

**VI REUNIÓN INTERNACIONAL DE GESTIÓN DE INVESTIGACIÓN Y  
DESARROLLO DEL 23 AL 26 DE MAYO 2012 EN MEDELLIN-COLOMBIA**

**CIUDAD E: SISTEMA DE EMPRENDIMIENTO DE LA REGIÓN**

**CIUDAD E: ENTERPRISE SYSTEM IN THE REGION**

**AUTORA: ANA MARÍA HOLGUÍN MONTOYA \***

E-mail: [ana.holguin@upb.edu.co](mailto:ana.holguin@upb.edu.co); [holguinana@hotmail.com](mailto:holguinana@hotmail.com)

**Universidad Pontificia Bolivariana  
Medellín – Colombia**

**SUBTEMA 1: REDES SOCIALES Y REDES ACADÉMICAS E INNOVACIÓN**

**RESUMEN**

Basados en el reto de fortalecer y avanzar en el modelo de emprendimiento de la ciudad de Medellín, dos instituciones: la Alcaldía de Medellín y la Caja de Compensación Familiar Comfama. Se unen para liderar el programa Ciudad E.

El objetivo general es el de articular acciones, esfuerzos, capacidades y conocimientos para mejorar las competencias y habilidades de las IES (Instituciones de Educación Superior) en temas relacionados con el emprendimiento y la creación de empresas sostenibles y competitivas, por medio de la introducción de mejoras metodológicas y entrenamiento del recurso humano dispuesto para tal fin, y a partir de este proceso capacitar y promover el desarrollo de los emprendedores de las IES beneficiarias.

Para lograr este fin, la cualificación del talento humano se convierte en una necesidad prioritaria que se da a partir de la homologación de conceptos, herramientas, guías metodológicas y desarrollo de competencias.

Un modelo de acompañamiento integral para la creación de empresas de alto impacto, que busca generar capacidades instaladas en el sistema lo cual permite la profesionalización del capital social: Red de coordinadores de emprendimiento, red de emprendedores, red de docentes, red de consultores al servicio de la ciudad.

## **CIUDAD E: SISTEMA DE EMPRENDIMIENTO DE LA REGIÓN**

### **CIUDAD E: ENTERPRISE SYSTEM IN THE REGION**

**AUTORA: ANA MARÍA HOLGUÍN MONTOYA \***

**Universidad Pontificia Bolivariana  
Medellín – Colombia**

#### **SUBTEMA 1: REDES SOCIALES Y REDES ACADÉMICAS E INNOVACIÓN**

##### **INTRODUCCIÓN**

El Programa Ciudad E, es una apuesta de ciudad; diseñado por dos instituciones comprometidas con el emprendimiento en el Municipio de Medellín: la Alcaldía y la Caja de compensación familiar Comfama; basados en el modelo conceptual del programa Jóvenes con empresa inician la ardua tarea de crear un sistema de emprendimiento para la región.

Como antecedentes del programa se encuentra la acción conjunta de la Fundación Corona, Comfama, Comfandi y el Banco Interamericano de Desarrollo en el Programa Jóvenes con empresa, ejecutado en Bogotá, Cali y Medellín. Cuyo objetivo era contribuir al fortalecimiento del tejido empresarial de estas ciudades y desarrollar un modelo de creación de empresas sostenibles y competitivas. “Como parte de la estrategia de implementación del Programa se diseñó e implementó el Modelo conceptual denominado *Desarrollo empresarial basado en competencias*, proceso adelantado por el Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial de la Universidad ICESI, a solicitud del Programa...” (Jóvenes con Empresa, 2006)

El programa Ciudad E define para su desarrollo 3 componentes: Fortalecimiento a Unidades de Emprendimiento, entrenamiento y acompañamiento en creación de empresas y mejores prácticas y redes de emprendimiento.

Para la presente ponencia se trabajará la consolidación de la red de docentes Ciudad E.

