Americana Emprendedora

Un reto de Oportunidades

SELLO EDITORIAL UNIVERSITARIO Americana

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA AMERICANA
INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA

AMERICANA EMPRENDEDORA:
UN RETO DE OPORTUNIDADES

Corredor Gómez, Alba.

Americana emprendedora: un reto de oportunidades / Alba Corredor Gómez, Liyis Gómez Núñez, Albert Corredor Gómez. -- Barranquilla : Corporación Universitaria Americana, 2018.

57p. ; 17x24 cm.
ISBN: 978-958-5512-18-4

1. Americana -- Emprendimiento y oportunidad. -- Corporación Universitaria Americana. I. Tít. II. Gómez Núñez, Liyis. III. Corredor Gómez, Albert.

658.11 C824 2018 cd 21 ed.

Corporación Universitaria Americana-Sistema de Bibliotecas

Producción científica en contextos académicos y científicos,
Integración dinámica de la formación investigativa©
Corporación Universitaria Americana©
Sello Editorial Coruniamericana©
ISBN: 978-958-5512-18-4

Sede Barranquilla

Presidente
JAIME ENRIQUE MUÑOZ

Rectora Nacional
ALBA LUCÍA CORREDOR GÓMEZ

Vicerrector Académico Nacional
MARIBEL YOLANDA MOLINA CORREA

Vicerrector de Investigación Nacional
ASTELIO DE JESÚS SILVERA SARMIENTO

Director Sello Editorial
JORGE ROBLEDO FERNÁNDEZ

Sede Medellín

Presidente
JAIME ENRIQUE MUÑOZ

Rectora Nacional
ALBA LUCÍA CORREDOR GÓMEZ

Rector - Sede Medellín
ALBERT CORREDOR GÓMEZ

Vicerrector General - Sede Medellín
CAMILO ANDRÉS ECHEVERRI GUTIÉ-RREZ

Vicerrector Académico - Sede Medellín
DANY ESTEBAN GALLEGO QUICENO

Vicerrector de Investigación - Sede Medellín
LUIS FERNANDO GARCÉS GIRALDO

Sede Montería

Presidente
JAIME ENRIQUE MUÑOZ

Rectora Nacional
ALBA LUCÍA CORREDOR GÓMEZ

Rector - Sede Montería
WILMER LAMUS RODRÍGUEZ

Directora Académica - Sede Montería
LINA MARCIA HUMANEZ ARROYO

Directora de Investigación - Sede Montería
JHENNYS PAOLA BECERRA OSSA

EQUIPO LÍDER DEL PROYECTO AMERICANA EMPRENDEDORA:
Alba Lucía Corredor Gómez, Rectora
Liyis Gómez Núñez, Vicerrectora de Extensión Proyección Social e Internacionalización
Astelio Silvera, Vicerrector de Investigación.
Marco Molina Acosta, Director Americana Emprendedora
Jonathan Barranco Gómez, Directora Unidad de Aseguramiento de la Calidad

Colaboradores:
Alfonso Díaz Pertuz, Director de Planeación
Jazmín Cabarcas Greco, Directora de Egresados
Keilis Arteaga Cogollo, Directora de Internacionalización
Ilma Bonilla Botia, Docente del Programa de Ingeniería de Sistema
Jose López Muñoz, Docente del Programa de Contaduría
Edgar Morillo Vergel, Docente del Programa de Ingeniería de Sistema
Orlando Cantillo, Docente del Programa de Administración
Jaime Díaz Uribe, Director del Centro de Educación Continuada
Lourdes Truyol de Rua, Directora de Practica Empresarial
Ivonne Acendra Henríquez, Docente del programa de Negocios Internacionales

Diagramación y Portada: Kelly J. Isaacs González
Sello Editorial Universidad Americana
selloeditorialcoruniamericana@coruniamericana.edu.co

Todos los derechos reservados. Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, almacenada en sistema recuperable o transmitida en ninguna forma o por medio electrónico, mecánico, fotocopia, grabación, u otro, sin previa autorización por escrito del Sello Editorial Coruniamericana y de los autores. Los conceptos expresados en este documento son responsabilidad exclusiva de los autores y no necesariamente corresponden con los de la Corporación Universitaria Americana y da cumplimiento al Depósito Legal según lo establecido en la Ley 44 de 1993, los decretos 460 del 16 de marzo de 1995, el 2150 de 1995, el 358 de 2000 y la Ley 1379 de 2010.

ÍNDICE

I. AMERICANA EMPRENDEDORA: UN RETO DE OPORTUNIDADES 6
A. INTRODUCCIÓN: 6
1. VISIÓN AMERICANA EMPRENDEDORA 6
2. COMPETENCIA AMERICANA EMPRENDEDORA 8
B. MISIÓN Y VISIÓN CORPORACIÓN UNIVERSITARIA AMERICANA 9
1. MISIÓN. 9
2. VISIÓN 9
3. PRINCIPIOS Y VALORES 9
C. MISIÓN Y OBJETIVOS AMERICANA EMPRENDEDORA 10
1. MISIÓN AMERICANA EMPRENDEDORA 10
2. OBJETIVOS DE AMERICANA EMPRENDEDORA 10
II. MARCO TEÓRICO: HACÍA UNA UNIVERSIDAD DE TERCERA GENERACIÓN 11
A. UNIVERSIDADES EMPRENDEDORAS: APROXIMACIONES TEÓRICAS 12
B. MODELO TEÓRICO AMERICANA EMPRENDEDORA 15
III. ESTRATEGIAS DOCENCIA 2018 -2025 21
A. PROPÓSITO Y OBJETIVOS 23
B. MODELO TEÓRICO 23
1. DEFINICIÓN DE LOS CONDUCTORES SISTÉMICOS 28
C. RETOS Y ESTRATEGIAS 2018 - 2025 29
IV. ESTRATEGIAS INVESTIGACIÓN 2018 -2025 33
A. PROPÓSITO Y OBJETIVOS 34
B. MODELO TEÓRICO 34
1. DEFINICIÓN DE LOS CONDUCTORES SISTÉMICOS 40
C. RETOS Y ESTRATEGIAS 2018 - 2025 41
V. ESTRATEGIAS EXTENSIÓN Y PROYECCIÓN SOCIAL 2018 – 2025 47
A. PROPÓSITO Y OBJETIVOS 48
B. MODELO TEÓRICO 49
1. DEFINICIÓN DE LOS CONDUCTORES SISTÉMICOS 52
C. RETOS Y ESTRATEGIAS 2018 - 2025 53
VI. ESTRUCTURA DE GESTIÓN DE AMERICANA EMPRENDEDORA 61
COMITÉ CONSULTIVO (CC) 63
UNIDAD DE GESTIÓN (UG) 64
GRUPOS DE TRABAJO 66
BIBLIOGRAFÍA 67

I. AMERICANA EMPRENDEDORA: UN RETO DE OPORTUNIDADES

A. INTRODUCCIÓN

1. VISIÓN AMERICANA EMPRENDEDORA

En mi calidad de rectora de la *Americana*, una Institución de excelencia académica, comprometida y fundamentada en valores éticos, que propende por el desarrollo y la competitividad de la región a través de la formación integral y el perfeccionamiento profesional, es un placer darle a conocer el proyecto Americana Emprendedora, el cual nace del interés y experiencia personal como emprendedores de los fundadores de la institución.

Me complace saber que en la construcción de este documento, que se convierte en la brújula que guiará nuestro actuar hacia una universidad emprendedora, en los próximos 7 años[1], participaron nuestros vicerrectores y líderes de áreas los cuales fueron capaces de interpretar la esencia y espíritu emprendedor de nuestra institución. A ellos, en nombre del consejo directivo y mío propio, mis más sinceros agradecimientos.

Americana Emprendedora es una estrategia de generación de valor, no para beneficio particular de la institución y su grupo de interés directo – estudiantes, egresados, profesores y funcionarios de todos los niveles – sino también de las familias de estos, la región y el país. Ello, porque estamos convencidos del impacto del emprendimiento como motor de desarrollo económico y social, de individuos y comunidades.

Por otra parte, las instituciones de educación superior cada día son más conscientes de su responsabilidad como formadores de profesionales emprendedores, a partir de reconocer que el emprendimiento es un comportamiento que puede ser desarrollado (Kirtzner, 1979; Shapero y Sokol, 1982; Gómez, et. al. 2017)[2]. Esto implica, según Allan Gibb (2007)[3] , la necesidad de incluir cambios significativos en los programas de educación, en los modelos pedagógicos y en las didácticas a utilizar.

En tal sentido, la globalización y los cambios estructurales en las economías han

1 Los retos y estrategias se revisarán anualmente, en la medida en se vayan ejecutando los planes de acción anuales.

2 Kirzner, I. 1979. Perception, Opportunity, and Profit. Studies in the Theory of Entrepreneurship. Chicago, London: University of Chicago Press.

Shapero, A. et Sokol, L. 1982. The social dimensions of entrepreneurship. Kent C, Sexton L. et Vesper K. (eds) Encylopedia of Entrepreneurship. Englewood. Cliffs, NJ: Prentice Hall, 72-90.

Gómez Núñez, L., Llanos Martínez, M., Hernández Rico, T., Mejía Rodríguez, D., Heilbron López, J., Martín Gallego, J., y Senior Roca, D. (2017). Competencias emprendedoras en Básica Primaria: Hacia una educación para el emprendimiento. Pensamiento & Gestión, (43), 150-180.

3 Gibb, A.A. (2007) ' Creating the entrepreneurial university: do we need a different model of entrepreneurship' Chapter 4 in Fayolle, A. edt, 'Handbook of research in Entrepreneurship Education' Volume 1 pp 67-104 Edward Elgar

llevado a un considerable esfuerzo por parte de académicos y formuladores de políticas públicas, de todas partes del mundo, para promover la educación en emprendimiento en los diferentes niveles educativos. En este contexto, la educación superior juega un papel protagónico, no solo implementando en sus planes de estudio el abordaje del emprendimiento como alternativa de carrera y de generación de empleo, sino generando nuevos modelos de abordaje del emprendimiento y actuando la institución misma como un centro de incubación de ideas y proyectos, donde cada uno de sus actores – estudiantes, egresados, profesores y funcionarios – encuentran un espacio sin igual para la identificación y desarrollo de sus talentos.

Americana Emprendedora se propone, por un lado, desarrollar en sus estudiantes competencias emprendedoras altamente valiosas, es decir, la adquisición de actitudes, conocimientos y habilidades efectivas que les permitan no solo de crear empresas sino desarrollar soluciones a los problemas que día a día se les puedan presentar a ellos y a terceros; por otro lado, se trata también de generar las condiciones institucionales para que, a través de la investigación científica y aplicada, al igual que de su relacionamiento con el entorno y su proyección social pueda hacer del emprendimiento una estrategia de transformación de individuos y comunidades.

Este documento, *Americana Emprendedora*: Un Reto de Oportunidades, presenta a la comunidad americanista qué entendemos por universidad emprendedora, el modelo teórico diseñado, los propósitos y objetivos a alcanzar, al igual que los retos y estrategias para el período 2018 – 2025. Adicionalmente se contará con un plan de acción anual, en el cual se encontrarán las acciones, metas e indicadores requeridos para alcanzar los propósitos y objetivos formulados.

Es una tarea retadora y maravillosa la que nos impone Americana Emprendedora. Sabemos que no va a ser fácil porque no se trata, como es la costumbre, cuando se trata de trabajar el emprendimiento desde las universidades, de intervenir solo la currícula de estudio con cursos de emprendimiento e impulsar la creación de empresas entre los estudiantes y egresados, si no de ir más allá, de visualizar toda la institución como un ente emprendedor, donde sus tres ejes misionales – docencia, investigación, y extensión y proyección social – son igualmente importante y responsables. Vamos a requerir la cooperación de cada uno de los líderes y miembros misionales, pero sé que cuento con el mejor equipo para alcanzar el sueño de ser la universidad emprendedora referente de la región, y, por qué no, del país.

Gracias de antemano a todos los americanistas.
Alba Lucía Corredor Gómez
Rectora

2. COMPETENCIA AMERICANA EMPRENDEDORA

Aunque una universidad emprendedora, como se apreciará más adelante, va más allá de la definición de procesos de formación y de mecanismos para el desarrollo del espíritu emprendedor y de la creación de empresas, el concepto de competencia emprendedora es un elemento sustantivo de este tipo de universidad, toda vez que permite precisar la manera como los diferentes grupos de interés diferenciarán a la universidad y a sus estamentos –docencia, investigación, y extensión y proyección social-.

En tal sentido, se ha definido la competencia emprendedora de la Americana como:

La Universitaria Americana tiene como competencia institucional promover la formación de emprendedores, y creación y desarrollo de empresas en contexto, como alternativa de desarrollo personal y social de alto impacto, soportada en procesos educativos rigurosos, investigación científica y procesos de investigación, y en actividades de extensión y proyección social que conduzcan a una relación real y efectiva con su entorno.

B. MISIÓN Y VISIÓN CORPORACIÓN UNIVERSITARIA AMERICANA

1. MISIÓN

La Corporación Universitaria Americana está comprometida con la formación de seres humanos integrales, competentes y emprendedores, mediante procesos de docencia, investigación y proyección social, manifiestos a nivel nacional e internacional, a través de propuestas académicas de alta calidad, sostenibles en diferentes niveles y modalidades de la educación superior, para contribuir a la construcción de una sociedad".

2. VISIÓN

En el 2025, la Corporación Universitaria Americana, será una institución con reconocimiento nacional e internacional, distinguida por la acreditación de alta calidad de sus programas e institucional y el aporte de egresados con excelente formación académica e investigativa que contribuyen al desarrollo sostenible del país".

