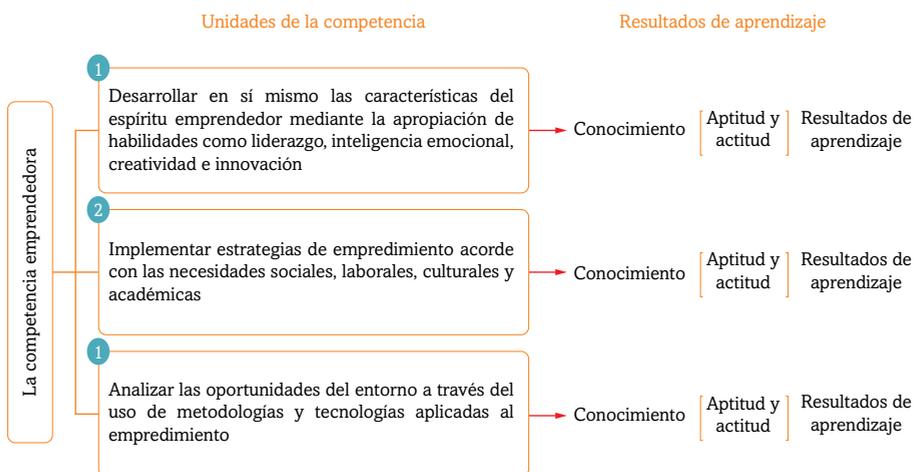


Figura 4.5. **La competencia emprendedora**

Fuente: Elaboración propia.

## Emprendimiento

La incorporación del curso misional de Emprendimiento y Gestión en el currículo educativo de los programas de pregrado responde a los lineamientos entregados en el PEI, que busca la preparación del estudiante para la vida a través de la formación, el fortalecimiento y el desarrollo de una competencia formativa para la vida, trabajando las dimensiones del saber, del saber hacer y del saber ser, con el objetivo de preparar personas comprometidas con aportar sus conocimientos y liderar procesos de cambio, sociales, culturales, ambientales, productivos y económicos.

En esta misma línea, el Consejo General Académico de Uniminuto aprobó el Acuerdo 14 de 2018, a través del cual determinó la necesidad de armonizar el curso misional de Emprendimiento y Gestión con la nueva Ruta de Formación en Emprendimiento y la primera dimensión del emprendimiento “Emprendedores con capacidad personal (intelectual y personal)”.

El curso de Emprendimiento y Gestión es un espacio académico transversal del CMD, que abarca dos créditos académicos y se desarrolla a lo largo del semestre de manera bimodal. Su objetivo es fomentar en el estudiante cualidades y habilidades propias del espíritu emprendedor a través de contenidos

pertinentes y socializados de forma dinámica, utilizando metodologías pedagógicas que aportan al desarrollo de competencias humanas y emprendedoras alineadas con la realidad del entorno social, laboral y económico actual. Este curso está diseñado para que el estudiante pueda reconocerse en su entorno como ser humano con cualidades emprendedoras y las enfoque en aspectos personales, laborales, académicos y sociales. Su contenido se centra en el emprendimiento ligado al ser humano, orientado hacia el reconocimiento de las habilidades del estudiante, su visión personal y una introducción sobre el emprendimiento como un conductor hacia la realización del proyecto de vida, desarrollado a través de la aplicación del modelo praxeológico, aprendizaje experiencial, estudios de caso, aprendizaje por proyectos, juego de roles, entre otros, que permiten al estudiante participar de manera presencial y virtual en actividades como talleres, exposiciones individuales y grupales, videos, plataforma virtual y en clases presenciales, que generen un nuevo pensamiento y empoderen al estudiante como sujeto activo de su propio emprendimiento.