##### **OBJETIVOS**

Los objetivos que contempla el programa del programa son:

- Diseñar un modelo de fortalecimiento para Unidades de Emprendimiento
- Apoyar la creación de nuevas empresas
- Estimular la investigación de buenas prácticas para que sean apropiadas por el sistema

- Gestionar el conocimiento fruto de los componentes, transformándolo en un activo intelectual

## **MÉTODO**

La presente ponencia pretende evidenciar los resultados del programa Ciudad E en su componente docente y el éxito en la creación de redes sociales y académicas.

El programa Ciudad E tiene como objetivo general el articular acciones, esfuerzos, capacidades y conocimientos para mejorar las competencias y habilidades de las IES en temas relacionados con el emprendimiento y la creación de empresas sostenibles y competitivas, por medio de la introducción de mejoras metodológicas y entrenamiento del recurso humano dispuesto para tal fin, y a partir de este proceso capacitar y promover el desarrollo de los emprendedores de las IES beneficiarias.

Para lograr este fin, la cualificación del talento humano se convierte en una necesidad prioritaria que el programa ha empezado a suplir a partir de la homologación de conceptos, herramientas, guías metodológicas y competencias.

Ciudad E empieza a operar en el año 2009 con una primera fase o etapa de formación a docentes la cual concluyó ese mismo año, donde 130 docentes, adscritos a 15 instituciones de educación superior fueron entrenados en temas de emprendimiento, con la transferencia metodológica de una ruta formativa en cursos de extensión para la identificación de oportunidades de negocio y de planes de negocio; se homologaron 5 competencias para el emprendimiento ( amplitud perceptual, inteligencia social, creatividad e innovación, pensamiento sistémico y orientación al logro), con su respectiva evidencia de proceso, y se entregaron herramientas digitales que apoyan la construcción y evaluación de la oportunidad y el plan de negocio.

La segunda fase fue la revisión de la trayectoria pedagógica y empresarial, del cumplimiento con los requisitos evaluativos en la formación y el destacarse en el mismo, fueron los criterios que permitieron priorizar la elección de los primeros 40 docentes para ser entrevistados y finalmente seleccionar 20 para ser re-entrenados.

El entrenamiento pretende mejorar las habilidades como facilitadores – motivadores de emprendedores y unificar criterios curriculares y metodológicos frente al quehacer pedagógico.

Posteriormente se conformó un grupo líder de 5 docentes Ciudad E que alinearán y conducirán el proceso de entrenamiento. El grupo líder tendrá bajo su responsabilidad el diseño de las herramientas y estrategias de apropiación de la metodología de formación a emprendedores en las IES participantes en el programa. Con el fin de replicar la información en las 30 instituciones adscritas al programa.

Los docentes de cada universidad se comprometen a multiplicar la información en sus cursos regulares de la institución para la cual trabajan pero adicionalmente participar como docentes de diplomaturas en cualquier universidad de la ciudad.

Para lo cual se definen dos perfiles: el primero denominado docentes JUNIOR en emprendimiento, es decir, para aquellos que se encargarán del entrenamiento desde la identificación de la idea de negocio hasta la identificación de la oportunidad. El objetivo principal de estos docentes, para con los emprendedores, es la estructuración lógica y coherente de aspectos específicos hacia la consolidación de una oportunidad empresarial: perfil emprendedor, proyecto de vida, presentaciones efectivas, lectura de entornos, inteligencia de mercados, entre otros. De este docente se espera que:

- Conozca y aplique metodologías para desarrollar ideas de negocio.
- Conozca y aplique de técnicas para evaluar ideas de negocios.
- Posea conocimientos buenos y prácticos en mercadeo, finanzas, contabilidad y procesos administrativos.
- Conozca y aplique metodologías para adquirir información (inteligencia de mercados, investigaciones de mercados).
- Conozca y aplique conceptos y metodologías Ciudad E para la formación de emprendedores en oportunidad de negocio y plan de negocio.

