



## **P**PROMOCION DE LA **E**MPRESARIALIDAD ENTRE LOS **J**OVENES **C**OLOMBIANOS.



*Fundación***Corona**

**B**ANCO **I**NTERAMERICANO DE **D**ESARROLLO  
**F**UNDACION **C**ORONA

Convenio ATN/MH-8618-CO

**E**VALUACION **I**NTERMEDIA

**Bogotá D.C., Colombia, julio de 2006**

Presentado por Mauricio García Hernández, Consultor

## Indice.

Resumen ejecutivo.....	4
1. Introducción.....	6
1.1. Antecedentes.....	6
1.1.1. Objetivos.....	6
1.1.2. Componentes básicos del programa.....	6
1.1.3. Beneficios.....	9
1.1.4. Beneficiarios.....	9
1.1.5. Riesgos.....	9
1.1.6. Calendario de Ejecución.....	10
1.2. Propósitos de la evaluación.....	10
1.3. Entidades Relevantes.....	11
1.4. Descripción del programa (marco lógico).....	11
1.5. Metodología y actividades realizadas.....	15
2. Eficiencia del programa.....	16
3. Eficacia del programa.....	18
3.1. Cumplimiento de actividades y metas del programa.....	18
3.2. Grado de alcance de los objetivos del programa.....	20
3.3. Impactos del programa hacia los beneficiarios.....	21
3.4. Efectos indirectos.....	25
3.5. Pertinencia y eficacia de la metodología de intervención.....	26
4. Cobertura (radio geográfico de operaciones del programa).....	29



---

5. Sostenibilidad institucional y financiera del programa.....	30
5.1 Sostenibilidad institucional.....	30
5.2 Sostenibilidad financiera.....	31
6. Casos resumidos que ejemplifican el impacto del programa entre sus beneficiarios.....	32
7. Percepción del programa entre los diferentes actores Institucionales.....	35
7.1. Funcionarios de las entidades operativas.....	36
7.2 Funcionarios de las entidades patrocinadoras.....	36
7.3. Instituciones de formación de emprendedores.....	37
8. Lecciones aprendidas que sirvan al diseño de otros programas hacia el futuro.....	38
9. Conclusiones y recomendaciones.....	39
ANEXO I. Cuadro de ejecución presupuestal.....	44
ANEXO II. Entrevistas con instituciones educativas y patrocinadoras .....	45



## Resumen ejecutivo.

El programa Jóvenes con Empresa, se está consolidando como una iniciativa que ante la incapacidad de las empresas para generar el empleo que se requiere en el país en este momento, apoya la articulación de los esfuerzos que se están haciendo en torno al emprendimiento y a la empresarialidad a través de las siguientes actividades:

- Desarrollar un modelo local para la metodología, lo cual evita el fracaso de otras iniciativas que intentaron copiar modelos y adaptarlos.
- Plantear un modelo que integra la formación, el acompañamiento y la financiación, lo cual representa un gran avance por el cubrimiento propuesto.
- Estructurar un modelo flexible que le ha generado una gran acogida en las instituciones participantes.
- Incluir las variables y los puntos necesarios para constituirse como un modelo ejemplar de formación y capacitación de empresarialidad.
- Generar en tres regiones del país mejoras en la coordinación institucional de apoyo a las empresas que surgirán del emprendimiento.

Lo cual va encaminado a desarrollar un modelo de mucha utilidad para el país, que merece replicarse a nivel nacional.

A mi juicio, los principales elementos que han contribuido a que el programa se vaya desarrollando y generando las bases sólidas que le permitirán el logro de los objetivos, son los siguientes:

- Unidad ejecutora bien estructurada y bien seleccionados sus integrantes.
- El modelo de desarrollo de empresarios basado en competencias empresariales propuesto por el programa.
- El compromiso total de las instituciones operadoras a nivel regional.
- Los cambios estructurales sugeridos por la Unidad Ejecutora con gran criterio desde el inicio de sus actividades.
- El apoyo incondicional y el cumplimiento con el que las instituciones de formación de emprendedores han caracterizado su participación.



- El dinamismo y entusiasmo con que los docentes se han hecho partícipes y se han apropiado del programa.

No obstante, todo lo anterior le augura un futuro promisorio a los resultados finales que se puedan obtener del programa, existen algunos temas que generan inquietud sobre la ejecución pendiente del programa, en su orden son:

- El apoyo financiero a las iniciativas de los emprendedores.
- El tiempo disponible para el programa y la cantidad de objetivos pendientes por alcanzar.
- La sucesión e institucionalidad necesarias para fortalecer la sostenibilidad.
- La oportunidad de entrada en producción de las herramientas tecnológicas que podrían ayudar a reducir las cargas operativas.
- La conversión de la metodología en una herramienta de aprendizaje y capacitación virtual.

Temas críticos que según mi criterio, si no son revisados con atención y detenimiento, podrían llegar a impedir lograr los niveles de cumplimiento exigidos en el marco lógico.

Si se desea profundizar en los temas incluidos en este resumen, conocer otros adicionales o consultar las recomendaciones propuestas por este evaluador para mejorar las situaciones que vienen impidiendo alcanzar un mayor grado de alcance de los objetivos por favor consulte el contenido detallado de este informe.



## **1. Introducción.**

A continuación incluiré los elementos más importantes y descriptivos del convenio, con el objetivo de establecer el marco contextual y el alcance, los cuales constituyen el objeto de esta evaluación.

Adicionalmente, el propósito, el programa y la metodología de la evaluación que se utilizó para llevarla a cabo.

### **1.1. Antecedentes.**

#### **1.1.1. Objetivos.**

El objetivo general del proyecto es contribuir al fortalecimiento del tejido empresarial de Bogotá, Medellín y Cali.

El objetivo específico es desarrollar un modelo de creación de empresas sostenibles y competitivas para jóvenes de Bogotá, Medellín y Cali.

#### **1.1.2. Componentes básicos del programa.**

Se transcriben textualmente del Anexo A de la carta convenio, las fases en que fue dividido el programa, incluidas a continuación:<sup>1</sup>

#### **Componente 1: Mejora de capacidades institucionales y capacitación de emprendedores.**

Este componente tiene como propósito que las instituciones de formación mejoren sus capacidades para promover el desarrollo de emprendedores y que los jóvenes accedan a servicios de capacitación que los motiven y les generen competencias para la creación de nuevas empresas.

A través de este componente: (i) se realizará un análisis de la oferta de programas de formación de emprendedores para identificar sus fortalezas y debilidades y las necesidades de fortalecimiento institucional; (ii) se realizará un inventario de ideas de negocios con apoyo del sector empresarial para ser difundido entre los jóvenes que participen en los cursos financiados por el proyecto; (iii) se seleccionará mediante un concurso a 10 instituciones de formación para apoyarlas en la introducción de mejoras en sus metodologías y recursos humanos; (iv) se financiará la organización de talleres de desarrollo del espíritu empresarial y el

---

<sup>1</sup> Tomado del Anexo A del documento carta convenio, (LEGIII/CO-245-04).



dictado de cursos de desarrollo de ideas de negocio y de planes de negocios; (vi) se organizará un programa de pasantías que permitirá a un 30% de los estudiantes de los cursos de planes de negocios pasar un periodo de dos meses en una empresa para conocer desde adentro como funcionan estas organizaciones; (vii) se organizarán ferias para que los emprendedores presenten y discutan sus planes de negocios entre ellos y con empresarios establecidos, posibles inversores y consultores en temas de negocios; (viii) se fortalecerán los concursos de planes de negocios existentes en Colombia; y (ix) se difundirán estos concursos entre los jóvenes atendidos por el proyecto.

Los resultados esperados de este componente son: 10 instituciones de formación superior fortalecidas mediante la mejora de sus metodologías de enseñanza y el entrenamiento de los docentes y mentores; 10.000 jóvenes informados sobre las oportunidades que existen en Colombia y las herramientas básicas para la creación de empresas; 3.000 jóvenes capacitados en desarrollo de ideas de negocios; 1.500 capacitados en desarrollo de planes de negocios y en técnicas para el trabajo en equipo; 30% de los jóvenes capacitados en planes de negocios realizan pasantías en empresas; 600 emprendedores participaron en ferias de promoción empresarial; y 600 emprendedores se han presentado a concursos de planes de negocios existentes.

## **Componente 2: Apoyo al desarrollo de nuevas empresas.**

El propósito de este componente es facilitar el acceso de equipos de al menos dos emprendedores, con ideas de negocios bien definidas y estructuradas, a redes empresariales e institucionales que les ayuden a obtener recursos y conocimientos para poner en marcha y gestionar los primeros meses de funcionamiento de sus empresas. A través de este componente también se busca mejorar la coordinación y especialización de las instituciones que proveen servicios de apoyo a los emprendedores.

A través de este componente: (i) se desarrollará una base de datos sobre empresas y entidades que ofrecen servicios empresariales especializados para nuevos emprendimientos, la cuál podrá ser consultada a través de la Internet; (ii) se financiará la compra servicios de asistencia técnica para la creación y desarrollo de empresas a 450 equipos emprendedores; (iii) se establecerán convenios con instituciones financieras y se capacitará a sus analistas de crédito para facilitar el acceso de las nuevas empresas al financiamiento; y (iv) se desarrollará un sistema de control y seguimiento de los beneficiarios del proyecto.

El componente financiará cuatro tipos de servicios: (i) asesorías básicas en temas gerenciales; (ii) asesorías especializadas (en tecnología, financiamiento, acceso a mercados y desarrollo de proveedores) para grupos de 5 a 7 nuevas empresas;



(iii) mentorías, por parte de empresarios consolidados, para jóvenes emprendedores; y (iv) participación en ferias comerciales locales. Estos servicios, en combinación con convenios que firmará la FC con al menos tres instituciones financieras, ayudarán a equipos de emprendedores a organizar y formalizar sus empresas, a acceder a recursos financieros y tecnológicos, a identificar nuevos clientes y concretar negocios con ellos y a establecer y ampliar redes comerciales e institucionales. Se espera que como consecuencia de este mejor acceso a recursos y a mercados, los emprendedores apoyados por el proyecto sean capaces de crear empresas sostenibles y dinámicas.

Como resultado de este componente se espera haber apoyado a 450 equipos de emprendedores mediante servicios generales y especializados, de los cuáles se estima que 350 lograrán crear nuevas empresas con mayor sostenibilidad y dinamismo que un grupo de control de emprendedores no beneficiados por el proyecto. Como consecuencia del impacto que este proyecto tendrá en la demanda de servicios para emprendedores, también se espera que la calidad y pertinencia de dichos servicios sean mejoradas. Asimismo, como productos de este componente también se pondrá en marcha un portal de Internet para emprendedores; se desarrollará un registro de proveedores de servicios a emprendedores y se diseñará e implementará un sistema de control y seguimiento.

### **Componente 3: Difusión de mejores prácticas.**

Este componente tiene como propósitos: la difusión del proyecto entre sus beneficiarios; la identificación, documentación y difusión de buenas prácticas para la promoción de la empresarialidad; y la elaboración de propuestas para modificar las áreas de la política pública que afectan la creación de empresas en Colombia.

A través de este componente: (i) se diseñará e implementará una estrategia de promoción, que involucrará a los principales medios de comunicación de cada una de las ciudades seleccionadas, para difundir el proyecto y el fenómeno de la empresarialidad como paradigma de desarrollo económico y social; (ii) se promoverá el proyecto entre las asociaciones de jóvenes; (iii) se identificarán, documentarán y difundirán las mejores prácticas utilizadas en el marco del proyecto para promover la creación de empresas; (iv) se elaborará, a partir de la experiencia del proyecto, una propuesta para modificar las áreas de política pública que afectan la creación de empresas en Colombia (por ejemplo, educación, regulación del sistema financiero, capacitación vocacional y servicios no financieros para empresas); y (v) se difundirán los resultados y mejores prácticas del proyecto a nivel nacional e internacional.

Los resultados esperados de este componente son: 10.000 los jóvenes informados de la existencia del proyecto; un aumento en la difusión de temas vinculados a la





empresarialidad en los medios locales de comunicación; un estudio de mejores prácticas publicado en la pagina web del proyecto; una propuesta para mejorar áreas de política pública vinculadas a la creación de empresas presentada al gobierno; y los resultados del proyecto difundidos en dos eventos de empresarialidad.

### **1.1.3. Beneficios.**

Se transcriben textualmente del documento Memorando a los donantes y se incluyen a continuación:<sup>2</sup>

El proyecto plantea una estrategia nacional con un enfoque local, aprovechando la capacidad institucional y las iniciativas aisladas en marcha en las ciudades elegidas, e integral a través de una combinación de acciones para apoyar a los jóvenes a lo largo del proceso de creación de sus empresas: desde que adquieren la motivación hasta la puesta en marcha de sus negocios. En los indicadores del Marco Lógico se reflejan los resultados esperados al finalizar la ejecución del proyecto.

### **1.1.4. Beneficiarios.**

Se transcriben textualmente del documento Memorando a los donantes y se incluyen a continuación:<sup>3</sup>

Los beneficiarios directos del proyecto serán alrededor de 3.000 jóvenes de ambos sexos con estudios técnicos o universitarios residentes en las tres ciudades objetivo: Bogotá, Medellín y Cali. Los sectores más probables en los que los jóvenes pondrán en marcha sus negocios son: comercio, servicios y la industria de los alimentos. De acuerdo a las recomendaciones del CESI, en la selección de los beneficiarios se deberá garantizar la equidad étnica y de género. También serán beneficiarios del proyecto alrededor de 60 docentes y mentores y 20 analistas de crédito que serán capacitados en promoción de la empresarialidad y 10 instituciones de formación de emprendedores.

### **1.1.5. Riesgos.**

Se transcriben textualmente del documento Memorando a los donantes y se incluyen a continuación:<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> Documento del BID Memorando a los Donantes, (CO-M1001).

<sup>3</sup> Documento del BID Memorando a los Donantes, (CO-M1001).

<sup>4</sup> Documento del BID Memorando a los Donantes, (CO-M1001).



El proyecto tiene cuatro riesgos principales: (i) la falta de acceso a recursos financieros de los emprendedores para establecer su empresa; (ii) la falta de compromiso efectivo de las instituciones y empresarios previstos como actores principales en la red de soporte a los emprendedores; (iii) mecanismos débiles de coordinación institucional que obstaculicen el desarrollo de las actividades del proyecto; y (iv) la falta de creatividad y/o capacidad para identificar oportunidades para nuevos negocios con potencial de crecimiento.

Para mitigar el primer riesgo, se prevé la coordinación con las instituciones financieras públicas y privadas, que ya han manifestado su interés en apoyar el proyecto, para facilitar el acceso de los jóvenes emprendedores a servicios de crédito y a capital de riesgo. El segundo riesgo será mitigado por: (i) la capacidad de convocatoria de la Fundación Corona que ya participa en Comités de apoyo liderados por el sector público y que además cuenta con el apoyo de los empresarios privados de cada ciudad para desarrollar las actividades del proyecto; (ii) las actividades de promoción y difusión del proyecto y sus éxitos en la prensa local y nacional; y (iii) la conveniencia de que sean el proyecto y el SENA los que de forma conjunta asuman el costo de salarios por los dos meses de pasantía de cada emprendedor en las empresas del sector privado. El tercer riesgo será contrarrestado manteniendo un mecanismo de coordinación simple que posibilite la difusión e intercambio de información pertinente entre las tres ciudades del proyecto, que incluye un sistema informático integrado y reuniones semestrales de coordinación interregional. Para el cuarto riesgo se financia una actividad en el componente 1 que consiste en desarrollar un inventario sobre ideas y áreas de negocio, incluyendo un portafolio de oportunidades sectoriales, en las cuales los jóvenes podrían iniciar sus empresas.

### **1.1.6. Calendario de Ejecución.**

Ejecución:	(48 meses)	Junio 24 de 2004 a 2008
Desembolsos:	(54 meses).	

### **1.2. Propósitos de la evaluación.**

El documento Memorando a los donantes, dispone que para la evaluación intermedia, los objetivos para los consultores externos serán los siguientes:<sup>5</sup>

Verificar el cumplimiento de actividades utilizando los indicadores del Marco Lógico como referencia, el uso de los recursos, la entrega de productos y servicios y el logro de los objetivos en términos de impacto sobre los beneficiarios y otros

---

<sup>5</sup> Documento del BID Memorando a los Donantes, (CO-M1001).



agentes involucrados. Entre otros aspectos, incluirá un análisis de: (i) las estadísticas sobre el número de jóvenes y emprendedores desglosados por tipo de servicio recibido; (ii) los niveles de satisfacción de los jóvenes y emprendedores apoyados con respecto a la efectividad y calidad de la capacitación, la asesoría y la asistencia técnica recibida; (iii) el número de nuevas empresas dinámicas creadas con el apoyo del proyecto; y (iv) los logros obtenidos por el proyecto en cuanto al fortalecimiento de cada una de las instituciones que prestaron servicios a jóvenes y emprendedores y al aumento del nivel de cooperación entre las mismas.