3. PRINCIPIOS Y VALORES

Los principios y valores institucionales constituyen el eje del proyecto educativo de la Americana. Estos son:

- Principios: autonomía, respeto, equidad, disciplina, inclusión y transparencia.

- Valores: responsabilidad, innovación, compromiso, liderazgo, sinergia, lealtad y honestidad.

C. MISIÓN Y OBJETIVOS AMERICANA EMPRENDEDORA

1. MISIÓN AMERICANA EMPRENDEDORA

La misión de Americana Emprendedora es:

Fomentar una cultura emprendedora e innovadora sólida que permee cada uno de sus estamentos, haciendo de esta una institución que impulsa la formación de emprendedores y creación y desarrollo empresas triple impacto, contribuyendo de esta manera a una sociedad más justa, equitativa e incluyente.

2. OBJETIVOS DE AMERICANA EMPRENDEDORA

Americana Emprendedora busca:

1. Fortalecer los procesos educativos en los diferentes niveles de formación para lograr la generación de líderes emprendedores, capaces de transformar sus vidas y a sus comunidades, actuando como agentes de cambio social, económico y ambiental.

2. Impulsar investigaciones científicas y procesos de investigación, desarrollo e innovación que permitan el fortalecimiento de contextos emprendedores sólidos y la transferencia de conocimientos aplicados a empresas nuevas y establecidas.

3. Fomentar la ejecución de proyectos emprendedores que impacten la región y el país, como efecto de su relación con las unidades académicas, de investigación de la institución, con el sector productivo, académico y social local, nacional e internacional.

Los anteriores objetivos fueron definidos de acuerdo con las funciones misionales de la Institución, así, el primer objetivo corresponde a Docencia, el segundo a Investigación y el tercero a *Extensión y Proyección Social*.

II. MARCO TEÓRICO: HACÍA UNA UNIVERSIDAD DE TERCERA GENERACIÓN

A. UNIVERSIDADES EMPRENDEDORAS: APROXIMACIONES TEÓRICAS

Cada vez más las universidades son reconocidas como actores fundamentales en la generación de economías basadas en conocimiento. Esto debido a que son éstas las que principalmente producen teorías y conceptos a través de la dinámica propiciada por su quehacer, en términos de la investigación, la docencia y los procesos de transferencia de conocimiento. Este rol de las universidades es aún más relevante en economías en vía de desarrollo, donde es escasa la existencia de otras entidades que propicien generación de conocimiento, tal es el caso de Colombia, especialmente de las regiones distantes del centro del país.

Así pues, más allá de su rol como generadora de profesionales, las universidades constituyen un factor determinante en el desarrollo social y económico de las regiones. En tal caso, son un *push factor*[4] , lo que significa que sus actividades de formación – *docencia* – son tan importantes como las de investigación y desarrollo – investigación –, y de transferencia de conocimiento – extensión y proyección social- para el surgimiento de regiones y países con alto grado de bienestar.

En relación con el emprendimiento, las universidades han ganado un papel protagónico al momento de impulsar la creación de empresas, y, aquellas más avanzadas, la formación de emprendedores en sus diferentes vertientes – empresarial, corporativo y social-. En el caso de Colombia, esta dinámica tomo fuerza a partir de la Ley 1014 de 1986, Ley de Cultura Emprendedora, la cual obligó a las universidades a crear unidades de emprendimiento para incentivar la creación de empresas. Este hecho ha estado soportado fuertemente en la existencia de cursos curriculares en emprendimiento y asesoría; en casos excepcionales, se ha impulsado la generación spin offs – empresas de base tecnológica – a partir de resultados de investigación.

Ahora bien, últimamente ha tomado fuerza el concepto de universidades emprendedoras, el cual ha sido objeto de estudio desde la década de 1980 (Etzkowitz, 1983; Dill, 1995; Chrisman et al., 1995; Röpke, 1998; Kirby, 2002;

4 Los push factors son medios a través de los cuales un individuo es 'empujado' o impulsado de manera consciente a realizar una actividad o alcanzar un propósito.

Jacob et al., 2003; Guerrero et al., 2006) y, aunque aún no existe conceso sobre su definición (Guerrero et al., 2006; Kirby et al., 2011; Bronstein y Reihlen, 2014), el solo hecho de introducir este concepto como una categoría es un gran aporte para potenciar el rol de las universidades como actores claves del desarrollo de las regiones y países. Desde su introducción por Etzkowitz (1983) algunos autores han adaptado el término con ciertas modificaciones, mientras que otros han propuesto terminología alternativa como universidades de tercera generación (Wiseman, 2009).

Por otra parte, la interpretación más generalizada de universidad emprendedora gira alrededor del impulso a la creación de empresas y comercialización de resultados de investigación – spin offs, regalías –. En esta línea se encuentran autores como Etzkowitz (1983), Dill (1995), Chrisman et al. (1995), Röpke (1998), Kirby (2002), Jacob et al. (2003), Etzkowitz (2003).

Etzkowitz (1983) concibe la universidad emprendedora como aquella que considera fuentes de recursos como patentes, investigación bajo contrato y la asociación con empresas privadas. Dill (1995) como las que contemplan la transferencia de tecnología como un esfuerzo formal para capitalizar la investigación universitaria, al tratar sus resultados con fines comerciales. Chrisman et al. (1995) la definen en base a su orientación a crear nuevos negocios a través de estudiantes y profesores.

En su investigación Clark (1998) señala que una universidad emprendedora busca innovar en la forma en que se crean y gestionan los negocios, permitiéndoles llegar a una postura más prometedora en el futuro; afirma que la universidad debe trabajar la cultura emprendedora en todos los niveles, desde la enseñanza e investigación, hasta la gobernanza y gestión. Paralelamente Röpke (1998) presenta tres elementos característicos; la primera que la universidad en sí misma, a nivel de organización, es emprendedora, la segunda que los miembros de la universidad – estudiantes, profesores y funcionarios – son emprendedores, y la tercera que la interacción entre el ambiente y la universidad sigue un patrón emprendedor.

Otra definición proviene de Subotzky (1999) quien caracteriza a la universidad emprendedora de acuerdo con la asociación universidad-empresa y su capacidad para acceder a fuentes de financiación externas.

Etzkowitz (2000) presenta una definición actualizada de universidad emprendedora enfatizando en el objetivo de incidir en el desarrollo económico, a la vez que obtiene ventaja financiera y de sus capacidades. Así mismo, Kirby (2002) la define como el corazón de cualquier cultura emprendedora, ya que estas universidades tienen la habilidad de innovar, reconocer y crear oportunidades, formar equipos de trabajo e individuos con baja aversión al riesgo, capaces de responder a los desafíos.

Desde otra perspectiva, Etzkowitz (2003) ve en la universidad emprendedora una incubadora natural que provee estructuras de apoyo para maestros y estudiantes para iniciar nuevos negocios, mientras que Jacob et al. (2003) proponen que las bases de la universidad emprendedora son la comercialización (cursos, servicios de consultoría, entre otros) y la explotación (patentes, licencias o start-ups de estudiantes). Guerrero y Urbano (2012) las analizan en virtud de su impacto en las comunidades, mediante la educación y el entrenamiento en emprendimiento, la creación de nuevas empresas y la transferencia de tecnología.

Así mismo, Bronstein y Reihlen (2014) señalan que una universidad emprendedora responde estratégicamente a los cambios lógicos en los diferentes campos, empleando recursos de manera innovadora, reforzada por una cultura emprendedora que provee estructuras de apoyo para cumplir sus metas estratégicas y aprovechar oportunidades (Shane y Ventakataraman, 2000) que la literatura tiende a reducir a capitalización y comercialización de la investigación académica.

Por otra parte, Wissema (2009) introduce el término universidad de tercera generación que puede ser usado como sinónimo de universidad emprendedora. En tal sentido, señala que éstas son agentes de cambio, caracterizadas por su multiculturalidad, con redes y asociaciones, que operan en un mercado competitivo y abierto, desde las cuales surgen empresas de base tecnológica – spin offs – capaces de incidir en los cambios tecnológicos. En esta misma línea se encuentran Duarte-Ortiz y Navarro-Vargas (2014) quienes señalan que estas universidades hacen frente a las necesidades de su contexto, destinando gran parte de sus recursos en investigación orientada a suplirlas.

B. MODELO TEÓRICO AMERICANA EMPRENDEDORA

Junto con el concepto de universidad emprendedora, tanto a nivel académico como empresarial y gubernamental, cada día cobra mayor importancia la necesidad de contar con entornos favorables para el surgimiento y consolidación de empresas dinámicas e innovadoras, que actúen como motores de desarrollo social y económico. Esto es ecosistemas emprendedores.

El término ecosistema proviene de James Moore[5], quien lo usó por primera vez en un artículo de *Harvard Business Review* publicado durante la década de los noventa. Moore señaló que las empresas no evolucionan en un vacío y mostró un engranaje casi que intrínseco de la relación de las empresas con proveedores, clientes y financiadores (Moore, 1993) . Posteriormente, otros autores han señalado la importancia del surgimiento de ecosistemas emprendedores en el cual las nuevas empresas tengan mayores y mejores oportunidades para crecer y crear empleo (Zacharakis et al, 2003; Isenberg, 2009; Napier and Hansen, 2011; Malecki, 2011; Kantis and Federico, 2012; Rosted, 2012).

Existen diversos modelos de ecosistemas emprendedores, dos particularmente referenciados: Daniel Isenberg, profesor de Babson College, y Erik Stam, profesor de Utrech University. Isenberg (2011)[6] evidencia que un ecosistema de emprendimiento está conformado por cientos de elementos específicos que son perfectamente agrupados en seis dominios generales: (i) cultura propicia, (ii) políticas propicias y liderazgo, (iii) disponibilidad de financiamiento apropiado, (iv) capital humano de calidad, (v) mercados amigables para los productos, y (vi) apoyos institucionales e infraestructura. La Figura (1) muestra los diferentes elementos señalados por Daniel Isenberg. Este modelo es particularmente útil no solo porque agrupa diferentes modelos de ecosistemas emprendedores, por ejemplo del Foro Económico Mundial, sino por los factores o elementos que lo rodean, y que en últimas son estos los que más específicamente tienen relación con las universidades, por ejemplo: liderazgo, redes y educación.

5 Moore, J. (1993) Predators and Prey: A New Ecology of Competition, Harvard Business Review. May.

6 Isenberg, D. J. (2011) Introducing the entrepreneurship ecosystem: Four defining characteristics, Forbes. Available at http://www.forbes.com/sites/danisenberg/2011/05/25/introducing-the-entrepreneurship-ecosystemfour-defining-characteristics/ (accessed 25 May 2011).

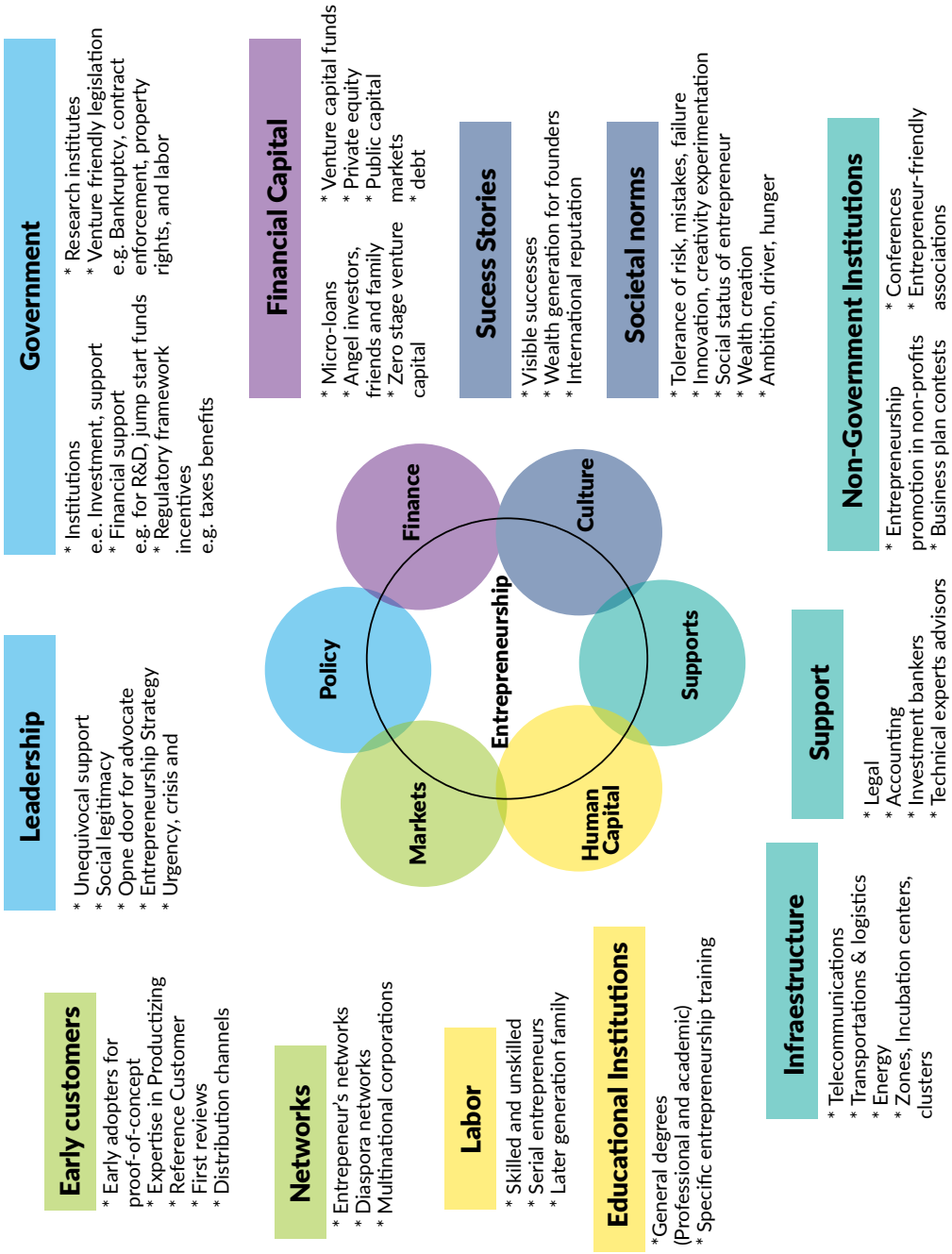

Figura 1. Dominios del ecosistema emprendedor (Iseberg, 2009).

