

**FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO
DE LA UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO DEL SENA, CASO CENTRO
AGROPECUARIO DE BUGA, PERIODO 2014 - 2018**

**KATHERINE SOTO QUINTERO
CARLOS ANDRÉS PEDRAZA FRANCO**

UNIVERSIDAD DEL VALLE



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
TULUÁ
2014**

**FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO
DE LA UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO DEL SENA, CASO CENTRO
AGROPECUARIO DE BUGA, PERIODO 2014 - 2018**

**KATHERINE SOTO QUINTERO
CARLOS ANDRÉS PEDRAZA FRANCO**

**Trabajo de grado presentado como requisito para obtener el título de
Magister en Administración de Empresas**

**Director:
BENJAMÍN BETANCOURT GUERRERO
MBA en Administración de Empresas
Profesor Titular Universidad del Valle**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
TULUÁ
2014**

Nota de aceptación

El presente trabajo de investigación fue aprobado por el director del programa de Maestría en Administración de la Universidad del Valle, el director del trabajo de investigación y por el jurado evaluador

Profesor Luis Aurelio Ordoñez B.
Director de la Maestría

Profesor Benjamín Betancourt G.
Director del trabajo de investigación

Jurador Evaluador

Jurado Evaluador

Santiago de Cali, septiembre de 2014

DEDICATORIA

Este trabajo de grado se lo dedicamos con todo nuestro amor a Dios, a nuestras familias, y a la Universidad del Valle.

A Dios porque nos iluminó con su gran sabiduría,

A nuestras familias porque nos animaron y sacrificaron muchas horas de ausencia.

A la Universidad del Valle porque con la alta calidad de sus directivos y docentes de la Maestría en Administración nos guiaron por el camino del conocimiento.

Katherine Soto Quintero

Carlos Andrés Pedraza Franco

AGRADECIMIENTOS

Damos un profundo agradecimiento a nuestro Padre Celestial, por el don de la vida.

Al Director de nuestro trabajo de grado Magister Benjamín Betancourt Guerrero, por su valioso acompañamiento y asesoría.

A los demás Docentes de la prestigiosa Universidad del Valle, que con su alta calidad y profesionalismo aportaron sus conocimientos.

A nuestros compañeros de trabajo del SENA y aprendices que se involucraron en esta investigación.

A los expertos del SENA que nos brindaron sus vivencias en diferentes contextos internacionales desde la Formación Profesional Integral.

Agradecemos a nuestra amada Institución SENA – Centro Agropecuario de Buga porque nos acogió y nos inspiró en su sistema de gestión del conocimiento y en su gerenciamiento estratégico.

Katherine Soto Quintero

Carlos Andrés Pedraza Franco

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	18
1. METODOLOGÍA	20
1.1 TRATAMIENTO DEL PROBLEMA	20
1.1.2 Ubicación del problema	21
1.1.3 Tenencia del problema	21
1.1.4 Magnitud del problema	22
1.1.5 Cronología del problema	23
1.1.6 Posibles causas del problema	24
1.1.7 Formulación del problema	24
1.2 JUSTIFICACIÓN	24
1.3 OBJETIVOS	26
1.3.1 Objetivo general	26
1.3.2 Objetivos específicos	26
1.4 MARCO REFERENCIAL	26
1.4.2 Marco conceptual	39
1.4.3 Marco histórico	42
1.5 DISEÑO METODOLÓGICO	43
1.5.1 Técnica de Investigación	43
1.5.2 Estrategia metodológica	44
1.6 PARTICIPANTES	46
2. CONSTRUCCIÓN DEL REFERENTE HISTÓRICO DEL EMPRENDIMIENTO EN EL SENA, CASO CENTRO AGROPECUARIO DE BUGA	48
2.1 EL SENA – CONTEXTO HISTÓRICO	48
2.2 HISTORIA GENERAL	48
2.3 LOS COMIENZOS	50
2.4 FORTALECIMIENTO Y EXPANSIÓN	51
2.5 CRECIMIENTO ACELERADO	52
2.6 COBERTURA Y MODERNIZACIÓN	53
2.7 FORMACIÓN INTEGRAL E INNOVACIÓN	54
2.8 RETOS DE FIN DE SIGLO	55
2.9 CONOCIMIENTO PARA TODOS LOS COLOMBIANOS	56
2.10 A TONO CON LA GLOBALIZACIÓN Y LA ERA DIGITAL	57
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO	60
3.1 Entorno regional.	60
3.2 ENTORNO DEMOGRÁFICO DEL MUNICIPIO DE BUGA	63
3.3 ENTORNO SOCIO CULTURAL	67
3.3.1 Principales festividades y eventos	68
3.3.2 Vivienda y servicios públicos	69
3.3.3 Cultura	70
3.4 ENTORNO EDUCATIVO	71
3.4.1 Entorno educativo del emprendimiento	73