## **Empresarialidad**

El término *empresarialidad* es adoptado por la Ley 1014 de 2006, y se origina por la capacidad creativa de la persona sobre la realidad que la rodea. Es la capacidad que posee todo ser humano para percibir e interrelacionarse con su entorno, mediando para ello las competencias empresariales (art. 1). Por su parte, y de acuerdo con el marco del nuevo orden económico mundial, la formación para la empresarialidad busca desarrollar las habilidades emprendedoras y fomentar la adquisición de competencias básicas, ciudadanas y laborales para el desarrollo de actitudes en el estudiante, que se requieren en la actividad empresarial. El objetivo del curso es desarrollar las capacidades creativas del estudiante en sus diferentes contextos mediante el fortalecimiento de las habilidades técnicas, conceptuales y humanas. Las actitudes para la empresarialidad parten del desarrollo de las habilidades para el emprendimiento y se deben perfeccionar en mayor profundidad para ambientes más complejos, a fin de que generen impactos en la actividad empresarial y aseguren la sostenibilidad y el aumento de la productividad, así como contribuyan al crecimiento económico y la creación de empleos en la sociedad.

## **Creación de empresas**

Para lograr aportar en el desarrollo económico y social de nuestro país, es primordial que cada emprendedor reconozca la importancia de la formalización de las empresas, dado que generará mejores oportunidades de crecimiento y, por ende, bienestar al entorno. Para ello, identificará los tipos de sociedades existentes en el territorio nacional, reconocerá el proceso para constituir una sociedad, identificará los aspectos legales enfocado en el tipo de sociedades, legislación laboral, legislación de seguridad y salud en trabajo y legislación tributario, de tal manera que minimice riesgos e impida comprometer la viabilidad y el futuro de la empresa. El objetivo del curso es contextualizar al estudiante frente a las realidades empresariales de Colombia, a partir de una revisión documental de marco normativo legal vigente que se aplica a las sociedades en el territorio nacional, lo que ayudará al emprendedor a tener una visión objetiva, facilitará su proceso de toma de decisiones empresariales y mitigará el riesgo y la incertidumbre en etapas tempranas. Así, podrá aportar en la transformación social, económica y cultural de su entorno. Este espacio académico aportará las competencias mínimas para crear organizaciones sostenibles y generará impactos positivos no solo en la vida del empresario, sino también en el entorno en el que se encuentre. En consecuencia, elaborará un proyecto basado en una unidad de negocio o empresa real, realizando un diagnóstico organizacional, y así presentar una propuesta de mejora acorde con la normatividad vigente aplicada; el estudiante fortalecerá el conocimiento empresarial impartido en la cátedra.

## **Plan de negocios**

En una economía cambiante y en la que prevalece la incertidumbre, es necesario dotar a los futuros profesionales, no importa la rama en la cual se desempeñe, de herramientas que le permitan competir en dicha economía. Por esta razón, la Cátedra de Plan de Negocio propende a que los estudiantes conozcan herramientas de diagnóstico y creación como ideación de productos o servicios, investigación de mercados, identificación y aplicación de modelos organizacionales, seguimiento a procesos, elaboración e interpretación de estados financieros básicos. El objetivo del curso es concientizar al estudiante

de la importancia del diseño de un plan de negocio en el desarrollo de una idea emprendedora, identificando y desarrollando cada uno de los elementos necesarios para la ejecución de esta en un entorno real, de igual forma que identifique habilidades emprendedoras y empresariales como la confianza, el manejo del fracaso, la toma de decisiones, la motivación y la negociación. Lo anterior bajo una metodología de aprendizaje por proyectos, en la que desarrollaran una idea propia, realizando la investigación que le dará validez a esta y diseñando las estrategias que permitan su ejecución exitosa, por medio del trabajo autónomo, colaborativo, apoyado siempre por el tutor.

### **Habilidades profesionales**

El desarrollo de competencias permite una mejora continua en las habilidades, actitudes y aptitudes personales y profesionales que generan cambios tanto en el entorno social como organizacional, asegurando no solo el empoderamiento de los equipos de trabajo, sino generando valor agregado a los procesos y la sostenibilidad de las empresas, así como contribuye al crecimiento económico, al aumento de la productividad, al rejuvenecimiento de los tejidos socioculturales y productivos, al igual que a la creatividad, innovación, produciendo mejoras en el clima organizacional. El objetivo del curso es conocer y aplicar características, componentes y métodos en temas de *coaching*, liderazgo, creatividad, habilidades gerenciales, autoestima, inteligencia emocional, motivación, trabajo en equipo, comunicación asertiva y resolución de conflictos, para crear espacios tanto de construcción gerencial como social, y ligar ello con la formación misional de Uniminuto, en la que se busca formar excelentes seres humanos, profesionales competentes, éticamente orientados y comprometidos con los nuevos escenarios sociopolíticos del país. Este curso es considerado una herramienta de alto valor para el fortalecimiento de la personalidad de los estudiantes de Uniminuto, quienes en el futuro estarán en la capacidad de no solo motivar a sus equipos de trabajo, sino también de orientarlos de manera acertada a resultados concretos, y efectivos, todo esto pasando por un proceso de conocerse mejor y reconocer las dinámicas que se pueden presentar en el entorno particular.