Por su parte, Stam (2015) evidencia que no existe una única definición de ecosistema emprendedor y lo visualiza en tanto un conjunto de actores y factores interdependientes, coordinados que permiten el surgimiento del emprendimiento. En este caso, la actividad empresarial es tomada como el proceso mediante el cual los individuos identifican oportunidades para generar valor a la sociedad mediante la innovación, a través de empresas o establecidas. En el centro de este concepto está el emprendedor. En tal sentido, propone un modelo, Figura 2, que reúne los diversos factores y componentes referenciados por la literatura, mostrando la relación causal entre ellos de acuerdo a cuatro capas o categorías fundamentales - *condiciones marco, condiciones sistémicas, productos y resultados* -. La relación es analizada entre categorías - ascendente y descendente -, así como intracategorías. La causalidad ascendente revela la manera en que las causas fundamentales de la creación de nuevos valores están mediadas por causas intermedias, mientras que la causalidad descendente muestra cómo los resultados y productos del sistema a lo largo del tiempo también retroalimentan las condiciones del sistema. Las relaciones causales intracategorías se refieren a la interacción de los diferentes elementos dentro del ecosistema, y cómo los diferentes productos y resultados del ecosistema podrían interactuar.

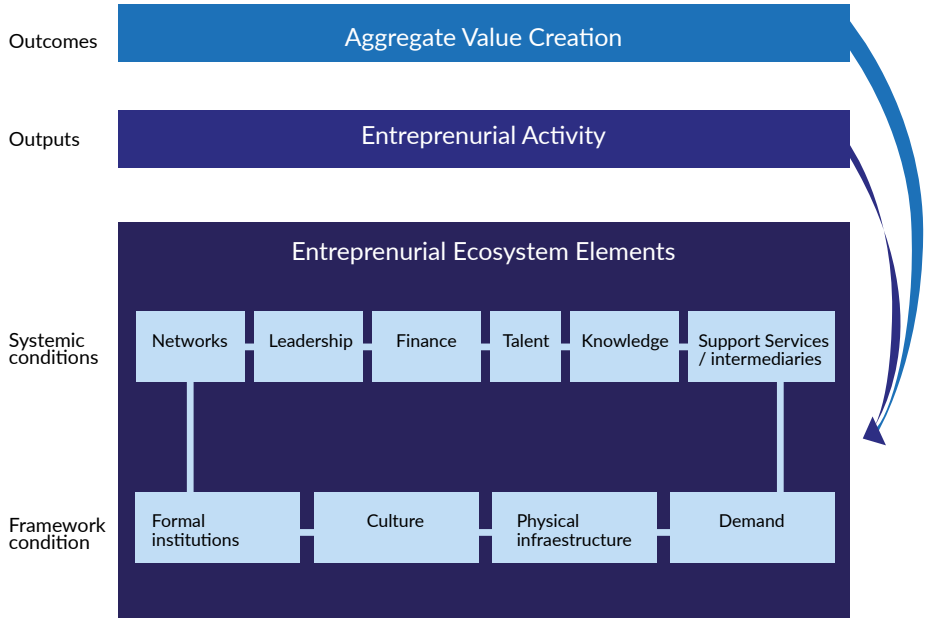

Figura 2. ***Elementos claves, resultados y productos del ecosistema emprendedor (Stam, 2015).***

Teniendo como soporte el marco teórico anteriormente expuesto sobre universidad emprendedora y la propuesta de Stam (2015) de las categorías que conforman el ecosistema emprendedor, se construye el modelo teórico de Americana Emprendedora, Figura 3, usado para diseñar el plan de intervención particular para alcanzar la visión, la misión y los objetivos definidos para la institución en tanto universidad emprendedora. Cabe señalar que de la propuesta de Stam (2015) no se toman los componentes particulares, sino las categorías y la manera como estas interactúan.

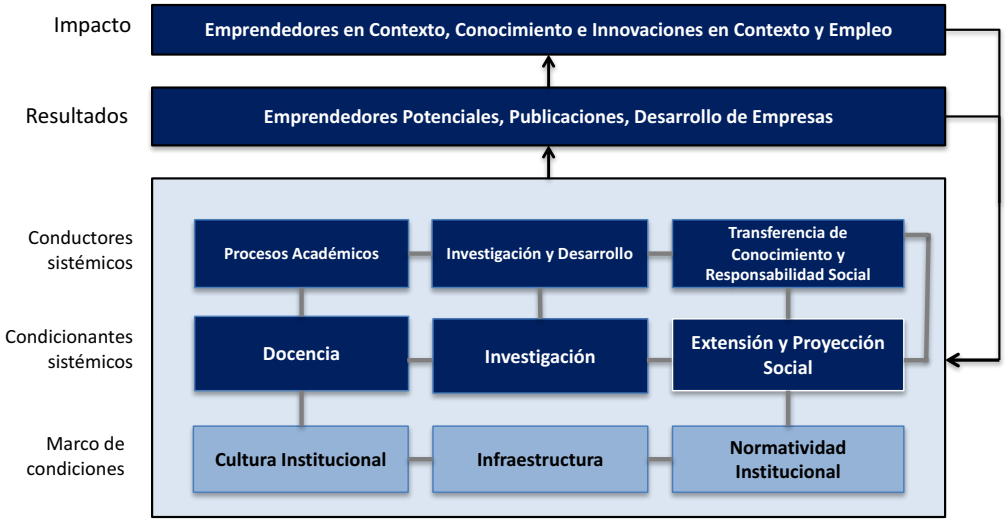

Figura 3. Modelo Americana Emprendedora
Fuente: Elaboración equipo a cargo, basado en Guerrero y Urbano (2011) y Stam (2015).

Así pues, se parte de un *marco de condiciones* generales que impactan la institución independientemente de las particularidades de sus funciones misionales. Se trata de un supra nivel. Este está compuesto por las convicciones y creencias asociadas a la institución, así como por la normatividad existente y la infraestructura de apoyo general. En la medida en que se avanza de forma ascendente, se van ubicando componentes más directamente relacionados con el propósito buscado. Siguen entonces los *condicionantes sistémicos*, los cuales, y de acuerdo con la literatura, son las funciones misionales de la universidad: docencia, investigación, y transferencia de conocimiento y responsabilidad social. Aquí se añade una tercera categoría no considerada implícitamente por Stam (2015) pero que se infiere de otros autores relacionados con ecosistema emprendedor, como

Isenbert (2011). Se trata entonces de subcategorías o subcomponentes, los cuales en términos de la universidad emprendedora son elementos particulares de las funciones misionales. Estos se toman como *conductores sistémicos* porque son los que específicamente se trabajan para lograr el resultado e impacto buscado. Finalmente, los resultados se toman de acuerdo con cada función misional y el impacto en términos de lo que finalmente se logra con estos.

III. ESTRATEGIAS DOCENCIA 2018 -2025

A. PROPÓSITO Y OBJETIVOS

El propósito de Americana Emprendedora para Docencia es:

Contribuir a la formación de profesionales que además de poseer altas competencias, asuman la vida con actitud emprendedora, capaces de ver los problemas como oportunidades de mejoramiento y transformación, actuando sobre estos.

En términos particulares se busca:

Fortalecer los procesos educativos en los diferentes niveles de formación para lograr la generación de líderes emprendedores, capaces de transformar sus vidas y a sus comunidades, actuando como agentes de cambio social, económico y ambiental.

Lo anterior implica que la Americana:

1. Genere una cultura de emprendimiento desde el proceso de enseñanza-aprendizaje en términos de la concepción de Americana Emprendedora, para el desarrollo de competencias emprendedoras efectivas de la comunidad estudiantil, que permitan el emprendimiento dinámico y en contexto.

2. Fortalezca el proceso de enseñanza – aprendizaje a través de docentes con actitudes favorables hacía el emprendimiento, que asuman el ejercicio de su rol formador desde la concepción de Americana emprendedora, contribuyendo a la generación de líderes emprendedores.

B. MODELO TEÓRICO

La función misional de docencia agrupa las acciones contempladas por la acción formativa en virtud de la misión institucional, y, aunque en la práctica surge de la interacción profesores y estudiantes como actores del acto formativo, el rol protagónico está en los estudiantes, cualquiera que sea su nivel o disciplina de formación.

Ahora bien, este rol de los estudiantes es cada vez más activo, pasando

de ser solo receptores de conocimientos y responsables de su formación; haciendo parte de un proceso de enseñanza – aprendizaje donde el resultado depende, en gran medida, de un trabajo colaborativo profesor - estudiante. En tal sentido Wasman (2009)[7] y Duarte-Ortiz y Navarro-Vargas (2014)[8] señalan que la docencia es un proceso académico de desconstrucción - construcción más que de trasmisión de conocimientos, cuya razón de ser es la generación de conocimientos o aplicación de estos a la realidad espacio/temporal de estudiantes y profesores.

La perspectiva señalada por estos autores hace parte de una nueva dinámica dada a las universidades como parte de su razón de ser. Desde éstas, el proceso formativo debe estar caracterizado por tres procesos fundamentales: reflejar, inventar y debatir, en otras palabras, incorporar o tener en cuenta el contexto social y económico en el que se esté, generar y debatir ideas, y crear para mejorar y propiciar un entorno sano y atractivo para sí mismo y otros. Es aquí donde el emprendimiento como parte del proceso enseñanza – aprendizaje cobra un papel protagónico, en consonancia con las universidades de tercera generación o emprendedoras.

Se parte de que la educación formal puede incidir positivamente y de manera significativa en el desarrollo de capacidades científicas, tecnológicas, de innovación y de competitividad de las regiones logrando un mayor impacto en su progreso social y económico. En particular, se buscan generar competencias emprendedoras. Son éstas las que, en el largo plazo, y, con una adecuada formación técnica o profesional, les permite a los individuos identificar y aprovechar oportunidades de negocio y de mejoramiento. De ellas no solo dependen la generación de empresas dinámicas e innovadoras que impulsen la generación de empleo, sino el desarrollo social de localidades y regiones.

La capacidad innovadora está referida a las habilidades y conocimientos que se adquieren y permiten encontrar soluciones creativas, útiles y valiosas a los problemas económicos y sociales. Estas capacidades son absolutamente necesarias para el surgimiento de empresas altamente competitivas en un mundo globalizado y para la solución de problemas sociales. La innovación está presente en todos los aspectos del ser

7 Wissema, J.G. (2009). Towards the Third Generation University: Managing the University in Transition. Edward Elgar Publishing.

8 Duarte-Ortiz, Gustavo. y Navarro-Vargas, José Ricardo (2014). Sobre las universidades de primera, segunda y tercera generación. Rev. Facultad de Medicina Universidad Nacional de Colombia. Vol. 62 No. 3: 471-475

humano. Existen ejemplos de innovadores empresariales como los de desarrollo o uso de tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) evidenciado en todo el desarrollo de la Internet y la telefonía celular. También se tienen innovadores sociales, como Muhammad Yunus, Premio Nobel de la Paz en 2006, quien diseñó un programa de microcréditos para hacer posible la superación de la pobreza en Bangladesh.

Por su parte, las competencias emprendedoras son los conocimientos, habilidades y actitudes que un individuo posee y utiliza para la búsqueda de soluciones a los problemas que día a día se le puedan presentar a él o a otras personas, o para la identificación de oportunidades que lleven a la creación y puesta en marcha de empresas. Es por esto que una competencia clave del emprendimiento es la habilidad que tiene un individuo de transformar ideas en acción.

La incorporación de programas de emprendimiento en los planes de estudio y actividades extracurriculares de colegios e instituciones de educación superior en Colombia cobró gran importancia en la primera década del siglo XXI, con la Ley 1014 de 2006, la cual señala que "(en Colombia) *en todos los establecimientos oficiales o privados que ofrezcan educación formal es obligatorio en los niveles de la educación preescolar, educación básica, educación básica primaria, educación básica secundaria, y la educación media, cumplir con: 1. Definición de un área específica de formación para el emprendimiento y la generación de empresas, la cual debe incorporarse al currículo y desarrollarse a través de todo el plan de estudios; 2. Transmitir en todos los niveles escolares conocimiento, formar actitud favorable al emprendimiento, la innovación y la creatividad y desarrollar competencias para generar empresas (...)".*

A pesar de los grandes avances en relación con el desarrollo de la cultura emprendedora en colegios e instituciones de educación superior, tanto a nivel local como nacional, aún tenemos una visión reducida de lo que significa formar emprendedores, como quiera que se le da una interpretación solo en función de la creación de empresas. En la visión de la universidad contemporánea, expuesta por Wasman (2009) y Duarte-Ortiz y Navarro-Vargas, (2014) no encaja una docencia – entendida como un conjunto de actividades formativas – donde el emprendimiento sea visto exclusivamente como creación de empresas.