3.5 ENTORNO ECONÓMICO	75
3.6.1 Agricultura	75
3.6.2 Industria	75
3.6.3 Ganadería.	75
3.6.4 Comercio	75
3.6 ENTORNO JURÍDICO	78
3.7 ENTORNO TECNOLÓGICO	82
3.8 ENTORNO ECOLÓGICO Y AMBIENTAL	84
3.9 ENTORNO POLÍTICO LEGAL E INSTITUCIONAL	86
3.10 ENTORNO GLOBAL E INTERNACIONAL	88
4. ANÁLISIS DEL SECTOR EDUCATIVO, TÉCNICO Y TECNOLÓGICO	101
4.1 SECTOR DE LA EDUCACIÓN MEDIA TÉCNICA, TÉCNICA, TECNOLÓGICA, PROFESIONAL Y POSGRADO	101
4.1.1 Guía No. 39. La Cultura del emprendimiento en los establecimientos Educativos.	106
4.1.2 Proyectos pedagógicos productivos	107
4.1.3 Manual de formación de agentes educativos	107
4.1.4 Guía fondo de servicios educativos.	107
4.2 ANÁLISIS DEL AMBIENTE COMPETITIVO – DIAMANTE COMPETITIVO	107
4.2.1 Factores.	109
4.2.2 Encadenamiento	110
4.2.3 Demanda.	111
4.2.4 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas del sector.	111
5. BENCHMARKING	113
5.1 RESEÑA HISTÓRICA DEL BENCHMARKING	113
5.1.1 Definición Del Benchmarking	113
5.2 INSTITUCIONES A COMPARAR	114
5.2.1 Unidad de Emprendimiento A	115
5.2.2 Unidad de Emprendimiento B	116
5.2.3 Unidad de Emprendimiento C	117
5.3 FACTORES CLAVES DE ÉXITO	117
5.3.1 Cobertura y evolución histórica.	118
5.3.2 Modelo Pedagógico y Enfoque pedagógico.	118
5.3.4 Valores.	119
5.3.5 Fuentes de financiamiento.	119
5.3.6 Innovación.	120
5.3.7 Objetivo.	120
5.3.8 Instalaciones.	120
5.3.9 Servicio al cliente.	121
5.3.10 Talento humano.	121
5.4 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO	137
5.5 RADARES DE COMPETITIVIDAD	140

6. ANÁLISIS INTERNO DEL PROGRAMA DE EMPRENDIMIENTO SENA – CAB BUGA	148
6.1 ANTECEDENTES DEL ÁREA DE EMPRENDIMIENTO SENA CAB.	148
6.2 INVENTARIO DE RECURSOS DEL ÁREA DE EMPRENDIMIENTO DEL CENTRO AGROPECUARIO DE BUGA (CAB)	150
6.2.1 Mercadeo y comercialización.	151
6.2.2 Clientes	151
6.2.3 Proveedores.	152
6.2.4. Recursos financieros	152
6.3 CAPACIDADES DEL ÁREA DE EMPRENDIMIENTO SENA CAB	153
6.3.1 Análisis de la Capacidad Directiva Unidad de Emprendimiento SENA CAB	154
6.3.2 Análisis de la Capacidad Tecnológica Unidad de Emprendimiento SENA CAB	160
6.3.3 Análisis de la Capacidad del Talento Humano Unidad de Emprendimiento SENA CAB	163
6.3.4 Análisis de la Capacidad Financiera de la Unidad de Emprendimiento SENA CAB	165
6.3.5 MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA (MEI)	166
7. ANÁLISIS ESTADÍSTICO ENCUESTAS ESTUDIANTES Y EMPRENDEDORES DE LA UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO EN EL SENA, CASO CENTRO AGROPECUARIO DE BUGA, PERIODO 2012 - 2014	169
7.1 DESARROLLO Y ANÁLISIS DEL TRABAJO DE CAMPO ASPIRANTES AL CAPITAL SEMILLA DEL FONDO EMPRENDER	172
Perfil sociodemográfico	173
7.1.1 Información socio demográfica de los aspirantes	173
7.1.3 Información socio demográfica de los emprendedores	191
7.1.4 Programas de formación emprendedores	194
8. FORMULACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO DEL CENTRO AGROPECUARIO DE BUGA “SENA” PARA EL PERIODO 2012 – 2014	223
8.1 ANÁLISIS DOFA	223
8.2 MATRIZ EFE (EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS)	223
8.3 MATRIZ EFI (EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS)	230
8.4 LISTADO DOFA	232
8.5 MATRIZ DOFA	233
8.6 LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	233
8.7 FASE INICIAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO PEDAGÓGICO	239
8.7.1 Enfoque teórico lineamientos conceptuales	239
8.7.2 Criterios metodológicos de la propuesta	239
8.7.3 Estrategias didácticas	239
8.7.4 Estrategias de evaluación	240
8.7.5 Contenidos centrales de aprendizaje	240
8.7.6 Acciones	240

8.7.7 Plan de acción	241
9. CONCLUSIONES	247
10. RECOMENDACIONES	250
BIBLIOGRAFÍA	251
ANEXO A	255
ANEXO B	258
ANEXO C	260
ANEXO D	262
ANEXO E	267