### **1.3. Entidades Relevantes.**

Banco Interamericano de Desarrollo  
Fundación Corona

### **1.4. Descripción del programa (marco lógico).**

El documento Memorando a los donantes, dispone que para la evaluación intermedia, los consultores externos utilicen para llevar a cabo su trabajo el marco lógico del Anexo I que transcribo textualmente a continuación:<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> ANEXO I Documento del BID Memorando a los Donantes, (CO-M1001).



Proyecto: Promoción de la Empresarialidad entre los jóvenes Colombianos MATRIZ DE MARCO LOGICO			
Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
<b>FIN</b>			
Contribuir al fortalecimiento del tejido empresarial de Bogotá, Medellín y Cali.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mayor coordinación institucional de apoyo a las empresas.</li> <li>Incremento en la demanda y en la oferta de servicios financieros y no financieros para emprendedores.</li> <li>Nuevas empresas dinámicas y sostenibles.</li> </ul>	Evaluación ex-post del programa.	El escenario macroeconómico se mantiene estable.
<b>PROPOSITO</b>			
Desarrollar un modelo de creación de empresas sostenibles y competitivas para jóvenes de Bogotá, Medellín y Cali.	<p>Al final del cuarto año:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se han creado y consolidado 350 empresas dinámicas y sostenibles por jóvenes. Dichas empresas presentan frente a un grupo de control:               <ol style="list-style-type: none"> <li>Un tercio de su tasa de disolución.</li> <li>Ingresos superiores en un 30%.</li> <li>Número de empleados superior en un 15%.</li> <li>Tasa de acceso a crédito bancario superior en un 50%.</li> </ol> </li> <li>Las instituciones educativas y las organizaciones que prestan servicios financieros y no financieros a emprendedores han mejorado sus metodologías de apoyo a emprendedores y aumentan en un 50% la dotación de recursos humanos dedicados a estos servicios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informe de grupo de control y de la línea de base.</li> <li>Informe de</li> <li>Registro anuales de empresas de las cámaras de comercio.</li> <li>Informes semestrales del programa.</li> <li>Evaluación intermedia y final del programa.</li> </ul>	Factores económicos, sociales y políticos estables. Existe una masa crítica de jóvenes con ideas de emprender su propia empresa. Las nuevas empresas apoyadas por el programa acceden a recursos financieros. Hay instituciones financieras que ofrecen servicios financieros adaptados a los nuevos emprendedores.



Proyecto: Promoción de la Empresarialidad entre los jóvenes Colombianos MATRIZ DE MARCO LOGICO			
Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
COMPONENTES			
1. Mejora de capacidades institucionales para motivar y capacitación de nuevos emprendedores.	<p>Al finalizar el 1er año:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>10 instituciones cuentan con metodologías mejoradas y han capacitado a 60 docentes en promoción de la empresarialidad.</li> <li>Con el apoyo de empresarios se han identificado al menos 10 áreas potenciales para desarrollar nuevos negocios.</li> </ul> <p>Al finalizar el segundo año:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>10.000 jóvenes han participado en seminarios informativos sobre desarrollo empresarial.</li> </ul> <p>Al finalizar el cuarto año</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>3.000 jóvenes se han capacitado en cursos de desarrollo de ideas de negocios.</li> <li>1.500 jóvenes se han capacitado en desarrollo de planes de negocios.</li> <li>30% de los jóvenes capacitados en planes de negocios realizan pasantías en empresas.</li> <li>600 jóvenes participan en 3 ferias de promoción empresarial.</li> <li>600 jóvenes se presentan a concursos de planes de negocio existentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informes y contratos de consultoría.</li> <li>Resultados de evaluaciones de cursos y talleres.</li> <li>Evaluaciones intermedia y final del programa.</li> <li>Informe de resultados del concurso "venture" y de otros promovidos por el programa.</li> </ul>	Se mantiene el interés de los jóvenes en la capacitación para la creación de empresas.
2. Apoyo al desarrollo de nuevas empresas	<p>Al final del 1er año se ha logrado:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>3 acuerdos firmados con instituciones financieras.</li> <li>Portal de Internet de emprendedores desarrollado.</li> <li>Registro de proveedores de servicios a emprendedores desarrollado.</li> <li>Sistema de seguimiento y monitoreo del programa de empresarialidad implementado.</li> </ul> <p>Al término del proyecto se ha logrado que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>450 empresas reciban asistencia básica</li> <li>350 equipos reciban asesoría especializada y mentoría</li> <li>30 nuevas empresas participen en ferias comerciales</li> <li>20 analistas de crédito de instituciones financieras entrenados por el programa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Base de datos de FC</li> <li>Informes y contratos de consultores.</li> <li>Evaluaciones intermedia y final del programa.</li> <li>Lista de instituciones y proveedores de servicios disponible en FC.</li> <li>Registros de empresas de las Cámaras de Comercio.</li> </ul>	Se mantiene el interés de instituciones de servicios financieros y no financieros y de los empresarios establecidos por promover la empresarialidad en los jóvenes.



Proyecto: Promoción de la Empresarialidad entre los jóvenes Colombianos MATRIZ DE MARCO LOGICO			
Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
COMPONENTES			
3. Difusión de mejores prácticas	Al término del proyecto: <ul style="list-style-type: none"> <li>Jóvenes objetivo de Cali, Medellín y Bogotá informados de la existencia del programa;</li> <li>Un estudio de mejores prácticas realizado y publicado en la página web del programa;</li> <li>Propuesta para mejorar áreas de política pública vinculadas a la creación de empresas presentada al gobierno;</li> <li>Resultados y mejores prácticas difundidos en dos eventos de empresarialidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluaciones intermedia y final del programa.</li> <li>Sistema de Información</li> <li>Informes de progreso</li> <li>Visitas de inspección</li> <li>Memoria de los eventos</li> </ul>	Los medios locales se interesan en el programa.

Proyecto: Promoción de la Empresarialidad entre los jóvenes Colombianos MATRIZ DE MARCO LOGICO			
Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
ACTIVIDADES			
COMPONENTE 1 1.1 Análisis de oferta de programas de formación en empresarialidad 1.2 Desarrollo de un inventario de ideas de negocios 1.3 Selección y fortalecimiento de ONGs o instituciones de capacitación en empresarialidad. 1.4 Talleres de desarrollo del espíritu empresarial. 1.5 Cursos de desarrollo de ideas de negocios. 1.6 Cursos en desarrollo de planes de negocios. 1.7 Seguimiento a emprendedores 1.8 Apoyo para la inscripción de 600 emprendedores a concursos. 1.9 Desarrollo de pasantías en empresas. 1.10 Apoyo a 600 emprendedores para participar en 3 ferias de promoción. 1.11 Promoción de concursos de planes de negocios. 1.12 Fortalecimiento de metodologías de concursos existentes.	Presupuesto del Componente 1  FOMIN: US \$ 273.640 Contrapartida Local: US \$239.570	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan operativo anual del Programa</li> <li>Presupuestos aprobados de FC</li> <li>Informes y contratos de consultoría</li> <li>Informes financieros de FC</li> <li>Informes de progreso</li> <li>Evaluaciones intermedia y final del programa</li> </ul>	Se mantiene el interés de los jóvenes en la capacitación para la creación de empresas. Las instituciones de formación participan en los concursos organizados por el programa y ejecutan en forma eficiente las actividades para las que son contratadas. Los empresarios colaboran con el programa en la realización del inventario de oportunidades de negocios y en el cofinanciamiento de las pasantías.



Proyecto: Promoción de la Empresarialidad entre los jóvenes Colombianos MATRIZ DE MARCO LOGICO			
Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
<b>ACTIVIDADES</b>			
<b>COMPONENTE 2</b> 2.1 Desarrollo de bases de datos sobre empresas y entidades oferentes de servicios empresariales especializadas en nuevos emprendimientos. 2.2 Desarrollo de página web de promoción de empresarialidad 2.3 Selección y prestación de servicios a 450 equipos de emprendedores 2.4 Convenios con instituciones financieras y capacitación de sus analistas de crédito 2.5 Desarrollo de sistema de monitoreo y seguimiento de los beneficiarios del programa.	Presupuesto del Componente 2  FOMIN: US \$ 608.720 Contrapartida Local: US \$495,280	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan operativo anual del Programa</li> <li>Presupuestos aprobados de FC</li> <li>Informes y contratos de consultoría</li> <li>Informes financieros de FC</li> <li>Informes de progreso</li> <li>Evaluaciones intermedia y final del programa.</li> </ul>	Las instituciones de servicios financieros y no financieros se interesan en los incentivos del programa para facilitar su trabajo con los emprendedores.
<b>ACTIVIDADES</b>			
<b>COMPONENTE 3</b> 3.1 Evaluación y difusión de mejores prácticas 3.2 Diseño de estrategia de comunicación 3.3 Promoción del programa y la empresarialidad 3.4 Participación en eventos de empresarialidad.	FOMIN: US \$ 36,000 Contrapartida Local: US \$ 37,000	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan operativo anual del Programa</li> <li>Presupuestos aprobados de FC</li> <li>Informes y contratos de consultoría</li> <li>Informes financieros de FC</li> <li>Informes de progreso</li> <li>Evaluaciones intermedia y final del programa.</li> </ul>	

### 1.5. Metodología y actividades realizadas.

Tal como contemplaba la propuesta, las herramientas técnicas utilizadas para la evaluación han sido de carácter cualitativo y cuantitativo y, se han basado en el tratamiento de documentación, informaciones, opiniones y sugerencias recogidas en las entrevistas, reuniones y visitas sobre el terreno.

Así, de un lado, he revisado la información contenida en el Documento del Proyecto, el Convenio, Marco Lógico, el Reglamento Operativo, el informe de inicio del Proyecto, los informes semestrales de avance y las actas del Consejo Directivo elaboradas hasta el momento. Esta documentación se ha completado con la documentación generada para el desarrollo del modelo metodológico y el seguimiento del Proyecto hecho por la Unidad Ejecutora.



De otro lado, he mantenido comunicaciones y una reunión in situ con el especialista del BID/FOMIN, quien ha supervisado la evaluación. De acuerdo con la metodología propuesta, he realizado las siguientes actividades:

- Entrevistas con la Entidad Ejecutora, para determinar el grado de compromiso y apropiación del Proyecto y conocer su percepción sobre los logros obtenidos hasta la fecha y sobre la continuidad y sostenibilidad del mismo.
- Reuniones con los coordinadores regionales de la Unidad Ejecutora del Proyecto, a fin de conocer su experiencia y aportes en el desarrollo de las actividades del Proyecto, evaluar la calidad y oportunidad en la supervisión ejercida por el equipo del Proyecto y evaluar la organización del mismo.
- Visitas a las sedes de las instituciones patrocinadoras del proyecto.
- Charlas con algunos emprendedores beneficiarios y revisión de las evaluaciones que de los primeros módulos han hecho.
- Visitas a las sedes de las instituciones educativas participantes y beneficiarias del proyecto (las de Cali aportantes también).

## **2. Eficiencia del programa.**

En cuanto al manejo y administración de los recursos humanos, financieros y técnicos del programa con el objeto de maximizar los resultados, en términos del logro de los objetivos e impacto sobre los beneficiarios, quiero a continuación resumir lo que presenté en detalle en el numeral 3 siguiente:

- Al hacer un seguimiento detallado de las actividades y metas del programa, ponderé el nivel de cumplimiento logrado de la siguiente forma:
  - Medio - Alto en mejorar las capacidades institucionales y capacitación de nuevos emprendedores.
  - Medio - Bajo en apoyo al desarrollo de nuevas empresas.
  - Medio en difusión de mejores prácticas.
- El grado de alcance de los objetivos del programa está concentrado en dos temas que son: mayor coordinación institucional de apoyo a las empresas y en que las instituciones educativas han mejorado sus metodologías de apoyo a emprendedores y aumentado su dotación de recursos humanos dedicados a estos servicios.





- Los impactos a los beneficiarios, expresados en términos de la percepción de haber recibido beneficios es bastante alta y está concentrada en su orden en las instituciones educativas, los docentes y los emprendedores.
- La gran mayoría de los impactos y beneficios que se han mencionado y documentado se alcanzaron por efecto de la ejecución de las actividades del programa.

Ahora, teniendo en cuenta el nivel de cumplimiento mencionado en los párrafos precedentes, procederé a analizar la gestión y el desempeño de los recursos tanto humanos como financieros y técnicos que han sido ejecutados a la fecha de esta evaluación:

- Recursos humanos, existe un reconocimiento unánime de los beneficiarios en exaltar las cualidades y calidades de todos los integrantes de la unidad ejecutora haciendo énfasis en que fueron correctamente seleccionados. Su aporte en temas más estratégicos se ha visto afectado por el aumento en la carga operativa que se produjo como resultado de las modificaciones y rediseños que la misma unidad ejecutora le introdujo al programa.
- Recursos técnicos, las herramientas tecnológicas representadas en la página informativa, las bases de datos y los sistemas de información para gestión del programa y seguimiento de emprendedores han sido muy bien concebidas y seguramente le reportarían al programa buenos dividendos, pero debido a los atrasos en su entrada en producción no solo no han permitido capitalizar dichos dividendos sino que han contribuido a incrementar los tiempos de operación.
- Recursos Financieros, este tema ha sido muy bien manejado por el programa, aún cuando se han hecho reformas y se ha rediseñado la estructura presupuestal del programa siempre se ha respetado el presupuesto general por componentes y actividades y se mantienen las reglas de uso de los recursos por fuente. Al revisar el cuadro de ejecución presupuestal en relación con el tiempo transcurrido se observa un porcentaje de ejecución bajo que en parte se explica por el atraso en la entrega de algunos productos y en el cumplimiento de actividades y metas del programa.

Finalmente, quiero referirme a los temas de organización y gobernabilidad del programa, los cuales considero de suma trascendencia para la consecución de los objetivos y metas:

- En este tema también existe un reconocimiento unánime a todo el equipo de la unidad ejecutora al cual se reconoce como: Muy bien estructurado, organizado y con metas claras.



- Se nota esfuerzo por organizar las funciones de los coordinadores, claridad en objetivos, formatos y procesos.
- Destacable el equipo total del programa, mucho apoyo, gran valor agregado y acompañamiento permanente.
- La Unidad ejecutora con gran criterio desde el inicio de sus actividades ha sugerido cambios radicales que en opinión de este evaluador han sido los pilares fundamentales para alcanzar los impactos y beneficios que se han expuesto a lo largo de este documento.
- Paradójicamente, son esos mismos cambios los que como efecto colateral han ocasionado el atraso en la entrega de algunos productos y en el cumplimiento de actividades y metas del programa.
- La Unidad ejecutora debe ahora, hacer un ejercicio muy detallado de proyección y distribución de las actividades y metas pendientes por alcanzar por el programa en el tiempo restante de ejecución y proponer al Concejo Directivo las iniciativas y medidas requeridas para ajustar y mitigar los atrasos.

### **3. Eficacia final del programa.**

#### **3.1. Cumplimiento de actividades y metas del programa.**

En términos del fin y los propósitos planteados para el programa se diseñó su verificación ex post para el primero y para el segundo los indicadores fueron planteados para ser revisados al finalizar el cuarto año de ejecución del programa.

Dado lo anterior, concentraré el análisis de los indicadores en una tabla que construiré combinando la descripción de los indicadores por componente con la definición detallada de actividades a ejecutar en cada uno de ellos.

El cumplimiento de actividades y metas se hará siguiendo los lineamientos del marco lógico, usando la columna de los objetivos y actividades, la de indicadores que se constituye en el resultado final esperado e incluiré otras dos, una primera en donde consignaré las metas alcanzadas y la segunda en donde ponderaré el nivel de avance y cumplimiento alcanzado.