El emprendimiento es un comportamiento que se adquiere a lo largo de la vida del individuo, y que se refleja en su visión de mundo, y en la manera como aborda y soluciona los problemas. Esta es una lectura soportada en Shapero y Sokol (1982)[9], y de Kirzner (1973)[10]. Los primeros hablan de la importancia de las dimensiones sociales del emprendimiento, enfatizando en las percepciones y habilidades de los individuos. El segundo autor, muestra el descubrimiento de las oportunidades en función de las capacidades de los individuos para estar alertas, lo que se llama el *alertness*; definida como la habilidad para percibir nuevas oportunidades (económicas)[11] antes que otros. Según Kirzner, el *alertness* es la característica fundamental del emprendedor.

El desarrollo de competencias emprendedoras busca que los estudiantes posean las bases actitudinales, habilidades y conocimientos esenciales para que, además de ver el emprendimiento como un rasgo sustantivo de su formación, reconozcan su realidad y vean los problemas como oportunidades de mejoramiento o creación de riquezas, independientemente de si eligen ser empresarios como opción de carrera. En este punto, cabe señalar que el emprendimiento, en tanto comportamiento, es una característica personal no una alternativa porque es igual de importante, tanto si se quiere ser empresario como empleado. Esta es la visión adoptada por Americana.

En tal sentido, todo estudiante de la Americana tendrá como *competencia en emprendimiento:*

Apropiar actitudes, saberes y habilidades desde la integración de diferentes disciplinas para ser líderes emprendedores capaces de transformarse y transformar contextos.

En armonía con esta competencia, con el propósito y objetivos del área, y teniendo en cuenta el modelo teórico de Americana Emprendedora, las estrategias para docencia son definidas en función dos conductores sistémicos, tal como se aprecia en la *Figura 4. Modelo teórico Docencia Americana Emprendedora.* Estos conductores interactúan con los condicionantes sistémicos definidos para – investigación, y transferencia

9 Shapero, A. y Sokol, L. (1982). The social dimensions of entrepreneurship. En: Kent, C.; Sexton, D. y Vesper, K. Encyclopedia of entrepreneurship, 72-90.

10 Kirzner, I. M. (1973) Competition and Entrepreneurship. Chicago: University of Chicago Press

11 Israel Kirzner habla específicamente de oportunidades económicas.

de conocimiento y responsabilidad social – y se soportan en el marco de condiciones que rodea la institución – cultura institucional, infraestructura y normatividad institucional –. El principal resultado, por el cual será medido en el largo plazo el área, es estudiantes *con conocimientos, habilidades y actitudes emprendedoras*. Con este resultado se busca impactar el desarrollo social y económico de la región y el país a través de la generación de emprendedores en contexto.

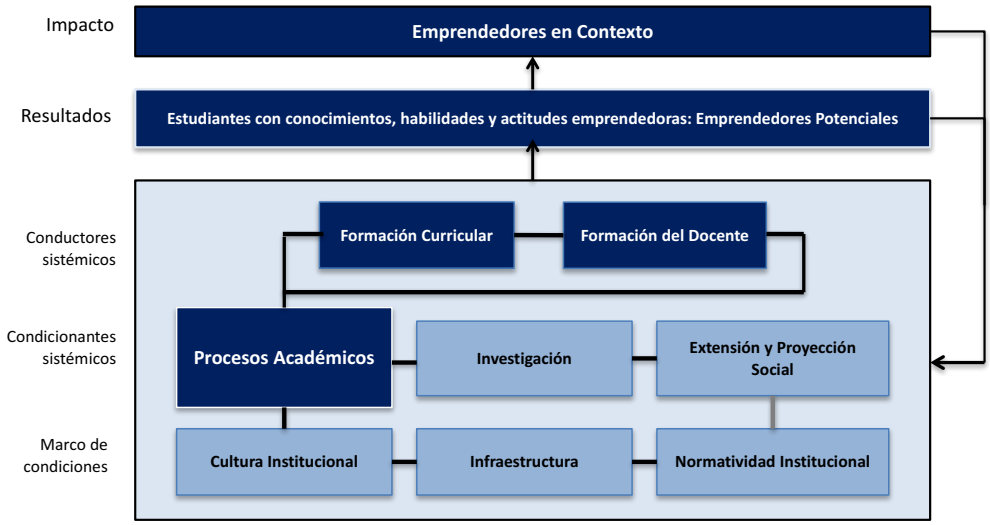

Figura 4. ***Modelo teórico Docencia Americana Emprendedora***
Fuente: Elaboración equipo a cargo, basado en Guerrero y Urbano (2011) y Stam (2015).

1. DEFINICIÓN DE LOS CONDUCTORES SISTÉMICOS

a) Formación Curricular

Este conductor sistémico corresponde a las acciones relacionadas con el diseño de cursos, metodologías pedagógicas y actividades de apoyo requeridas por el área de docencia para el desarrollo de la competencia en emprendimiento definida en el alcance del propósito formulado.

En tal sentido se han considerado 7 retos para el período 2018 – 2025, a los cuales se le han definido sus respectivas estrategias. Cabe señalar

que intervenir los planes de estudios en tanto la oferta de cursos en emprendimiento va más allá de cursos propiamente en esta área, tiene que ver con identificar y diseñar cursos disciplinares de los programas desde los cuales se puedan desarrollar actitudes, habilidades y obtener conocimientos útiles y valiosos para emprender en cualquiera ámbito (social o económico).

b) Formación del docente

En este conductor sistémico se agrupan las acciones respecto de la formación y preparación del docente que constituyen requisito fundamental para la formación estudiantil. Se incluye aquí lo relacionado con el cumplimiento de requisitos de entradas de los docentes (Perfiles), su formación y preparación para que en la práctica ejecuten la misión y propósitos de Americana Emprendedora.

C. RETOS Y ESTRATEGIAS 2018 - 2025

Los retos y estrategias de la función misional Docencia están definidos en términos de los conductores sistémicos del área, como son: (1) formación curricular y (2) formación del docente. Los retos son los desafíos que tienen estos conductores para alcanzar los objetivos específicos del área. Las estrategias son las líneas de acción fundamentales del período 2018 - 2025, las cuales se concretarán anualmente en acciones y metas.

a) Formación curricular

Los retos y estrategias de la formación curricular de Americana Emprendedora, presentados a continuación, están encaminados a *generar una cultura de emprendimiento desde el proceso de enseñanza-aprendizaje en términos de la concepción de Americana Emprendedora, para el desarrollo de competencias emprendedoras efectivas de la comunidad estudiantil, que permitan el emprendimiento dinámico y en contexto.*

RETO 1. Promover a la Americana como institución universitaria líder en la formación de profesionales con conocimientos para el análisis y solución de problemas sociales, económicos y ambientales desde una concepción emprendedora.

ESTRATEGIAS:

1. Diseñar y fortalecer conjuntamente con las unidades de investigación y extensión seminarios y eventos que permitan evidenciar la valía del emprendimiento en sus diferentes dimensiones.

2. Propiciar el acercamiento real a los sectores productivos, sociales y públicos de tal manera que los estudiantes identifiquen y emulen comportamientos emprendedores valiosos y atractivos, tanto en lo individual como colectivo.

RETO 2. Estimular en los estudiantes la adquisición de conocimientos, el desarrollo de habilidades y actitudes en emprendimiento que permitan la identificación y aprovechamiento de oportunidades en contexto, que lleven a la solución de problemas sociales y ambientales, así como a la creación de empresas dinámicas e innovadoras, a partir de la implementación de cursos disciplinares con el desarrollo de competencias emprendedoras y cursos de emprendimiento de manera transversal en los diferentes programas de la institución.

ESTRATEGIAS:

1. Diseñar y fortalecer oferta curricular en emprendimiento, transversal a los diferentes programas académicos, definiendo unidades académicas responsables.

2. Definir núcleo de cursos disciplinares que incorpore competencias en emprendimiento.

3. Establecer estrategias pedagógicas y didácticas en el proceso de Enseñanza – Aprendizaje que permita el desarrollo de competencias en emprendimiento, así como de actitudes innovadoras en la comunidad estudiantil Americana.

4. Impulsar programa de semilleros de emprendedores de tal manera que puedan realizarse laboratorios vivenciales en emprendimiento desde los diferentes programas disciplinares, de manera individual o conjunta.

RETO 3. Propiciar el desarrollo de una consciencia social, ambiental y empresarial en contexto, que privilegie el beneficio colectivo por encima

del interés individual y valore el emprendimiento empresarial como una estrategia de gran valía para la creación de riqueza individual y colectiva.

ESTRATEGIAS:

1. Fortalecer e innovar en el uso de metodologías que lleven al desarrollo de trabajos aplicados o de investigación relacionados con emprendimiento.

2. Hacer de los trabajos monográficos o de grado un mecanismo efectivo para la puesta en marcha de empresas dinámicas innovadoras.

RETO 4. Responder de manera proactiva, creativa y efectiva a las necesidades de formación de los diferentes grupos de interés, internos y externos, de la institución, ofreciendo propuestas de formación de pregrado y postgrado de alto valor, al tiempo que busca el crecimiento institucional sostenible.

ESTRATEGIAS:

1. Diseñar oferta de formación de pregrado y postgrado, presencial y virtual, en emprendimiento atractiva para el mercado objetivo de la Americana, que permita el crecimiento sostenible de la institución.

2. Impulsar la realización de joint venture para el ofrecimiento de programas de pregrado o postgrado en emprendimiento impartidos por otras instituciones nacionales e internacionales reconocidas.

RETO 5. Asegurar la disponibilidad, pertinencia y eficacia de los espacios físicos, tecnológicos y logísticos necesarios para la generación del conocimiento y el desarrollo del proceso formativo en emprendimiento a nivel de pregrado y posgrado, propiciando un clima institucional favorable en el desarrollo de la competencia emprendedora definida.

ESTRATEGIAS:

1. Transformar los espacios al interior de la Institución que permita la formación en emprendimiento a nivel de pregrado y posgrado.

2. Adquirir recursos tecnológicos y logísticos que coadyuven en la

apropiación del emprendimiento en la comunidad estudiantil.

b) Formación del docente

Los retos y estrategias de Americana Emprendedora para el período 2018 – 2025 formación del docente, que se presentan más adelante, buscan contar con profesores competentes *y con actitudes favorables hacía el emprendimiento, asumiendo en el ejercicio de su rol como formador la representación de Americana Emprendedora, constituyendo un referente para sus estudiantes y dirigidos*.

RETO 1. Propiciar escenarios de aprendizaje para los docentes de la institución de las diferentes áreas disciplinares, que permitan ver el emprendimiento como un comportamiento o una manera de actuar individual y colectiva que va más allá de la creación de empresas.

ESTRATEGIAS:

1. Diseñar e impartir diplomado en formación de formadores y tutores en emprendimiento que permita a profesores disciplinares y del área, apropiar e incorporar acciones innovadoras y pertinentes para la generación de conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para el desarrollo de comportamientos emprendedores valiosos.

2. Diseñar plan de formación avanzado en metodologías para el desarrollo de competencias emprendedoras actuales y útiles.

RETO 2. Estimular la autoformación conceptual y pedagógica de los docentes de la institución en temas que permitan hacer de las aulas espacios, de enseñanza – aprendizaje, distintivos y que lleven a la adquisición de actitudes, conocimientos y habilidades efectivas para emprender.

ESTRATEGIAS:

1. Consolidar un espacio de interacción, en el que se traten temas de interés en la generación de ideas y formulación de proyectos.

2. Generar encuentros para la formación pedagógica que permita al docente el desarrollo de estrategias y didácticas en hacía el emprendimiento.

IV. ESTRATEGIAS INVESTIGACIÓN 2018 -2025

A. PROPÓSITO Y OBJETIVOS

El propósito de Americana Emprendedora para Investigación es:

Contribuir al diseño de investigaciones básicas y aplicadas en el campo del emprendimiento y el desarrollo empresarial, a través de la generación y transferencia de conocimientos a la comunidad académica, productiva y social con la cual interactúa la institución.

En términos particulares se busca:

Impulsar investigaciones científicas y procesos de investigación, desarrollo e innovación que permitan el fortalecimiento de contextos empresariales y la transferencia de conocimientos aplicados a empresas nuevas o establecidas.

Lo anterior implica que la Americana:

1. Vincule a su comunidad académica con la investigación científica y aplicada relacionada con emprendimiento y desarrollo empresarial, mediante la realización de estudios y programas que impacten la frontera del conocimiento o que lleven a una mejor comprensión del contexto.

2. Impulse la publicación de artículos y documentos de todo tipo de calidad, en emprendimiento y desarrollo empresarial, que contribuyan al mejoramiento y escalamiento de indicadores de producción intelectual de la institución de cara a la acreditación y a su visibilidad local, nacional e internacional.

3. Desarrolle procesos de I+D+i orientados a la solución de problemas sociales, culturales y económicos, que lleven a la puesta en marcha de proyectos emprendedores y empresariales innovadores de impacto local y nacional.

B. MODELO TEÓRICO

Como función misional universitaria, la investigación concentra las

acciones orientadas a la búsqueda y confirmación de conocimientos, lo cual comúnmente se sintetiza en actividades de ciencia, tecnología e innovación conducidas por grupos de investigación y lideradas por profesores, con participación de estudiantes. Ello significa que la investigación, prioritariamente, es realizada por los profesores, y que estos son responsables de que los estudiantes adquieran las competencias investigadoras requeridas por su nivel de formación.

