ACUERDO No. 002
21 de diciembre de 2012

Por medio del cual se adopta la Política para la Formación Transversal en Emprendimiento en la Fundación Universitaria Navarra – UNINAVARRA

LA ASAMBLEA DE FUNDADORES DE LA FUNDACIÓN UNIVERSITARIA NAVARRA

En uso de sus atribuciones legales y estatutarias, en especial las conferidas mediante Acuerdo 005 de 2011, y

CONSIDERANDO:

Que según lo dispuesto en los artículos 24° y 26°, literal a) del Acuerdo 005 de 2011 – Estatuto General -, la Asamblea de Fundadores es el máximo órgano de gobierno de UNINAVARRA, y tiene como función definir las políticas y lineamientos de carácter general, necesarios para el fortalecimiento y crecimiento institucional, en todos sus ámbitos.

Que la Fundación Universitaria Navarra fijó como misión el constituirse en una comunidad universitaria de generación de conocimiento, que con visión empresarial y social y bajo los principios de la excelencia académica, profundiza en el aprendizaje autónomo, producción y aplicación del conocimiento para la formación integral de los colombianos.

Que el perfil emprendedor de los estudiantes de UNINAVARRA hace parte de la formación integral de éstos, por tanto, se hace necesario desarrollar los aspectos correspondientes a la consolidación del emprendimiento como una política de formación transversal.

Que la Asamblea de Fundadores, una vez revisado el proyecto de Acuerdo, determinó aprobarlo en sesión de la fecha.

Que en mérito de lo expuesto,

ACUERDA:

ARTÍCULO 1°. Adoptar la Política de Formación Transversal en Emprendimiento en la Fundación Universitaria Navarra – UNINAVARRA, consignada en el documento Anexo al presente Acuerdo, el cual hace parte integral del mismo.

ARTÍCULO 2°. El presente Acuerdo rige a partir de la fecha de su expedición.

PÚBLIQUESE Y CÚMPLASE

Dado en Neiva, a los veintiún (21) días del mes de diciembre del año dos mil doce (2012).

ORIGINAL FIRMADO

SANDRA LILIANA NAVARRO PARRA
Presidenta
Asamblea de Fundadores

ORIGINAL FIRMADO

LAURA LILIANA CASTILLO ORTIZ
Secretaria
Asamblea de Fundadores

POLITICA PARA LA FORMACION TRANSVERSAL EN EMPRENDIMIENTO, EN LA FUNDACION UNIVERSITARIA NAVARRA - UNINAVARRA

LA FORMACIÓN EN EMPRENDIMIENTO

El concepto de Emprendimiento (Entrepreneurship) ha venido cobrando desde finales del siglo XX una mayor importancia no solo en los ámbitos económicos y de las políticas de desarrollo, debido a la clara relación existente entre este y el crecimiento económico, planteada entre otros por los diferentes reportes del Global Entrepreneurship Monitor[1], sino que día a día trasciende de la óptica de las ciencias económicas y administrativas, a convertirse en una nueva tendencia de importante debate en otras esferas como lo es el mundo académico y más específicamente en la educación superior, a tal punto que instituciones como la Unión Europea se han dedicado a formular sendas políticas enfocadas a su fomento y desarrollo, haciendo especial énfasis en lo que concierne a la educación y su papel frente a esta temática, tal como se evidencia en algunos apartes del Libro Verde sobre el espíritu empresarial en Europa (2003):

> *"el papel esencial de la educación en el desarrollo de competencias y actitudes, así como la necesidad de cambiar las mentalidades para lograr una sociedad más empresarial"*
> *"La educación en espíritu empresarial debería favorecer el desarrollo de una variedad de competencias y rasgos*

[1] El Global Entrepreneurship Monitor – GEM: Es la Principal Investigación a nivel mundial en temas de emprendimiento y creación de empresas, que se viene desarrollando desde las década de los 90 bajo el liderazgo del Babson College.

personales útiles: curiosidad, apertura al aprendizaje continuo, actitud pro-activa, autonomía y creatividad. Entre las otras competencias empresariales que se mencionaron figuran la capacidad de resolver problemas, el pensamiento crítico y las aptitudes interpersonales".