## **Negociación y comercialización**

El estudiante de Uniminuto debe desarrollar habilidades y destrezas que puedan influir en un proceso de negociación y comercialización, y para ello se realizará un recorrido teórico y práctico, en el que conocerá las fases de negociación, los modelos actuales y la identificación de estilos culturales de acuerdo con la región. Por su parte, la comercialización mostrará una cadena de valor desde la preventa, venta y posventa. Se buscará potenciar la capacidad de negociación a través del fortalecimiento de habilidades de negociación, y para ello se realizará metodología práctica, juego de roles, gana-gana, estudios de caso, simulación, rueda de negocios, entre otros. El objetivo del curso es conocer las técnicas de negociación y comercialización en sus contextos laborales y organizacionales, las cuales les permitirán fortalecer a los estudiantes en habilidades y competencias profesionales o personales requeridas en un mundo globalizado. En consecuencia, el contenido del curso dará solución a problemas presentados en las diferentes sesiones de la cátedra, en atención a los conocimientos teóricos adquiridos por el estudiante.

## **Direccionamiento empresarial**

Este curso tiene como fin fortalecer en los estudiantes de Uniminuto habilidades sociales que le permitan ejercer liderazgo en los distintos entornos en los cuales se desempeñe, a partir del reconocimiento y empoderamiento de los distintos espacios en los que se puede ejercer el liderazgo desde lo personal, lo social y lo empresarial. Esta propuesta se desarrolla mediante la aplicación del modelo praxeológico, aprendizaje experiencial, juegos de roles, estudios de casos y salidas de campo, que le permiten al estudiante identificar las distintas realidades en las que puede y debe ejercer el liderazgo para el crecimiento personal y la trascendencia de su ser a través de sus acciones. El objetivo del curso es fomentar en el estudiante habilidades sociales asociadas al liderazgo, desarrollar la capacidad de hacer uso de estas cuando intervenga en contextos organizacionales, comunitarios, familiares o sociales, y hacer del estudiante de Uniminuto un generador de transformación en tales escenarios.

## Ideación y prototipado

En atención a la importancia del desarrollo integral de los proyectos emprendedoras, es necesario crear un espacio en el cual los estudiantes de Uniminuto identifiquen herramientas de diseño de fácil aplicabilidad, para fortalecer sus proyectos emprendedores y su pertinencia en el contexto actual colombiano. El objetivo del curso es incentivar en el estudiante la creación de proyectos emprendedores entregando un producto mínimo viable (PMV) a través del método *customer development* (descubrimiento de clientes), ya que Uniminuto, basada en su *ethos* de formación, tiene la obligación de sembrar en sus estudiantes la semilla del emprendimiento como un proceso para que generen propuestas que transformen el entorno y desarrollen nuevas opciones y estilos de vida. En este curso, se desarrolla la creación de propuestas emprendedoras con valor diferenciador, a través del *customer development*, o perfilación de clientes, como herramienta para desarrollar un análisis cuantitativo y cualitativo de clientes, descubriendo las necesidades del entorno con la generación de hipótesis; dichos elementos permitirán generar un PMV de manera más confiable y acertada a la necesidad del cliente. Como beneficio, el estudiante podrá entender la importancia de los clientes en el desarrollo de una idea emprendedora e identificar la diferencia entre cliente y usuario, que le permitirá la perfilación del nicho de mercado, lo que se hace desde la descripción correcta y detallada de los clientes del proyecto emprendedor. También desarrollará habilidades investigativas que aportarán a la descripción del *total addressable market* (TAM), o mercado total direccionable; *serviceable available market* (SAM), o mercado que podemos servir; *serviceable obtainable market* (SOM), o mercado que podemos conseguir.