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Otras concepciones sobre el emprendedor ¹	29
Tabla 2. Indicadores de desarrollo económico y social del Valle del Cauca	61
Tabla 3. Entorno regional del Valle del Cauca	62
Tabla 4. Población por zona del municipio de Buga	64
Tabla 5. Población por estratos del municipio de Buga	65
Tabla 6. Distribución de la población del Municipio de Guadalajara de Buga por sexo y edades	65
Tabla 7. Entorno demográfico del municipio de Guadalajara de Buga	67
Tabla 8. Hogares del municipio de Guadalajara de Buga según censo 2005	69
Tabla 9. División por comunas y principales vías de acceso de Guadalajara de Buga	70
Tabla 10. Entorno socio cultural del municipio de Guadalajara de Buga	71
Tabla 11. Cobertura del sistema de educación municipal	72
Tabla 12. Historial de la población matriculada en el periodo del 2008 al 2011 en Guadalajara de Buga	72
Tabla 13. Promedio de estudiantes	72
Tabla 14. Entorno educativo del municipio de Guadalajara de Buga	74
Tabla 15. Entorno Económico del municipio de Guadalajara de Buga	77
Tabla 16. Entorno tecnológico del municipio de Guadalajara de Buga	83
Tabla 17. Entorno ecológico y ambiental del municipio de Guadalajara de Buga	85
Tabla 18. Entorno político, legal e Institucional del municipio de Guadalajara de Buga	87
Tabla 19. Entorno Internacional	89
Tabla 20. Matriz de Perfil Competitivo Instituciones Educativas Competidoras del Valle del Cauca, 2012	139
Tabla 21. Recursos tangibles e intangibles CAB	150
Tabla 22. Criterios de calificación de fortalezas y debilidades	154
Tabla 23. Criterios del impacto	154
Tabla 24. Capacidad Directiva Unidad de Emprendimiento del Sena CAB	155
Tabla 25. Capacidad Tecnológica de la Unidad de Emprendimiento del Sena CAB	161
Tabla 26. Capacidad Talento Humano de la Unidad de Emprendimiento del Sena CAB	163
Tabla 27. Capacidad Financiera Unidad de Emprendimiento del Sena CAB	165
Tabla 28. Matriz de evaluación interna (MEI)	168
Tabla 29. Características empresariales	169
Tabla 30. Características empresariales	170
Tabla 31. Características intelectuales	170
Tabla 32. Competencias empresariales	171
Tabla 33. Participación por Edad	174
Tabla 34. Participación por género	175
Tabla 35. Participación por estrato	176
Tabla 36. Programas de formación población encuestada	177

Tabla 37. ¿Sabe usted que es emprendimiento?	178
Tabla 38. ¿Siente usted que al estudiar en el Sena, lo ha motivado a ser un emprendedor?	179
Tabla 39. ¿Cree usted que es importante que en los cursos de formación del Sena, se incluya el emprendimiento?	180
Tabla 40. ¿Cree usted que con los conocimientos adquiridos en el Sena, son una base sólida para iniciar su propio negocio?	181
Tabla 41. ¿Con base en su experiencia como aprendiz, usted ve el emprendimiento como:?	182
Tabla 42. ¿Qué tema le parece importante ve en curso de emprendimiento?	184
Tabla 43. ¿Ha pensado usted iniciar su propio proyecto de emprendimiento?	185
Tabla 44. ¿Sabe usted que en el Sena existe una Unidad de Emprendimiento estructurada con instructores, recursos y funciones puntuales?	186
Tabla 45. ¿Sabe usted quien es el Coordinador de la Unidad de Emprendimiento SENA-CAB?	188
Tabla 46. ¿En los programas de formación de cada técnico o tecnología, existen unos resultados de aprendizaje que le apuntan al desarrollo del emprendimiento, sabe usted cuáles son? Si su respuesta es sí, constaste la pregunta No. 16.	189
Tabla 47. ¿Qué tipo de actividad de formación realizan sobre estos y porque estos le apuntan al emprendimiento?	190
Tabla 48. Participación por edad	191
Tabla 49. Participación por género	192
Tabla 50. Participación por estrato	193
Tabla 51. Programas de formación población encuestada	194
Tabla 52. ¿Sabe usted que es emprendimiento?	195
Tabla 53. ¿Siente usted que al estudiar en el Sena, lo ha motivado a ser un emprendedor?	196
Tabla 54. ¿Cree usted que es importante que en los cursos de formación del Sena, se incluya el emprendimiento?	197
Tabla 55. ¿Cree usted que con los conocimientos adquiridos en el Sena, son una base sólida para iniciar su propio negocio?	198
Tabla 56. ¿Con base en su experiencia como aprendiz, usted ve el emprendimiento como:?	199
Tabla 57. ¿Qué tema le parece importante ve en curso de emprendimiento?	201
Tabla 58. ¿Ha pensado usted iniciar su propio proyecto de emprendimiento?	202
Tabla 59. ¿Sabe usted que en el Sena existe una Unidad de Emprendimiento estructurada con instructores, recursos y funciones puntuales?	203
Tabla 60. ¿Sabe usted quien es el Coordinador de la Unidad de Emprendimiento SENA-CAB?	205
Tabla 61. ¿En los programas de formación de cada técnico o tecnología, existen unos resultados de aprendizaje que le apuntan al desarrollo del emprendimiento, sabe usted cuáles son? Si su respuesta es sí, constaste la pregunta No. 16.	206
Tabla 62. ¿Qué tipo de actividad de formación realizan sobre estos y porque estos le apuntan al emprendimiento?	207

Tabla 63. Concepto sobre la pertinencia del emprendimiento, instructores de otras áreas	208
Tabla 64. Importancia de los contenidos temáticos en emprendimiento, instructores de otras áreas	210
Tabla 65. Importancia de los contenidos temáticos en emprendimiento, instructores de otras áreas	210
Tabla 66. Difusión de la importancia de acceder al capital semilla del Sena, instructores de otras áreas	211
Tabla 67. Participación en la Unidad de Emprendimiento, instructores de otras áreas	212
Los instructores de otras áreas consideran que pueden participar de la Unidad de Emprendimiento, como miembros activos, aportando sus experiencias y conocimientos. Tabla 68. Concepto sobre la pertinencia del emprendimiento, instructores de emprendimiento	212
Tabla 69. Importancia de los contenidos temáticos en emprendimiento, instructores de emprendimiento	214
Tabla 70. Importancia de las estrategias actuales en formación de emprendimiento	215
Tabla 71. Conocimiento del plan estratégico del Sena	216
Tabla 72. Caracterización de los diferentes modelos pedagógicos	238
Tabla 73. Plan de acción	241