Proyecto: Promoción de la Empresarialidad entre los jóvenes Colombianos MATRIZ DE MARCO LOGICO			
Objetivos /Actividades	Indicadores	Metas alcanzadas	Nivel de cumplimiento
<b>COMPONENTES</b>			
<b>COMPONENTE 1</b> 1.1 Análisis de oferta de programas de formación en empresarialidad 1.2 Desarrollo de un inventario de ideas de negocios 1.3 Selección y fortalecimiento de ONGs o instituciones de capacitación en empresarialidad. 1.4 Talleres de desarrollo del espíritu empresarial. 1.5 Cursos de desarrollo de ideas de negocios. 1.6 Cursos en desarrollo de planes de negocios. 1.7 Seguimiento a emprendedores 1.8 Apoyo para la inscripción de 600 emprendedores a concursos. 1.9 Desarrollo de pasantías en empresas. 1.10 Apoyo a 600 emprendedores para participar en 3 ferias de promoción. 1.11 Promoción de concursos de planes de negocios. 1.12 Fortalecimiento de metodologías de concursos existentes.	Al finalizar el 1er año: • 10 instituciones cuentan con metodologías mejoradas y han capacitado a 60 docentes en promoción de la empresarialidad. • Con el apoyo de empresarios se han identificado al menos 10 áreas potenciales para desarrollar nuevos negocios. Al finalizar el segundo año: • 10.000 jóvenes han participado en seminarios informativos sobre desarrollo empresarial. Al finalizar el cuarto año • 3.000 jóvenes se han capacitado en cursos de desarrollo de ideas de negocios. • 1.500 jóvenes se han capacitado en desarrollo de planes de negocios. • 30% de los jóvenes capacitados en planes de negocios realizan pasantías en empresas. • 600 jóvenes participan en 3 ferias de promoción empresarial. • 600 jóvenes se presentan a concursos de planes de negocio existentes.	• Las actividades de la 1 a la 3 ya culminaron y se han superado con creces los indicadores planteados: 38 instituciones participan en el programa y 500 docentes han sido capacitados. • Las actividades de la 4 a la 7 ya iniciaron su operación: 25 talleres de espíritu empresarial y 5 cursos de ideas de negocio para un total de 1195 emprendedores entrenados. • La actividad 9 se rediseño y con el nuevo enfoque "Movilidad para el emprendimiento", se inició su operación con jornadas en la Superintendencia de Industria y Comercio y el SENA en la primera fase de participación de docentes, han asistido en Bogotá 40 docentes.	<b>Medio – Alto.</b>
<b>COMPONENTE 2</b> 2.1 Desarrollo de bases de datos sobre empresas y entidades oferentes de servicios empresariales especializadas en nuevos emprendimientos. 2.2 Desarrollo de página web de promoción de empresarialidad 2.3 Selección y prestación de servicios a 450 equipos de emprendedores 2.4 Convenios con instituciones financieras y capacitación de sus analistas de crédito 2.5 Desarrollo de sistema de monitoreo y seguimiento de los beneficiarios del programa.	Al final del 1er año se ha logrado: • 3 acuerdos firmados con instituciones financieras. • Portal de Internet de emprendedores desarrollado. • Registro de proveedores de servicios a emprendedores desarrollado. • Sistema de seguimiento y monitoreo del programa de empresarialidad implementado. Al término del proyecto se ha logrado que: • 450 empresas reciban asistencia básica • 350 equipos reciban asesoría especializada y mentoría • 30 nuevas empresas participen en ferias comerciales • 20 analistas de crédito de instituciones financieras entrenados por el programa.	• La actividad 1 se encuentra en desarrollo BdeD de Ferias, concursos, consultores y firmas consultoras. • Las actividades 2 y 5 se encuentran en etapa de programación, de los tres elementos del portal: (página informativa, Bases de datos y Sistema de Información), se encuentra en producción la página informativa.	<b>Medio – Bajo.</b>



Proyecto: Promoción de la Empresarialidad entre los jóvenes Colombianos MATRIZ DE MARCO LOGICO			
Objetivos	Indicadores	Metas alcanzadas	Nivel de cumplimiento
<b>COMPONENTES</b>			
<b>COMPONENTE 3</b> 3.1 Evaluación y difusión de mejores prácticas 3.2 Diseño de estrategia de comunicación 3.3 Promoción del programa y la empresarialidad 3.4 Participación en eventos de empresarialidad.	Al término del proyecto: • Jóvenes objetivo de Cali, Medellín y Bogotá informados de la existencia del programa; • Un estudio de mejores prácticas realizado y publicado en la página web del programa; • Propuesta para mejorar áreas de política pública vinculadas a la creación de empresas presentada al gobierno; • Resultados y mejores prácticas difundidos en dos eventos de empresarialidad.	• La actividad 4 a contado con participación en eventos y programación de participación en foros empresariales.	<b>Medio.</b>

Los datos sobre metas alcanzadas fueron obtenidos de la documentación entregada por la coordinación del programa.<sup>7</sup>

### 3.2. Grado de alcance de los objetivos del programa.

Con respecto al objetivo general del proyecto, contribuir al fortalecimiento del tejido empresarial de Bogotá, Medellín y Cali, analicé cada uno de los indicadores definidos en el marco lógico encontrando lo siguiente:

- Mayor coordinación institucional de apoyo a las empresas.

En las tres ciudades en las cuales se encuentra operando el programa, como resultado de las visitas a las instituciones evidencíé, a través de la opinión unánime de las instituciones visitadas, como uno de los logros importantes del programa su contribución a la articulación institucional y la generación de un clima propicio para intercambiar información, apoyarse de manera práctica y trabajar en equipo.

- Incremento en la demanda y en la oferta de servicios financieros y no financieros para emprendedores.

Esta parte del objetivo general se debe entender como un resultado final de los que desea obtener el programa, no como actividades específicas que generen un impacto directo e inmediato. Es prematuro, analizar su grado de cumplimiento.

<sup>7</sup> Informe de Avance para el Consejo Directivo de Junio 7 de 2006.



- Nuevas empresas dinámicas y sostenibles.

No existen aún empresas creadas con el apoyo del programa. No obstante, la totalidad de las instituciones, considera que el modelo desarrollado tiene todos los elementos que se requieren para llevarlo a cabo.

En relación con el objetivo específico, desarrollar un modelo de creación de empresas sostenibles y competitivas para jóvenes de Bogotá, Medellín y Cali, analicé cada uno de los indicadores definidos en el marco lógico encontrando lo siguiente:

- Se han creado y consolidado 350 empresas dinámicas y sostenibles por jóvenes.

Esta parte del objetivo general se debe entender como un resultado final de los que desea obtener el programa, no como actividades específicas que generen un impacto directo e inmediato. Es prematuro, analizar su grado de cumplimiento.

- Las instituciones educativas y las organizaciones que prestan servicios financieros y no financieros a emprendedores han mejorado sus metodologías de apoyo a emprendedores y aumentan en un 50% la dotación de recursos humanos dedicados a estos servicios.

En las tres ciudades en las cuales se encuentra operando el programa, como resultado de las visitas a las instituciones educativas evidencié, a través de la opinión unánime de las instituciones visitadas, la manera en que han mejorado sus metodologías de emprendimiento a través de la adopción total, la incorporación de elementos o la reestructuración general de sus programas usando el concepto del desarrollo de competencias y el aumento de su dotación de recursos humanos.

Es prematuro, analizar este impacto en las organizaciones que prestan servicios financieros y no financieros y establecer de manera general el grado de cumplimiento del porcentaje de aumento de la dotación de recursos humanos.

### **3.3. Impactos del programa hacia los beneficiarios.**

Esta evaluación dio énfasis a tener un contacto directo con quienes según el memorando de donantes son los principales beneficiarios del programa:

- Los Jóvenes Emprendedores.
- Los docentes y mentores.
- Los Analistas de crédito.
- Las Instituciones de formación de Emprendedores.



La medición del impacto la realicé mediante el análisis de diferentes medios, visita a algunas de las instituciones de formación de emprendedores, para evaluar IN SITU el impacto del proyecto, diligenciamiento de un cuestionario durante la visita que fue contestado en conjunto por docentes y directivas de las instituciones, algunas charlas con emprendedores y la revisión de resultados de las evaluaciones que hicieron los emprendedores de los primeros módulos del modelo.

Las siguientes fueron las instituciones de formación participantes y entidades coordinadoras que visité en las ciudades de Bogotá, Medellín y Cali:

**Bogotá.**

- Universidad Nacional de Colombia.
- Fundación Universitaria Konrad Lorenz.
- Pontifica Universidad Javeriana.
- Corporación Universitaria Minuto de Dios.
- Fundación Corona.

**Medellín.**

- Instituto Tecnológico Metropolitano.
- Institución Universitaria Salazar y Herrera.
- Universidad Pontifica Bolivariana.
- Comfama.

**Cali.**

- Universidad Icesi.
- Universidad Autónoma de Occidente – Fundación Carvajal.
- Universidad San Buenaventura – Incubarfuturo – Fundación MAC.
- SENA – Regional Valle.
- Comfandi.

A continuación presento los beneficios mencionados y observados para los diferentes grupos de beneficiarios:

- Los Jóvenes Emprendedores.
  - Excelente enfocar el módulo desde la experiencia de un empresario.
  - Realmente se logra reflexionar sobre lo que se quiere lograr del negocio.
  - El módulo me aportó no solo en los aspectos del negocio sino en el mejoramiento de mis conocimientos sobre espíritu empresarial y en mi forma de pensar.
  - Los días fueron muy provechosos, la información brindada fue muy buena, en forma general me hizo reflexionar mucho.
  - La profesora me regaló algunas pautas de vida, muchas gracias.



- 
- Las actividades planteadas y el programa que se llevó a cabo permitieron que reflexionara acerca de muchos aspectos que he dejado pasar por alto en el desarrollo de mi negocio.
  - Esta fue una de las mejores conferencias a las que he asistido.
  - Los docentes.
    - Tener claros los perfiles de los docentes que exigía el modelo y la concepción propia de valorar otros elementos como el poder de convocatoria, la aceptación y cercanía de los jóvenes emprendedores.
    - Ha permitido una mejor clasificación del perfil de los educadores teniendo en cuenta su motivación hacia los temas específicos.
    - Los educadores vinculados se han sentido partícipes de la construcción permanente y participativa.
    - Procesos enriquecedores en el que todos han aprendido, muy destacable la participación de Olga Lucía Bedoya por la introducción de nuevos elementos para los docentes y recursos que han impreso mucho dinamismo a los talleres.
    - Los docentes de las instituciones se sienten partícipes del desarrollo mismo, se sienten escuchados y siente que se valora su participación.
    - Crecimiento en conjunto entre docentes con distintas historias.
    - Positiva la participación de los docentes en los planes de movilidad.
    - Mucha flexibilidad para permitir que todos los docentes puedan participar.
    - El planteamiento ha generado una gran receptividad por parte de los educadores.
    - Unir la academia con la capacitación no formal.
    - Se ha propiciado la apertura a profesores y técnicos externos a las universidades lo que genera un ambiente más colectivo.
  - Los analistas de crédito y mentores.

Es prematuro analizar el impacto a estos beneficiarios en las organizaciones que prestan servicios financieros y no financieros debido a que aún no han sido incorporados a la dinámica del programa.
  - Las Instituciones de formación de Emprendedores.
    - Un modelo local desarrollado para la metodología, lo cual evita el fracaso de otras iniciativas que intentaron copiar modelos y adaptarlos.
    - Propuesta metodológica abierta que permitió plantear la propia.
    - Enriquecimiento en términos de nuevas estrategias pedagógicas y talleres prácticos.
    - Punto importante para la innovación en ideas sobre temas comunes, con un enfoque de aprender haciendo.
    - Ha contribuido a eliminar el acartonamiento de su formación adaptándola con los elementos entregados por el programa.



- La interacción del programa ha permitido hacer alianzas y acuerdos con otras instituciones.
- La metodología no discrimina las ideas de negocio lo cual unió con las ONGs.
- Ha permitido articular el trabajo de cinco (5) años de la incubadora haciendo la conexión del programa con el mundo real y el trabajo con las empresas.
- Propiciado la generación de red y relacionamiento con otras instituciones.
- Ha generado una interacción cercana y agradable entre instituciones.
- El programa ha logrado un gran nivel de unión e interés por compartir entre todas las instituciones participantes, sentado las bases de una red.
- La práctica empresarial ha sido influenciada con la transferencia de la metodología, llegando a modificar su visión.
- Oportunidad para articular esfuerzos internos que antes se hacían aislados.
- Proceso de reflexión al interior de la institución sobre el rol del hacer, cómo academizar el tema del emprendimiento.
- El tema más importante que ha recibido e incorporado, es la complementación de su modelo avanzado únicamente de habilidades técnicas con el enfoque del programa basado en desarrollo de competencias que además contempla las dimensiones emocional y motivacional de las personas.
- Se ha aprovechado el programa como uno de los elementos que le permite a la institución complementar su enfoque de asesoría a las empresas constituidas incluyendo el trabajo con los alumnos para promover el esfuerzo de emprendimiento.
- Fortalecer su modelo de emprendimiento y su proceso de atención.
- Se encontró un nicho muy importante en los estudiantes de postgrado, los anteriores programas siempre se habían adelantado en el pregrado.
- En términos metodológicos ha enriquecido la motivación y el plan de negocio, incluyendo otros elementos diferentes a la parte académica.
- Establecimiento de una línea de electivas curriculares opcionales.
- Incorporar a su metodología el modelo basado en competencias, el cual se encuentra en validación al interior de la universidad.
- El modelo ha propiciado el mejoramiento del contenido académico del programa que tenía la institución.
- Incorporar a su metodología el modelo basado en competencias, el cual se encuentra en validación al interior de la universidad.
- La metodología actual que estaba basada en la cátedra CEINFI, fue modificada con el producto del programa.
- Se logró mejorar el enfoque curricular con el conocimiento de otras alternativas a través del programa.
- Todos los cursos que se dictan de manera obligatoria en cada facultad están siendo ajustados y reestructurados a la luz del modelo desarrollado.





- Se han generado grandes cambios en los cursos que tenía diseñada la institución a nivel metodológico y de contenido, nutrido a través de la participación activa.
- Aprovechando el impulso del programa se ha logrado trascender las facultades y convertirlo en un programa transversal que sea común a todas las facultades.
- Con el apoyo del modelo desarrollado por el programa, se han definido elementos transversales en las mallas curriculares para lograr dos (2) o tres (3) asignaturas en cada carrera.
- En las seis (6) tecnologías se incluyó temas de emprendimiento.
- Los diseños curriculares se están renovando y montando de acuerdo con la metodología.
- Tener muy claro sobre los perfiles de los docentes que exigía el modelo y la concepción propia de valorar otros elementos como el poder de convocatoria, la aceptación y cercanía de los jóvenes emprendedores con respecto a ciertas personas.

### 3.4. Efectos indirectos.

Como resultado de esta evaluación, he llegado a concluir que la gran mayoría de los impactos y beneficios que se han mencionado y documentado se alcanzaron por efecto de la ejecución de las actividades del programa, sin embargo, a continuación se mencionan los efectos indirectos alcanzados por la misma ejecución:

- Articulación de instituciones educativas, cajas de compensación y fundación corona.
- El siguiente paso en el que la institución está pensando es el de la creación de una escuela de consultores que contemple la especialidad en apoyo a las empresas que surgen del programa de emprendimiento.
- Adecuación y destinación de unas instalaciones muy completas para desarrollar un parque tecnológico que apoye el emprendimiento.
- Interrelación con otras iniciativas, acuerdos y alianzas con otras instituciones como IDE (hotelería).
- Iniciativa que pretende proyectar estos esfuerzos para llevarlos a zonas marginadas del norte del Valle.
- La caja ha constituido un fondo de capital de riesgo que opera en este momento y tiene grandes iniciativas para mejorar estos recursos y conseguir otros.
- Ya cuenta con un fondo de capital de riesgo que apoya 17 proyectos a través de programas intramuros como ParqueSoft (acompañamiento) en temas tecnológicos y extramuros como Incubarfuturo en temas de diferente índole.
- Se vinculó al área de bienestar y a las facultades de Psicología para ayudar a medir el desarrollo de las competencias por parte de los emprendedores y validar el modelo de competencias.

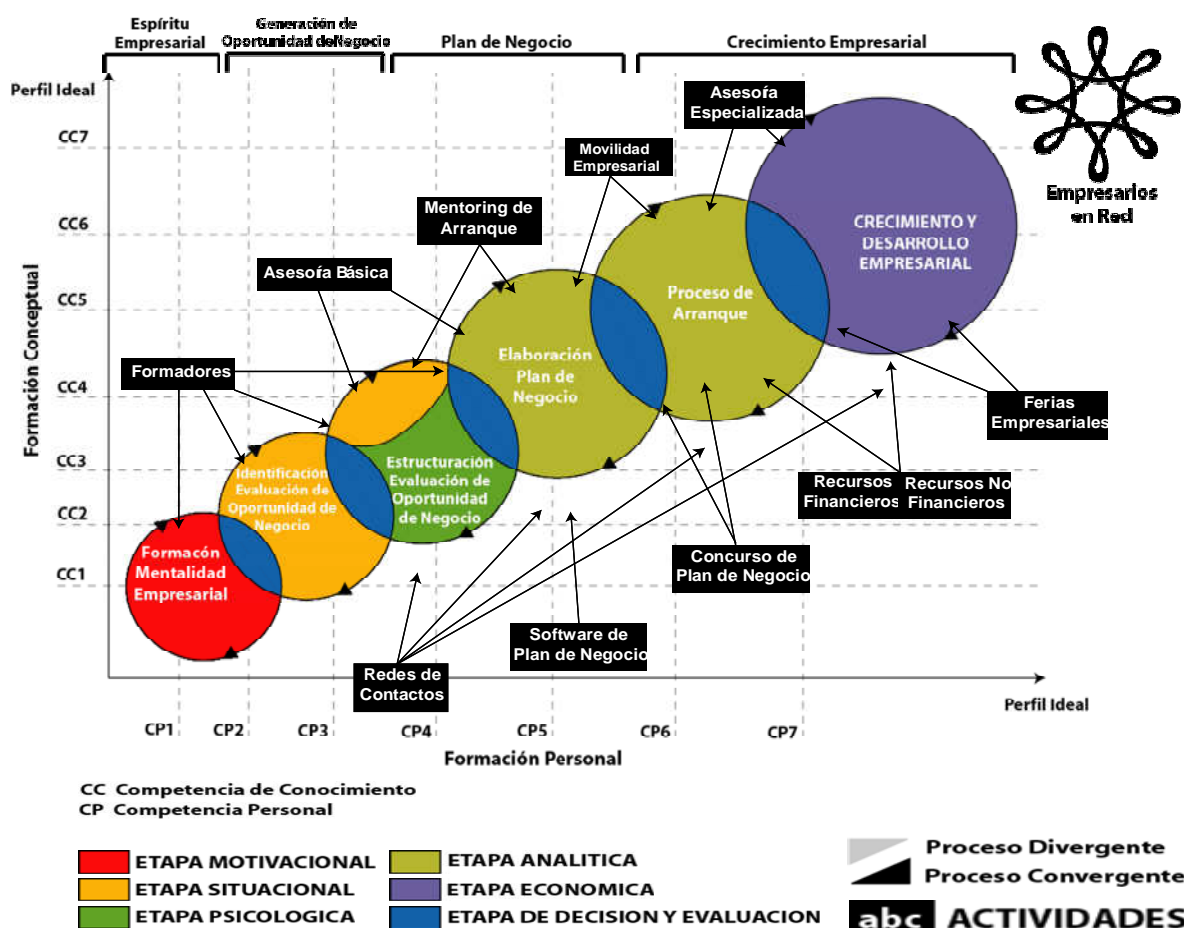


- Articular los grupos de investigadores en donde se pretende iniciar el proceso de emprendimiento con estos como público potencial.