"En la educación superior, todos los programas deberían incluir sistemáticamente el concepto de espíritu empresarial y los no económicos, cursos de gestión".

El término Emprendedor tiene su origen en el vocablo francés "Entrepreneur", y su primera referencia está asociada al economista Richard Cantillon (1755), en su texto "Essai Sur la Nature du Commerce en Général"; para este autor el "Emprendedor" se asociaba a una persona caracterizada por el hecho de compara productos a precios conocidos para venderlos en el mercado a precios desconocidos, asociando entonces el concepto del emprendedor a una situación claramente definida por el riesgo; en este mismo sentido Alfred Marshall (1880) sitúa a los emprendedores como líderes por naturaleza que están dispuestos a actuar bajo condiciones de incertidumbre causada principalmente por la ausencia de información completa.

Estas primeras acepciones han venido evolucionando a lo largo de la historia, inicialmente desde una clara y fuerte orientación económica representada por importantes autores tales como Say (1852), Scumpeter (1961 y 1965), Knight (1921), Baumol (1968 y 1993) Braudel (1985) y Casson (1982) entre muchos otros, a un enfoque mucho más orientado al emprendedor como individuo y por ende a sus características psicológicas y comportamentales. Este nuevo enfoque psicológico tal y como lo mencionan Pulgarín y Cardona (2012), se refiere a un aspecto principalmente comportamental, en el que el emprendedor se ve como un

individuo dotado de diversas características que pueden conllevar a una acción emprendedora en cualquier tipo de organización incluyéndose principalmente a las empresariales.

De esta manera en el marco de este enfoque, el estudio de la personalidad emprendedora y más específicamente el de las competencias de los emprendedores se convierte en un eje fundamental para el planteamiento de esquemas o modelos de formación y desarrollo de este tipo de individuos, para ello los trabajos entre otros de McClelland (1961), Collins, Moore y Unwalla (1964) y Timmons y Spinelli (2008) entre muchos otros son de gran orientación, encontrando coincidencias en el hecho de que los principales rasgos asociados a la personalidad emprendedora se encuentran en aspectos tales como la motivación al logro, la propensión a asumir riesgos, la necesidad de independencia, el locus de control interno, la visión de futuro y el trabajo en equipo entre muchos otros.

Ahora bien, la amplia riqueza en la literatura e investigación en torno al emprendimiento y más específicamente a las características de los emprendedores ha representado entonces una gran variedad de resultados y conceptos asociados a criterios tales como los atributos, comportamientos, habilidades, valores y competencias de los emprendedores, siendo estas últimas las de mayor desarrollo y difusión sobre todo a partir de su importancia para el planteamiento, diseño y desarrollo de programas y proyectos para la formación de emprendedores.

Se convierten entonces de gran utilidad resultados de estudios como los de Correa, Delgado y Conde (2012) en que luego de una importante revisión de la

literatura especializada se identifica las veinte principales competencias emprendedoras de mayor uso y referencia, siendo estas (en orden de relación):

1. Riesgos Calculados
2. Iniciativa / Autonomía
3. Innovación / Creatividad
4. Orientación a Resultados
5. Autoconfianza
6. Desarrollo de Relaciones
7. Perseverancia
8. Pensamiento Estratégico
9. Búsqueda de Información
10. Capacidad de Planificación
11. Compromiso / Productividad
12. Dinamismo / Energía
13. Responsabilidad
14. Calidad del trabajo
15. Impacto e Influencia
16. Control Directivo
17. Liderazgo
18. Locus de Control Interno
19. Resolución de Problemas
20. Integridad

Sin embargo todas y cada una de las competencias anteriormente relacionadas hacen parte de la caracterización general del emprendedor, y por ello se asocian igualmente al concepto de “Emprendimiento Corporativo”, descrito por Burgelman (1983) como aquellas actividades emprendedoras dentro de las empresas ya

existentes y que da origen a la categoría de los intraemprendedores o intrapreneuship, término utilizado por Pinchot (1999) para referirse a aquellos emprendedores que si bien no son empresarios son actores fundamentales dentro de la gestión de empresas existentes y cuyo papel puede llegar a culminar en la generación de esquemas de Spin Off, aquellos procesos por los cuales los emprendedores corporativos pasan de una vieja institución a conformar una nueva organización (Klepper, 2001)