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Pirámide poblacional del Municipio de Buga	66
Gráfico 2. Representación de la población de Acuerdo al nivel de escolaridad	66
Gráfico 3. Niveles educativos del municipio de Guadalajara de Buga	73
Gráfico 4. Radial del Benchmarking – SENA CAB	141
Gráfico 5. Radial del Benchmarking – UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO B	142
Gráfico 6. Radial del Benchmarking – UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO A	143
Gráfico 7. Radial del Benchmarking – UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO C	144
Gráfico 8. Radial del Benchmarking – Valor sopesado	145
Gráfico 9. Radial del Benchmarking – Valor	146
Gráfico 10. Participación por Edad	174
Gráfico 11. Participación por género	175
Gráfico 12. Programas de formación población encuestada	177
Gráfico 13. ¿Sabe usted que es emprendimiento?	178
Gráfico 14. ¿Siente usted que al estudiar en el Sena, lo ha motivado a ser un emprendedor?	179
Gráfico 15. ¿Cree usted que es importante que en los cursos de formación del Sena, se incluya el emprendimiento?	180
Gráfico 16. ¿Cree usted que con los conocimientos adquiridos en el Sena, son una base sólida para iniciar su propio negocio?.	181
Gráfico 17. ¿Con base en su experiencia como aprendiz, usted ve el emprendimiento como:?	183
Gráfico 18. ¿Qué tema le parece importante ve en curso de emprendimiento?	184
Gráfico 19. ¿Ha pensado usted iniciar su propio proyecto de emprendimiento?	185
Gráfico 20. ¿Sabe usted que en el Sena existe una Unidad de Emprendimiento estructurada con instructores, recursos y funciones puntuales?	186
Gráfico 21. ¿Sabe para que se creó la Unidad de Emprendimiento y como acceder a ella?	187
Gráfico 22. ¿Sabe usted quien es el Coordinador de la Unidad de Emprendimiento SENA-CAB?	188
Gráfico 23. ¿En los programas de formación de cada técnico o tecnología, existen unos resultados de aprendizaje que le apuntan al desarrollo del emprendimiento, sabe usted cuáles son? Si su respuesta es sí, constaste la pregunta No. 16.	189
Gráfico 24. ¿Qué tipo de actividad de formación realizan sobre estos y porque estos le apuntan al emprendimiento?	190
Gráfico 25. Participación por Edad	191
Gráfico 26. Participación por género	192
Gráfico 27. Participación por estrato social	193
Gráfico 28. Programas de formación población encuestada	194
Gráfico 29. ¿Sabe usted que es emprendimiento?	195
Gráfico 30. ¿Siente usted que al estudiar en el Sena, lo ha motivado a ser un emprendedor?	196

Gráfico 31. ¿Cree usted que es importante que en los cursos de formación del Sena, se incluya el emprendimiento?	197
Gráfico 32. ¿Cree usted que con los conocimientos adquiridos en el Sena, son una base sólida para iniciar su propio negocio?.	198
Gráfico 33. ¿Con base en su experiencia como aprendiz, usted ve el emprendimiento como:?	200
Gráfico 34. ¿Qué tema le parece importante ve en curso de emprendimiento?	201
Gráfico 35. ¿Ha pensado usted iniciar su propio proyecto de emprendimiento?	202
Gráfico 36. ¿Sabe usted que en el Sena existe una Unidad de Emprendimiento estructurada con instructores, recursos y funciones puntuales?	203
Gráfico 37. ¿Sabe para que se creó la Unidad de Emprendimiento y como acceder a ella?	204
Gráfico 38. ¿Sabe usted quien es el Coordinador de la Unidad de Emprendimiento SENA-CAB?	205
Gráfico 39. ¿En los programas de formación de cada técnico o tecnología, existen unos resultados de aprendizaje que le apuntan al desarrollo del emprendimiento, sabe usted cuáles son? Si su respuesta es sí, constaste la pregunta No. 16.	206
Gráfico 40. ¿Qué tipo de actividad de formación realizan sobre estos y porque estos le apuntan al emprendimiento?	207
Gráfico 41. Concepto sobre la pertinencia del emprendimiento instructores de otras áreas	209
Gráfico 42. Difusión de la importancia de acceder al capital semilla del Sena, instructores de otras áreas	211
Gráfico 43. Participación en la Unidad de Emprendimiento, instructores de otras áreas	212
Gráfico 44. Concepto sobre la pertinencia del emprendimiento, instructores de emprendimiento	213
Gráfico 45. Importancia de los contenidos temáticos en emprendimiento, instructores de emprendimiento	214
Gráfico 46. . Importancia de las estrategias actuales en formación de emprendimiento	215
Gráfico 47. Conocimiento del plan estratégico del Sena	216

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1 Matriz Integrada del Entorno	90
Cuadro 2. Historia de las unidades de emprendimiento comparadas	122
Cuadro 3. Modelos Pedagógicos de las unidades de emprendimiento Comparadas	124
Cuadro 4. Misión de las unidades de emprendimiento Comparadas	125
Cuadro 5. Visión de las unidades de emprendimiento comparadas	126
Cuadro 6. Valores de las unidades de emprendimiento comparadas	127
Cuadro 7. Fuentes de financiamiento que ofrecen las unidades de emprendimiento comparadas	128
Cuadro 8. Innovación de las Unidades de Emprendimiento Comparadas	130
Cuadro 9. Política de calidad de las unidades de emprendimiento comparadas	131
Cuadro 10. Instalaciones de las unidades de emprendimiento Comparadas	132
Cuadro 11. Servicio al cliente de las unidades de emprendimiento Comparadas	134
Cuadro 12. Talento humano de las unidades de emprendimiento Comparadas	135
Cuadro 13. Matriz EFE Unidad de Emprendimiento del Centro Agropecuario de Buga “SENA” para el periodo 2012 – 2014	225
Cuadro 14. Matriz EFI Unidad de Emprendimiento del Centro Agropecuario de Buga “SENA” para el periodo 2012 – 2014	231
Cuadro 15. Listado DOFA Unidad de Emprendimiento del Centro Agropecuario de Buga “SENA” para el periodo 2012 – 2014	232
Cuadro 16. Matriz DOFA y Estrategias FO-FA-DO-DA en la Unidad de Emprendimiento del Centro Agropecuario de Buga “SENA” para el periodo 2012 – 2014	233