En cuanto a experiencia

- Debe haber trabajado con emprendedores.
- Poseer experiencia en elaboración y evaluación de planes de negocios.
- Ser docente asesor de proyectos que hubieren participado en concursos de emprendimiento a nivel local y nacional.
- Haber tenido experiencia en docencia a nivel superior

En cuanto a la docencia

- Debe ser práctico en su metodología.
- Tener habilidades en el manejo de grupos.
- Saber compartir y difundir el conocimiento.
- Estar comprometido con su trabajo.

El segundo denominado docentes SENIOR, teniendo en cuenta que el entrenamiento a la elaboración de planes de negocio requiere de un docente-entrenador con unas experiencias diferentes, ya que se espera lograr un plan empresarial a punto de implementación, y no un documento académico que no evolucione a su materialización. Las habilidades y experiencias propias de un docente SENIOR se reconocen a continuación:

- Debe haber trabajado preferiblemente en el medio empresarial.
- Tener experiencia realizando estudios diversos: maestría - doctorado
- Conocer las diversas áreas empresariales tanto desde lo académico como desde el ámbito real.
- Conocer los temas centrales financiación de proyectos empresariales.
- Tener experiencia en acompañamiento de proyectos que se hayan convertido en empresas con facturaciones superiores a 240 millones de pesos anuales.
- Tener recorrido y experiencia en concursos locales y nacionales e internacionales, preferiblemente como jurado.
- Haber elaborado planes de negocios en su trayectoria académica o empresarial.
- Haber creado empresa en algún período de su vida o haber sido parte de alguna junta directiva.

- Ser práctico en su metodología.
- Tener habilidades en el manejo de grupos.
- Saber compartir y difundir el conocimiento.
- Estar comprometido con su trabajo.

En la primera fase de entrenamiento los 20 docentes estarán perfilados como docentes JUNIOR y se promoverá la continua formación y evolución hacia la profesionalización en SENIOR.

## **RUTA METODOLÓGICA Y FUNCIONES**

### **FASE 1: CONSOLIDACIÓN DE EQUIPO LÍDER**

Seleccionados los 5 docentes de trayectoria formativa y académica se conforma un grupo líder que se encarga de:

- a. Diseñar la estructura general de los cursos de oportunidad de negocio y plan de negocio
- b. Diseño de la microestructura de sesiones de trabajo (plantilla de sesiones por curso)
- c. Elaboración de manual de apropiación de la metodología de formación a emprendedores por parte de las IES: ruta de apropiación y diferenciación de la metodología de formación en los cursos propios de la institución.
- d. Preparar las sesiones – tertulias curriculares para todos los docentes Ciudad E.
- e. Liderar el entrenamiento piloto a docentes Ciudad E.
- f. Liderar el entrenamiento piloto de los emprendedores seleccionados para tal
- g. Retroalimentar a los docentes en formación tanto en aspectos pedagógicos como de facilitadores.

### **FASE 2: PREPARACIÓN DOCENTES CIUDAD E**

El grupo líder se encarga de transferir a los docentes Ciudad E todas aquellas herramientas, conceptos y metodologías necesarias para el ejercicio formativo con emprendedores. En esta fase se desarrollan las siguientes actividades:

- a. Alineación de la ruta formativa a emprendedores en los cursos de oportunidad de negocio y de plan de negocio.
- b. Entrenamiento básico en las 5 competencias del programa
- c. Entrenamiento en habilidades como facilitadores
- d. Diseño y preparación de las herramientas de seguimiento, evaluación y aprobación de las actividades propias de los cursos.
- e. Apropiación de las herramientas de soporte para el desarrollo de los cursos

Entre las herramientas que se diseñaron para la preparación o reentrenamiento de los docentes Ciudad E y con el fin de facilitar la visualización y consulta de las estrategias de enseñanza-aprendizaje que fueron diseñadas y recopiladas para ofrecer al ecosistema de emprendimiento de la ciudad, se diseña una caja de herramientas que contiene las diferentes metodologías y ayudas didácticas que facilitan mayor dinamismo en clase y adicionalmente la posibilidad de que los 25 docentes independiente de la institución en

la que esté trabajando puedan utilizarlas, homologando así el conocimiento impartido en cada una de las 30 instituciones.