## Prospectiva de negocios

Actualmente, las personas en general se encuentran frente a una época de cambios. No solo económicos y sociales, sino también tecnológicos; de hecho, el cambio tecnológico es más veloz que el económico y social. El objetivo del curso es comprender las diferentes teorías relacionadas con el proceso de análisis del futuro, utilizando las herramientas disponibles en el ámbito de la predicción de escenarios y lograr con la mayor información posible asertividad en la toma

de decisiones, fomentar la capacidad investigativa de los estudiantes que les permitirá observar y evaluar distintas circunstancias del mundo organizacional. Los estudios de *forecasting* han demostrado que las principales innovaciones científico-tecnológicas se presentan en cinco campos: informática-robótica, energía, tiempo libre, biotecnología y nuevos materiales. El presente que se está viviendo y el futuro que nos espera se caracterizan por que son épocas en las cuales lo único permanente es el cambio.

## **Desafío innovatorio**

Innovatorio es una iniciativa que ratifica INNPulsa Colombia desde el trabajo realizado por parte de Bancoldex y el Programa de Transformación Productiva (PTP) en 2015 y 2016. INNPulsa Colombia contribuye desde la innovación y la fortaleza en la unión de tres actores fundamentales: el Estado, la empresa privada y las universidades, en busca de disminuir la distancia que ha existido entre ellos. Desde la academia se pretende realizar soluciones a diferentes problemas que el Estado plantea empresarialmente a través de retos, y ayudar a las empresas con investigaciones aplicadas, las cuales a su vez contribuyan a los estudiantes en un intercambio de información con el sector real y acerquen su formación a las necesidades de las diferentes industrias. Como productos se esperan emprendimientos productivos o prototipos con fines comerciales, que los estudiantes puedan desarrollar como proyectos de emprendimiento. El objetivo del curso es generar en el estudiante una experiencia diferencial al acercarlo a los desafíos actuales de las empresas e industrias del país por medio del programa Innovatorio, el cual está centrado en disminuir la distancia existente entre la empresa privada, las universidades y las entidades gubernamentales.

## **Diplomado de Emprendimiento**

Un avance importante del Centro Progresía EPE ha sido la creación del Diplomado de Emprendimiento, llamado “De la ideación a la acción”, el cual ha sido presentado junto con Unicorporativa para apoyar la comprensión del tema y el desarrollo de la competencia emprendedora en los colaboradores de Uniminuto. Este diplomado busca potenciar las habilidades del ser para descubrir

el potencial emprendedor, apropiarse de metodologías de innovación y creatividad, cocrear iniciativas que puedan impactar su labor en la institución e integrar herramientas gerenciales y financieras para apoyar la toma de decisiones. Algunos de los aspectos de la competencia emprendedora que desarrolla y fortalece el diplomado son:

- Generar procesos de ideación de nuevos emprendimientos.
- Dar respuesta a las necesidades de acción o las oportunidades de innovación y emprendimiento.
- Generar capacidades para la gestión de la innovación y el emprendimiento.
- Capacidad de observación y análisis crítico.
- Identificación, análisis y categorización de oportunidades.
- Asociación de conocimientos y experiencias para generar nuevas ideas, oportunidades y soluciones.
- Apropiación de conocimientos para el emprendimiento.

### **Otras actividades para el fortalecimiento y desarrollo de la competencia emprendedora**

Actividades diseñadas para mejorar las habilidades y competencias de los estudiantes y graduados en aspectos inherentes al emprendimiento.

#### ***Campamentos de emprendimiento***

Este campamento se da como complemento a la oferta académica y como parte del fortalecimiento al desarrollo de la competencia emprendedora. El objetivo general del campamento es potenciar las habilidades de liderazgo, trabajo en equipo, comunicación asertiva, empatía y creatividad, a través de hacer vivir a los participantes una experiencia presencial, con la cual se van exponiendo diferentes retos que deben ser resultados de manera grupal por los participantes y sobre los cuales es necesario reflexionar acerca de lo experimentado y lo aprendido. A diferencia de una clase tradicional, la interacción con otras personas en procesos inciertos sobre los cuales deben hacerse pactos

de trabajo, plantearse estrategias y cuidarse mutuamente permite a corto plazo establecer lazos de compañerismo y un vínculo emocional que permite generar procesos de transformación más profundos.