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Tendencias del entorno	60
Ilustración 2. El Sena	103
Ilustración 3. . MEGA 2020 y Ejes Estratégicos del SENA	104

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Departamento del Valle del Cauca, división político administrativa.	63
Figura 2. Mapa de la ciudad de Guadalajara de Buga	64
Figura 3. Organigrama Equipo Técnico Ministerio de Educación Nacional	105
Figura 4. Ambiente Competitivo del Sector Educativo	109

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de grado consistió en la formulación de un plan estratégico para el fortalecimiento de la Unidad de Emprendimiento en el Sena, caso Centro Agropecuario de Buga, periodo 2014 – 2018, con el objeto de potencializar los vectores de formación, asesoría, transferencia e internacionalización.

Siendo el Centro Agropecuario de Buga unos de los centros adscritos al Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, como establecimiento público del orden nacional con personería jurídica, patrimonio propio e independencia y autonomía administrativa, adscrito al Ministerio del Trabajo de Colombia, ofreciendo formación gratuita a un gran número de colombianos de la zona pacífica que se benefician con programas tecnológicos y complementarios, que enfocados al desarrollo económico, tecnológico y social del país, entran a engrosar las actividades productivas de las empresas y de la industria del municipio de Guadalajara de Buga, participando en el desarrollo de una mejor competitividad y producción de los sectores de la económicos del municipio.

Es así como el Centro Agropecuario de Buga, con su Unidad de Emprendimiento desarrolla actividades propias de una organización en donde sus resultados se ven inmersos en el desarrollo del proceso administrativo que incluye la planeación, la organización, dirección, la integración del personal y el control, partiendo del análisis externo del macroambiente y del sector en el que se desenvuelve para reconocer las oportunidades y amenazas que pueden afectar o aprovechar en el avance de sus labores, al igual que del análisis interno en donde se identifican las fortalezas y debilidades de sus funciones y procesos en búsqueda del mejoramiento continuo, con lo que finalmente se establece el direccionamiento estratégico reafirmando o modificando la misión y visión de su futuro inmediato orientando la formulación de la estrategia su implementación y el logro de resultados efectivos.

Uno de los instrumentos que más ha venido utilizando y desarrollando el Servicio Nacional de Aprendizaje “Sena” ha sido el del Emprendimiento, donde mediante la evolución de unas políticas y unos lineamientos estratégicos, se ha buscado generar en la sociedad, colombianos con habilidades y saberes, no sólo en áreas específicas, sino también en el desarrollo de iniciativas de negocio que multipliquen la generación de empleo, aumentando por defecto el mejoramiento de la economía del país.

Las nuevas tendencias mundiales requieren de instituciones fortalecidas que preparen a la población para estos nuevos retos y le brinden a la sociedad y a la economía, empresarios exitosos que se sostengan en el tiempo, que crezcan y que tengan unas condiciones dignas no solo para sí mismos sino también para sus colaboradores, su sociedad, su región y por supuesto su medio ambiente. De ahí su slogan “EMPRENDIMIENTO, UNA OPORTUNIDAD PARA TODOS”

Sin embargo y a pesar de que las exigencias a nivel mundial exigen políticas claras hacia el fomento del emprendimiento, se requiere que al interior de las instituciones como el Sena se construyan estructuras serias y perdurables (espacios físicos para la asesoría y la incubación de ideas, profesionales idóneos y de continuidad, capacitación – formación, TIC’S, comunicación directa con los dirigentes locales, regionales y nacionales, marcos organizacionales y administrativos, planeación estratégica, acompañamiento pedagógico y psicológico, acompañamiento de las directivas, entre otros aspectos) que brinden de manera eficiente las condiciones óptimas para cumplir con los objetivos que se proyectan desde la Dirección General, con respecto a la generación de ideas de negocio que accedan a los diferentes recursos de capital semilla existente en el país, principalmente el Fondo Empezar y bajo la premisa de que estos sean perdurables en el tiempo y no hagan parte de las estadísticas de aquellos proyectos empresariales que no alcanzan a cumplir el año de existencia.

El Sena como institución del Estado que lidera la formación profesional integral en Colombia, que busca convertirse en una empresa de clase mundial, focaliza su plan estratégico y su accionar en un Modelo de Emprendimiento que le permita generar impacto social, no sólo en la generación de nuevas empresas, sino también en el mejoramiento de la calidad actitudinal de los trabajadores colombianos; descubrir no solo los cambios tecnológicos para ayudar a elevar la productividad y competitividad de los sectores empresariales sino también al desarrollo de unidades de negocio sostenibles en el tiempo.

Esta investigación en su primer capítulo se refiere a la metodología utilizada en la investigación, en segundo lugar se muestra la caracterización del Sena, luego se presenta el análisis del entorno, posteriormente se puede visualizar el uso de la teoría de recursos y capacidades utilizada para diagnosticar al centro agropecuario de Buga y su Unidad de Emprendimiento, en el quinto punto se realiza un estudio de referenciamiento competitivo Benchmarking, se finaliza con la propuesta para el Fortalecimiento de la Unidad de Emprendimiento en el Sena – Centro Agropecuario de Buga.

FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO DEL SENA, CASO CENTRO AGROPECUARIO DE BUGA, PERIODO 2014 - 2018

1. METODOLOGÍA

1.1 TRATAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Identificación del problema. En los últimos 10 años el Servicio Nacional de Aprendizaje “SENA”, ha entrado en un proceso de transformación y evolución donde ha venido adaptándose y nivelándose a las necesidades y expectativas de los niveles formativos y de investigación de las instituciones no sólo de nivel local y nacional sino también del orden internacional, siendo importantes no además de los cambios de tipo estructural sino también humano y político; es por ello que para poder dar respuestas a todas estas exigencias de tipo formativo, sino también de tipo empresarial e investigativo, es necesario formular un Plan Estratégico que permita fortalecer de manera estructural una Unidad o Área que responda de manera eficiente a esa necesidad de asumir con Calidad todas y cada una de las metas que su máximo órgano establece.

Las Unidades de Emprendimiento funcionan actualmente de manera transversal en todas y cada una de las dependencias de la Institución, lo cual implica que dicha área contenga una estructura organizacional que funcione y opere de manera eficiente y eficaz, no sólo en las cifras (haciendo referencia a los valores cuantitativos), sino también dentro del marco de la calidad (teniendo en cuenta los valores cualitativos). Es interesante realizar la siguiente pregunta: ¿Qué se viene a la mente cuando se habla de una Unidad de Emprendimiento?, conlleva a pensar entonces que dependiendo de la perspectiva desde donde se requiera, se podría tener una respuesta distinta; es por ello que se investigará un modelo, que brinde de manera clara y precisa no sólo una definición para dicha unidad, sino también el establecimiento de acciones y perfiles que hagan relevante su existencia, una estructura organizacional que haga visible y por ende una imagen corporativa que la ubique en un lugar visible y clara dentro de las estrategias de la Institución.

El país necesita fortalecer una entidad de formación profesional y para el trabajo y debe mantener el crecimiento y la cobertura alcanzada, con garantías de impacto en la competitividad del sector productivo. El Sena a través de sus 116 centros de formación y sus más de 3.700 alianzas con empresas, comunidades y gobiernos locales, regionales y nacionales e internacionales, requiere para el buen desarrollo de un modelo eficiente, debe operar en un marco de funciones descentralizadas, donde los centros de formación y sus centro aliados respondan a las necesidades

del entorno y le brinden a la población, un institución confiable, responsable y cumplidora de sus compromisos con la sociedad.

Los países que generan mayores capacidades en su población tienen mejores probabilidades de ser competitivos en menor tiempo. Las políticas de emprendimiento del Sena, buscan materializar un sello que destaque a sus egresados, que los haga “de Actitud Propositiva”, capaces de establecer su propia iniciativa empresarial o en su defecto de ser altamente eficientes dentro de las organizaciones que los cobijen como colaboradores. Más aun cuando existen en el medio motores de apalancamiento dedicados al fomento de nuevas iniciativas empresariales o al nacimiento de unidades productivas, como Fondo Emprender y las cuales desafortunadamente no son aprovechadas en un 100% por los aprendices SENA, sino que por el contrario, son adquiridas por los estudiantes de las universidades privadas en un alto porcentaje y públicas en una menor proporción.

Sumado a todos estos elementos existe una estrategia en la cual el Servicio Nacional de Aprendizaje “SENA”, ha decidido entrar a los colegios, con el ánimo de fortalecer de manera articulada a la Media Técnica en la Instituciones Educativas, mediante un proyecto de nombre: “Integración a la Media Técnica” que busca brindar a los estudiantes salientes de los colegios y que poseen pocas capacidades para ingresar a una educación profesional o tecnológica y allí también entra la Unidad de Emprendimiento a hacer Transferencia Tecnológica y Asesoría a los diversos proyectos que los estudiantes deben realizar para optar por su título de Técnico.

Siendo claros sobre la amplia gama de procesos en los que interactúa la Unidad de Emprendimiento, teniendo en cuenta los volúmenes de aprendices que posee y los resultados (en términos de calidad) a los que se desea llegar, se considera muy importante desarrollar la formulación de un Plan Estratégico para el Fortalecimiento de la Unidad de Emprendimiento en el Servicio Nacional de Aprendizaje “SENA”, caso Centro Agropecuario de Buga, para el periodo 2014 – 2018.

1.1.2 Ubicación del problema. El presente proyecto se desarrolló en el Servicio Nacional de Aprendizaje “SENA”, Centro Agropecuario de Buga, ubicado en el municipio de Guadalajara de Buga – Valle del Cauca; En la dependencia de la Unidad de Emprendimiento, la cual se encuentra direccionada por la Coordinación Académica del programa de Articulación con la Media Técnica.