Por otra parte, las actividades de ciencia, tecnología e innovación llevadas a cabo al interior de las universidades, cada vez más obedecen a necesidades no solo asociadas a desarrollo de conocimientos, sino a la solución de problemas sociales y económicos de su contexto. Esta es la razón de las universidades de tercera generación y, específicamente, de las universidades emprendedoras. En tal sentido, sus usuarios pueden ser inscritos en cuatro categorías:

1. La academia para una mejor compresión de los fenómenos sociales, económicos y ambientales, permitiendo formar en contexto y de acuerdo a las necesidades del entorno, al mismo tiempo que actúa como punto de partida para seguir avanzando en investigaciones científicas y aplicadas.

2. Empresas basadas en la aplicación de conocimiento, tecnologías de la información y ciencias aplicadas, cuya competitividad está basada en la innovación, pero que no cuentas con unidades formales de I+D, por lo que requieren de las universidades para poder sostener los niveles de innovación requeridos para ser competitivos.

3. Empresas de producción que, dado que no están involucradas en cambios fundamentales, no tienen necesidad de investigación básica ni aplicada; sus esfuerzos de se centran en la fabricación de productos.

4. Empresas nuevas basadas en el conocimiento, donde la investigación es su razón de ser. A menudo provienen de proyectos de ciencia pura y necesitan investigación aplicada, así como actividades de desarrollo. Si tienen éxito y si se mantienen independientes, se convierten en grandes empresas basadas en la tecnología[12].

12 Las categorías 2 a 4 están basadas en Wissema, J.G. (2009). Towards the Third Generation University Managing the University in Transition. MAS, US, Published by Edward Elgar Publishing Limited.

En relación con las anteriores categorías, las universidades cuentan con tres maneras de divulgar sus resultados de investigación: (1) publicaciones – documentos de trabajo (working paper en lenguaje anglosajón), artículos científicos y libros, entre otros –, categoría 1, (2) desarrollo de nuevos productos y procesos en la empresa existente, categorías 2 y 3, y (3) desarrollo de productos para nuevas empresas basadas en el conocimiento, categoría 4.

Ahora bien, aunque en cualquiera de las categorías antes señaladas la universidad emprendedora tiene grandes oportunidades, las actividadades de ciencia, tecnología e innovación están especialmente asociadas a la realización de estudios que permitan conocer más sobre la disciplina del emprendimiento y el desarrollo empresarial, y su papel en el desarrollo de las regiones y países, al igual que a procesos I+D que lleven al desarrollo de nuevos productos y procesos para la empresa establecida, y para las empresas nuevas o jóvenes.

El primer caso se refiere a los estudios exploratorios o explicativos asociados a la disciplina del emprendimiento y desarrollo empresarial, o a fenómenos sociales y económicos. Esta categoría reviste especial importancia para el contexto colombiano por las necesidades que el sector educativo, empresarial y gubernamental tienen de formar e impulsar, respectivamente, la generación de emprendedores y empresarios que actúen y trabajen de acuerdo con las particularidades de las regiones. Los estudios en cuestión pueden estar inscritos en diferentes niveles de análisis y enfoques teóricos, igualmente pueden usar fuentes de información primaria o secundaria. En relación con esta última, existen redes de investigación prestigiosas a nivel mundial, las cuales, además de proveer información validada, dan la oportunidad de realizar investigaciones con pares académicos internacionales de gran reconocimiento. Entre estas redes están Global Entrepreneurship Monitor (GEM) y *Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey (GUESSS).*

GEM es el estudio de investigación en emprendimiento más importante a nivel mundial, el cual, a través de un gran esfuerzo de recopilación de datos, coordinado a nivel internacional por un grupo de expertos de universidades como Babson College y London Busuniss School, y ejecutado internacionalmente, proporciona información de alta calidad, informes completos e historias, que contribuyen a una mayor comprensión de la dinámica empresarial. También es una comunidad de

investigadores que fomentan y visibilizan los beneficios transformadores del emprendimiento. Los datos GEM son la fuente de información sobre emprendimiento de organismos multinacionales como las Naciones Unidas, el Foro Económico Mundial, el Banco Mundial y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). Estos importantes organismos aprovechan los valiosos datos de GEM, la metodología probada y la red de expertos locales para promover políticas basadas en la evidencia hacia el emprendimiento en todo el mundo[13].

GUESS nació en 2003 en la Universidad de St. Gallen (Suiza); es una encuesta en línea cuyo objetivo es recopilar y analizar información sobre las intenciones y las actividades emprendedoras de los estudiantes universitarios de pregrado y posgrado de diversos campos de estudio en diferentes países. En particular busca: (1) el registro y la observación sistemática, a largo plazo, de las intenciones y las actividades emprendedoras de los estudiantes, (2) la identificación de antecedentes y condiciones, tanto externas como individuales, para la intención emprendedora o la creación de empresas, (3) la observación y la evaluación de las actividades y ofertas de las universidades con relación a la educación en emprendimiento. GUESS se propone crear valor para diferentes grupos de interés: países participantes, los cuales obtienen percepciones sobre sus respectivas condiciones básicas para el emprendimiento en general y, además, adquieren información sobre la capacidad emprendedora de sus estudiantes; las universidades, que pueden evaluar la cantidad y la calidad de sus ofertas en el contexto del emprendimiento; y los responsables de la formulación de políticas, que pueden entender mejor las motivaciones, las intenciones y los obstáculos percibidos en el emprendimiento universitario[14].

También es posible generar y poner en marcha nuevas ideas de negocio desde la empresa establecida, categorías 2 y 3, lo cual es llamado emprendimiento corporativo. Aunque aún sigue siendo un término muy amplio y ambiguo, ya que se utiliza para referirse a un sin número de actividades, vale la pena mostrar su validez en tanto el desarrollo de nuevos productos y procesos al interior de la empresa existente. Lo primero a señalar es que los orígenes del concepto están en diversos autores, especialmente en aquellos relacionados con la estrategia. Así por

13 Gómez, L, et. al. (2017). Actividad Empresarial en Colombia 2017. GEM Colombia. Ediciones Uninorte. https://www.gemconsortium.org/

14 Álvarez, C, Martins, I y López, T. El espíritu emprendedor de los estudiantes en Colombia Resultados del Proyecto guesss Colombia 2016. Universidad EAFIT.
http://www.guesssurvey.org/

ejemplo, emprendimiento corporativo – *corporate entrepreneurship* – es una propuesta, principalmente, de Guth & Ginsber (1990) y Zahra (1993). Éste es el término que mayor reconocimiento y uso ha tenido. También se encuentran términos como emprendimiento corporativo interno - internal corporate entrepreneurship – (Jones & Butler, 1992; Schollhammer, 1982), nuevas actividades corporativas – *corporate venturing* – (Biggadike, 1979), intraemprendimiento – intrapreneurship – (Pinchot, 1985)[15].

Por último, los aportes de las actividades de ciencia, tecnología e innovación para las empresas nuevas basadas en el conocimiento son verdaderamente significativos. En particular están referidos al surgimiento de empresas de base tecnológica, o spin offs como se conoce en lenguaje anglosajón. En particular, el nombre de empresa de base tecnológica es utilizado para designar a empresas que hacen uso intensivo de conocimiento científico o técnico para desarrollar productos altamente innovadores *(Office of Technology Assessment, 1992)*. Hasta finales del siglo XX, se ubicaban en esta categoría exclusivamente negocios relacionados con tecnologías de la información y las comunicaciones, quizás, por el papel protagónico de los nacimientos empresariales online en la década de 1990. Hoy su interpretación es más amplia, motivada por su importancia para la creación y regeneración del tejido empresarial, al igual que por su capacidad para ofertar bienes con alto valor agregado y, por lo tanto, contar con empresas altamente competitivas capaces de incidir de manera significativa en el crecimiento económico de un país o región.

El aspecto distintivo de las empresas nuevas basadas en el conocimiento es la generación y utilización de conocimiento científico o técnico para el desarrollo de productos altamente diferenciados y con alto valor agregado. Este elemento diferenciador de producción y aplicación de conocimiento hace que estas empresas surjan al interior de contextos o ambientes particulares, tales como centros de investigación universitarios.

15 Guth, W D, & Ginsberg, A. (1990). Guest editors: Introduction corporate entrepreneurship. Strategic Management Journal, 11 (summer), 5-15.
Zahra, S. A. (1993). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior a critique and extension. Entrepreneurship Theory and Practice, 17(4), 5-21.
Biggadike, R. (1979). The risky business of diversification. Harvard Business Review, 57(3), 103–111.
Jones, G. R., and Butler, J. E. (1992) Managing internal corporate entrepreneurship: An agency theory perspective. Journal of Management, 18, 733–749.
Pinchot, G. (1985). Intrapreneurship. -New York. Harper and Row.
Schollhammer, H. (1982). Internal corporate entrepreneurship. C. A. Kent, D. L. Sexton, and K. H. Vesper (Eds.), Encyclopedia of entrepreneurship, pp. 209–229. Englewood Cliffs, NJ. Prentice Hall.v

Teniendo en cuenta las diferentes categorías relacionadas con el impulso al emprendimiento desde las actividades de ciencia, tecnología e innovación, Americana Emprendedora ha definido su competencia en emprendimiento de la función misional de investigación en los siguientes términos:

Capacidad del docente para la identificación de oportunidades de investigación en emprendimiento y desarrollo de soluciones en contexto.

En armonía con esta competencia, con el propósito y objetivos de la función misional de investigación para el emprendimiento, y teniendo en cuenta el modelo teórico de Americana Emprendedora, las estrategias para investigación son definidas en función tres conductores sistémicos, tal como se aprecia en la Figura 5: *Modelo teórico Investigación Americana Emprendedora*. Estos conductores interactúan con los condicionantes sistémicos definidos para la institución – investigación, y transferencia de conocimiento y responsabilidad social – y se soportan en el marco de condiciones que rodea la institución – cultura institucional, infraestructura y normatividad institucional –. El principal resultado, por el cual será medido en el largo plazo el área, es publicaciones y emprendimiento de base tecnológica fomentados. Con este resultado se busca impactar la frontera del conocimiento en emprendimiento y la generación de innovaciones en contexto.

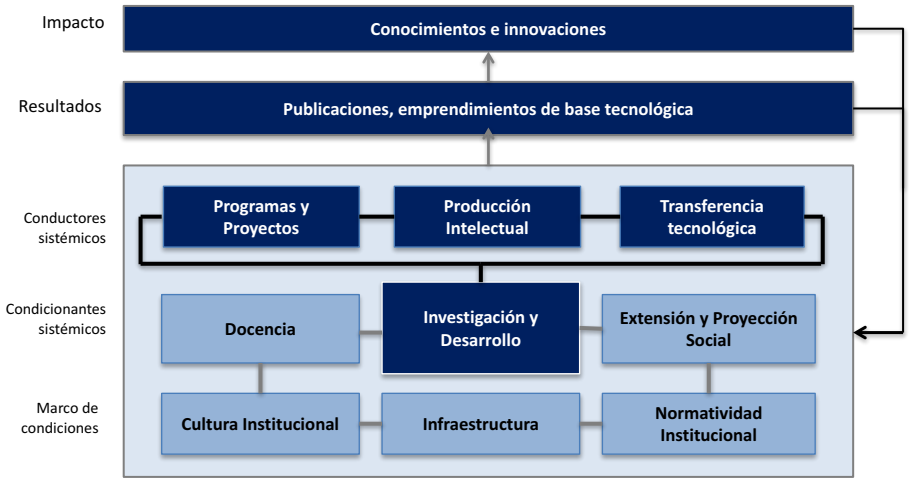

Figura 5. ***Modelo teórico Investigación Americana Emprendedora***
Fuente: Elaboración equipo a cargo, basado en Guerrero y Urbano (2011) y Stam (2015).

1. DEFINICIÓN DE LOS CONDUCTORES SISTÉMICOS

a) Programas y proyectos de investigación

Este conductor sistémico corresponde a las acciones relacionadas con el diseño y ejecución de programas y proyectos de investigación científica y aplicada, que lleven a ampliar la frontera del conocimiento en la disciplina del emprendimiento y a su comprensión en contexto, al igual que a intervenciones sociales y económicas de impacto producto de estudios rigurosos en emprendimiento. En este sentido, Americana emprendedora hará alianzas con instituciones locales, nacionales e internacionales que permitan rápidamente hacer su transición hacia una universidad de tercera generación, donde la investigación en contexto es fundamental para su crecimiento y el de la región.

b) Producción intelectual

En este conductor sistémico se agrupan las acciones respecto de la producción intelectual de los profesores de la Americana, en relación con el emprendimiento y el desarrollo empresarial. Se trata, en tal caso, de impulsar la producción intelectual de calidad de la institución de cara a procesos de acreditación, y de visibilizar resultados útiles en emprendimiento para la sociedad, la región y el país.

c) Transferencia tecnológica

El emprendimiento es un mecanismo de transferencia tecnológica de gran valía, tanto para la puesta en marcha de nuevas empresas como para el fortalecimiento de productos y procesos de organizaciones establecidas. En tal sentido, se persigue con este conductor sistémico formular y ejecutar las acciones requeridas para que, al interior de los grupos de investigación y de cursos disciplinares e interdisciplinares de la institución, se impulsen y acompañen procesos de investigación y desarrollo que den como resultados innovaciones, radicales e incrementales, que lleven al surgimiento de proyectos emprendedores exitosos o al fortalecimiento de empresas u organizaciones existentes.