### **Prácticas profesionales en emprendimiento**

La práctica profesional es una de las estrategias de la proyección social de Uniminuto, que se concibe como un espacio curricular del proceso formativo para afianzar las competencias profesionales de los estudiantes. Está orientada a desarrollar en el estudiante conciencia y competencias que le permitan acompañar la solución de diversos problemas de la sociedad de manera diferenciada y pertinente, a partir de la convicción, según lo expresado en el modelo educativo, de que todo profesional, cualquiera que sea su disciplina, debe ser un promotor del desarrollo humano y social. Es una actividad pedagógica fundamental de la formación integral del estudiante en su profesión y disciplina; por tanto, ocupa créditos obligatorios en el plan de estudios. Es una actividad académica constituida como requisito de grado que adquiere su relevancia desde la relación permanente entre Uniminuto con la sociedad y el mundo laboral. El objetivo del proceso es lograr que el estudiante pueda plantear una idea empresarial, con fines sociales o de lucro, viable y sostenible, en la que desarrolle las competencias propias de su formación. Estos escenarios deben brindar la oportunidad de generar su propia empresa o el fortalecimiento de una unidad empresarial con un colectivo, a través de la aplicación de las competencias emprendedoras y de innovación.

### **Opción de grado en emprendimiento**

El estudiante que haya cursado la práctica profesional en emprendimiento en cualquiera de sus tres modalidades podrá darle continuidad al proceso optando por la opción de grado de la sistematización de la práctica.

### **Actividades de promoción de la comercialización**

Para apoyar los emprendimientos en su etapa de validación temprana, algunos centros Progresía EPE implementaron puntos de exposición de productos

y servicios, que tienen el objetivo de facilitar a los emprendedores una vitrina de promoción a cero costos, así como conocer información relevante respecto de la aceptación de la oferta, la percepción de la oferta de valor, las posibilidades de venta, la opinión sobre la marca, el empaque, entre otras variables. Los emprendedores que ya se encuentren superando la fase de prototipo, cuyos productos están listos, incluso, para una venta, reciben de parte del Centro Progresía EPE orientaciones previas a la ubicación del producto en el punto de validación durante aproximadamente un mes.

### **Vitrina para la comercialización de emprendimientos**

Se refiere a espacios dedicados a la exposición de productos y servicios ofertados a la comunidad académica y a potenciales compradores. Este tipo de actividades permite el fortalecimiento de las capacidades de negociación, promoción y venta de los productos, así como visibilizar a los emprendedores que ya se encuentran en la fase de implementación o de puesta en marcha.

### **Tienda colaborativa**

Se trata de un concepto de tienda colaborativa en que se ha llevado a cabo un ejercicio de comercialización de productos de los emprendedores del sector de alimentos que han sido acompañados por los centros Progresía EPE. El concepto de negocio incluye la oferta de productos de consumo rápido, para estudiantes y administrativos, en panadería, encurtidos, quesos, pastelería y bebidas, y el Centro Progresía EPE como gestor de la tienda asesora brinda orientaciones sobre la administración de la tienda. Esta tienda busca fortalecer las etapas de puesta en marcha y de comercialización de los emprendimientos de alimentos, promoviendo la cooperación entre emprendedores, las habilidades gerenciales, la creación de empresas, el empleo, la generación de ingresos, la equidad de oportunidades, al igual que el consumo responsable, la producción más limpia y la responsabilidad ambiental.

## **Star-up Weekend**

Se trata de un evento de tres días que tiene el propósito de convocar personas creativas en torno a un problema o reto que requiere ser solucionado, por lo que se conforman equipos de trabajo que comienzan a interactuar para proponer posibles soluciones. Durante los tres días los participantes van avanzando en sus ideas, e incluso en el prototipo, y reciben asesoría de empresarios, profesores y expertos invitados, quienes con sus experiencias apoyarán el modelamiento de la solución emprendedora. Al finalizar la actividad, todos los equipos exponen sus ideas a un grupo de jurados, quienes evaluarán la pertinencia de la solución, el nivel de innovación, la creatividad, la sostenibilidad y el potencial de la idea.