1.1.3 Tenencia del problema. La situación que rodea la problemática de la Unidad de Emprendimiento, conlleva a entender que el problema lo están teniendo los siguientes actores:

- a) Los Aprendices: Quienes no pueden acceder de manera efectiva a un acompañamiento de sus ideas de negocio, al no encontrar profesionales altamente calificados y disponibles en tiempo, pues se tienen profesionales asesores de ideas de negocio, que nunca han tenido empresa; sumado a ello que el porcentaje de proyectos empresariales que son aprobados por el Fondo Emprender es mínimo.
- b) Los Instructores: Quienes además de tener responsabilidades en la asesoría de planes de negocio, deben atender actividades del orden formativo y pedagógico de otros programas del Centro, sumado a ello que los altos índices de rotación de personal de dicha área, hace que no haya personal estable y formados por la misma institución para dicho fin.
- c) Los Coordinadores: Quienes ven afectados sus resultados en la metas y logros de objetivos, cayendo en un desgaste al tener que empoderar de manera repetitiva y constante a los profesionales que periódicamente ingresan a la institución.
- d) Los Directivos: Quienes ven afectados sus logros, metas y buen desempeño del Centro.
- e) Fondo Emprender: Quienes ven que el número de proyectos y la calidad de los mismos no es equitativa con la increíble oportunidad que da un país como Colombia para el fomento de la empresarización.
- f) Los Empresarios: Quienes ven limitado su acceso a las asesorías del SENA, bien sea por la desinformación, la falta de conductos regulares que faciliten y hagan eficiente a estos, el temor a ser auditados por el aporte que estos deben dar a través de los parafiscales o por la obligatoriedad en el uso de aprendices en etapa práctica en sus organizaciones, entre otros factores.
- g) Las instituciones públicas y privadas: Como la Cámara de Comercio, Fenalco, Alcaldías, Penitenciarias, ICBF, entre otras, quienes pueden estar desaprovechando al SENA en sus múltiples cualidades no solo formativas, sino también en investigación, en asesoría, entre otros.

1.1.4 Magnitud del problema¹. El SENA se proyecta como una empresa de clase mundial y tiene reconocimiento por la calidad de la formación profesional a nivel nacional e internacional pero se ve amenazada en su imagen corporativa por el nivel de desempeño actitudinal y actitudinal de sus aprendices en el mercado laboral y en la generación de ideas de negocio sostenibles en el tiempo.

1 SENA: Disponible en internet: <http://nuevo.fondoemprender.com/SitePages/Convocatorias.aspx>

El Fondo Emprender al 30 de Septiembre de 2011, ha aprobado 2359 proyectos empresariales a los cuales se les ha asignado recursos por valor de \$181.499.722.401=, según FONADE. (Es una cifra totalizadora que va desde el inicio del proyecto hasta el 2011).

En el ámbito nacional existen 800 asesores de Emprendimiento a Febrero de 2012, los cuales en su mayor porcentaje corresponden a Profesionales Prestadores de Servicios o también llamados Contratistas.

Para el 2011 se asignaron \$89.000'000.000= en recursos de Capital Semilla por el Fondo Emprender, a través de las convocatorias regionales y nacionales.

Para el 2012 se tiene presupuestado \$78.000'000.000= de Capital Semilla para las iniciativas empresariales que cumplan con los requisitos.

Al interior del SENA, caso Centro Agropecuario de Buga, existen solo 4 asesores de Emprendimiento, quienes dependen directamente de Cali, para sus funciones.

1.1.5 Cronología del problema². EL Emprendimiento en el Servicio Nacional de Aprendizaje “SENA”, ha tenido un apalancamiento considerable desde hace una década, mediante la inyección de unos recursos asignados por FONADE, para el fomento a la generación de ideas de negocio en Colombia; sin embargo, para el caso del Centro Agropecuario de Buga, sólo ha habido una delegación de responsabilidades sobre un personal específico, mas no existe una infraestructura que soporte dicha área, ni apoyo en términos de TIC’S, ni una verdadera consolidación de una política que materialice el logro de objetivos para la formación de proyectos reales, claros y viables. Más aun cuando las metas se concentran en términos de volumen y no de calidad.

Periodo 2002 – 2010, Dirigido por el Sr. Darío Montoya; se da un impulso en el mejoramiento de la infraestructura y la tecnología del SENA, mediante el diseño e implementación de soportes tecnológicos que hacen del proceso SENA un sistema más eficiente donde se permita un mayor control de los procesos de la Institución, seguido a ello se dio una ampliación de la cobertura mediante el crecimiento de los centros no solo en los centros como tal, sino también llevando el SENA a otros lugares rurales y urbanos, trasladando a los instructores a dichas zonas e instalando áreas de formación (laboratorios móviles, aulas móviles, unidades productivas, entre otros). El Emprendimiento entra en un proceso de expansión de tipo exponencial, donde de manera superficial se toma todo “laboratorio formativo” como

2 .SENA. Disponible en internet: www.sena.edu.co ; <http://www.sena.edu.co/acerca-del-sena/quienes-somos/Paginas/Historia-Vision-Mision-Valores-y-Simbolos.aspx>

una unidad de negocio, entrando a las cifras de la institución pero que en la realidad no son una verdadera iniciativa empresarial seria, sino un simple ejercicio formativo.

Periodo 2011, dirigido por el Padre Camilo Bernal; se entra en un proceso prospectivo, de calidad y por supuesto de aumento de cifras, donde se mira el emprendimiento como la herramienta para desarrollar actitudes no sólo hacia la generación de ideas de negocio, sino también para la formación de seres con mentalidad abierta, capaces de asimilar los cambios y exigencias del entorno, bien sea que este desee crear o no empresa. A ellos se le suma que desde la Dirección General articula el emprendimiento con otras áreas, creando el Departamento de Empleo, Trabajo y Emprendimiento, el cual centra sus actividades en el fortalecimiento de la herramienta tecnológica “Colombianos Trabajando” que es un software encargado de recopilar bases de datos para la articulación de buscadores de empleo y ofertadores de empleo, el cual es un ítem clave como generador de cifras para las metas de la institución.

Periodo 2012 en adelante, dirigido por el Sr. Luis Alfonso Hoyos, nombrado desde el 1 de Marzo, quien expone su intención de desarrollar actividades para el mejoramiento de la entidad en la prestación de servicios a la sociedad.