### 3.5. Pertinencia y eficacia de la metodología de intervención.

Uno de los cambios fundamentales que se le ha hecho al programa fue pasar de un enfoque que planteaba mejorar de manera individual a cada institución sus capacidades y metodologías de formación de emprendedores, a desarrollar un modelo de formación empresarial a través de una investigación que tuviera en cuenta el grado de desarrollo y los elementos que constituían las metodologías de las diferentes instituciones de formación de emprendedores participantes en el programa.

Como resultado la investigación propuso un modelo de desarrollo de empresarios basado en competencias empresariales que presento a continuación:<sup>8</sup>



<sup>8</sup> Desarrollo de empresarios basado en competencias empresariales: El caso de Jóvenes con empresa, Rodrigo Varela Ph.D.



El desarrollo del modelo conceptual para un programa de desarrollo de empresarios debe tener los elementos que detallo a continuación:

- Definición de competencias empresariales que se busca desarrollar.  
Las competencias identificadas por la investigación fueron las siguientes:
  - Visión de carrera empresarial.
  - Sensibilidad Social.
  - Orientación al logro.
  - Autoconfianza.
  - Amplitud perceptual.
  - Flexibilidad.
  - Empatía.
  - Pensamiento conceptual.
  - Orientación al mercado.
  - Gestión de empresas.
  - Construcción de redes empresariales.
  - Toma de decisiones.
  - Orientación a la acción.

El modelo coloca en su eje vertical la formación conceptual (CC) y en su eje horizontal la formación personal (CP). Estas competencias tienen asociados niveles de comportamientos y desempeños que se deben ir alcanzando a medida que el proceso de desarrollo se va dando y se basan en el fortalecimiento y refuerzo de los de los niveles inferiores.

- Definición de procesos formativos que son necesarios.  
La formación empresarial requiere procesos divergentes caracterizados por estar basados en: imaginación, respuestas múltiples, combinación de elementos, conductas analógicas no temporales, decisiones no basadas en razones ni hechos objetivos, uso de la intuición, visión holística y aplicación de hechos cualitativos; así como procesos convergentes caracterizados por estar basados en: análisis, abstracción, respuestas únicas, lógica, decisiones temporales y basadas en hechos objetivos, de forma racional y sobre hechos cuantitativos.
- Etapas de acción y sus metodologías.  
Con el propósito de poder ir conociendo el proceso de logro de competencias, es conveniente dividir el proceso formativo de acompañamiento en diversas etapas de acción, cada una claramente diferenciable, con producto final y con mecanismos de evaluación.

Las etapas de acción definidas para el modelo fueron las siguientes:

- Etapa motivacional, formación de mentalidad empresarial.
- Etapa situacional, identificación y evaluación de oportunidades de negocio.



- 
- Etapa Psicológica, estructuración y evaluación de la oportunidad de negocio.
  - Etapa Analítica, elaboración del plan de negocio y proceso de arranque.
  - Etapa Económica, crecimiento y desarrollo empresarial.
  - Etapa de Operación.
- Etapas de evaluación y decisión y sus herramientas.  
Estas evaluaciones y decisiones deben tener mecanismos y criterios claros basados en las competencias tanto del componente personal como del de conocimiento, estipuladas para cada etapa y unos productos finales que soporten el logro de dichas competencias.

Lo anterior, con el objeto de permitir tanto a los participantes como a los formadores definir quienes avanzan, quienes deben hacer un proceso de mejoramiento y quienes no deben continuar en el proceso.

- Recursos de apoyo.  
La formación de empresarios tiene que ir acompañada por una serie de recursos que permitan apoyarlos hasta que sus empresas sean realidades concretas.

Los recursos definidos por el modelo para apoyar el proceso de desarrollo de formación personal son: formadores, asesores, mentores y tutores; y para apoyar la formación conceptual son: bancos de ideas, redes de contactos, software de plan de negocios, concursos, ferias, incubadoras, recursos financieros, trámites e incentivos ambientales.

- Retroalimentación.  
Este proceso permitirá integrar los diversos componentes del modelo, conectar los procesos de desarrollo de competencias y será fundamental para lograr la integración de los empresarios entre si y con el entorno empresarial en el cual se desenvuelven.

Entre los objetivos del programa está validar el modelo a través de la formación de empresas competitivas y sostenibles así como contribuir a la implementación del mismo o de sus elementos en las universidades, instituciones técnicas y tecnológicas de nuestro país.

Al revisar el producto del desarrollo del modelo conceptual, desde el punto de vista de su valor como herramienta de capacitación apoyada por elementos tecnológicos, encontré una recopilación ordenada y completa de material de apoyo en medio magnético, acompañada por unas presentaciones sobre el contenido, más orientadas a servir como apoyo para los docentes que como herramienta virtual de capacitación que pueda ser colocada y utilizada desde la página web del programa.



En resumen, encontré una herramienta de capacitación con un gran atraso tecnológico, apoyada por los mínimos elementos que hoy provee la tecnología, lo cual dada la importancia de la metodología como vehículo para lograr la sostenibilidad y hacer posible la replicación del modelo no es lo más apropiado.

Además, como parte de mis visitas y entrevistas encontré algunas sugerencias sobre el modelo metodológico, que le restan flexibilidad y efectividad a la metodología, estas y las relacionadas en el párrafo anterior las incluiré en detalle como parte de las lecciones aprendidas y las recomendaciones.

En conclusión, una vez se ajuste la metodología de intervención desarrollada con las lecciones del resultado de su aplicación y algunas sugerencias de esta evaluación, será una de las bases más sólidas y maduras con que contará el programa para apalancar su replicación en otras ciudades e instituciones de manera fluida y segura.

#### **4. Cobertura (radio geográfico de operaciones del programa).**

La justificación a la cobertura geográfica que se dio al programa fue la siguiente<sup>9</sup>:

- Aunque la dinámica empresarial es parecida en la mayor parte de las ciudades de Colombia, existen algunas diferencias: en Bogotá, en los últimos tres años se redujo el número de empresas creadas y se incrementó la cantidad que se disuelven; en Medellín, las empresas que se crean son cada vez más pequeñas; y en Cali por cada empresa formal creada, hay dos o tres informales.
- El proyecto se basa en una estrategia integral de promoción de la empresarialidad. Incluye acciones dirigidas a cada una de las fases del proceso emprendedor: (i) el desarrollo de la motivación y las competencias para emprender; (ii) la puesta en marcha de la empresa; y (iii) los primeros meses de operación. El presente proyecto aplica este enfoque integral en Bogotá, Cali y Medellín. En las ciudades seleccionadas existe una base mínima de medianas y grandes empresas que pueden apoyar el desarrollo de la empresarialidad.
- Se justifica apoyar a las tres ciudades a la vez, debido a que en cada una se detectan fortalezas que se van a transferir a las otras dos ciudades, de manera que el proyecto a nivel nacional tenga mayores posibilidades de éxito.

Durante mis visitas a las tres ciudades constaté el cumplimiento de la cobertura propuesta, en las tres ciudades se viene operando de manera paralela y se logró la vinculación de entidades prestantes para operar a nivel regional.

<sup>9</sup> I. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN, Documento del BID Memorando a los Donantes, (CO-M1001).



Sería muy conveniente analizar dos temas relevantes relacionados con este tema, el primero analizar el modelo de alianzas y aportes que se dio finalmente en Cali y segundo como lograr que las circunstancias regionales no generen un desfase en operación que traiga dificultades para la organización general del programa.

## **5. Sostenibilidad institucional y financiera del programa.**

La manera como el proyecto estructuró alcanzar la sostenibilidad institucional y financiera, quedó definida dentro del marco lógico de sus componentes 1, 2 y 3 a través de los siguientes indicadores:

- 10 instituciones cuentan con metodologías mejoradas y han capacitado a 60 docentes en promoción de la empresarialidad.
- 3 acuerdos firmados con instituciones financieras.
- Portal de Internet de emprendedores desarrollado.
- Registro de proveedores de servicios a emprendedores desarrollado.
- Sistema de seguimiento y monitoreo del programa de empresarialidad implementado.
- Un estudio de mejores prácticas realizado y publicado en la página web del programa.
- Propuesta para mejorar áreas de política pública vinculadas a la creación de empresas presentada al gobierno.
- Resultados y mejores prácticas difundidos en dos eventos de empresarialidad.

Todas las actividades que generan los indicadores antes mencionados quedaron circunscritas a la duración y recursos destinados para la ejecución del programa y si son llevadas a cabo como están previstas dejarán las bases necesarias para apoyar de manera sólida cualquier iniciativa institucional hacia el futuro, pero no aseguran su sostenibilidad financiera en el tiempo, una vez agotados los recursos de la cooperación.

Dado lo anterior, a continuación presento los elementos que como parte de mi evaluación encontré que podrían apoyar la sostenibilidad institucional y financiera.

### **5.1. Sostenibilidad institucional.**

En términos del cumplimiento de los indicadores relacionados con sostenibilidad institucional, mencionaré aquellos en los que se han tenido avances:

- De 10 instituciones que cuenten con metodologías mejoradas y hayan capacitado a 60 docentes en promoción de la empresarialidad, se han superado con creces los indicadores planteados: hay 38 instituciones participando en el programa y 500 docentes han sido capacitados.



- Del portal, registro de proveedores y sistema de seguimiento, los tres elementos del portal: (página informativa, Bases de datos y Sistema de Información), se encuentra en producción la página informativa.
- De la difusión de resultados, se ha participado en eventos y existe programación para participar en foros empresariales.

En términos de compromisos por parte de las instituciones que están operando el programa en las diferentes ciudades:

- La Fundación Corona siempre ha estado vinculada y comprometida con la creación de nuevas empresas y la formación de empresarios. (Fondo de desarrollo Empresarial).

El programa JCE se encuentra anclado en lo más profundo de las estructuras de la Fundación.

En el mediano plazo este programa se debe institucionalizar al interior de la FC.

- Para Comfandi, es una decisión estratégica, trabajar a favor de la generación de empleo, emprendimiento y empresarialidad.

Participa además del programa jóvenes con empresa en otros proyectos como el del PNUD – Cooperación con el gobierno Catalán y otro con el BID – Informe de Desarrollo Humano en la región.

Lo anterior, con el objeto de encontrar la forma de construir un modelo regional de relaciones y comunicación para construir tejido empresarial.

- Para Comfama es una decisión estratégica, apoyar la consolidación de los esfuerzos que se están haciendo en torno al emprendimiento y a la empresarialidad.

Quiere seguir siendo reconocida como impulsora y convocadora de los esfuerzos de todas las instituciones relacionadas.

## 5.2. Sostenibilidad financiera.

En términos del cumplimiento de los indicadores relacionados con sostenibilidad financiera, se han adelantado reuniones con entidades financieras como Coomeva y el BanColombia pero aún no se tienen resultados concretos.

En términos de compromisos por parte de las instituciones que están operando el programa en las diferentes ciudades:





- Comfandi está mirando como apoyar con recursos financieros para hacer una apuesta de largo plazo. Ya cuenta con un fondo de capital de riesgo que apoya 17 proyectos a través de programas intramuros como ParqueSoft (acompañamiento) en temas tecnológicos y extramuros como Incubarfuturo en temas de diferente índole.

La Caja también se ha asociado con instituciones como Finamérica para apoyar el tema de las microfinanzas.

- Comfama ha constituido un fondo de capital que opera en este momento y tiene grandes iniciativas para mejorar estos recursos y conseguir otros.

## **6. Casos resumidos que ejemplifican el impacto del programa entre sus beneficiarios.**

Como les mencioné cuando analicé los impactos del programa, esta evaluación dio énfasis a tener un contacto directo con quienes según el memorando de donantes son los principales beneficiarios del programa:

- Los Jóvenes Emprendedores.
- Los docentes y mentores.
- Los Analistas de crédito.
- Las Instituciones de formación de Emprendedores.

A través de los siguientes ejemplos (caso de ejemplo y uno de cada regional), presentaré la forma como el programa logró impactos positivos en los docentes y las instituciones de formación de emprendedores participantes de las iniciativas que se encuentran operativas:

### **• CASO DE EJEMPLO.**

Se tiene en una de las entidades de formación participantes un emprendedor que tiene aprobado su plan de negocio por el fondo emprender, a quien, durante su participación en el programa aplicando el modelo desarrollado, se le detectaron grandes vacíos y debilidades desde el punto de vista conceptual y se encuentra en un plan especial que le permita lograr los niveles de desarrollo de competencias requeridos para continuar.

### **• Universidad Nacional de Colombia - Bogotá.**

Esta institución que ha venido trabajando en el tema desde hace varios años, aceptó el reto de participar y esta ha sido su experiencia:





- La universidad tiene un concepto positivo del programa, de la forma como la FC lo ha conducido y del dinamismo, acompañamiento y disposición de los integrantes del equipo coordinador.
- Una vez se aprobó ingresar en el programa, al interior de la universidad la participación ha sido abierta para adoptar los aportes y también para cuestionar y aportar la experiencia en la medida de lo posible, al desarrollo del programa.
- El tema más importante que ha recibido e incorporado, es la complementación de su modelo avanzado únicamente de habilidades técnicas con el enfoque del programa basado en desarrollo de competencias que además contempla las dimensiones emocional y motivacional de las personas.
- Ha fortalecido su metodología de enseñanza de emprendimiento al incorporar a su metodología el modelo basado en competencias, el cual se encuentra en validación al interior de la universidad.
- No se estableció el número exacto de docentes que han participado (poco menos de diez (10)), pero es una de las instituciones que más docentes ha enviado y en la actualidad negocia con el programa la posibilidad de una réplica cerrada para docentes de ciudades diferentes a las contempladas en el programa.
- En el tema de mentores tiene su propio enfoque al permitir que sus estudiantes de programas de maestrías actúen como tales.
- El programa viene trabajando en la institución desde hace varios años adscrito a la Facultad de ciencias económicas, vinculando en los últimos dos años alrededor de 250 proyectos con un promedio de tres participantes por proyecto y generando el mayor número de proyectos presentados y aprobados en el fondo emprender.
- Con el nuevo Rector se va a incluir como un capítulo en el plan y presupuesto de la Universidad el cual una vez aprobado se convierte en ley. Adicionalmente, el programa de emprendimiento pasa a depender directamente de la Rectoría. Se piensa mantener el programa como una actividad extracurricular y debido al gran volumen de potenciales emprendedores que conocen existen en la institución no piensan hacer un gran despliegue ni mucha publicidad.
- El siguiente paso en el que la institución está pensando es el de la creación de una escuela de consultores que contemple la especialidad en apoyo a las empresas que surgen del programa de emprendimiento.