## **Networking de emprendedores**

Son actividades que promueven la asistencia y socialización de emprendedores y sus emprendimientos en los que el intercambio de información es muy importante en virtud de posibles alianzas entre emprendedores, compradores y vendedores, así como potenciales inversionistas y financiadores.

## **Foros y conferencias de emprendimiento**

Son actividades que tienen el carácter magistral y presentación de experiencias de emprendedores, quienes cuentan sus logros y fallas cometidas en el proceso.

## **Serie Web de Rubusque**

Serie realizada por el Centro Progresía EPE y Lumen 2000, para difundir el emprendimiento a través de las vivencias de un grupo de actores, quienes personifican a los estudiantes de Uniminuto y deben buscar mensualmente un sustento para continuar con sus estudios, lo que los lleva a explorar diferentes oportunidades, generar enseñanzas y abordar un formato novedoso de enseñanza y fomento de la cultura emprendedora.

## Programa de radio

El Centro Progresista EPE ha tenido franjas de radio en las que, a partir de un tema de interés de los emprendedores, realiza reflexiones, invita a expertos y promueve el emprendimiento como una opción de vida.

## Conclusiones

Formar emprendedores no se limita a la formación de planes de negocio, pues se trata de un horizonte dimensional más profundo en las estructuras humanas referidas al liderazgo, la persistencia, la necesidad de logros, la autogestión, la creatividad y la innovación. Una competencia relacionada con el desarrollo de la capacidad conceptual del estudiante y de su identidad, para ampliar las posibilidades que dará como resultado la acción, en cualquiera de los ámbitos, la empleabilidad o la creación de empresas, maneras de proveerse de una vida digna en pro de su beneficio y el de la sociedad.

Por ello, es de suma importancia humanizar el tema y llevarlo correctamente a los espacios curriculares, para lograr que los estudiantes y la comunidad académica puedan apropiarse del conocimiento en emprendimiento y su aplicación mediante acciones con un sentido, inspiradas en propósitos superiores, escogidas por su impacto en la vida. Formar emprendedores es una promesa coherente frente a los retos de los nuevos tiempos y un camino útil para la proyección productiva de los estudiantes hacia la empleabilidad y la creación de empresas. Fundamentalmente, se trata de promover en ellos y en la comunidad el desarrollo de un sistema de pensamiento más creativo, flexible y disruptivo, a partir de fortalecer y desarrollar actitudes y aptitudes, en especial, el sentido de la responsabilidad social y el compromiso de contribuir al desarrollo sociocultural y económico de su región con una visión global.

Por tanto, la universidad tendrá el desafío de evolucionar el proceso de enseñanza para avanzar hacia una formación centrada en las potencialidades del estudiante, adaptativa, apoyada en la solución de retos o problemas reales y apalancada en la experiencia que pueden brindar los diferentes ambientes (aula, empresas y organizaciones, comunidades, entre otros) y agregar valor al proceso.