Tal y como lo menciona Kantis (2002), la adquisición y desarrollo de las competencias de los emprendedores obedecen a un proceso de naturaleza social y que por lo tanto es importante conocer la forma como desde los diferentes ámbitos (la familia, el sistema educativo, las empresas, las instituciones de formación profesional) aportan al surgimiento de la vocación, las actitudes, las habilidades y los conocimientos de los emprendedores, de allí la importancia del sistema educativo como gestor de emprendedores un rol asociado generalmente a la llamada educación empresarial, que de acuerdo con Berdugo (2006) fue iniciada ya de manera sistemática en los Estados Unidos, es decir como una práctica social hacia la mitad del siglo XX; y cuyos efectos son altamente positivos pues se ha observado que la existencia de programas en emprendimiento durante la formación profesional, aumentan en forma positiva y significativa, la permanencia y éxito profesional en los programas de educación superior (Castellanos y Otros 2003).

Ya para el caso colombiano, la formación de emprendedores desde Instituciones de educación Superior, es un fenómeno mucho más reciente donde unas pocas Universidades fungieron como pioneras en las décadas de los 60 y 70, destacando entre ellas la entonces Escuela de Administración de Negocios (EAN) en Bogotá, el ICESI en Cali y EAFIT en Medellín; sin embargo es de destacar a

partir de finales de los años noventas el surgimiento de un amplio movimiento de formación de emprendedores desde las diferentes universidades a lo largo del país, tal vez como respuesta a la fuerte crisis laboral de la época. Sin embargo desde estos inicios y hasta nuestros días, la principal orientación en la educación superior colombiana frente al tema del emprendimiento ha sido la de desarrollar cursos o en algunos pocos casos Programas adscritos a las Facultades de Ciencias Económicas o Administración de Empresas, los cuales se soportan principalmente en el desarrollo de cursos encaminados a la elaboración de Planes de Negocio. Es así como son aislados los casos de Universidades que planteen un trabajo en torno al emprendimiento de manera transversal para sus diferentes programas académicos, o que contemplen valida dentro de la formación de emprendedores la opción del intraemprendimiento o el emprendimiento corporativo, y que para ello busquen abordar el proceso emprendedor mucho más allá que de las herramientas administrativas y gerenciales necesarias para la formulación de un Plan de Negocios.

Con la sanción de la ley 1014 de 2006, el gobierno colombiano quiso plantear una nueva apuesta por la generación de una "cultura emprendedora", lo que se vio reflejado en iniciativas como la conformación de las Redes Nacional y Regionales de Emprendimiento, así como la generación de las "Cátedras Emprendedoras" en las diferentes instituciones de educación (La ley convoca a este propósito desde las instituciones de educación básica, hasta las universitarias), y la validación de Planes de Negocio para la creación de nuevas empresas como trabajos de grado para los futuros profesionales; en este sentido durante los últimos años han surgido importantes esfuerzos encaminados a desarrollar al interior de las Instituciones de Educación Superior (IES) nuevos esquemas para el desarrollo del emprendimiento, programas tales como "Jóvenes con Empresa" apoyado por el Banco Interamericano de Desarrollo en más de 90 IES de tres ciudades del país, o

iniciativas privadas como el Concurso Santander de la red Universia son entre muchos otros dos ejemplos de este tipo de acciones que buscan acercar el concepto del emprendimiento a los nuevos profesionales a través de sus Universidades.

El papel entonces de las Instituciones de Educación Superior a la hora de abordar el emprendimiento, debe ser mucho más integral y estar enfocado no solamente en la formación de emprendedores como gestores de nuevas empresas u organizaciones, sino igualmente en intraemprendedores como soporte para el desarrollo y crecimiento de las ya existentes. Frente a este reto claramente ya se han fijado férreas posiciones referentes a que el ser emprendedor es una actitud que puede ser desarrollada, ya que como lo menciona Aranzadi (1992) esta es una conducta que se aprende, y por ende las competencias asociadas pueden ser desarrolladas en el marco de un proceso de formación, el cual debe estar abierto a las diferentes áreas del conocimiento, pues claramente la capacidad de emprender, y sobre todo el hecho de ser capaz de generar valor a través del desarrollo de las organizaciones, es una tarea que trasciende más allá de la injerencia de las ciencias económicas y administrativas.