C. RETOS Y ESTRATEGIAS 2018 - 2025

Los retos y estrategias de la función misional investigación están definidos en términos de los conductores sistémicos del área, como son: (1)

programas y proyectos, (2) producción intelectual y (3) transferencia de conocimiento. Los retos son los desafíos que tienen estos conductores para alcanzar los objetivos específicos del área. Las estrategias son las líneas de acción fundamentales del período 2018 - 2020, las cuales se concretarán anualmente en acciones y metas.

a) Programas y proyectos de investigación

Los retos y estrategias del conductor sistémico *proyectos* de Americana Emprendedora, presentados a continuación, están encaminados *a vincular a su comunidad académica con la investigación científica y aplicada relacionada con emprendimiento y desarrollo empresarial, mediante la realización de estudios que impacten la frontera del conocimiento o que lleven a una mejor comprensión del contexto.*

RETO 1. Impulsar el diseño y fortalecimiento de programas, proyectos y, en general, de actividades de ciencia, tecnología e innovación en emprendimiento y desarrlollo empresarial que puedan ser realizadas desde los roles de docencia e investigación de los profesores de la institución.

ESTRATEGIAS:

1. Identificar y fortalecer profesores-investigadores con experiencia, o interés en temas de emprendimiento y desarrollo empresarial a los cuales se les pueda impulsar.

2. Desarrollar competencias para la formulación y gestión de proyectos nacionales e internacionales mediante un programa específico de acompañamiento (mentorías o tutorías de investigadores senior.

3. Diseñar plan de capacitación en manejo de bases de datos especializadas y técnicas estadísticas que apoyen la formulación y ejecución de proyectos.

RETO 2. Estimular la presentación de programas y proyectos relacionados con actividades de ciencia, tecnología e innovación en emprendimiento y desarrollo empresarial ante entidades nacionales e internacionales, posibilitando la consecución de recursos de investigación.

ESTRATEGIAS:

5. Diseñar y fortalecer programa de vigilancia de convocatorias nacionales e internacionales, que permitan a los profesores-investigadores la consecución de recursos para la ejecución de proyectos.

6. Establecer estructura de incentivos asociados a la presentación de proyectos para la búsqueda de capital financiero que estimule la participación significativa de los profesores-investigadores.

RETO 3. Propiciar la participación de la institución en redes nacionales e internacionales de investigación en emprendimiento y desarrollo empresarial, posibilitando la realización conjunta de actividades de ciencia, tecnología e innovación en emprendimiento y desarrollo empresarial con instituciones y académicos reconocidos.

ESTRATEGIAS:

3. Diseñar plan de incorporación de la institución en redes nacionales o internacionales reconocidas, relacionadas con emprendimiento y desarrollo empresarial.

4. Elaborar plan de trabajo colaborativo de profesores-investigadores asociado a la participación en redes nacionales o internacionales.

RETO 4. Impulsar la existencia de grupos o líneas de investigación que permitan la generación de sinergias y de proyectos de ciencia, tecnología e innovación en emprendimiento y desarrollo empresarial de impacto, siguiendo los parámetros establecidos por Colciencias.

ESTRATEGIAS:

3. Identificar y fortalecer en los grupos de investigación actuales líneas de trabajo asociadas al emprendimiento y desarrollo empresarial, con el fin de precisar experiencias y capacidades potenciales.

4. Establecer líneas o grupos de investigación en emprendimiento y desarrollo empresarial que permitan desarrollar capacidades y generar visibilidad en investigación, relacionadas con Americana Emprendedora.

b) Producción intelectual

Los retos y estrategias de Americana Emprendedora para el período 2018 – 2020 de producción intelectual, que se presentan más adelante, buscan *impulsar la publicación de artículos y documentos de todo tipo de calidad, en emprendimiento y desarrollo empresarial, que contribuyan al mejoramiento y escalamiento de indicadores de producción intelectual de la institución de cara a la acreditación y a su visibilidad local, nacional e internacional.*

RETO 1. Estimular la elaboración de publicaciones derivadas de las actividades de ciencia, tecnología e innovación en emprendimiento y desarrollo empresarial por parte de los profesores de la institución, acorde con las necesidades de producción intelectual de una universidad emprendedora.

3. Diseñar y fortalecer plan de publicaciones de los docentes-investigadores de la institución vinculados a actividades de ciencia, tecnología e innovación.

4. Establecer anualmente metas de publicaciones significativas e incrementales en relación con número y tipo de publicaciones a producir.

5. Identificar necesidades de bases datos y herramientas tecnológicas para la formulación de proyectos y publicaciones, al igual que estimular el uso significativo de las existentes.

RETO 2. Estimular la formación de alto nivel (maestrías y doctorados) de los docentes de la institución, en disciplinas relacionadas con el emprendimiento y el desarrollo empresarial, permitiéndoles la realización de proyectos y actividades de ciencia, tecnología e innovación en emprendimiento y desarrollo empresarial de calidad.

ESTRATEGIAS:

1. Identificar conjuntamente con la vicerrectoría académica docentes y funcionarios de la institución, con interés en hacer carrera docente - investigativa de alto nivel en las áreas de emprendimiento y desarrollo empresarial que lleven a alcanzar el propósito de Americana Emprendedora.

RETO 3. Impulsar la divulgación de productos de las actividades de ciencia, tecnología e innovación en emprendimiento y desarrollo empresarial en me-

dios institucionales y externos, al igual que en revistas científicas indexadas nacionales e internacionales que lleven al reconocimiento de la institución como universidad emprendedora.

ESTRATEGIAS:

1. Identificar y fortalecer conjuntamente con las unidades académicas y de extensión resultados de emprendimiento asociados a actividades de ciencia, tecnología de la institución.

2. Diseñar y fortalecer estrategias de divulgación periódico de las actividades de ciencia, tecnología e innovación asociadas al emprendimiento, en medios externos e internos.

c) Transferencia tecnológica

El objetivo del conductor sistémico transferencia tecnológica es *desarrollar procesos de I+D+i orientados a la solución de problemas sociales, culturales y económicos, que lleven a la puesta en marcha de proyectos emprendedores y empresariales innovadores de impacto local y nacional.*

RETO 1. Propiciar la participación de los profesores en actividades de ciencia, tecnología e innovación que, además de permitir la generación de proyectos emprendedores innovadores para las empresas nuevas y establecidas, lleve a la consecución de recursos económicos de fortalecimiento de la institución.

ESTRATEGIAS:

1. Diseñar y fortalecer con las vicerrectorías académicas y de extensión y proyección social plan de ejecución de actividades de ciencia, tecnología e innovación, que lleve a productos o empresas con fines comerciales con el acompañamiento del Centro de emprendimiento e innovación.

2. Diseñar y ejecutar seminarios avanzados de transferencia de conocimiento vía empresa nueva y establecida que lleve a un mayor conocimiento de la generación de investigaciones de este tipo.

RETO 2. Impulsar, valorizar y proteger resultados de ciencia, tecnología e

innovación de los profesores y grupos de investigación, que sean transferibles en términos de productos o conocimientos útiles para empresas nuevas y establecidas.

ESTRATEGIAS:

1. Analizar modelos nacionales e internacionales validados de impulso y valoración de los resultados de actividades de ciencia, tecnología e innovación que permitan conocer y valorar las mejores apuestas al respecto.

2. Diseñar y poner en marcha estructura de incentivos para docentes – investigadores, asociada a resultados de actividades de ciencia, tecnología e innovación.

3. Establecer mecanismos de valoración y protección de los resultados de las actividades de ciencia, tecnología e innovación valiosos para el crecimiento y fortalecimiento de la institución, y de sus docentes – investigadores.

RETO 3. Promover la realización práctica y en contexto de actividades de ciencia, tecnología e innovación en emprendimiento y desarrollo empresarial, que permitan solucionar problemas reales de la sociedad.

ESTRATEGIAS:

1. Determinar con los grupos de investigación líneas de trabajo de interés en emprendimiento y desarrollo empresarial que lleven a la solución de problemas reales de la sociedad.

2. Diseñar y fortalecer, con los grupos de investigación y la vicerrectoría académica, estrategias metodológicas que lleven a la realización de investigaciones en emprendimiento y desarrollo empresarial a partir de cursos curriculares.

V. ESTRATEGIAS EXTENSIÓN Y PROYECCIÓN SOCIAL 2018 – 2025

A. PROPÓSITO Y OBJETIVOS

El propósito de Americana Emprendedora para el área de Extensión y Proyección Social es:

Servir de enlace entre las diferentes unidades académicas e investigativas de la institución y los diferentes sectores sociales, académicos y productivos con los cuales interactúa, nacionales e internacionales, impulsando la transferencia de conocimiento en términos del surgimiento y desarrollo de empresas dinámicas que impacten social, económica y ambientalmente individuos y regiones.

En términos particulares se busca:

Impulsar de manera efectiva acciones relacionadas con el emprendimiento y el fortalecimiento empresarial, que impacten la comunidad americana, la región y el país como efecto de la relación de las unidades de Extensión y Proyección Social, con las académicas y de investigación, y con el sector productivo, académico y social local, nacional e internacional.

Lo anterior implica que la Americana:

1. Fomente el desarrollo de iniciativas emprendedoras y empresas dinámicas e innovadoras de sus grupos de interés y de la comunidad en general, que lleven a la generación de bienestar social y económico individual y colectivo.

2. Cuente con una oferta de educación continua diferenciada, en cuanto a calidad y cantidad, en emprendimiento y gestión de empresas que le permita a su grupo de interés objetivo – estudiantes, egresados y docentes – al igual que actores de la comunidad adquirir los conocimientos y habilidades necesarias para la gestión efectiva de empresas nuevas y establecidas.

3. Haga de las prácticas empresariales en emprendimiento un mecanismo efectivo y diferenciador de impulso a la creación de empresas dinámicas e innovadoras, llevándola a ser la práctica empresarial más elegida por los estudiantes de los diferentes programas académicos de la institución.

4. Genere y fortalezca vínculos efectivos con actores, públicos y privados, relacionados con el emprendimiento y el desarrollo empresarial local y nacional, y haga de la red de egresados un mecanismo diferenciador de impulso al emprendimiento dinámico e innovador.

5. Diseñe y fortalezca mecanismos de visibilidad y movilidad internacional, conducentes al logro de resultados de impacto en términos del desarrollo de empresas acompañadas por la institución.

B. MODELO TEÓRICO

El área de extensión corresponde a la tercera función sustantiva universitaria, desde la cual se hace posible el flujo compartido de conocimientos entre la universidad y la sociedad. En otras palabras, es el área responsable de los procesos de transferencia de conocimiento, en virtud del compromiso de la universidad con el desarrollo social y económico con su entorno, más allá de la formación de profesionales. A esta función sustantiva se le puede llamar extensión o proyección social, o juntar los dos términos. Esto último se hace para enfatizar el compromiso de la institución con el bienestar de su comunidad.

Para Duarte-Ortiz y Navarro-Vargas (2014), la universidad tiene como misión hacer partícipe a la sociedad de su función orgánica, integrándola como actor o sujeto de su quehacer, la cual se debe beneficiar de los desarrollos o aplicaciones tecnológicas y científicas surgidas de la institución. Tal es la importancia del área de extensión y proyección social, que, cada vez más, las universidades destinan gran parte de sus recursos a abordar problemas de investigación relacionados con las necesidades de la sociedad, especialmente de su entorno próximo. Este hecho está teniendo tal relevancia, de tal manera que agencias acreditadoras internacionales, como AACSB, piden tener en cuenta intervenciones llevadas a cabo por las universidades para solucionar problemas particulares de su comunidad.

Por otra parte, esta dinámica creciente de vinculación directa de la universidad con su entorno mediante procesos de transferencia de conocimiento, también ha llevado a que las universidades sean vistas no solo como formadoras e investigadoras, sino también como productoras de conocimiento o proveedoras de soluciones, desde un punto de vista comercial, desplazando, en gran medida, a consultoras especializadas al

contar las universidades con mayor reconocimiento, debido a la combinación única de sus tres funciones misionales: docencia, investigación y transferencia de conocimiento – extensión –.

Este rol protagónico de las universidades hace de la extensión un vehículo de una valía insospechada, y por aprovechar, de sus otras dos funciones misionales. Lo cual cobra mayor importancia en economía subdesarrolladas o emergentes, en las cuales la investigación está casi exclusivamente soportada en las universidades, y donde éstas se convierten en el "tanque de pensamiento" de las localidades y regiones, no solo desde el punto de vista del diseño de estrategias y programas de desarrollo, sino también de intervenciones sociales por las cuales las universidades se pueden responsabilizar de manera efectiva porque en ella confluyen recursos humanos e infraestructuras de calidad.

En este contexto, el emprendimiento constituye para el área de extensión universitaria uno de sus principales motores, no solo por ser una forma de transferencia de conocimiento de amplío reconocimiento, sino porque es una estrategia para impactar de manera rápida el desarrollo económico y social de las comunidades, vía generación de empleo e innovación –económica y social-, principalmente. Es desde la función de transferencia de conocimiento donde los centros o unidades de emprendimiento tienen mayor valía, dado que a pesar de estar dirigidos, en muchos casos, a estudiantes y egresados de las universidades, las empresas que surgen de estas unidades impactan de manera directa sus comunidades.

En particular, los centros de emprendimiento articulan las políticas y programas institucionales relacionados con el fomento a la creación de empresas de tal manera que puedan surgir apuestas empresariales con mayor probabilidad de crecimiento y sostenibilidad. Ello, soportado en los recursos humanos y capacidades de las universidades. Se trata no solo de contar con asesoría especializada para la creación de empresas, sino también con oferta de formación continua, intercambios y redes, que hagan creíble y posible los sueños de emprendimiento de estudiantes, egresados y profesores, y de la comunidad.

En tal sentido, el área de Extensión y Proyección Social de Americana Emprendedora tiene como competencia en emprendimiento:

Propiciar el desarrollo de empresas de alto potencial de crecimiento,

provenientes de su comunidad y de su entorno, que generen impacto social y económico, soportada en el quehacer docente e investigativo de la institución.