## Referencias

- Congreso de Colombia. (2006, 26 de enero). Ley 1014. *De fomento a la cultura del emprendimiento*. Diario Oficial 46164.
- Cooperativa Minuto de Dios. (s. f.). <https://coopuniminuto.com/index.php/portafolio/credito-de-emprendimiento/emprendimiento-y-desarrollo-empresarial>
- Corporación Universitaria Minuto de Dios. (2008a). *El modelo educativo Uniminuto*. <https://issuu.com/amosquera/docs/cuadernos-institucionales—01-modelo-educativo-un>
- Corporación Universitaria Minuto de Dios. (2008b). *Plan de Desarrollo 1998-2002 Uniminuto*. <https://issuu.com/amosquera/docs/cuadernos-institucionales—04-plan-de-desarrollo->
- Corporación Universitaria Minuto de Dios. (2008c). *Plan de Desarrollo 2003-2007 Uniminuto Nuevos Acuerdos*. <https://issuu.com/amosquera/docs/cuadernos-institucionales—05-plan-de-desarrollo->
- Corporación Universitaria Minuto de Dios. (2010). *Plan de Desarrollo 2008-2012. Sistema Universitario Uniminuto*. [https://issuu.com/amosquera/docs/pyd-10-108\\_cartilla\\_11retos\\_estrategicos\\_v11\\_final](https://issuu.com/amosquera/docs/pyd-10-108_cartilla_11retos_estrategicos_v11_final)
- Corporación Universitaria Minuto de Dios. (2013, 3 de octubre). Resolución 1310. *Propuesta de fundamentación pedagógica del componente curricular. Minuto de Dios y formulación de sus áreas de formación*.
- Corporación Universitaria Minuto de Dios. (2014a). *Plan de Desarrollo 2013-2019. Plan Estratégico—Sede Principal*. <http://www.uniminuto.edu/documents/1918700>
- Corporación Universitaria Minuto de Dios. (2014b). Proyecto Educativo Institucional de Uniminuto (PEI). <http://umd.uniminuto.edu/proyecto-educativo-institucional>
- Corporación Universitaria Minuto de Dios. (2016, 23 de noviembre). Resolución 1400. *Por medio del cual se crea el Sistema Nacional de Emprendimiento, Prácticas Profesionales y Empleabilidad y los Centros de Emprendimiento, Prácticas Profesionales y Empleo Progresa EPE para el Sistema Educativo Uniminuto*.
- Corporación Universitaria Minuto de Dios. (2018a, 30 de enero). *Acuerdo 9. Lineamientos para el desarrollo de las prácticas profesionales en los programas de pregrado de la Corporación Universitaria Minuto de Dios—Uniminuto*.

- Corporación Universitaria Minuto de Dios. (2018b, 24 de julio). Acuerdo 13. *Lineamientos para la gestión de los servicios de empleabilidad en la Corporación Universitaria Minuto de Dios – Uniminuto.*
- Corporación Universitaria Minuto de Dios. (2018c, 24 de julio). Acuerdo 14. *Lineamientos para el desarrollo del emprendimiento en los programas de pregrado.*
- Corporación Universitaria Minuto de Dios. (s. f.a). *Modelo educativo.* [http://www.uniminuto.edu/web/uvd/institucional/-/asset\\_publisher/xDOhhFvK3H6E/content/modelo-educati-3?inheritRedirect=false](http://www.uniminuto.edu/web/uvd/institucional/-/asset_publisher/xDOhhFvK3H6E/content/modelo-educati-3?inheritRedirect=false)
- Corporación Universitaria Minuto de Dios. (s. f.b). *Parque Científico de Innovación Social.* <http://www.uniminuto.edu/web/pcis/pcis>
- Corporación Universitaria Minuto de Dios. (s. f.c). *Centro Progresá.* <http://umd.uniminuto.edu/web/uvd/centro-progresá-uvd>
- Discurso del Padre Camilo Bernal Hadad. (2011). <https://www.buenastareas.com/materias/discurso-padre-camilo-bernal-hadad/0>
- Juliao Vargas, C. G. (2011). *El enfoque praxeológico.* Corporación Universitaria Minuto de Dios. <https://repository.uniminuto.edu/handle/10656/1446>
- Ministerio de Educación Nacional. (2010). *La cultura del emprendimiento en los establecimientos educativos: Orientaciones generales.* [https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-287822.html?\\_noredirect=1](https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-287822.html?_noredirect=1)



El gran motor de la economía contemporánea es el emprendimiento: agentes de cambio detrás de las fuerzas creativo-destructivas schumpeterianas, que garantizan que nuevas empresas más productivas reemplacen los procesos más obsoletos. Este proceso genera crecimiento sostenido, nuevas posiciones laborales que usualmente requieren profesionales calificados. Como tal, permanentemente se han buscado instrumentos de política que promuevan el emprendimiento, así como durante años se promulgaron alternativas como el fomento industrial o el impulso a sectores como la construcción para “jalonar” la economía. No obstante, dominar el emprendimiento ha demostrado ser una tarea notablemente más difícil que las otras políticas de desarrollo. Es aquí donde se entiende la intención emprendedora, y en especial desde las universidades, como fuente de la innovación.



**COLOMBIA  
CIENTÍFICA**  
Conocimiento Global para el Desarrollo