Esto representa entonces un reto para las Universidades, no solo a la hora de generar políticas en torno a su papel frente al emprendimiento, el cual se proyecta cada día más como parte de su compromiso y su propuesta de valor hacia la formación de profesionales, que gracias a sus competencias laborales se conviertan en verdaderos actores de la vida productiva, bien sea como generadores de nuevos puesto de trabajo a partir de la creación de nuevas empresas, o como dinamizadores de las ya existentes, sino de manera mucho más puntual en cómo abordar esta temática tanto desde el enfoque curricular de

sus programas académicos, como desde el orden pedagógico para poder realmente desarrollar estas nuevas competencias en sus egresados.

EL EMPRENDIMIENTO EN COLOMBIA

El fenómeno del emprendimiento en Colombia cobra año a año mayor importancia, en la actualidad es una actividad que hace presencia de manera muy dinámica tanto en las políticas gubernamentales tal y como se evidencia en la Política Nacional de Emprendimiento del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, así como en varios de los documentos Conpes referentes a temáticas como la innovación y el Desarrollo Empresarial, o en muchos de los Programas de Gobierno tanto municipales como departamentales y obviamente el nacional; como en la legislación nacional, principalmente a través de las leyes 1014 de 2006 y la ley 1429 del 2010, siendo estas referencias un claro síntoma del crecimiento y la cada vez mayor importancia de este tema para la sociedad colombiana.

Lo anterior es mucho más significativo si se observan entre otros, los resultados de investigaciones tales como el Global Entrepreneurship Monitor, la más grande investigación en temas de emprendimiento a nivel mundial, este estudio que año a año monitorea la actividad emprendedora en más de 50 países del mundo, ha ubicado a Colombia desde el año 2006 (época en que se inicio el estudio en Colombia) como uno de los cinco países que a nivel global presentan mayores tasas de “actividad emprendedora”, pues de acuerdo con los resultados presentados durante los cinco últimos años el promedio de esta tasa tal y como se visualiza en el siguiente cuadro ha estado siempre por encima del 20%, esto significa que de acuerdo con la población nacional en el rango de edades objeto

del estudio (entre los 18 y 65 años) más de 6 millones de ciudadanos se encuentran vinculados a un proceso de creación de empresas.

Tabla N° 1 – Tasa de Actividad Emprendedora en Colombia 2006 - 2010

Grupo	2006	2007	2008	2009	2010
TEA	22,48%	22,72%	24,52%	22,38%	20,62%
Emprendedor naciente	10,92%	8,07%	13,80%	14,98%	8,62%
Nuevo empresario	12,55%	15,53%	11,70%	7,98%	12,66%

Fuente: APS-GEM Colombia.

Sin embargo este copioso número de iniciativas empresariales, se caracteriza por tener una muy alta participación de los que el informe GEM denomina "emprendimientos por necesidad", es decir aquellas propuestas empresariales que surgen principalmente de iniciativas enfocadas a la solución de problemas de subsistencia de sus gestores que del análisis y aprovechamiento de oportunidades por parte del mercado, una situación que se hace más dramática si se compara con los promedios presentados por aquellos países que en el estudio GEM son determinados como economías basadas por los factores, tal como se evidencia en la Tabla N° 2.

Tabla N° 2 – TEA por Oportunidad Vs TEA por Necesidad 2010.

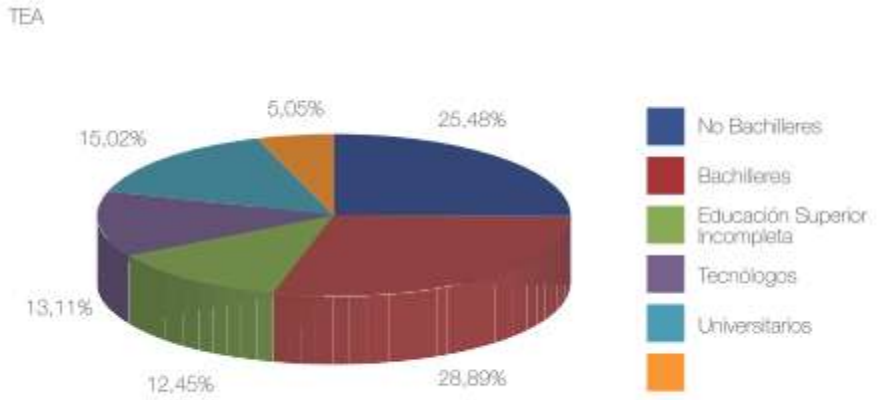
País/Grupo de países	tea oportunidad	tea necesidad	Relación tea oportunidad-tea necesidad
Colombia	12,13%	8,15%	1,49
Economías impulsadas por los factores	14,24%	7,63%	1,87
Economías impulsadas por la eficiencia	7,81%	3,58%	2,18
Economías impulsadas por la innovación	4,16%	1,12%	3,71