En armonía con esta competencia, con el propósito y objetivos del área, y teniendo en cuenta el modelo teórico de Americana Emprendedora, las estrategias para del área de extensión son definidas en función cuatro conductores sistémicos, tal como se aprecia en la Figura 6: Modelo teórico Extensión y Proyección Social Americana Emprendedora. Estos conductores interactúan con los condicionantes sistémicos definidos para la institución – docencia, investigación – y se soportan el marco de condiciones que rodea la institución – cultura institucional, infraestructura y normatividad institucional –. El principal resultado, por el cual será medido en el largo plazo el área, es el desarrollo de empresas, entendido como la creación y fortalecimiento de empresas a través de asesorías en las diversas áreas de la administración y los negocios. Con este resultado ser busca impactar la generación de empleo, que es uno de los principales resultados buscados a través del desarrollo empresarial.

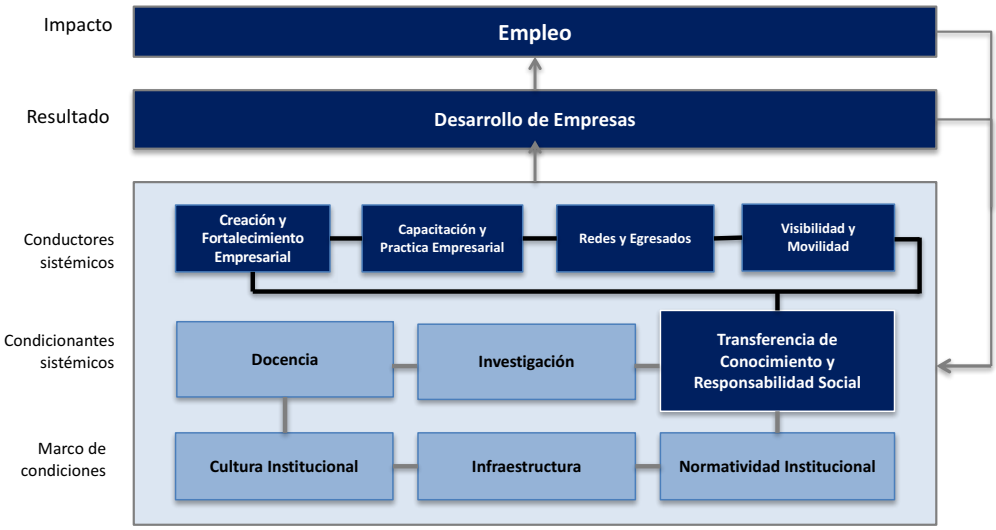

Figura 6. ***Modelo teórico Extensión y Proyección Social Americana Emprendedora.***
Fuente: Elaboración equipo a cargo, basado en Guerrero y Urbano (2011) y Stam (2015).

1. DEFINICIÓN DE LOS CONDUCTORES SISTÉMICOS

a) Creación y fortalecimiento empresarial

Este conductor sistémico recoge las diferentes estrategias requeridas por la Americana Emprendedora para lograr los objetivos de la función misional Extensión y Proyección Social, en lo que respecta al surgimiento y fortalecimiento de empresas, se trata de entonces de acciones relacionadas con la asesoría, consultoría y acompañamiento a emprendedores, empresas establecidas, organizaciones públicas y privadas con interés en la puesta en marcha y crecimiento de empresas dinámicas e innovadoras, y en la generación de culturas empresariales sólidas y eficaces.

b) Capacitación y práctica empresarial

Se incluye en este conductor sistémico las estrategias requeridas por la unidad de educación continua para ofertar cursos, seminarios, diplomados, y todo tipo de capacitación no conducente a títulos, en administración y negocios necesaria para que individuos y organizaciones, públicas y privadas, puedan poner en marcha y administrar de manera exitosa empresas y desarrollos empresariales. Particularmente se busca que la Americana sea reconocida a nivel local y nacional por su oferta diferenciadora de educación continuada en emprendimiento y gestión de empresas.

En relación con las prácticas empresariales, incluye las estrategias para que los estudiantes en prácticas, elijan de manera significativa, es decir, por encima de las otras las alternativas de prácticas de la institución, la opción de convertirse en empresarios o fortalecer sus empresas. Ello significa, que los estudiantes optarán, en mayor medida, por la creación de empresas o el fortalecimiento de empresas propias o familiares.

c) Redes y egresados

Las redes son altamente importantes para la creación de empresas, tanto que diversos autores (Birley, S. 1985; Brajkovich, L.F., 1994; Bruderl, J. y Preisendorfer, P. 1998)[16] señalan que las empresas se construyen socialmente. Lo

16 Birley, S. (1985). The role of networks in the entrepreneurial process Journal of Business Venturing, 1, 107-117.
Brajkovich, L.F. (1994). Sources of social structure in a start-up organization: work networks, work activities, and job status. Social Networks 16 (1994) 191-212.
Bruderl, J. y Preisendorfer, P. (1998). Network support and the success of newly founded businesses Small Business Economics., 10 (1998), 213-225.

que muestra esta afirmación es que el capital semilla o de iniciación y, en general, los recursos para el emprendimiento, provienen, en muchos casos, de las personas socialmente relacionadas con el emprendedor, como su familia, amigos y colegas, y de la gente cercana a estos.

En tal sentido, el conductor sistémico redes y egresados, del *Modelo teórico Extensión y Proyección Social Americana Emprendedora*, incluye las estrategias requeridas por la institución para trabajar de manera efectiva las relaciones sociales de la institución en pro del emprendimiento. En particular, se busca fortalecer la relación de la institución con sus egresados, y entidades privadas y gubernamentales que a nivel local, regional y nacional trabajen por el emprendimiento y el desarrollo empresarial, de tal manera que vean en la Americana la institución aliada para alcanzar cualquier propósito individual y social en este sentido.

d) Visibilidad y movilidad internacional

Visibilidad y movilidad internacional incluyen las estrategias requeridas por la Americana Emprendedora para darse a conocer a nivel internacional en relación con su impulso al emprendimiento, lo cual lleva a la realización de acciones con instituciones y organismos internacionales, que posibiliten ser reconocida como universidad impulsora del emprendimiento, a nivel local, regional y nacional.

C. RETOS Y ESTRATEGIAS 2018 - 2025

Los retos y estrategias de la función misional de Extensión y Proyección Social están definidos en términos de los conductores sistémicos del área, como son: (1) creación y fortalecimiento empresarial, (2) capacitación y práctica empresarial, (3) redes y egresados, y (4) visibilidad y movilidad internacional. Los retos son los desafíos que tienen estos conductores para alcanzar los objetivos específicos del área. Las estrategias son las líneas de acción fundamentales del período 2018 - 2020, las cuales se concretarán anualmente en acciones y metas.

a) Creación y fortalecimiento empresarial

Los retos y estrategias de creación y fortalecimiento empresarial de Americana Emprendedora, presentados a continuación, están encaminados a *fomentar el desarrollo de iniciativas emprendedoras y de empresas diná-*

micas de sus grupos de interés y de la comunidad en general, que lleven a la generación de bienestar social y económico individual y colectivo.

RETO 1. Contar con expertos, tutores y mentores de alto nivel en creación, estrategia y gestión de empresas, de tal manera que se puedan hacer acompañamientos efectivos para el surgimiento y desarrollo de empresas dinámicas e innovadoras.

ESTRATEGIAS:

1. Diseñar programa de vinculación de consultores y mentores reconocidos por su idoneidad profesional y personal, capaces de acompañar de manera efectiva el impulso de empresas dinámicas e innovadoras en contexto.

2. Incorporar profesionales interesados en consultoría en emprendimiento y desarrollo empresarial a programa de capacitación avanzada en emprendimiento y gestión empresarial.

3. Diseñar con las unidades académicas y de investigación un programa de incentivos económicos y no económicos para estimular la participación decisiva de profesores, como tutores y expertos en emprendimiento y fortalecimiento empresarial.

4. Diseñar esquema de remuneración y reconocimiento del capital humano vinculado o contratado para acompañar procesos de creación y fortalecimiento de empresas.

RETO 2. Propiciar el surgimiento de empresas dinámicas e innovadoras, a partir de cursos propios de los diferentes programas académicos y de emprendimiento.

ESTRATEGIAS:

1. Intervenir estrategias, cursos disciplinares y de emprendimiento desde los cuales se puedan desarrollar trabajos aplicados conducentes a la creación y puesta en marcha de empresas, acompañada por el Centro de innovación y emprendimiento.

2. Impulsar la realización de un concurso sobre ideas y proyectos en áreas

estratégicas de la institución, desde el cual se estimule de manera efectiva el surgimiento y crecimiento de empresas dinámicas e innovadoras.

3. Diseñar ferias y eventos en emprendimiento y desarrollo empresarial, desde los cuales se promueva la generación de empresas dinámicas e innovadoras.

4. Diseñar programa de mentores o padrinos internos – de los diferentes programas académicos y grupos de investigación – desde los cuales se estimule y acompañe el desarrollo de empresas dinámicas e innovadoras.

5. Diseñar y fortalecer con las unidades académicas programas integrales de surgimiento de nuevas empresas, que conduzcan a la obtención de títulos profesionales o de concentraciones en emprendimiento, desde los cuales se puedan generar empresas dinámicas e innovadoras.

RETO 3. Estimular el desarrollo de empresas de la comunidad americanista, y de individuos y organizaciones públicas y privadas locales, regionales y nacionales.

ESTRATEGIAS:

1. Diseñar y fortalecer oferta de servicios en emprendimiento y desarrollo empresarial, asequibles y diferenciados en relación con la oferta de mercado, para emprendedores y empresarios externos, interesados en crear o fortalecer sus empresas.

2. Ejecutar servicios de acompañamiento y consultoría a individuos de la comunidad y organizaciones privadas y públicas, en emprendimiento y desarrollo empresarial, para la generación de culturas emprendedoras y fortalecimiento de organizaciones públicas y privadas, regionales y nacionales.

3. Estimular la participación de la institución en redes o agremiaciones empresariales, desde las cuales se puedan fortalecer las actividades de fomento a la cultura emprendedora de la institución.

RETO 4. Propiciar el acceso a conocimientos avanzados para el desarrollo y

fortalecimiento de productos, procesos y gestión de empresas por parte de los grupos de interés de la institución, de individuos y de empresas públicas y privadas.

ESTRATEGIAS:

1. Diseñar y fortalecer con vicerrectoría de investigación programa de vinculación de grupos de investigación a emprendimientos, empresas y organizaciones acompañadas por el Centro de emprendimiento e innovación, de tal manera que se cuente con apoyo especializado asequible para el desarrollo de productos y procesos, técnicos y administrativos, tecnológicamente avanzados y competitivos.

2. Contribuir al surgimiento de empresas dinámicas e innovadoras acompañadas por grupos de I+D de la institución, contribuyendo a la generación de ingresos para la institución vía transferencia de conocimiento.

RETO 5. Contribuir al acceso a espacios físicos, recursos tecnológicos y servicios administrativos de calidad, al igual que a recursos financieros para el emprendimiento y crecimiento empresarial efectivo a emprendedores americanistas y de la comunidad.

ESTRATEGIAS:

1. Poseer y promocionar oficinas que provean espacio físico económico y de calidad, compartido e individual, al igual que con servicios empresariales y tecnológicos asequibles a emprendedores propios y externos, de tal manera que se les facilite su actividad emprendedora.

RETO 6. Contar con una estructura organizacional y un modelo de ingresos que permitan la ejecución de la política de emprendimiento de la institución y el seguimiento al proyecto Americana Emprendedora, al igual que acompañar de manera efectiva la creación y fortalecimiento de empresas, y la autosostenibilidad del Centro de Innovación y Emprendimiento.

ESTRATEGIAS:

1. Poseer y fortalecer una estructura organizacional idónea para la ejecución de la política de emprendimiento de la institución, seguimiento al

Proyecto Americana Emprendedora, y acompañamiento efectivo para la creación y fortalecimiento de empresas.

2. Contar con manuales de funciones y procedimientos requeridos para el acompañamiento y fortalecimiento de empresas vinculadas al Centro de Innovación y Emprendimiento.

3. Poseer modelo de ingreso para el Centro de emprendimiento e innovación, que permita, mínimo, su autosostenibilidad.

b) Capacitación y práctica empresarial

Los retos y estrategias de Americana Emprendedora para el período 2018 – 2025 de capitación empresarial, que se presentan más adelante, buscan que la institución *cuente con una oferta de educación continua diferenciada, en cuanto a calidad y cantidad, en emprendimiento y gestión de empresas, que le permita a su grupo de interés objetivo – estudiantes, egresados y docentes – al igual que actores de la comunidad adquirir los conocimientos y habilidades necesarias para la gestión efectiva de empresas nuevas y establecidas.*

RETO 1. Diseñar una oferta amplia y diferenciada de educación continua en emprendimiento y gestión empresarial acorde con las necesidades y posibilidades de los diferentes grupos de interés de la institución y de la comunidad.

ESTRATEGIAS:

1. Determinar necesidades de capacitación en emprendimiento y desarrollo empresarial de los grupos de interés de la institución, de individuos, y empresas u organizaciones de la comunidad.

2. Ofertar capacitación continua en emprendimiento y desarrollo empresarial acorde con las necesidades y tendencias identificadas.

3. Vincular conferencistas idóneos y con experiencia, generando en el mediano plazo reconocimiento en relación con la oferta ofrecida.

4. Establecer alianzas con instituciones locales, nacionales e internacionales que permitan ofertar educación continua de calidad y diferenciada.