- **Universidad ICESI – Cali.**

Esta universidad, toda una institución en la materia, como precursor del programa y entidad contratada para desarrollar el trabajo de investigación que



propuso el modelo de desarrollo de empresarios basado en competencias empresariales es un buen ejemplo del impacto del programa, esta ha sido su experiencia:

- Programa que ha planteado un modelo integral excelente en el que se propone un acompañamiento más allá de lo educativo y de la sola participación de educadores.
- Además, integra la formación, el acompañamiento y la financiación, lo cual representa un gran avance por el cubrimiento propuesto.
- La percepción y aceptación de los participantes ha sido muy buena y han respondido de manera favorable.
- Esta institución tiene una trayectoria de más o menos 20 años de trabajo en el tema y se ganó el concurso que se adelantó para desarrollar la metodología y el modelo de emprendimiento.
- Lo anterior generó un gran compromiso por el equipo desarrollador y propició una construcción participativa y permanente por parte del equipo de educadores.
- Uno de los más importantes logros es el modelo local desarrollado para la metodología, lo cual evita el fracaso de otras iniciativas que intentaron copiar modelos y adaptarlos.
- Los educadores vinculados se han sentido partícipes de la construcción permanente y participativa. Ha permitido una mejor clasificación del perfil de los educadores teniendo en cuenta su motivación hacia los temas específicos.
- Se ha propiciado la apertura a profesores y técnicos externos a las universidades lo que genera un ambiente más colectivo.
- Se han generado grandes cambios en los cursos que tenía diseñada la institución a nivel metodológico y de contenido, nutrido a través de la participación activa.
- Todos los cursos que se dictan de manera obligatoria en cada facultad están siendo ajustados y reestructurados a la luz del modelo desarrollado.
- La institución decidió enviar 15 educadores todos nuevos para participar en los diferentes módulos, de estos ya están como docentes en los cursos curriculares cuatro.
- Con corte a mediados de mayo, se han dictado: tres cursos propios de espíritu empresarial, y uno de conjunto para un número aproximado de 110 participantes, 2 cursos de generación de ideas y uno inicial de planes de negocio.
- Como se mencionó, la institución lleva casi 20 años trabajando en el tema y tiene asignado un presupuesto específico para el programa, ha tomado la decisión de mantener el emprendimiento como parte de su proceso curricular, cursos obligatorios en cada una de sus facultades.



---

- **Instituto Tecnológico Metropolitano.**

Esta institución ha venido trabajando en el tema desde hace varios años, aceptó participar teniendo presente su directriz de inclusión para apoyar las poblaciones de las comunidades más desprotegidas y esta ha sido su experiencia:

- Un gran aporte para sistematizar el Know How de emprendimiento en el país.
- Buena decisión al vincular a la FC y a las Cajas de Compensación.
- Compromiso total de la Institución con el emprendimiento.
- El programa ha logrado un gran nivel de unión e interés por compartir entre todas las instituciones participantes, sentando las bases de una red.
- Los docentes de las instituciones se sienten partícipes del desarrollo mismo, se sienten escuchados y siente que se valora su participación.
- Los diseños curriculares se están renovando y montando de acuerdo con la metodología entregada por el programa.
- Además de los docentes que la institución tiene para sus programas, vinculó cinco (5) nuevos que como requisito deben haber cursado el programa JCE y se ajustan al perfil definido también por el programa.
- A la fecha de la entrevista, la institución había culminado tres (3) cursos de espíritu empresarial.
- Partiendo del Comité Directivo, el apoyo al tema de emprendimiento es total para soportar su directriz de inclusión a precios menores para apoyar las poblaciones de las comunidades más desprotegidas.
- Espacio positivo para apoyar iniciativas empresariales para los estudiantes y egresados de la institución.
- Organización estructurada alrededor de la relación sector productivo – académico.

## **7. Percepción del programa entre los diferentes actores institucionales.**

Como les mencioné cuando analicé los impactos del programa, esta evaluación dio énfasis a tener un contacto directo con quienes según el memorando de donantes son los principales beneficiarios del programa:

- Los Jóvenes Emprendedores.
- Los docentes y mentores.
- Los Analistas de crédito.
- Las Instituciones de formación de Emprendedores.

No obstante lo anterior, durante mis visitas he tenido la oportunidad de hablar con los funcionarios de las entidades operativas y de las entidades patrocinadoras, quienes me



han compartido sus apreciaciones y recomendaciones sobre el programa y sobre las cosas que se podrían mejorar para capitalizar en futuras oportunidades.

A continuación incluyo únicamente las percepciones que en resumen cada grupo tiene del programa, pues los beneficios e impactos y las recomendaciones que contribuyen a mejorar futuros programas ya han sido incluidos en las secciones de este informe que hablan de cada tema.

### **7.1. Funcionarios de las entidades operativas.**

- Es una iniciativa que ante la incapacidad de las empresas para generar el empleo que se requiere en el país en este momento, apoya la consolidación de los esfuerzos que se están haciendo en torno al emprendimiento y a la empresarialidad.
- Es una iniciativa que apoya esfuerzos en torno al emprendimiento y ha logrado estructurar un modelo flexible que le ha permitido una gran acogida en las instituciones.
- Programa que ha planteado un modelo que integra la formación, el acompañamiento y la financiación, lo cual representa un gran avance por el cubrimiento propuesto.

### **7.2. Funcionarios de las entidades patrocinadoras.**

- El Ministerio tiene una opinión positiva del proyecto, es un modelo que le sirve al país y que merece replicarse a nivel nacional.
- Contiene las variables y los puntos necesarios para constituirse como un modelo ejemplar de formación y capacitación de empresarialidad.
- El Ministerio ha escuchado muy buenas opiniones de los participantes.
- Además de las bondades para nosotros evidentes del programa, cabe destacar el buen manejo por parte de la FC, organizado y bien planeado, ha ejercido un buen liderazgo.
- El convenio ha propiciado la participación a través de las regionales que hacen parte de la cobertura geográfica del programa.



### 7.3. Instituciones de formación de emprendedores.

- Un programa que fue flexibilizándose en la forma como propone aportar a un proceso propio y no exigir la alineación al programa.
- Para la institución, el programa se ha convertido en una excusa para catapultar el esfuerzo de emprendimiento.
- El programa será un laboratorio que permita crear un centro de desarrollo tipo el de la Universidad ICESI.
- Los docentes están muy motivados, el tema ha trascendido y tiene continuidad a nivel operativo.
- Genera compromisos en las instituciones llegar hasta la creación de empresas reales.
- El punto inicial de conocimiento y retroalimentación fue clave. La actividad de Calima permite interactuar a las instituciones y genera integración y socialización lo cual ha generado un ambiente de trabajo agradable.
- Buen seguimiento quincenal que ha propiciado participación abierta y posibilidades de cambiar y escuchar.
- Se nota esfuerzo por organizar las funciones de los coordinadores, claridad en objetivos, formatos y procesos.
- Destacable el equipo total del programa, mucho apoyo, gran valor agregado y acompañamiento permanente. Muy bien seleccionados los integrantes.
- La universidad tiene un concepto positivo del programa, de la forma como la FC lo ha conducido y del dinamismo, acompañamiento y disposición de los integrantes del equipo coordinador.
- Un programa que propone la generación de vínculos interinstitucionales, donde se comparte más que conocimiento, materiales e instructores, con el objetivo de estructurar una red de instituciones alrededor del emprendimiento.
- Destacable el rol integrador del operador y el gran apoyo por parte de la coordinadora regional del programa.



- Programa que ha planteado un modelo integral excelente en el que se propone un acompañamiento más allá de lo educativo y de la sola participación de educadores.
- La percepción y aceptación de los participantes ha sido muy buena y han respondido de manera favorable.
- Muy bien estructurado y organizado, con metas claras.
- Un gran aporte para sistematizar el Know How de emprendimiento en el país. Buena decisión al vincular a la FC y a las Cajas de Compensación.
- Inicialmente la percepción en la Universidad fue, este programa es una más de las iniciativas del boom del emprendimiento. Una vez conocido y analizado se dio el aval para participar en el.

## **8. Lecciones aprendidas que sirvan al diseño de otros programas hacia el futuro.**

Como lecciones aprendidas en el programa puedo mencionar las siguientes:

- Contar con los recursos humanos idóneos en la unidad ejecutora es fundamental para tener programas muy bien estructurados, organizados y con metas claras.
- La Unidad ejecutora con gran criterio desde el inicio de sus actividades ha sugerido cambios radicales que en opinión de este evaluador han sido los pilares fundamentales para alcanzar los impactos y beneficios que se han logrado.
- Es posible explorar el desarrollo de modelos conceptuales y educativos locales, lo cual evita el fracaso de otras iniciativas que intentan copiar modelos y adaptarlos.
- Como se trataba de generar interacción entre instituciones, iniciar con actividades de conocimiento y retroalimentación fue clave. La actividad de Calima permitió interactuar a las instituciones y generar confianza, integración y socialización lo cual ha generado un ambiente de trabajo productivo y agradable.
- Llevar a cabo procesos enriquecedores en los que todos han aprendido. Los docentes de las instituciones se sienten partícipes de la construcción permanente y participativa, del desarrollo mismo, se sienten escuchados y siente que se valora su participación.



- Sería muy conveniente analizar el modelo de alianzas y aportes que se dio finalmente en Cali, ciudad en la que se ha alcanzado la mayor dinámica en la operación, pensando en su replicación a otras ciudades y regiones.
- Como lograr manejar las circunstancias regionales para que no generen un desfase en operación que traiga dificultades para la organización general del programa.
- Se debe implementar desde el inicio del proyecto un cronograma ajustado al tiempo de ejecución del programa y mantener un proceso de control sobre el avance que permita hacer un seguimiento riguroso para anticipar desviaciones y retrasos.
- La sostenibilidad tanto financiera como institucional debe quedar definida de manera clara y real desde las etapas de formulación y definiciones iniciales en los proyectos.

## 9. Conclusiones y recomendaciones.

Como conclusiones de esta evaluación incluyo las siguientes:

- La Unidad ejecutora reconocida como bien estructurada y bien seleccionados sus integrantes, organizada y con metas claras, con buen criterio ha sugerido cambios radicales que en opinión de este evaluador se han constituido en los pilares fundamentales para alcanzar los impactos y beneficios hasta el momento logrados.
- El modelo de desarrollo de empresarios basado en competencias empresariales, una vez validado y ajustado con las experiencias de la ejecución será una de las bases más sólidas y maduras con que contará el programa para apalancar su replicación en otras ciudades e instituciones de manera fluida y segura
- El mayor alcance de los objetivos del programa se ha concentrado en dos temas que son: mayor coordinación institucional de apoyo a las empresas y en que las instituciones educativas han mejorado sus metodologías de apoyo a emprendedores y aumentado su dotación de recursos humanos dedicados a estos servicios.
- Los impactos logrados, expresados en términos de la percepción de haber recibido beneficios es bastante alta y está concentrada en su orden en las instituciones educativas, los docentes y los emprendedores. Los cuales en su gran mayoría se alcanzaron por efecto de la ejecución de las actividades del programa.
- Los temas que generan inquietud en la ejecución del programa en su orden son: apoyo financiero a las iniciativas de los emprendedores, el tiempo disponible para el programa y la cantidad de objetivos pendientes por alcanzar, la sucesión e



institucionalidad necesarias para fortalecer la sostenibilidad, la conversión de la metodología en una herramienta de capacitación virtual y la oportunidad de entrada en producción de las herramientas tecnológicas.

Las recomendaciones y oportunidades de mejoramiento identificadas por esta evaluación las presentaré clasificadas en cuatro grupos que presento a continuación:

### **Organización.**

- La Unidad ejecutora debe hacer un ejercicio muy detallado de proyección y distribución de las actividades y metas pendientes por alcanzar por el programa en el tiempo restante de ejecución y proponer al Concejo Directivo las iniciativas y medidas requeridas para ajustar y mitigar los atrasos.
- Plantear a los actores institucionales, por parte de la coordinación del proyecto, en caso de que el análisis detallado de distribución de actividades lo indique, extender el plazo del programa si ello contribuye a que se incremente de manera sustancial el logro de los objetivos.
- El programa debe constituirse en la máquina que allane hacia el futuro el camino del tema financiero.
- El programa debe buscar alternativas para aliviar la carga del compromiso y el riesgo financiero que podrían constituirse en el peor obstáculo para lograr los objetivos o en el mejor aliado para mejorar la probabilidad de éxito.
- Analizar alternativas que permitan mejorar la efectividad de los docentes vinculados al programa, tales como:
  - Generalizar el conocimiento de los docentes permitiéndoles la participación en determinados talleres aún cuando no queden certificados para dictarlos.
  - Establecer las políticas que le permitan al programa repetir las capacitaciones para docentes en otras fechas.
  - Profundizar al interior del grupo de docentes el proceso de replicar los talleres recibidos.
  - Organizar una jornada de profundización con docentes voluntarios.
- Incrementar el apoyo del programa en los temas de publicidad y promoción tanto a nivel regional como a nivel ciudad para atraer a los emprendedores inicialmente.
- Divulgar adecuadamente el enfoque definido por el programa para la movilidad empresarial (pasantías) debido a que algunas instituciones lo desconocen.





- Revisar el índice de deserción o reducción de emprendedores entre módulos presupuestado por el programa, debido a que no se está cumpliendo lo cual tiene un impacto significativo sobre el tema presupuestal y sobre el cumplimiento de las metas.
- Estudiar la posibilidad de eliminar algunas restricciones relacionadas con la participación de emprendedores, de tal forma que permita:
  - Trabajar con estudiantes que se capaciten y se conviertan en líderes que puedan replicar el programa a futuro.
  - Participación inicial mayoritaria de los egresados teniendo en cuenta el impacto para el jalonamiento de las economías regionales.
  - Incluir alumnos de los primeros semestres que buscan alternativas a expectativas generadas en el Colegio.
  - Llevar a etapas más tempranas de la formación el programa para lograr mayor efectividad en las iniciativas de emprendimiento.
- El programa debería organizar una única y común feria emprendedora Jóvenes con Empresa en la que participen los emprendedores de todas las instituciones vinculadas mejorando la visibilidad de las mismas.
- Unificar requisitos y homologar los formatos de la documentación que requiere prepararse en el programa para que cumpla con los requisitos del fondo emprender.

### **Metodología.**

- Dimensionar con base en la experiencia acumulada hasta ahora, el tamaño planteado para los grupos dada su incidencia directa con el esfuerzo de seguimiento, revisión de papeles y evaluación de los emprendedores.
- Crear espacios para compartir las experiencias y aportes tanto personales como institucionales para enriquecer a todos los participantes y al concepto de Jóvenes con Empresa.
- Generar un espacio para compartir y enriquecerse con las experiencias académicas vividas en la replicación de los talleres a los emprendedores.
- Estudiar la posibilidad de simplificar y/o reducir la documentación y los formatos exigidos por la metodología.
- Las ocho (8) horas de espíritu empresarial son muy pocas para evaluar a los potenciales emprendedores, se debería fusionar espíritu e ideas y después hacer la primera evaluación, redefinir los criterios para continuar buscando mayor coherencia en la continuidad, flexibilidad presupuestal relacionada con el número de cursos.



- Impulsar los demás tópicos que componen el modelo, quedarse en los temas de sensibilización y motivación podría traer consecuencias no muy buenas.
- El enfoque dado al primer módulo no cubrió las expectativas, muy similar al material bibliográfico usado como referente por muchas instituciones, valdría la pena variarlo de la misma manera como se logró enfocar los temas en el segundo módulo y los siguientes.
- Aprovechar todos los contenidos, materiales y actividades de apoyo generadas por el modelo de desarrollo de empresarios basado en competencias para construir una herramienta tecnológica de aprendizaje y capacitación virtual que apoye y fortalezca a través de la página web del programa los esfuerzos de emprendimiento de instituciones y docentes.
- Reformular las secciones virtuales de la metodología involucrándoles las reales ventajas que ofrece el aprendizaje a través de medios electrónicos (e-learning).
- Agilizar la retroalimentación de las tareas, esta no ha sido rápida ni suficiente, lo cual hace que no se cristalice la promesa de valor del crecimiento personal.
- Generar la retroalimentación consolidada del resultado de las secciones virtuales, contribuyendo al conocimiento colectivo de la comunidad de docentes participantes en el programa, de lo contrario queda la percepción de que se trabajó con creatividad, originalidad y entregando en algunos casos Know How de las universidades para que se quedara en un grupo reducido.
- Cómo apoyar las ideas que requieren esfuerzos de investigación, para poder llevarlas a cabo.
- Cómo incorporar al modelo el tema de investigación y el de la comercialización, temas fundamentales que no han sido abordados.

### **Política Pública.**

- Proponer que algunos aportes parafiscales se reinviertan en proyectos como estos o se redireccionen para iniciativas complementarias.
- Convocar al estado y otras instituciones para apoyar la sostenibilidad de las empresas que se vayan creando.



- Aportes a política pública en temas educativos, que privilegien o al menos equiparen las actividades relacionadas con emprendimiento con otras que compiten por el interés de los docentes.
- Proponer aportes a política pública en temas de legislación tributaria y liquidación de empresas para las iniciativas de emprendimiento.
- Revisar el esquema de pago a los docentes y la relación con la FC en las instituciones públicas para poder ejercer el control administrativo y cumplir con los compromisos institucionales.
- Dado el anterior punto, se sugiere definir un enfoque que acoja al sector público y hacerlo parte de las propuestas sobre política pública de emprendimiento.