Fuente: APS-GEM

Otros de los importantes aportes generados por el estudio GEM, se encuentra en la caracterización del emprendedor colombiano y sus propuestas empresariales, en función de variables demográficas como el género, la edad o el nivel educativo, y algunas otras muchos más técnicas como los niveles de inversión de las empresas y los sectores económicos en que se encuentran vinculadas.

En este sentido los emprendimientos en Colombia se encuentran principalmente en cabeza de ciudadanos entre los 25 y 44 años, con grados de escolaridad principalmente de bachillerato o inferiores, tal y como se puede observar en la siguiente gráfica.

Gráfica N°1 Nivel de Formación de los Emprendedores Colombianos



Fuente: GEM

En resumen si bien el país presenta altos niveles de actividad empresarial y específicamente emprendedora, esta es de características principalmente precarias en función de variables como su orientación u origen (emprendimientos de necesidad), los niveles de formación de sus gestores, la participación

principalmente en el sector de servicios de consumo, y con bajísimos niveles de inversión, apropiación y uso de tecnología, así como tasa muy altas de informalidad.

POLITICA DE FORMACION EN EMPRENDIMIENTO DE LA FUNDACION UNIVERSITARIA NAVARRA

Desde su orientación filosófica y estratégica plasmada en el Proyecto Educativo universitario (PEU), la Fundación Universitaria Navarra hace alusión de manera directa y específica a una orientación de sus esfuerzos y actividades hacia la consolidación de una visión empresarial, así como al hecho de ligarlas con las necesidades del sector real, para de esta manera lograr la pertinencia necesaria en sus diferentes programas de formación; en este mismo sentido al mencionarse por parte del PEU, que el Programa Educativo de UNINAVARRA busca la formación en competencias y habilidades reconocidas por el mundo empresarial, se están planteando las bases para la concepción de una Política de la institución en torno al emprendimiento y la formación de emprendedores al interior de sus aulas.

Como resultado de un proceso de construcción participativa por parte de las altas directivas de la Fundación Universitaria Navarra se reflexionó sobre el perfil del egresado de la UNINAVARRA, destacando como algunas de las características de mayor mención entre otras las de un profesional reconocido por su idoneidad, innovación, creatividad y liderazgo, humanista, emprendedor y empresario; para lo cual y teniendo en cuenta la teoría de las competencias emprendedoras se han priorizado las competencias a desarrollar en el emprendedor de la UNINAVARRA siendo estas:

- Capacidad de asumir riesgos Calculados
- Autonomía
- Innovación y Creatividad
- Orientación a Resultados
- Autoconfianza
- Desarrollo de Relaciones
- Perseverancia
- Pensamiento Estratégico
- Responsabilidad
- Liderazgo
- Capacidad para Resolver Problemas

El desarrollo de estas competencias como parte del perfil emprendedor del estudiante y egresados de UNINAVARRA será entonces fruto del proceso de formación profesional, para lo cual se desarrollarán actividades de manera transversal a través de diferentes espacios académicos, así como directamente mediante el diseño y ejecución de una serie de asignaturas de carácter electivo, y el desarrollo de diferentes actividades extracurriculares que propenderán por la consolidación de una cultura emprendedora al interior de la Fundación Universitaria Navarra

TRANSVERSALIDAD

Al hablar de transversalidad en el desarrollo de competencias emprendedoras, se plantea entonces que la responsabilidad en el desarrollo de las mismas es un compromiso institucional el cual debe ser asumido por la totalidad del cuerpo docente de la institución, de esta manera se hace necesario que en todas y cada

una de las asignaturas de los diferentes Programas Académicos se adelanten acciones formativas entorno al desarrollo de competencias tales como:

- Autonomía
- Orientación a Resultados
- Autoconfianza
- Perseverancia
- Responsabilidad
- Capacidad para Resolver Problemas

Para el cumplimiento de este objetivo es necesario entonces que tanto docentes como coordinadores y decanos realicen un análisis de las diferentes mallas curriculares para de esta manera determinar las asignaturas más indicadas para el desarrollo de las competencias anteriormente relacionadas, así como explorar las acciones pedagógicas necesarias para cumplir con este objetivo.

FORMACION TECNICA EN EMPRENDIMIENTO

Con la intención de generar espacios académicos para la formación específicas en temáticas relacionadas con el proceso de creación de empresas, UNINAVARRA ofertará una serie de asignaturas electivas para que sus estudiantes puedan adquirir los conocimientos y competencias gerenciales necesarias para afrontar de manera idónea y exitosa un proceso empresarial.

Como propuesta inicial, esta formación electiva en emprendimiento podrá estar conformada por dos cursos en el caso de los Programas de Enfermería y Medicina, secuenciales y complementarios, y Uno para el Programa de tecnología en radiología, cuya orientación temática este enfocada al brindar a los estudiantes herramientas prácticas para el diseño y desarrollo de proyectos bien sea de creación de empresas, o de modernización o generación de nuevas unidades de

negocio en empresas ya existentes, en la Tabla N°3 se presenta una breve descripción temática de lo que podrían ser estas asignaturas, las cuales en la medida de lo posible deberían de estar conformadas para el caso de los Programas Profesionales de estudiantes de los diferentes grupos, con el ánimo de propiciar el desarrollo de equipos de trabajo interdisciplinarios y con orientaciones y puntos de vista diferentes y complementarios.

Tabla N° 3 Orientación General de la Formación Electiva en Emprendimiento

Programa	**Tecnología en Radiología**	**Enfermería**		**Medicina**	
Electiva	Emprendimiento	Emprendimiento 1	Emprendimiento 2	Emprendimiento 1	Emprendimiento 2
Contenidos	Innovación y Creatividad	Innovación y Creatividad	Planes de Negocio	Innovación y Creatividad	Planes de Negocio
	Ideas de Negocio	Ideas de Negocio	Habilidades Gerenciales	Ideas de Negocio	Habilidades Gerenciales
	Planeación Empresarial	Ecosistema Emprendedor		Ecosistema Emprendedor	

TRABAJOS DE GRADO

En concordancia con lo estipulado por la Ley 1014 de 2006, los estudiantes de UNINAVRRA a la hora de optar por su titulo, lo podrán hacer a través de la presentación y sustentación de un “Plan de Negocios o Plan de Empresa” como trabajo de grado siempre y cuando estos cumplan con los requisitos de calidad y forma determinados para tal fin, así como que el desarrollo del modelo de negocio propuesto tenga directa relación con el Programa Académico cursado. (esta será entonces una de las opciones a las que podrá acceder el estudiante)

PRACTICAS EMPRESARIALES

En este mismo sentido las prácticas empresariales de los diferentes estudiantes podrán realizarse al interior de sus proyectos emprendedores (como parte del proceso de puesta en marcha de los mismos) para lo cual se este esquema se

denominará práctica empresarial emprendedora, e igualmente las demás prácticas al interior de empresas o instituciones ya constituidas deberán contemplar investigaciones enfocas a la identificación de proyectos de emprendimiento corporativo (mejoras a procesos existentes, diseño de nuevas unidades de negocio, etc.)

INVESTIGACION

Con la intención de articular los esfuerzos de investigación de la UNINAVARRA, tanto en las Macro Líneas de Gestión en Salud, como de Salud y Productividad, estos esfuerzos de investigación deben orientarse en tal sentido que su aplicabilidad más allá de la reflexión o generación de conocimiento, se pueda ver reflejada en el desarrollo de iniciativas empresariales bajo esquemas tales como Spin Offs Universitarios (la generación de empresas como fruto de proyectos de investigación docente) y fundamentalmente en la creación de empresas por parte de los estudiantes, alineadas tanto a la orientación estratégica de la investigación al interior de la UNINAVARRA, como con las apuestas productivas de los departamentos del Huila, Tolima, Putumayo y/o Caquetá.