RETO 2. Promocionar de manera efectiva entre los diferentes usuarios actuales y potenciales de la unidad de educación continua la oferta diseñada, mostrándoles sus virtudes en cuanto a calidad y precio.

ESTRATEGIAS:

1. Establecer y fortalecer plan de promoción de la oferta en emprendimiento y desarrollo empresarial efectivo.

2. Establecer mecanismos que faciliten el acceso a la oferta de educación continua ofertada.

En cuanto a la práctica empresarial, los retos y estrategias buscan hacer de ésta un *mecanismo efectivo y diferenciador de impulso a la creación de empresas dinámicas e innovadoras, llevándola a ser la práctica empresarial más elegida por los estudiantes de los diferentes programas académicos de la institución*.

RETO 1. Estimular a los estudiantes de los diferentes programas con opción de práctica empresarial para que opten de manera significativa por la opción de práctica empresarial en emprendimiento.

ESTRATEGIAS:

1. Contar con un programa efectivo de impulso a la práctica empresarial en emprendimiento que lleve a los estudiantes de la institución a elegirla.

c) Egresados

Este conductor sistémico, redes y egresados, tiene como objetivo fundamental *generar y fortalecer vínculos efectivos con actores, públicos y privados, relacionados con el emprendimiento y el desarrollo empresarial local y nacional, y hacer de la red de egresados un mecanismo diferenciador del impulso al emprendimiento dinámico e innovador,* esto se logrará trabajando en el siguiente reto y estrategias.

RETO 1. Promover la participación significativa de los egresados en eventos y redes que contribuyan a la creación y fortalecimiento de empresas propias o de estudiantes y de la comunidad.

ESTRATEGIAS:

1. Estimular la creación y fortalecimiento de empresas como opción de desarrollo personal y creación de riqueza entre los egresados de la institución.

2. Estimular la creación de redes de emprendedores y empresarios apoyados por la institución.

d) Visibilidad y movilidad internacional

El principal objetivo de visibilidad y movilidad internacional *es diseñar y fortalecer mecanismos de visibilidad y movilidad internacional, que lleven al logro de resultados de impacto en términos del desarrollo de empresas provenientes y acompañadas por la institución,* para ello se han formulado los siguientes retos y estrategias.

RETO 1. Estimular el intercambio nacional e internacional de emprendedores y profesores vinculados al emprendimiento, de tal manera que se puedan adquirir y emular comportamientos y saberes altamente provechosos para la Americana.

ESTRATEGIAS:

1. Diseñar programa de intercambio relacionado con el emprendimiento, tanto a nivel de creación como de enseñanza e investigación, que permita el fortalecimiento de los diferentes actores objeto emprendimiento – emprendedores y profesores – y el fortalecimiento de la cultura emprendedora de la institución.

2. Promover la participación de emprendedores y empresas apoyas por la institución en ferias empresariales internacionales, permitiéndoles un mayor crecimiento personal y empresarial.

3. Impulsar la visita y pasantías de emprendedores y profesores de universidades y organizaciones aliadas que lleven al fortalecimiento de la cultura emprendedora de la institución.

VI. ESTRUCTURA DE GESTIÓN DE AMERICANA EMPRENDEDORA

La estructura de gestión sirve para asegurar que los objetivos de Americana Emprendedora, Figura 7, se logren respetando los tiempos, el presupuesto y procedimientos que guían la ejecución de las estrategias y acciones formuladas en función de los retos. El proceso de decisión es muy dinámico, y las actividades se delegan a las personas y el nivel que corresponde.

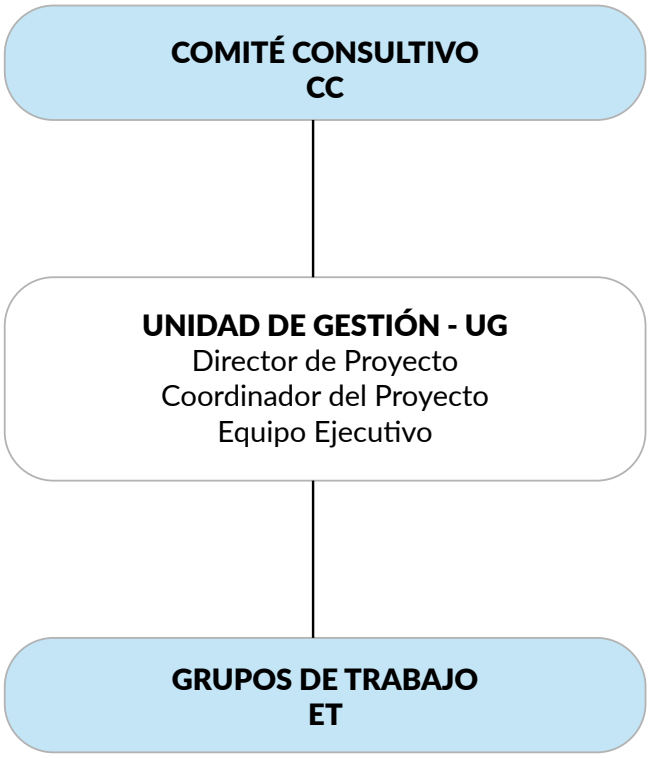

Figura 7. Estructura de Gestión de Americana Emprendedora
Fuente: elaboración equipo de trabajo.

COMITÉ CONSULTIVO (CC)

El CC está integrado por la Rectora Nacional, quien lo presidirá, los vicerrectores, Director de planeación, un representante de cada sede, así como un representante de los profesores y de los estudiantes.

Incluye al Director, quien convocará al Comité, al Coordinador(a) de Americana Emprendedora y a un representante del equipo de trabajo de la Unidad de Gestión (UG). Estos miembros tienen poder de voto y deben participar de las reuniones cuando se los convoque. Estos tienen voz y voto, al igual autoridad de comprometer su unidad respecto de las decisiones tomadas por el CC, y así lograr consenso.

Durante el período de ejecución del Proyecto, el CC ayudará a los responsables de las unidades académicas y de gestión a mantener su interés y compromiso con la innovación y el emprendimiento. Las relaciones organizacionales que se establezcan deberán apoyar las actividades de los equipos ejecutivos durante todo el proyecto.

El CC se reúne trimestralmente; podrán convocarse reuniones extraordinarias. Entre las tareas más importantes del CC están:

- Revisar la ejecución del proyecto
- Definir las directivas para la estrategia, aprobar el plan de trabajo y los reportes anuales.
- Asegurar apoyo institucional y económico al proyecto Americana Emprendedora.
- Asegurar el consenso institucional.
- Tomar decisiones clave.
- Monitorear el progreso del proyecto y verificar la atención en los resultados.
- Facilitar los contactos con los actores institucionales y regionales.
- Aprobar el Proyecto.

UNIDAD DE GESTION (UG)

La UG tiene la responsabilidad de ejecutar el Proyecto de Americana Emprendedora.

Su función es la de coordinar la ejecución del Proyecto, ordenar y coordinar la formulación anual de los planes de acción y ajustes a las estrategias, si así se requiere. También hará de secretaría técnica del CC, incluyendo la organización de sus reuniones, y la elaboración de la agenda y acta de las reuniones.

La UG estará integrada por el Director de Americana Emprendedora, en cabeza de la Vicerrectoría de Extensión, Internacionalización y Proyección

Social, o quien determiné el CC, el Coordinador del Proyecto y un Equipo ejecutivo.

La UG Mantendrá los contactos institucionales y externos necesario para la ejecución del Proyecto. Igualmente está a cargo de la gestión financiera y administrativa del proyecto.

Las responsabilidades de los miembros de la UG son:

Director del Proyecto

El Director de Americana Emprendedora es el Vicerrector de Extensión, Internacionalización y Proyección social. Es el garante del progreso del proyecto. Es quién coordina la comunicación externa, con los actores institucionales y externos. También hace de intermediario entre el CC y la UG.

Coordinador del Proyecto

El Coordinador de Americana Emprendedora es la persona responsable de la gestión operativa del proyecto. Guía y controla la implementación del Proyecto al interior de las diferentes unidades académicas y de gestión de la institución – *Vicerrectorías, Dirección de Planeación, Órganos de acreditación, etc,* -. Coordina el Equipo Ejecutivo, entrega los reportes al CC, organiza y supervisa las actividades de divulgación y promoción del Proyecto a nivel de todas las sedes de la institución. También se encarga de la gestión y supervisión de los diferentes planes de acción del Proyecto, al igual que del monitoreo y seguimiento al cumplimiento de las metas anuales.

Equipo Ejecutivo

Integrado por los representantes de las diferentes unidades académicas y de gestión de la institución – *Vicerrectorías, Dirección de Planeación, Órganos de acreditación, etc.* – con sus respectivos representantes por sede. Ejecuta las estrategias y planes anuales directamente relacionados con su unidad. Establece las metodologías de trabajo requeridas, presenta públicamente el proyecto al interior de sus unidades académicas, organiza reuniones, seminarios, visitas de estudio etc. Prepara los documentos y fundamente las decisiones que toma el CC, monitorea las actividades y

las redefine, si necesario; archiva la información técnica y asegura que la información sobre el proyecto llegue a la UG. Mantiene permanente comunicación con el Coordinador del Proyecto.

GRUPOS DE TRABAJO

Son grupos operativos de Americana Emprendedora, incluyen miembros claves de las unidades académicas con responsabilidades en acciones específicos. Son convocados para elaborar los planes de acción anuales de las diferentes unidades académicas. De esta forma se asegura un *approach bottom-up* y particular atención a las demandas del Proyecto.

Estos grupos de trabajo se pueden establecer, semestral o anualmente; el número de integrantes dependerá de cada unidad académica y de gestión. Su acción es crucial para la implementación de las estrategias. El Coordina del Proyecto coordina el trabajo de los grupos y lo estructura según dirección del Director del Proyecto.

BIBLIOGRAFÍA

Álvarez, C, Martins, I y López, T. El espíritu emprendedor de los estudiantes en Colombia Resultados del Proyecto guesss Colombia 2016. Universidad EAFIT. http://www.guesssurvey.org/

Biggadike, R. (1979). The risky business of diversification. Harvard Business Review, 57(3), 103–111.

Birley, S. (1985). The role of networks in the entrepreneurial process Journal of Business Venturing, 1, 107-117.

Brajkovich, L.F. (1994). Sources of social structure in a start-up organization: work networks, work activities, and job status. Social Networks 16 (1994) 191-212.

Bruderl, J. and Preisendorfer, P. (1998). Network support and the success of newly founded businesses Small Business Economics., 10 (1998), 213-225.

Duarte-Ortiz, Gustavo. y Navarro-Vargas, José Ricardo (2014). Sobre las universidades de primera, segunda y tercera generación. Rev. Facultad de Medicina Universidad Nacional de Colombia. Vol. 62 No. 3: 471-475.

Gibb, A.A. (2007.) 'Creating the entrepreneurial university: do we need a different model of entrepreneurship' Chapter 4 in Fayolle, A. edt, *'Handbook of research in Entrepreneurship Education'* Volume 1 pp 67-104 Edward Elgar.

Gómez-Núñez, L., Llanos Martínez, M., Hernández Rico, T., Mejía Rodríguez, D., Heilbron López, J., Martín Gallego, J., y Senior Roca, D. (2017). Competencias emprendedoras en Básica Primaria: Hacia una educación para el emprendimiento. Pensamiento & Gestión, (43), 150-180.

Gómez-Núñez, L, et. al. (2017). Actividad Empresarial en Colombia 2017. GEM Colombia. Ediciones Uninorte. https://www.gemconsortium.org/

Guth, W D, & Ginsberg, A. (1990). Guest editors: Introduction corporate entrepreneurship. Strategic Management Journal, 11 (summer), 5-15.

Isenberg, D. J. (2011) Introducing the entrepreneurship ecosystem: Four defining characteristics, Forbes. Available at http://www.forbes.com/sites/danisenberg/2011/05/25/introducing-the-entrepreneurship-ecosystemfour-

defining-characteristics/ (accessed 25 May 2011).

Jones, G. R., and Butler, J. E. (1992) Managing internal corporate entrepreneurship: An agency theory perspective. Journal of Management, 18, 733–749.

Kirzner, I. 1979. *Perception, Opportunity, and Profit. Studies in the Theory of Entrepreneurship.* Chicago, London: University of Chicago Press.

Kirzner, I. M. (1973) Competition and Entrepreneurship. Chicago: University of Chicago Press

Moore, J. (1993) Predators and Prey: A New Ecology of Competition, Harvard Business Review. May.

Pinchot, G. (1985). Intrapreneurship. -New York. Harper and Row.

Schollhammer, H. (1982). Internal corporate entrepreneurship. C. A. Kent, D. L. Sexton, and K. H. Vesper (Eds.), Encyclopedia of entrepreneurship, pp. 209–229. Englewood Cliffs, NJ. Prentice Hall.

Shapero, A. and Sokol, L. 1982. The social dimensions of entrepreneurship. Kent C, Sexton L. et. Vesper K. (eds) *Encylopedia of Entrepreneurship. Englewood.* Cliffs, NJ: Prentice Hall, 72-90.

Shapero, A. and Sokol, L. (1982). *The social dimensions of entrepreneurship.* En: Kent, C.; Sexton, D. y Vesper, K. Encyclopedia of entrepreneurship, 72-90.

Wissema, J.G. (2009). *Towards the Third Generation University Managing the University in Transition.* MAS, US, Published by Edward Elgar Publishing Limited.

Zahra, S. A. (1993). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior a critique and extension. Entrepreneurship Theory and Practice, 17(4), 5-21.