### **Sostenibilidad.**

- Gestionar el conocimiento que todos los docentes han generado al participar en el programa para capitalizarlo en beneficio de toda la comunidad de participantes y no se quede como legado para un grupo en particular.
- Desarrollar estrategias de retroalimentación para garantizar la sostenibilidad.
- Diseñar alternativas para establecer la institucionalidad, del tema de emprendimiento y la custodia del modelo propuesto, posterior a la culminación del programa.



**ANEXO I. Cuadro de ejecución presupuestal<sup>10</sup>.**

COMPONENTE	BID		PAÍS		TOTAL		
	Presupuesto	Ejecución	Presupuesto	Ejecución	Presupuesto	Ejecución	Saldo
C-1. MEJORA CAPACIDAD INSTITUCIONAL Y CAPACITACION DE EMPRENDEDORES	273.640,00	14.298,73	239.570,00	43.202,29	513.210,00	57.501,02	455.708,98
C-2. APOYO AL DESARROLLO DE NUEVAS EMPRESAS	608.720,00	33.916,68	495.280,00	209,91	1.104.000,00	34.126,59	1.069.873,41
C-3. DIFUSION DE MEJORES PRACTICAS	36.000,00	0,00	37.000,00	12.536,81	73.000,00	12.536,81	60.463,19
C-4. COORDINACION GENERAL DEL PROYECTO	40.320,00	10.225,16	278.150,00	271.019,05	318.470,00	281.244,21	37.225,79
C-5. EVALUACION Y AUDITORIA	40.000,00	0,00	0,00	0,00	40.000,00	0,00	40.000,00
C-6. IMPREVISTOS	51.320,00	0,00	0,00	0,00	51.320,00	0,00	51.320,00
TOTAL PRESUPUESTO	1.050.000,00	58.440,57	1.050.000,00	326.968,06	2.100.000,00	385.408,63	1.714.591,37
	50%	6%	50%	31%		18%	82%

<sup>10</sup> Informe de Avance para el Consejo Directivo de Junio 7 de 2006.



## **ANEXO II. Entrevistas con instituciones educativas y patrocinadoras.**



## **ENTREVISTAS CON INSTITUCIONES PATROCINADORAS.**

**INSTITUCION:** Fundación Corona.  
**CIUDAD:** Bogotá.  
**FECHA:** Julio 31 de 2006.  
**PARTICIPANTES:** Emilia Ruiz, Directora Ejecutiva

**1. ¿Percepción del programa Jóvenes con Empresa por parte de la institución?**

**2. ¿Cómo ha sido la participación de la institución en el programa?**

Aún cuando la fundación se percibe como una organización de segundo piso, con el programa JCE se demuestra que si ejerce su función operacional.

El programa JCE se encuentra anclado en lo más profundo de las estructuras de la Fundación.

**3. ¿Proyección futura y permanencia del programa en la institución?**

La fundación siempre ha estado vinculada y comprometida con la creación de nuevas empresas y la formación de empresarios. (Fondo de desarrollo Empresarial).

La directora piensa que en el mediano plazo se debe institucionalizar este programa al interior de la FC.

**4. ¿Se volvería a vincular a un programa como este, por qué?**

**5. ¿Oportunidades de mejora para el programa, qué le modificaría al programa?**

- Crear un modelo sobre el qué hacer, la continuidad no se da perse.
- Las instituciones no pueden permanecer eternamente, se deben dejar establecidas las bases para apoyar la continuidad de los esfuerzos.
- Las alternativas que se mencionen para apoyar la sostenibilidad de los modelos desarrollados deben fijarse un horizonte de máximo cinco (5) años pues más allá sería muy complejo pensar que todas las circunstancias se mantengan.
- Hacer una propuesta de análisis del tiempo que queda para culminar el programa.

## **ENTREVISTAS CON INSTITUCIONES PATROCINADORAS.**

**INSTITUCION:** Caja de Compensación COMFANDI.  
**CIUDAD:** Cali.  
**FECHA:** Julio 25 de 2006.  
**PARTICIPANTES:** Dr. Armando Garrido, Director General de la Caja  
Laura Mejía, Coordinadora regional del programa.

### **1. ¿Percepción del programa Jóvenes con Empresa por parte de la institución?**

Es una iniciativa que ante la incapacidad de las empresas para generar el empleo que se requiere en el país en este momento, apoya la consolidación de los esfuerzos que se están haciendo en torno al emprendimiento y a la empresarialidad.

### **2. ¿Cómo ha sido la participación de la institución en el programa?**

Juntar esfuerzos y crear un espacio de convergencia.

Participa si y solo si todas las empresas e instituciones participantes aportaban, para crear un célula que además del programa jóvenes con empresa tiene otros proyectos como el del PNUD – Cooperación con el gobierno Catalán y otro con el BID – Informe de Desarrollo Humano en la región.

Lo anterior, con el objeto de encontrar la forma de construir un modelo regional de relaciones y comunicación para construir tejido empresarial.

### **3. ¿Proyección futura y permanencia del programa en la institución?**

Para la Caja es una decisión estratégica, trabajar a favor de la generación de empleo, emprendimiento y empresarialidad.

Se está mirando como apoyar con recursos financieros para hacer una apuesta de largo plazo. Ya cuenta con un fondo de capital de riesgo que apoya 17 proyectos a través de programas intramuros como ParqueSoft (acompañamiento) en temas tecnológicos y extramuros como Incubarfuturo en temas de diferente índole.

La Caja también se ha asociado con instituciones como Finamérica para apoyar el tema de las microfinanzas.

Y trabaja por una alianza de la fase ONG, famiempresas, desempleados (ex - afiliados de la Caja).

### **4. ¿Se volvería a vincular a un programa como este, por qué?**

Con toda certeza, pues este esfuerzo le permitiría generar cohortes de emprendedores desde las instituciones de educación superior.

**5. ¿Oportunidades de mejora para el programa, qué le modificaría al programa?**



## **ENTREVISTAS CON INSTITUCIONES PATROCINADORAS.**

**INSTITUCION:** Caja de Compensación COMFAMA.

**CIUDAD:** Medellín.

**FECHA:** Julio 27 de 2006.

**PARTICIPANTES:** Dr. Juan Javier Vélez, Subdirector de Gestión Comercial  
Luis Carlos ,  
Laura Zabala, Coordinadora regional del programa.

**1. ¿Percepción del programa Jóvenes con Empresa por parte de la institución?**

Es una iniciativa que ante la incapacidad de las empresas para generar el empleo que se requiere en el país en este momento, apoya la consolidación de los esfuerzos que se están haciendo en torno al emprendimiento y a la empresarialidad.

El programa ha logrado estructurar un modelo flexible que le ha permitido una gran acogida en las instituciones.

**2. ¿Cómo ha sido la participación de la institución en el programa?**

Se ha reconocido por parte de los participantes, el impulso y su papel como convocador del esfuerzo de todos los participantes.

**3. ¿Proyección futura y permanencia del programa en la institución?**

Para la Caja es una decisión estratégica, trabajar a favor de la generación de empleo, emprendimiento y empresarialidad.

La caja ha constituido un fondo de capital de riesgo que opera en este momento y tiene grandes iniciativas para mejorar estos recursos y conseguir otros.

**4. ¿Se volvería a vincular a un programa como este, por qué?**

Con toda certeza, pues este esfuerzo le permitiría generar cohortes de emprendedores desde las instituciones de educación superior.

**5. ¿Oportunidades de mejora para el programa, qué le modificaría al programa?**

- Mejorar la oportunidad y el esfuerzo para informar y mantener actualizada la información del programa.
- Se deben establecer las ejecutorias para el tiempo que queda y hacer los esfuerzos que se requieran para poder cerraren el tiempo previsto.
- Articular al interior del programa el tema de la investigación.

## **ENTREVISTAS CON INSTITUCIONES PATROCINADORAS.**

**INSTITUCION:** SENA Dirección General.

**CIUDAD:** Bogotá.

**FECHA:** Julio 26 de 2006.

**PARTICIPANTES:** Cecilia Romero, Coordinadora de Emprendimiento Dirección General

**1. ¿Percepción del programa Jóvenes con Empresa por parte de la institución?**

Además de las bondades para nosotros evidentes del programa, cabe destacar el buen manejo por parte de la FC, organizado y bien planeado, ha ejercido un buen liderazgo.

**2. ¿Cómo ha sido la participación de la institución en el programa?**

A través de un convenio con la FC del cual aún no se ha hecho ningún desembolso pues la capacitación no había empezado.

El convenio ha propiciado la participación a través de las regionales que hacen parte de la cobertura geográfica del programa.

**3. ¿Proyección futura y permanencia del programa en la institución?**

La institución tiene un interés evidente en el programa pues como parte de sus directrices se encuentran las de apoyar la generación de empleo y ampliación de la base de empresas a través del emprendimiento.

Existe una política institucional que apoya el emprendimiento a través de la creación de células adjuntas a cada uno de los 114 centros educativos en programas para los alumnos internos con apoyo financiero del fondo emprender.

Desde 1977 se viene trabajando en sus unidades de apoyo a las empresas externas, iniciativa que a partir de 1999 se proyecta a los alumnos internos y con programas de manera decisiva a partir de hace tres años.

**4. ¿Se volvería a vincular a un programa como este, por qué?**

Si, en la medida en que ofrezca algún valor adicional que permita a la institución incorporar mejoras a su programa de emprendimiento.

**5. ¿Oportunidades de mejora para el programa, qué le modificaría al programa?**

- Agilizar el tema de personal que acompañe y asesore a los emprendedores durante el segundo semestre suministrado por el programa.

- Se requieren esfuerzos importantes en acompañamiento y asesoría y aparentemente no queda tiempo para hacerlo de la misma manera que la preparación (metodología).
- Ampliación de la cobertura geográfica para ciudades intermedias y pequeñas.

## **ENTREVISTAS CON INSTITUCIONES PATROCINADORAS.**

**INSTITUCION:** Dirección de Promoción y Cultura Empresarial - Ministerio de Comercio.  
**CIUDAD:** Bogotá.  
**FECHA:** Julio 31 de 2006.  
**PARTICIPANTES:** Jorge Muñoz, Funcionario del Ministerio encargado del proyecto.

**1. ¿Percepción del programa Jóvenes con Empresa por parte de la institución?**

El Ministerio tiene una opinión positiva del proyecto, es un modelo que le sirve al país y que merece replicarse a nivel nacional.

Contiene las variables y los puntos necesarios para constituirse como un modelo ejemplar de formación y capacitación de empresarialidad.

El Ministerio ha escuchado de muy buenas opiniones de los participantes.

**2. ¿Cómo ha sido la participación de la institución en el programa?**

Apoyar como cofinanciador a través de FoMipyme y hacer seguimiento e interventoría sobre el programa.

**3. ¿Proyección futura y permanencia del programa en la institución?**

Aún cuando se considera un modelo que merece replicarse a nivel nacional y que podría constituirse como modelo de formación y capacitación, al interior del Ministerio no se mencionó ningún plan o alternativa para darle continuidad a esta iniciativa.

**4. ¿Se volvería a vincular a un programa como este, por qué?**

**5. ¿Oportunidades de mejora para el programa, qué le modificaría al programa?**

- Falta asegurar las alianzas financieras.
- Reservas en el tema financiero debido a que no se aprecia como se obtendrán las fuentes de financiamiento.
- Vacío por falta de unificación de requisitos para el fondo emprender y utilizarlo como alternativa de financiamiento.
- Existen voces regionales que manifiestan que las metas son muy altas en términos del número de emprendedores necesarios.
- Ponerse al día en cuanto a entregables pues según las fechas y cuentas que maneja el Ministerio se tienen aproximadamente cuatro (4) meses de atraso.
- Dar el énfasis requerido a la generación de redes de cooperación.

- Propiciar la participación de las instituciones que han solicitado y desean vincularse pero que se quedaron por fuera.
- Propuesta relacionada con la ley 1014 de emprendimiento para rescatar la iniciativa y que sea pública.
- Cuestiona cuál es el papel de las Cajas de Compensación en el programa, siendo un tema más académico y colegiado.

## **ENTREVISTAS CON INSTITUCIONES EDUCATIVAS VINCULADAS.**

**INSTITUCION:** Universidad Nacional de Colombia.  
**CIUDAD:** Bogotá.  
**FECHA:** Julio 18 de 2006.  
**PARTICIPANTES:** Alvaro Viña, Director Unidad de Emprendimiento  
Jorge Molano, Decano Facultad de Ciencias Económicas.

**1. ¿Percepción del programa Jóvenes con Empresa por parte de la institución?**

La universidad tiene un concepto positivo del programa, de la forma como la FC lo ha conducido y del dinamismo, acompañamiento y disposición de los integrantes del equipo coordinador.

**2. ¿Cómo ha sido la participación de la institución en el programa?**

Una vez se aprobó ingresar en el programa, al interior de la universidad la participación ha sido abierta para adoptar los aportes y también para cuestionar y aportar la experiencia en la medida de lo posible, al desarrollo del programa.

**3. ¿Qué valor ha dejado a la institución su participación en el programa?**

El tema más importante que ha recibido e incorporado, es la complementación de su modelo avanzado únicamente de habilidades técnicas con el enfoque del programa basado en desarrollo de competencias que además contempla las dimensiones emocional y motivacional de las personas.

**4. ¿Ha fortalecido su metodología de enseñanza de emprendimiento?**

Si, al incorporar a su metodología el modelo basado en competencias, el cual se encuentra en validación al interior de la universidad.

**5. ¿Cuántos docentes y mentores de la institución han participado en el programa?**

No se estableció el número exacto de docentes que han participado pero es una de las instituciones que más docentes ha enviado y en la actualidad negocia con el programa la posibilidad de una réplica cerrada para docentes de ciudades diferentes a las contempladas en el programa.

En el tema de mentores tiene su propio enfoque al permitir que sus estudiantes de programas de maestrías actúen como tales.

**6. ¿Proyección futura y permanencia del programa en la institución?**

El programa viene trabajando en la institución desde hace varios años adscrito a la Facultad de ciencias económicas, vinculando en los últimos dos años alrededor de

250 proyectos con un promedio de tres participantes por proyecto y generando el mayor número de proyectos presentados y aprobados en el fondo emprender.

Con el nuevo rector se va a incluir como un capítulo en el plan y presupuesto de la Universidad el cual una vez aprobado se convierte en ley. Adicionalmente, el programa de emprendimiento pasa a depender directamente de la Rectoría. Se piensa mantener el programa como una actividad extracurricular y debido al gran volumen de potenciales emprendedores que conocen existen en la institución no piensan hacer un gran despliegue ni mucha publicidad.

El siguiente paso en el que la institución está pensando es el de la creación de una escuela de consultores que contemple la especialidad en apoyo a las empresas que surgen del programa de emprendimiento.

**7. ¿Se volvería a vincular a un programa como este, por qué?**

Si, en la medida en que ofrezca algún valor adicional que permita a la universidad incorporar mejoras a su programa de emprendimiento.

**8. ¿Oportunidades de mejora para el programa, qué le modificaría al programa?**

- Revisión del tiempo del proyecto versus la ejecutoria.
- Complementar la cuantificación de costos del programa involucrando los valores invertidos por las instituciones.
- Visibilidad de las instituciones educativas participantes en los lanzamientos y eventos que se programen.
- Acuerdos para homologar formatos y requisitos del programa con otras iniciativas relacionadas como el fondo emprender.
- Responsabilidad social al evitar los filtros que podrían constituirse en fuente de frustración para muchos emprendedores.
- Aportes a política pública en temas educativos, que privilegien o al menos equiparen las actividades relacionadas con emprendimiento con otras que compiten por el interés de los docentes.
- Tema financiero, fondo emprender con sus limitaciones presupuestales y ausencia de categorías para competir por los recursos.
- Validar el modelo de competencias.
- Establecer la institucionalidad del tema posterior a la culminación del programa. Énfasis en la generación de red.
- Involucrar el manejo del fracaso en el modelo, en temas como: el emocional por parte del emprendedor y el de trámites legales.
- Aportes a política pública en temas de legislación tributaria y liquidación de empresas para las iniciativas de emprendimiento.

## **ENTREVISTAS CON INSTITUCIONES EDUCATIVAS VINCULADAS.**

**INSTITUCION:** Fundación Universitaria Konrad Lorenz.

**CIUDAD:** Bogotá.

**FECHA:** Julio 28 de 2006.

**PARTICIPANTES:** Orlando Salinas Gómez, Decano Facultad de Administración  
Carlos Valencia, Coordinador del programa.

**1. ¿Percepción del programa Jóvenes con Empresa por parte de la institución?**

El programa será un laboratorio que permita crear un centro de desarrollo tipo el de la Universidad ICESI.

Los docentes están muy motivados, el tema ha trascendido y tiene continuidad a nivel operativo.

Genera compromisos en las instituciones llegar hasta la creación de empresas reales.

**2. ¿Cómo ha sido la participación de la institución en el programa?**

Como el tema del emprendimiento es un programa con todo el apoyo de la rectoría, su desarrollo generó la iniciativa de participar activamente por la percepción de grandes aportes e ideas innovadoras para la institución.