Ésta caja de herramientas está dividida en dos grandes temáticas: la primera oportunidad de negocios y la segunda plan de negocios. Sesión a sesión busca unificar conceptos, criterios, metodologías y contenidos que permitan la apropiación de los mismos y el desarrollo de diferentes metodologías. ésta cuenta con los siguientes campos en los cuales se describe cada una de las actividades paso a paso de la siguiente forma:

- **Número de la sesión:** los cursos son de 40 horas cada uno y están diseñados para dictarse en 10 sesiones de cuatro horas cada sesión.
- **Propósito de aprendizaje:** Cuáles son las comprensiones que el estudiante debe alcanzar y/o las competencias que debe construir.
- Qué se pretende con la estrategia. Constituye lo “QUE SE VA A OFRECER” es el producto principal del entrenamiento. se deben redactar con verbos en infinitivo y es importante apoyarse en estas preguntas (¿qué?, ¿dónde?, ¿para qué?).
- **Contenido temático:** Tema general y subtemas que se trabajarán en la sesión.
- **Actividad de aprendizaje:** Conjunto de acciones que buscan generar procesos de pensamiento (analizar, sintetizar y demostrar, entre otros) coherentes con el propósito planteado. Una actividad de aprendizaje puede tener múltiples acciones de aprendizaje. No existe un número determinado de acciones por actividad. Las actividades y sus acciones dan los lineamientos fundamentales para determinar los criterios evaluativos. Allí se describe la metodología paso a paso
- **Recursos y medios:** Es necesario describir los recursos que se utilizarán por parte del docente y el alumno para dar respuesta o realizar la actividad.
- Se describen los materiales, equipos, espacios físicos o elementos técnicos para el desarrollo de las sesiones.
- Los recursos pueden ser bibliografía, tablas matemáticas, calculadoras, web, software específico, etc.
- **Criterios de evaluación:** En esta casilla se deja en claro cómo será la forma de evaluar y cuáles son los criterios atendiendo a las actividades de aprendizaje y propósitos de las mismas. Recuerde que pueden darse plantearse criterios del proceso y del resultado: del proceso, hace referencia a una serie de requisitos que se deben cumplir en el momento mismo de realización de las actividades; criterios del resultado, son la suma de características generales que debe cumplir el producto a entregar o la actividad de aprendizaje.

Esta herramienta pretende ser una guía para las diferentes instituciones de educación superior de la ciudad. El primer elemento permite utilizar la herramienta como un medio para mantener el norte a pesar de los cambios, tendencias, inclusive el sello de cada institución, lo cual permite tener una herramienta lo suficientemente flexible para hacer uniforme la labor de emprendimiento de la ciudad. El segundo elemento como registro escrito permite tener una guía de trabajo que cuenta con una recopilación de actividades de aprendizaje que permitirán al docente recurrir a estrategias ya diseñadas y probadas por un equipo de 20 docentes de diferentes instituciones universitarias de la ciudad especializados en el tema de Emprendimiento.

### **FASE 3: PILOTAJE DE FORMACIÓN A EMPRENDEDORES**

Acompañados por el grupo líder y con asistencia de 3 a 5 docentes por curso se hará el desarrollo de las sesiones de formación a emprendedores y a la vez el reentrenamiento en campo a docentes. Comprende las siguientes actividades

- a. Preparación y aprobación de las sesiones de curso
- b. Alistamiento de recursos y ayudas metodológicas
- c. Reconocimiento de los grupos de formación y desarrollo de sesiones
- d. Evaluación y corrección en el desarrollo de las sesiones
- e. Retroalimentación a partir de casos y experiencias específicas de emprendedores y situaciones en el aula que requieran ser modificadas.

### **FASE 4: DESARROLLO DE LOS GRUPOS DE FORMACIÓN**

Una vez entrenados los docentes, éstos harán lo mismo con los grupos de las IES que le sean asignados. A cada IES se le presentará una terna de candidatos y será el coordinador el encargado de seleccionar aquellos que cumplirá el papel de docente tutor para apropiar la metodología en su IES.