ACTIVIDADES EXTRA CURRICULARES

Como soporte en la tarea de consolidar una cultura emprendedora y empresarial al interior de la Universidad, se diseñarán actividades de sensibilización y fomento al emprendimiento, articuladas con el trabajo adelantado en el marco de la formación electiva en emprendimiento, entre las cuales se podrán desarrollar entre otros: foros, conferencias, concursos, visitas empresariales, misiones académicas y demás actividades que permitan al estudiante tener contacto con la actividad empresarial y reflexionar frente a la relación de la misma con su proyecto de vida.

ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DE LA FORMACION EN EMPRENDIMIENTO DE LA FUNDACION UNIVERSITARIA NAVARRA

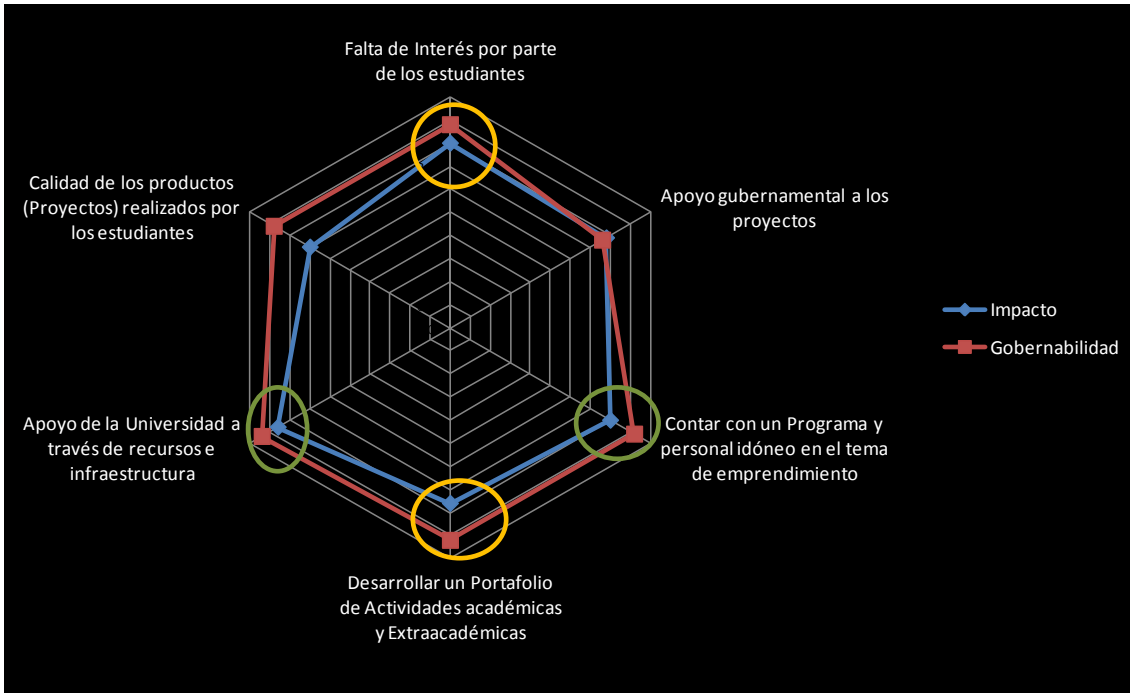
Con la intención de definir estrategias que permitan la ejecución de la Política anteriormente planteada, se desarrollo un proceso colectivo de priorización e identificación de los principales "factores claves de éxito" para el desarrollo de competencias emprendedoras al interior de la Fundación Universitaria Navarra, contando para este ejercicio con la invaluable colaboración de las directivas de la organización (Fundadores, Rector, Secretaria General, Decanos, Directores de Programa, Coordinadores de Investigación, Bienestar universitario, Extensión Universitaria, Médico y Relación Docencia Servicio), quienes frente a los cuestionamientos de cuáles podrían ser tanto los factores claves de éxito, como las fortalezas y principales retos de la UNINAVARRA, frente al proceso del desarrollo del emprendimiento al interior de la Universidad, definieron como los principales aspectos los siguientes:

- Falta de Interés por parte de los estudiantes
- Apoyo gubernamental a los proyectos
- Contar con un Programa y personal idóneo en el tema de emprendimiento
- Desarrollar un Portafolio de Actividades académicas y Extraacadémicas
- Apoyo de la Universidad a través de recursos e infraestructura
- Calidad de los productos (Proyectos) realizados por los estudiantes

A partir de los esquemas de planeación estratégica fundamentada en análisis prospectivos, se procedió a aplicar un análisis de impacto y gobernabilidad a cada una de las variables anteriormente relacionadas, con la participación del mismo grupo de altos directivos, dando como resultados una ponderación para cada uno

de los factores en función de los dos criterios, tal y como se puede observar en la Gráfica N°2; encontrándose que si bien todos y cada uno de los factores representa una gran importancia para el desarrollo de cualquier propuesta, es sobre aquellas que representen un mayor impacto en el desarrollo de la temática al interior de la Universidad, pero que así mismo permitan una mayor gobernabilidad por parte de la institución donde se deben centrar los principales esfuerzos organizacionales para el buen desarrollo de cualquier propuesta.

Gráfica N° Relación Impacto Vs Gobernabilidad en los Factores Clave de Éxito.



En este sentido el “apoyo de la universidad a través de recursos e infraestructura” y el “ contar con un programa y personal idóneo en el tema de emprendimiento” se convierten en los factores de mayor incidencia y actividad, esto último porque en gran medida, su desarrollo explica el comportamiento positivo y/o negativo de los

demás, razón por la cual estos se podrían convertir en indicadores de desempeño, tanto para el buen desarrollo de los dos factores “activos” como para la integralidad del desempeño de la política de formación en emprendimiento.

Para citar algunos ejemplos de acciones que se podrían adelantar en el fortalecimiento de los factores activos y a partir de ellos al desarrollo de la política, se podrían encontrar por una parte el establecimiento de una Unidad o Programa de Emprendimiento que se apersone tanto de la formación técnica en emprendimiento como en ser soporte e integrador tanto de la formación transversal como de los demás aspectos antes relacionados (prácticas, investigación, actividades extracurriculares), esta unidad deberá contar entonces con un equipo de docentes e investigadores con experiencia en la formación de emprendedores y un director que pueda liderar la implementación de la presente política al interior de UNINAVARRA; por otra parte el desarrollo de un Programa de Formación a Formadores en temas de emprendimiento (Un Diplomado en Formación de Emprendedores cursado por la totalidad de los docentes), esto no solo para asegurar la idoneidad del equipo humano, sino fundamentalmente para lograr la unificación de criterios y alineación de los docentes e investigadores tanto con esta política como con el portafolio de servicios que desde la institución se puedan dar tanto a emprendedores como a empresas.

De igual forma es de gran importancia insertar el trabajo de la UNINAVARRA en el ecosistema del emprendimiento tanto regional como nacional, para ello es fundamental generar espacios de acercamiento a iniciativas tales como “Huila Emprende” y la Red de Emprendimiento del Departamento del Huila, coordinadas y lideradas por la Gobernación del Departamento y la Cámara de Comercio de Neiva; así como el desarrollo de convenios y acciones de cooperación con la Incubadora de Empresas Incubar Huila, así como los representantes de los

gremios ACOPI y FENALCO, así como la Dirección Regional del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA)

Por otra parte a nivel nacional se debe suscribir convenio con la Dirección Nacional del SENA para poder acceder a recursos del Fondo Emprender, así como generar el contacto con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, ya que este es el ente generador y líder de la política pública en materia de emprendimiento y creación de empresas; en este mismo sentido y con miras al desarrollo de empresas de base tecnológica es importante que a partir del área de investigaciones se tengan en cuenta las convocatorias del Departamento Administrativo de Innovación, Ciencia y Tecnología “Colciencias” quien desarrolla convocatorias para el apoyo y financiación de este tipo de proyectos (tales como el Programa Finbatec). Finalmente y como parte del ecosistema nacional de emprendimiento el contacto con empresas líderes del sector privado tales como la Red de Emprendedores Bavaria, y los Concursos Ventures y Destapa Futuro generaran una dinámica interesante para el desarrollo del emprendimiento al interior de la Institución.