**3. ¿Qué valor ha dejado a la institución su participación en el programa?**

Proponer aprovechar el modelo desarrollado para no continuar haciendo más de lo mismo.

Procesos enriquecedores en el que todos han aprendido, muy destacable la participación de Olga Lucía Bedoya por la introducción de nuevos elementos para los docentes y recursos que han impreso mucho dinamismo a los talleres.

**4. ¿Ha fortalecido su metodología de enseñanza de emprendimiento?**

Aprovechando el impulso del programa la fundación ha logrado trascender las facultades y convertirlo en un programa transversal que sea común a todas las facultades.

**5. ¿Cuántos docentes y mentores de la institución han participado en el programa?**

Hasta el momento, de la fundación han participado seis (6) docentes y tres (3) coordinadores.



Se hará el lanzamiento del programa en el mes de agosto aprovechando la inauguración de las nuevas instalaciones y se dará inicio al primer taller la última semana de agosto.

**6. ¿Proyección futura y permanencia del programa en la institución?**

La fundación ya cuenta con una estructura establecida para atender el tema.

El planteamiento está dado por el entorno, por la realidad nacional actual que los ha llevado a acogerse al programa.

Otro elemento que ha llevado a motivar la participación ha sido la ley de emprendimiento.

Y la orientación que se le va a dar será la de apoyar tanto a los alumnos actuales como a los egresados.

**7. ¿Se volvería a vincular a un programa como este, por qué?**

Si, en la medida en que ofrezca algún valor adicional que permita a la universidad incorporar mejoras a su programa de emprendimiento.

**8. ¿Oportunidades de mejora para el programa, qué le modificaría al programa?**

- Impulsar los demás tópicos que componen el modelo, quedarse en los temas de sensibilización y motivación podría traer consecuencias no muy buenas.
- Dado el alto porcentaje de fracasos actuales (> 60%), el acompañamiento no solo académico sino práctico es vital para alcanzar el éxito.
- Percepción de desgaste en algunos docentes por el enfoque dado al primer módulo muy similar al material bibliográfico usado como referente por muchas instituciones (Rodrigo Varela), valdría la pena variarlo de la misma manera como se logró enfocar el tema tratado por Olga Lucia Bedoya y tener en cuenta otras escuelas.
- Ampliar la cobertura para permitir trabajar con estudiantes que se capaciten y se conviertan en líderes que puedan replicar el programa a futuro.
- Ampliar la cobertura para permitir participar a estudiantes de primeros semestres que llegan con inquietudes sobre el tema.
- JCE debería ofrecer alternativas para la obtención de recursos financieros.
- El programa debe constituirse en la máquina que allane hacia el futuro el camino del tema financiero.
- El programa debería organizar la feria emprendedora JCE única y común en la que participen los emprendedores de todas las instituciones participantes.

## **ENTREVISTAS CON INSTITUCIONES EDUCATIVAS VINCULADAS.**

**INSTITUCION:** Corporación Universitaria Minuto de Dios.  
**CIUDAD:** Bogotá.  
**FECHA:** Julio 28 de 2006.  
**PARTICIPANTES:** Manuel Botero, Director  
John Sanabria, Coordinador del programa.

**1. ¿Percepción del programa Jóvenes con Empresa por parte de la institución?**

Un programa que fue flexibilizándose en la forma como propone aportar a un proceso propio y no exigir la alineación al programa.

**2. ¿Cómo ha sido la participación de la institución en el programa?**

Para Uniminuto el programa se ha convertido en una excusa para catapultar el esfuerzo de emprendimiento.

**3. ¿Qué valor ha dejado a la institución su participación en el programa?**

Tener muy claro sobre los perfiles de los docentes que exigía el modelo y la concepción propia de valorar otros elementos como el poder de convocatoria, la aceptación y cercanía de los jóvenes emprendedores con respecto a ciertas personas.

**4. ¿Ha fortalecido su metodología de enseñanza de emprendimiento?**

Transferencia de metodología que vino a complementar con un elemento de gran importancia los programas con los que ya contaba la corporación Uniminuto.

**5. ¿Cuántos docentes y mentores de la institución han participado en el programa?**

Se inició con un grupo de siete (7) docentes incluidos aquellos que la corporación seleccionó por sus otros elementos de convocatoria y confianza.

**6. ¿Proyección futura y permanencia del programa en la institución?**

La corporación tiene una estructura que ha ido consolidando y a la que anexó la unidad de emprendimiento con presencia en sus diferentes sedes.

Existe en las directivas de la Corporación la convicción sobre los beneficios que para sus alumnos y egresados trae la adopción de estos procesos.

**7. ¿Se volvería a vincular a un programa como este, por qué?**

Si, en la medida en que ofrezca algún valor adicional que permita a la universidad incorporar mejoras a su programa de emprendimiento.

**8. ¿Oportunidades de mejora para el programa, qué le modificaría al programa?**

- El programa debe planear y establecer las políticas que le permitan repetir las capacitaciones para docentes en otras fechas.
- No se profundizó en el proceso de replicar al interior del grupo de docentes los talleres recibidos. Se lanza la idea de organizar una jornada de réplica con docentes voluntarios.
- El enfoque dado al primer módulo no cubrió las expectativas, muy similar al material bibliográfico usado como referente por muchas instituciones (Rodrigo Varela), valdría la pena variarlo de la misma manera como se logró enfocar los temas en el segundo módulo y los siguientes.

## **ENTREVISTAS CON INSTITUCIONES EDUCATIVAS VINCULADAS.**

**INSTITUCION:** Pontificia Universidad Javeriana.  
**CIUDAD:** Bogotá.  
**FECHA:** Julio 28 de 2006.  
**PARTICIPANTES:** Mónica Morales, Directora Unidad de Emprendimiento  
María Isabel Castellanos, Coordinadora del programa.

### **1. ¿Percepción del programa Jóvenes con Empresa por parte de la institución?**

El punto inicial de conocimiento y retroalimentación fue clave. La actividad de Calima permite interactuar a las instituciones y genera integración y socialización lo cual ha generado un ambiente de trabajo agradable.

Buen seguimiento quincenal que ha propiciado participación abierta y posibilidades de cambiar y escuchar.

Se nota esfuerzo por organizar las funciones de los coordinadores, claridad en objetivos, formatos y procesos.

Destacable el equipo total del programa, mucho apoyo, gran valor agregado y acompañamiento permanente. Muy bien seleccionados los integrantes.

### **2. ¿Cómo ha sido la participación de la institución en el programa?**

Todas las condiciones han hecho que la participación de la PUJ haya sido abierta, con grandes posibilidades de compartir, cambiar y escuchar.

Ha permitido la participación en actividades diferentes a las de transferencia metodológica.

### **3. ¿Qué valor ha dejado a la institución su participación en el programa?**

Propiciado la generación de red y relacionamiento con otras instituciones.

Ha generado una interacción cercana y agradable entre instituciones.

Crecimiento en conjunto entre docentes con distintas historias.

Positiva la participación de los docentes en los planes de movilidad.

Mucha flexibilidad para permitir que todos los docentes puedan participar.

### **4. ¿Ha fortalecido su metodología de enseñanza de emprendimiento?**

Enriquecimiento en términos de nuevas estrategias pedagógicas y talleres prácticos.

**5. ¿Cuántos docentes y mentores de la institución han participado en el programa?**

Se conformó un primer grupo de ocho (8) docentes de cuatro facultades que son las que más interés y demanda han generado para la unidad de emprendimiento.

Con este grupo inicial se tiene planeado iniciar las actividades del programa en el segundo semestre de 2006.

**6. ¿Proyección futura y permanencia del programa en la institución?**

La PUJ tiene una trayectoria en el tema de emprendimiento, ha propiciado la integración de cuatro facultades para atender la demanda de capacitación para potenciales emprendedores.

Cuenta con una estructura formal y apoyo de docentes de las facultades, a través de los cuales organiza entre otras actividades relacionadas una feria empresarial, concursos de proyectos e ideas de negocio así como ferias de ideas.

**7. ¿Se volvería a vincular a un programa como este, por qué?**

Si, en la medida en que ofrezca algún valor adicional que permita a la universidad incorporar mejoras a su programa de emprendimiento.

**8. ¿Oportunidades de mejora para el programa, qué le modificaría al programa?**

- El enfoque dado al primer módulo no cubrió las expectativas, muy similar al material bibliográfico usado como referente por muchas instituciones (Rodrigo Varela), valdría la pena variarlo de la misma manera como se logró enfocar los temas en el segundo módulo y los siguientes.
- La parte virtual inicialmente trajo demasiadas tareas, algunos temas se reducen a la entrega de trabajos y tareas, no se constituyó como capacitación virtual como tal.
- La retroalimentación de las tareas no ha sido rápida ni suficiente, lo cual hace que no se cristalice la promesa de valor del crecimiento personal.
- Queda la percepción de que se trabajó con creatividad, originalidad y entregando en algunos casos Know How de las universidades para que quede en un grupo reducido y no contribuyendo al conocimiento colectivo de la comunidad de docentes participantes en el programa.
- Hacer realidad la organización y entrega de la retroalimentación como parte del resultado de las capacitaciones.
- Generar un espacio para compartir y enriquecerse con las experiencias académicas vividas en la replicación de los talleres a los emprendedores.
- Reformular las secciones virtuales involucrándole los elementos de virtualización.

## **ENTREVISTAS CON INSTITUCIONES EDUCATIVAS VINCULADAS.**

**INSTITUCION:** Universidad ICESI.

**CIUDAD:** Cali.

**FECHA:** Julio 24 de 2006.

**PARTICIPANTES:** Rodrigo Varela, Director General CDEspíritu Empresarial.  
Olga Lucia Bedoya, Coordinadora CDEspíritu Empresarial.

### **1. ¿Percepción del programa Jóvenes con Empresa por parte de la institución?**

Programa que ha planteado un modelo integral excelente en el que se propone un acompañamiento más allá de lo educativo y de la sola participación de educadores.

Además, integra la formación, el acompañamiento y la financiación, lo cual representa un gran avance por el cubrimiento propuesto.

La percepción y aceptación de los participantes ha sido muy buena y han respondido de manera favorable.

### **2. ¿Cómo ha sido la participación de la institución en el programa?**

Esta institución tiene una trayectoria de más o menos 20 años de trabajo en el tema y se ganó el concurso que se adelantó para desarrollar la metodología y el modelo de emprendimiento.

Lo anterior generó un gran compromiso por el equipo desarrollador y propició una construcción participativa y permanente por parte del equipo de educadores.

### **3. ¿Qué valor ha dejado a la institución su participación en el programa?**

Un modelo local desarrollado para la metodología, lo cual evita el fracaso de otras iniciativas que intentaron copiar modelos y adaptarlos.

Los educadores vinculados se han sentido partícipes de la construcción permanente y participativa. Ha permitido una mejor clasificación del perfil de los educadores teniendo en cuenta su motivación hacia los temas específicos.

Se ha propiciado la apertura a profesores y técnicos externos a las universidades lo que genera un ambiente más colectivo.

### **4. ¿Ha fortalecido su metodología de enseñanza de emprendimiento?**

Sí, se han generado grandes cambios en los cursos que tenía diseñada la institución a nivel metodológico y de contenido, nutrido a través de la participación activa.

Todos los cursos que se dictan de manera obligatoria en cada facultad están siendo ajustados y reestructurados a la luz del modelo desarrollado.

**5. ¿Cuántos docentes y mentores de la institución han participado en el programa?**

La institución decidió enviar 15 educadores todos nuevos para participar en los diferentes módulos, de estos ya están como docentes en los cursos curriculares cuatro.

Con corte a mediados de mayo, se han dictado: tres cursos propios de espíritu empresarial, y uno de conjunto para un número aproximado de 110 participantes, 2 cursos de generación de ideas y uno inicial de planes de negocio.

**6. ¿Proyección futura y permanencia del programa en la institución?**

Como se mencionó, la institución lleva casi 20 años trabajando en el tema y tiene asignado un presupuesto específico para el programa, ha tomado la decisión de mantener el emprendimiento como parte de su proceso curricular, cursos obligatorios en cada una de sus facultades.

**7. ¿Se volvería a vincular a un programa como este, por qué?**

Si dado el valor y los aportes que le ha generado a la institución, a que se han superado las expectativas en cuanto a número de instituciones y educadores y a que cayó como anillo al dedo para las instituciones que han estado trabajando de manera aislada en emprendimiento.

**8. ¿Oportunidades de mejora para el programa, qué le modificaría al programa?**

- Definición de un músculo financiero claro, no se pensó en los costos de ejecución de profesores y de tutores, ni tampoco en los de operación de las instituciones participantes.
- Hace falta mayor publicidad para atraer a los emprendedores inicialmente.
- El índice de deserción o reducción de emprendedores presupuestado por el programa no se está dando lo cual genera la necesidad de revisar las metas iniciales o finales (10.000 capacitados, 350 empresas).
- Dadas las actuales circunstancias se debe flexibilizar el manejo presupuestal para hacer viable el cumplimiento de las metas propuestas.
- Se debe dimensionar con base en la experiencia acumulada hasta ahora, el tamaño planteado de los grupos dada su incidencia directa con el esfuerzo de seguimiento, revisión de papeles y evaluación de los emprendedores.
- El programa debe buscar alternativas para aliviar la carga del compromiso y el riesgo financiero que podrían constituirse en el peor obstáculo para lograr los objetivos.
- Definir durante el tiempo que falta, quién podría ser el doliente de la metodología al finalizar el programa.

## **ENTREVISTAS CON INSTITUCIONES EDUCATIVAS VINCULADAS.**

**INSTITUCION:** Universidad Autónoma de Occidente – Fundación Carvajal.  
**CIUDAD:** Cali.  
**FECHA:** Julio 25 de 2006.  
**PARTICIPANTES:** Luis Fernando Pérez Pérez, Asistente de Rectoría  
Ricardo A. López, Programa de Mercadeo y Negocios Internales.  
, Fundación Carvajal.

### **1. ¿Percepción del programa Jóvenes con Empresa por parte de la institución?**

Un programa que propone la generación de vínculos interinstitucionales, donde se comparte más que conocimiento, materiales e instructores, con el objetivo de estructurar una red de instituciones alrededor del emprendimiento.

Destacable el rol integrador de Comfandi y el gran apoyo por parte de la coordinadora regional del programa.

### **2. ¿Cómo ha sido la participación de la institución en el programa?**

El tema del emprendimiento es un programa que tiene algo más de tres años en la institución, el estado medio de desarrollo generó la iniciativa de participar activamente por la percepción de grandes aportes e ideas innovadoras para la institución.

### **3. ¿Qué valor ha dejado a la institución su participación en el programa?**

El planteamiento ha generado una gran receptividad por parte de los educadores.

Unir la academia con la capacitación no formal.

Oportunidad para articular esfuerzos internos que antes se hacían aislados.

Proceso de reflexión al interior de la institución sobre el rol del hacer, cómo academizar el tema del emprendimiento. Establecimiento de una línea de electivas curriculares opcionales.

### **4. ¿Ha fortalecido su metodología de enseñanza de emprendimiento?**

El modelo ha propiciado el mejoramiento del contenido académico del programa que tenía la institución.

La metodología no discrimina las ideas de negocio lo cual unió con las ONGs.

Punto importante para la innovación en ideas sobre temas comunes, con un enfoque de aprender haciendo.



**5. ¿Cuántos docentes y mentores de la institución han participado en el programa?**

No se estableció el número exacto de docentes que han participado, no obstante lo anterior se conoció que se llevó a cabo una convocatoria en Comfandi, la fundación Carvajal y correos masivos a los egresados y alumnos de la institución, a la que respondieron 363 personas.

Se han dictado cinco (5) cursos de espíritu empresarial, tres (3) de ideas de negocio y uno (1) de planes de negocio con muy buenos resultados y gran acogida por los participantes. El paradigma de lo gratis no se valora se ha revaluado.

**6. ¿Proyección futura y permanencia del programa en la institución?**

Como se mencionó el programa lleva ya un par de años en la institución y con el apoyo recibido y el resultado parcial en términos de acogida y reconocimiento se tienen todos los elementos para definir planes más concretos al interior de la institución.

**7. ¿Se volvería a vincular a un programa como este, por qué?**

Si, en la medida en que ofrezca algún valor adicional que permita a la universidad incorporar mejoras a su programa de emprendimiento.

**8. ¿Oportunidades de mejora para el programa, qué le modificaría al programa?**

- En cuanto a la metodología, los siguientes puntos: Las ocho (8) horas de espíritu empresarial son muy pocas para evaluar a los potenciales emprendedores, se debería fusionar espíritu e ideas y después hacer la primera evaluación, redefinir los criterios para continuar buscando mayor coherencia en la continuidad, flexibilidad presupuestal relacionada con el número de cursos para apoyar el punto anterior.
- El índice de deserción o reducción de emprendedores presupuestado por el programa no se está dando lo cual genera la necesidad de revisar las metas iniciales o finales (10.000 capacitados, 350 empresas).
- Considerar la participación inicial mayoritaria de los egresados teniendo en cuenta el impacto para el jalonamiento de la economía regional.
- Mucha atención con el tema financiero, proponer ideas con líneas de crédito para los emprendedores.
- Revisar la dedicación de de los funcionarios en cada institución, docentes hora cátedra versus docentes de planta.