La responsabilidad asignada a los docentes frente a las IES, es la de re-entrenar a los docentes propios de las instituciones y facilitar la apropiación de la metodología en cada uno de ellos. Se convertirá, junto con el coordinador de la unidad de emprendimiento, en el motivador para la construcción de nuevos programas a partir de la metodología Ciudad E.

El grupo líder conformará ternas de docentes que será presentada a los coordinadores de las unidades de emprendimiento quien seleccionará, por criterio propio, al encargado de esa labor en su institución, así la cantidad de grupos, y por consiguiente el acompañamiento a las IES que deber hacer el docente, será diferencial y corresponderá a los cursos en que sea seleccionado. El programa velará por la equidad en la oportunidad de elección.

Deberá también apoyar al coordinador de la unidad de emprendimiento en toda la logística necesaria para la realización de los talleres de entrenamiento a los emprendedores. Esto incluye, materiales, evaluación de los talleres, y demás actividades necesarias para el desarrollo de los mismos.

### **FASE 5: ENTRENAMIENTO DE EMPRENDEDORES CIUDAD E**

#### **Convocatoria y selección institucional de emprendedores:**

A partir del rastreo hecho por cada IES se realiza una convocatoria dirigida, apoyada en el grupo de comunicaciones Ciudad E. Se debe programar con anticipación, ya que la convocatoria se sugiere que tenga un espacio de 1 mes para su difusión. La IES que programe el curso puede abrir la recepción de postulantes de toda la ciudad.

Por parte del programa se entregará a la IES el formato de HOJA DE VIDA EMPRENDEDOR y el formato de BASE DE DATOS CONSOLIDADA. Es la IES

quien, a partir de los mínimos criterios referenciados anteriormente, selecciona su grupo: 40 emprendedores con el fin de tener un porcentaje de deserción mínima.

### **Alistamiento institucional:**

Es la IES encargada de disponer los espacios físicos, ayudas educativas (computador, video beam, sonido, etc.) que sean necesarios para el buen desarrollo de la actividad formativa. Además pondrá mínimo un asistente para tal fin. Ese asistente es un DOCENTE DE EMPRENDIMIENTO para ser re-entrenado.

Previo al desarrollo de los cursos, se hará un trabajo conjunto entre el docente Ciudad E, el/los docentes institucionales –que serán asistentes- y el coordinador de la unidad de emprendimiento en la planeación de las sesiones de trabajo para los cursos respectivos. Es este el momento de la transferencia que hace el docente del programa de las buenas prácticas, herramientas, metodologías, estrategias, ayudas y demás para que sean articuladas a las buenas prácticas institucionales. Es el coordinador quien deberá hacer seguimiento de que se pueda desarrollar con efectividad.

Con dos grandes temáticas

**Oportunidad de negocios:** Cada institución Universitaria deberá conformar 1, 2 ó 3 grupos dependiendo de la capacidad institucional y el enfoque formativo que se dé. El curso de tienen una intensidad de 40 horas presenciales y 30 horas de trabajo autónomo.

**Plan de negocio:** 1 o 2 grupos dependiendo de la capacidad institucional y el enfoque formativo que se dé. Los emprendedores que lleguen a esta etapa han aprobado el curso de oportunidad de negocio o tienen una oportunidad muy bien consolidada. Estos cursos tienen una intensidad de 40 horas presenciales y 50 horas de trabajo autónomo.

Basado en un Modelo constructivista que plantea que el verdadero aprendizaje humano es una construcción de cada alumno que logra modificar su estructura mental, y alcanzar un mayor nivel de diversidad, de complejidad y de integración. Es decir, el verdadero aprendizaje es aquel que contribuye al desarrollo de la persona. Por esto el desarrollo no se puede confundir con la mera acumulación de conocimientos, de datos y experiencias discretas y aisladas.

La enseñanza constructivista declara que todo conocimiento es una construcción mental desde el interior de cada ser humano. El propósito de la enseñanza constructiva es precisamente es facilitar y potenciar al máximo ese procesamiento interior del alumno con miras a su desarrollo (al fin y al cabo la enseñanza constructivista es una estrategia derivada del modelo pedagógico desarrollista (Zubiria, 2004).