## **ENTREVISTAS CON INSTITUCIONES EDUCATIVAS VINCULADAS.**

**INSTITUCION:** Universidad San Buenaventura – Incubarfuturo – Fundación MAC.

**CIUDAD:** Cali.

**FECHA:** Julio 25 de 2006.

**PARTICIPANTES:** , Rector de la Universidad.

José Alonso González, Encargado de la Unidad de Emprendimiento

, Funcionaria de Incubarfuturo.

### **1. ¿Percepción del programa Jóvenes con Empresa por parte de la institución?**

La universidad tiene un concepto positivo del programa, de la forma como la FC lo ha conducido y del dinamismo, acompañamiento y disposición de los integrantes del equipo coordinador.

### **2. ¿Cómo ha sido la participación de la institución en el programa?**

El tema del emprendimiento es un programa que tiene mucha fuerza y apoyo por parte de la Rectoría actual, la expectativa de poder articular varias iniciativas internas generó la participación activa de la institución.

### **3. ¿Qué valor ha dejado a la institución su participación en el programa?**

La interacción del programa le ha permitido a la USB hacer alianzas y acuerdos con otras instituciones.

Fortalecer su modelo de emprendimiento y su proceso de atención.

Ha permitido articular el trabajo de cinco (5) años de la incubadora haciendo la conexión del programa con el mundo real y el trabajo con las empresas.

### **4. ¿Ha fortalecido su metodología de enseñanza de emprendimiento?**

Se logró mejorar el enfoque curricular con el conocimiento de otras alternativas a través del programa.

En términos metodológicos ha enriquecido la motivación y el plan de negocio, incluyendo otros elementos diferentes a la parte académica.

**CASO:** Se tuvo en el programa un emprendedor que tiene aprobado su plan de negocio por el fondo emprender, a quien se le detectaron grandes vacíos y debilidades desde el punto de vista conceptual y se encuentra en un plan especial.

**5. ¿Cuántos docentes y mentores de la institución han participado en el programa?**

Se hizo una selección de 10 docentes de la USB en lo posible de todos los programas para poder formar un grupo interdisciplinario.

Por parte de la Incubadora se han dedicado cuatro (4) docentes y sus bases de datos del trabajo de los últimos cinco (5) años.

Durante la primera etapa se dictaron seis (6) grupos y ante la dificultad para hacer una selección de emprendedores que en su mayoría cumplen los requisitos y desarrollan las competencias, en la segunda etapa solo se dictarán tres (3).

Se han requerido grandes esfuerzos de promoción para convencer a los emprendedores.

**6. ¿Proyección futura y permanencia del programa en la institución?**

La orientación de la USB y el cumplimiento de la ley de emprendimiento han generado el marco de desarrollo del tema el cual incluye las siguientes iniciativas: Emisión de una resolución de la Rectoría sobre el tema, Crear la unidad de emprendimiento dependiendo directamente de la Rectoría, dedicación de un docente tiempo completo para su organización, adecuación y destinación de unas instalaciones muy completas para desarrollar un parque tecnológico que apoye el emprendimiento y se interrelacione con otras iniciativas, acuerdos y alianzas con otras instituciones como IDE (hotelería).

Además de lo anterior, existe una iniciativa que pretende proyectar estos esfuerzos para llevarlos a zonas marginadas del norte del Valle.

**7. ¿Se volvería a vincular a un programa como este, por qué?**

Si, en la medida en que ofrezca algún valor adicional que permita a la universidad incorporar mejoras a su programa de emprendimiento.

**8. ¿Oportunidades de mejora para el programa, qué le modificaría al programa?**

- Modificar el alcance para incluir alumnos de los primeros semestres que buscan alternativas a expectativas generadas en el Colegio.
- Para lograr mayor efectividad en las iniciativas de emprendimiento se debe llevar a etapas más tempranas de la formación.
- Buscar alternativas al tema financiero para mejorar la probabilidad de éxito. Se tienen muchas expectativas sobre el tema entre los protagonistas del programa.
- Transferencia más rápida en la parte inicial para dedicar más tiempo y refuerzo en el tema de ideas de negocio.

- Flexibilizar el tema de la “deserción obligada” para evitar perder tiempo y esfuerzos.
- Reforzar la relación proyecto de Vida con el primer módulo de motivación.
- Las ocho (8) horas de espíritu empresarial son muy pocas para evaluar a los potenciales emprendedores y hacer la selección.
- La comercialización es un tema fundamental que no ha sido abordado.
- Limitaciones en la cobertura geográfica.

## **ENTREVISTAS CON INSTITUCIONES EDUCATIVAS VINCULADAS.**

**INSTITUCION:** SENA Regional Valle.  
**CIUDAD:** Cali.  
**FECHA:** Julio 25 de 2006.  
**PARTICIPANTES:** Esperanza , Directora de la Regional  
Maria Constanza Meza, Encargada Regional de Emprendimiento.

**1. ¿Percepción del programa Jóvenes con Empresa por parte de la institución?**

Buen manejo por parte de la FC, organizado y bien planeado, ha ejercido un buen liderazgo.

**2. ¿Cómo ha sido la participación de la institución en el programa?**

Se ha propiciado la participación de todos los centros educativos de la regional, en cada uno de ellos se han creado células para promover el emprendimiento y son coordinados por Maria Constanza.

**3. ¿Qué valor ha dejado a la institución su participación en el programa?**

Se ha aprovechado el programa como uno de los elementos que le permite a la institución complementar su enfoque de asesoría a las empresas constituidas incluyendo el trabajo con los alumnos promoviendo el esfuerzo de emprendimiento.

**4. ¿Ha fortalecido su metodología de enseñanza de emprendimiento?**

Si, ha contribuido a eliminar el acartonamiento de su formación adaptándola con los elementos entregados por el programa.

La Coordinadora regional tiene algunos reparos de tipo conceptual sobre el contenido del primer módulo que ha mencionado pero en su opinión no han sido tenidos en cuenta.

**5. ¿Cuántos docentes y mentores de la institución han participado en el programa?**

Todos los centros educativos han enviado representantes para ser capacitados.

**6. ¿Proyección futura y permanencia del programa en la institución?**

La institución tiene un interés evidente en el programa pues como parte de sus directrices se encuentran las de apoyar la generación de empleo y ampliación de la base de empresas a través del emprendimiento.

Desde 1977 se viene trabajando en sus unidades de apoyo a las empresas externas, iniciativa que a partir de 1999 se proyecta a los alumnos internos y con programas de manera decisiva a partir de hace tres años.

**7. ¿Se volvería a vincular a un programa como este, por qué?**

Si, en la medida en que ofrezca algún valor adicional que permita a la institución incorporar mejoras a su programa de emprendimiento.

**8. ¿Oportunidades de mejora para el programa, qué le modificaría al programa?**

- Revisar el contenido del primer módulo aprovechando los aportes de la red de docentes que ahora se tienen.
- Revisar el esquema de pago a los docentes y la relación con la FC para poder ejercer el control administrativo y cumplir con los compromisos institucionales.
- Dado el anterior punto, se sugiere definir un enfoque que acoja al sector público y hacerlo parte de las propuestas sobre política pública de emprendimiento.
- Unificar la documentación que requiere preparar en el programa para que cumpla con los requisitos de los formatos del fondo emprender.

## ENTREVISTAS CON INSTITUCIONES EDUCATIVAS VINCULADAS.

**INSTITUCION:** Institución Universitaria Salazar y Herrera.  
**CIUDAD:** Medellín.  
**FECHA:** Julio 27 de 2006.  
**PARTICIPANTES:** Monseñor , Rector del Instituto  
, Vicerrector Académico  
Gloria C. Pardo, Coordinadora de Emprendimiento.

### 1. ¿Percepción del programa Jóvenes con Empresa por parte de la institución?

Muy bien estructurado y organizado, con metas claras.

## 2. ¿Cómo ha sido la participación de la institución en el programa?

Compromiso total de la Institución con el emprendimiento.

### 3. ¿Qué valor ha dejado a la institución su participación en el programa?

La transferencia de la metodología, la práctica empresarial ha sido influenciada por el programa llegando a modificar su división.

Propuesta metodológica abierta que permitió plantear la propia.

#### 4. ¿Ha fortalecido su metodología de enseñanza de emprendimiento?

Con el apoyo del modelo desarrollado por el programa, se han definido elementos transversales en las mallas curriculares para lograr dos (2) o tres (3) asignaturas en cada carrera.

En las seis (6) tecnologías se incluyó temas de emprendimiento.

La metodología actual que estaba basada en la cátedra CEINFI, fue modificada con el producto del programa.

**5. ¿Cuántos docentes y mentores de la institución han participado en el programa?**

Se han capacitado siete (7) docentes más la coordinadora para hacer las capacitaciones y dar la consultoría.

## 6. ¿Proyección futura y permanencia del programa en la institución?

La institución tiene el Centro de Desarrollo Empresarial desde hace tres (3) años, en el cual se propende por construir Emprendimiento y Empresarialidad.

El slogan de la institución es "Profesionales hoy, empresarios mañana". La proyección que le quieren dar es incluir a los alumnos internos y egresados.

Se vinculó al área de bienestar para ayudar a medir el desarrollo de las competencias por parte de los emprendedores.

**7. ¿Se volvería a vincular a un programa como este, por qué?**

Si, en la medida en que ofrezca algún valor adicional que permita a la institución incorporar mejoras a su programa de emprendimiento.

**8. ¿Oportunidades de mejora para el programa, qué le modificaría al programa?**

- Las ocho (8) horas de espíritu empresarial son muy pocas para evaluar a los potenciales emprendedores y hacer la selección.
- Se deben analizar alternativas para evitar tener que retirarlos y ser generadores de mayor frustración para los emprendedores.
- No hay confianza en el proceso de apoyo con el fondo emprender.
- Se debe trabajar muy rápido en temas de financiación (capitales semilla), asesorías y acompañamiento.
- No se ha divulgado adecuadamente el enfoque definido por el programa para la movilidad empresarial (pasantías) y algunas instituciones lo desconocen.
- Cómo convocar al estado y otras instituciones para apoyar la sostenibilidad de las empresas que se vayan creando.
- Cómo apoyar las ideas que requieren esfuerzos de investigación, para poder llevarlas a cabo. Cómo incorporar al modelo el tema de investigación.
- Proponer que aportes se reinviertan en proyectos como estos o se redireccionen (propuesta para el programa en política pública).



## ENTREVISTAS CON INSTITUCIONES EDUCATIVAS VINCULADAS.

**INSTITUCION:** Instituto Tecnológico Metropolitano.

**CIUDAD:** Bogotá.

**FECHA:** Julio 27 de 2006.

**PARTICIPANTES:** Mauricio Hiquita, Director Unidad de Emprendimiento

, Decano Facultad de .

Mario , Miembro Concejo Directivo.

, Asesor empresarial.

### 1. ¿Percepción del programa Jóvenes con Empresa por parte de la institución?

Un gran aporte para sistematizar el Know How de emprendimiento en el país.  
Buena decisión al vincular a la FC y a las Cajas de Compensación.

## 2. ¿Cómo ha sido la participación de la institución en el programa?

Compromiso total de la Institución con el emprendimiento.

### 3. ¿Qué valor ha dejado a la institución su participación en el programa?

El programa ha logrado un gran nivel de unión e interés por compartir entre todas las instituciones participantes, sentado las bases de una red.

Los docentes de las instituciones se sienten partícipes del desarrollo mismo, se sienten escuchados y siente que se valora su participación.

#### 4. ¿Ha fortalecido su metodología de enseñanza de emprendimiento?

Los diseños curriculares se están renovando y montando de acuerdo con la metodología.

**5. ¿Cuántos docentes y mentores de la institución han participado en el programa?**

Además de los docentes que la institución tiene para sus programas, vinculó cinco (5) nuevos que como requisito deben haber cursado el programa JCE y se ajustan al perfil definido también por el programa.

A la fecha de la entrevista, la institución había culminado tres (3) cursos de espíritu empresarial.

## 6. ¿Proyección futura y permanencia del programa en la institución?

Partiendo del Comité Directivo, el apoyo al tema de emprendimiento es total para soportar su directriz de inclusión a precios menores para apoyar las poblaciones de las comunidades más desprotegidas.

Espacio positivo para apoyar iniciativas empresariales para los estudiantes y egresados de la institución.

Organización estructurada alrededor de la relación sector productivo – académico.

La institución organiza una feria de emprendedores e ideas de negocio, en la edición de este año se presentaron los egresados del programa con sus ideas.

**7. ¿Se volvería a vincular a un programa como este, por qué?**

Si, en la medida en que ofrezca algún valor adicional que permita a la institución incorporar mejoras a su programa de emprendimiento.

**8. ¿Oportunidades de mejora para el programa, qué le modificaría al programa?**

- Posible reducción de la documentación y los formatos.
- Revisión de los filtros para continuar en el proceso.
- Las ocho (8) horas de espíritu empresarial son muy pocas para evaluar a los potenciales emprendedores y hacer la selección.
- Estudiar la posibilidad de aceptar muchachos en etapas intermedias no obligar a que cursen todo el programa contribuye a generar planteamientos que evitan la frustración de los emprendedores y refuerzan el concepto de responsabilidad social en el programa.
- Tendencia tecnológica, experimentar para llegar de ideas a la innovación realmente en temas diversos como la biotecnología y los materiales.
- Insistir en la recopilación histórica del programa.
- Estudiar como neutralizar el pensamiento y la cultura de la solicitud y la petición para trascender a la del aporte y la asociatividad.
- Crear espacios para compartir las experiencias y aportes tanto personales como institucionales para enriquecer a todos los participantes y al concepto de Jóvenes con Empresa.
- Desarrollar estrategias de retroalimentación para garantizar la sostenibilidad.

## **ENTREVISTAS CON INSTITUCIONES EDUCATIVAS VINCULADAS.**

**INSTITUCION:** Universidad Pontifica Bolivariana.  
**CIUDAD:** Bogotá.  
**FECHA:** Julio 18 de 2006.  
**PARTICIPANTES:** , Director del Centro de Desarrollo Empresarial  
María E. Gómez, Coordinadora del programa.

**1. ¿Percepción del programa Jóvenes con Empresa por parte de la institución?**

Inicialmente la percepción en la UPB fue este programa es una más de las iniciativas del boom del emprendimiento.

Una vez conocido y analizado se dio el aval para participar en el.

**2. ¿Cómo ha sido la participación de la institución en el programa?**

La participación ha sido bastante pausada debido a que la UPB en su centro de desarrollo empresarial tiene varios programas relacionados con el tema y lo que quisieron fue articularlo con los demás.

Se encuentran próximos a iniciar las actividades relacionadas con el programa.

**3. ¿Qué valor ha dejado a la institución su participación en el programa?**

Se encontró un nicho muy importante en los estudiantes de postgrado, los anteriores programas siempre se habían adelantado en el pregrado con una participación de entre 800 y 900 estudiantes por semestre.

**4. ¿Ha fortalecido su metodología de enseñanza de emprendimiento?**

Si, al incorporar a su metodología el modelo basado en competencias, el cual se encuentra en validación al interior de la universidad.

**5. ¿Cuántos docentes y mentores de la institución han participado en el programa?**

Se encuentran próximos a abrir su primer taller siguiendo el modelo, cuentan con veinte (20) docentes.

**6. ¿Proyección futura y permanencia del programa en la institución?**

Por sugerencia de la unidad, el tema se reubica a nivel de la rectoría y se convierte en una política general de la institución.

Desde la escuela de ciencias estratégicas trabaja el programa de emprendimiento UPB en donde se tiene una población de potenciales emprendedores que está

formada en un 20% por alumnos de pregrado, y el restante 80% por alumnos de postgrado y egresados de la universidad.

Otro tema que se pretende articular aquí son los 49 grupos de investigadores en donde se pretende iniciar el proceso de emprendimiento con estos como público potencial.

**7. ¿Se volvería a vincular a un programa como este, por qué?**

Si, en la medida en que ofrezca algún valor adicional que permita a la universidad incorporar mejoras a su programa de emprendimiento.

**8. ¿Oportunidades de mejora para el programa, qué le modificaría al programa?**

- Gran número de formatos para cumplir los requisitos.
- Énfasis en el tema financiero en la etapa de creación de empresas.
- Gestionar el conocimiento que todos los docentes han generado al participar en el programa para capitalizarlo en beneficio de toda la comunidad de participantes y no se quede como legado para un grupo en particular.
- Limitaciones de cupos para participación de docentes en determinados talleres, el criterio de la UPB es que es importante tener el conocimiento general aún cuando no se esté certificado para dictar todos los módulos.
- Apoyo del programa en los temas de promoción tanto a nivel regional como a nivel ciudad.