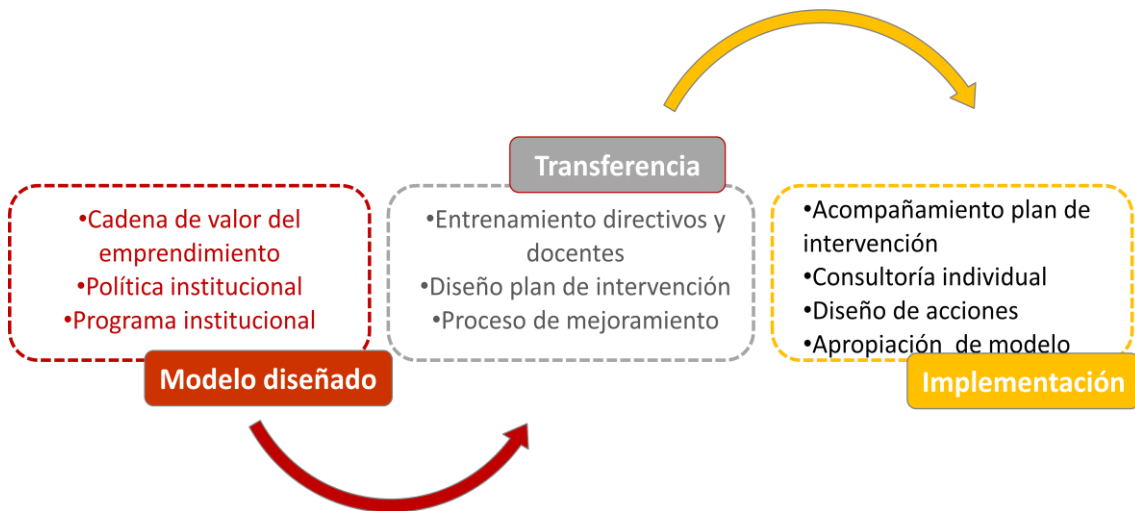
El diseño curricular privilegia la práctica sobre la teoría, se supone la elaboración de un currículo por procesos, que generan estructuras de procedimiento y modelos de descubrimiento.

## **RESULTADOS**

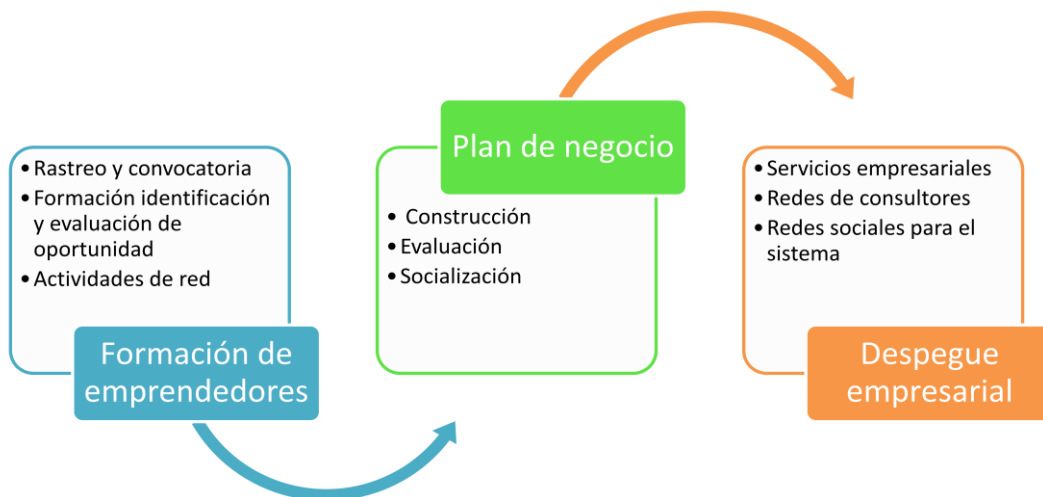
En cada uno de los componentes se lograron los siguientes resultados:



**Componente 1.** Fortalecimiento a unidades de emprendimiento:



**Componente 2.** Entrenamiento y acompañamiento en creación de empresas



**Componente 3.** Mejores prácticas y redes de emprendimiento



<b>Metas propuestas</b>	<b>Resultados finales</b>
30 instituciones de educación superior impactadas	IES fortalecidas: 35
600 directivos formados (docentes, consultores, directivos,)	Docentes y consultores formados: 393 docentes formados, 150 docentes de regionalización entrenados; 52 coordinadores de emprendimiento formados en gerencia de unidades de emprendimiento, 53 comunicadores formados en planes de comunicaciones, 96 consultores entrenados. En total: 744
5000 emprendedores formados	Emprendedores formados: 6000 emprendedores formados en cursos y diplomados
Acompañamiento a empresas 200	Empresas acompañadas: 197 empresas de base abierta acompañadas en cualquier momento del programa (algunas no terminaron) y 56 unidades productivas de la comuna 13
Movilidad internacional de coordinadores: 2	Movilidad internacional de coordinadores: 8 coordinadores movilizados con recursos del programa y 3 más con recursos propios.

## CONCLUSIONES

Las acciones que llevaron a la consolidación de la red de docentes de ciudad e como La construcción de la caja de herramientas por parte del equipo líder permitieron consolidar diferentes metodologías ya que cada uno de los docentes aportó para su construcción.

La construcción conjunta de los cursos y las respectivas presentaciones sesión a sesión y su posterior revisión por el equipo de 25 docentes seleccionados, permitió que se apropiaran de ella para el desarrollo de sus cursos. Lo cual fue un verdadero acierto.

En cuanto al proceso de apropiación metodológica se inicia con las reuniones iniciales con el grupo de docentes en el momento de la construcción y posteriormente se hace de forma individual para solucionar algunas dudas puntuales. En el momento que entran a hacer parte del grupo los docentes asistentes se hace un alistamiento con ellos en el cual se hace la transferencia de la construcción de los cursos.

Se programan cursos de formación de formadores en algunas instituciones lo cual permite la apropiación de toda la IES lo cual permite impactar varias instituciones simultáneamente.

A cada una de las coordinaciones de emprendimiento de las IES que se vincularon al programa se les entrega un CD con los cursos de oportunidad de negocios y de plan de negocios en el cual aparece sesión a sesión cada una de las herramientas metodológicas que aplican los docentes del programa y las presentaciones de las clases; lo que permite una capacidad instalada para la institución ya que sirve como material para dictar los cursos de emprendimiento que programan semestralmente.

Las reuniones mensuales de retroalimentación permitieron socializar la experiencia de los cursos dictados y detectar algunos aspectos que debían mejorarse, de allí se hicieron algunas recomendaciones a las IES para poder implementar acciones de mejoramiento.

El compartir experiencias sirvió a demás para sortear algunas situaciones puntuales con los emprendedores que son comunes en muchas instituciones y que algunos docentes manifestaron.

Se logró modificar algunos contenidos y tiempos de la construcción que se hizo inicialmente lo cual permitió una verdadera creación a partir de la experiencia.

El rol de docente asistente fue un elemento esencial como eslabón articulador entre la institución el docente y los emprendedores y se logró definir el verdadero rol de éste para que el aporte lograra ser verdaderamente significativo, lo cual permite posteriormente involucrar algunos de los asistentes como docentes del programa para acrecentar la red.

El contacto permanente con el envío de información y socialización de algunos documentos y nuevas herramientas para el curso permitió una continua comunicación con el grupo de docentes.

La red de docentes de emprendimiento de la ciudad queda consolidada y con criterios unificados para crear sinergias institucionales y a su vez convertirse en multiplicadores del tema.

## **REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA**

Zubiria, H. (2004). Constructivismo en los procesos de enseñanza aprendizaje en el siglo XXI (Mexicana ed.). Barcelona, España: Plaza y Valdes.