1.1.6 Posibles causas del problema. Dada la secuencia de hechos que rodean la realidad del emprendimiento en Colombia, se desprenden datos estadísticos que muestran que de cada 10 iniciativas empresariales que nacen en Colombia, solo 1 o 2 se conservan en el tiempo. Ello nos indica que no hay una asertiva formación, donde el emprendedor encuentre verdaderamente su intención de crear empresa o la de ser empleado. Existe una sobresaturación en la consecución de resultados de tipo formativo, que enfrenta las prioridades en el desarrollo de actividades de los funcionarios de los centros, lo cual va en contravía a los lineamientos de la entidad.

1.1.7 Formulación del problema. La pregunta principal de la investigación es la siguiente:

¿Qué factores intervienen en la formulación del plan estratégico de la Unidad de Emprendimiento del SENA, caso Centro Agropecuario de Buga, para lograr un desarrollo eficaz, eficiente y efectivo en la generación de iniciativas empresariales periodo 2014 - 2018?

1.2 JUSTIFICACIÓN

El SENA tiene como objeto brindar formación profesional dirigida a desarrollar y fortalecer las competencias del recurso humano. Comprende actividades de formación, entrenamiento y re-entrenamiento; para este deber se hace necesario convertir este modelo en acciones de capacitación que permitan la actualización y el desarrollo de competencias que respondan a las demandas del sector productivo y cuyo aval sea tanto local, como regional e internacional, y mejor aún, que estén verdaderamente articuladas con el objeto institucional del centro para brindar formación regional con contexto internacional.

Fortalecer el objeto misional de un centro SENA caso Centro Agropecuario de Buga “C.A.B.”, se convierte en la estrategia clave para evidenciar su función, no solo formativa, sino también de investigación, de innovación, de intercambio tecnológico (software, hardware y conocimiento) y de apoyo a los empresarios y productores junto con su impacto en la región. Siendo más acertados aun, cuando los nuevos lineamientos del estado muestran la necesidad de organizaciones preparadas, según se expresa en Plan Estratégico del SENA 2010 – 2014 (www.sena.edu.co):

“El Plan Estratégico se fundamentará en el Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014 “Prosperidad para todos” a través de tres objetivos principales: más empleo, menos pobreza y más seguridad. El marco de referencia propuesto por el Ex - Director General del SENA, Padre Camilo Bernal Hadad, está basado en dos ejes fundamentales: incremento de la productividad de las empresas y regiones, y la inclusión social de personas y comunidades vulnerables mediante la transferencia de conocimientos y tecnologías.”

Ahora bien, es muy importante proponer estrategias que cambien la relación SENA – sector Empresarial, donde el vínculo no se limite a ver la institución como “La bolsa de empleo del sector” o en la “entidad pública” donde las empresas encuentran personal formado, económico y abundante, sino donde se ilustre un portafolio de servicios donde las instituciones públicas y privadas desarrollen procesos de investigación, innovación y desarrollo (con aval nacional e internacional) que generen impacto y evolución en las organizaciones y en el entorno.

Busca además determinar un modelo estratégico que structure de manera organizacional sus funciones, perfiles, procesos y estructura, con el ánimo de hacerlo más eficiente y efectivo.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general. Formular el plan estratégico para el fortalecimiento de la Unidad de Emprendimiento del SENA, caso Centro Agropecuario de Buga, periodo 2014 – 2018.

1.3.2 Objetivos específicos

Diseñar la metodología de investigación para el desarrollo de un Modelo Estratégico para la Unidad de Emprendimiento del SENA, caso Centro Agropecuario de Buga.

Construir el referente histórico del emprendimiento en el SENA, caso Centro Agropecuario de Buga.

Realizar los diagnósticos internos y externos de la institución, para calcular el impacto de la Unidad de Emprendimiento en términos de imagen, recursos, infraestructura, desarrollo de nuevos proyectos, talento humano y cliente objeto (aprendices, productores y empresarios) al fortalecer el accionar de la Unidad de Emprendimiento del SENA en el Centro Agropecuario de Buga.

Caracterizar las capacidades del Centro Agropecuario de Buga en el marco de la misión, visión y plan estratégico 2014 – 2018 del SENA.

Construir un análisis de Benchmarking, para determinar los factores clave de éxito de las Unidades de Emprendimiento de otras instituciones.

Formular el direccionamiento estratégico de la Unidad de Emprendimiento del Centro Agropecuario de Buga “SENA” para el periodo 2014 – 2018.

Diseñar una propuesta de tipo tecnológico, metodológico y organizacional para el desarrollo de una Unidad de Emprendimiento que este dentro del marco de los tratados y las nuevas tendencias económicas y empresariales para Colombia.

1.4 MARCO REFERENCIAL

1.4.1 Marco teórico. El término Entrepreneur fue introducido a la literatura económica por primera vez en los inicios del siglo XVIII por el economista francés Richard Cantillón. Su aporte ha sido notable para empezar a entender el concepto de emprendedor y el rol que juega el emprendimiento en la economía (Castillo, 1999). Cantillón define al entrepreneur como el “agente que compra los medios de producción a ciertos precios y los combina en forma ordenada para obtener de allí

un nuevo producto”. Distingue que el emprendedor, a diferencia de otros agentes, no posee un retorno seguro. Y afirma que es él, quien asume y soporta los riesgos que dominan el comportamiento del mercado (Thornton, 1998).³

Burnett (2000) expresa que tiempo después el economista francés Say, hizo un interesante aporte a la definición de Cantillon⁴. Say afirmó que el “entrepreneur” es un individuo líder, previsor, tomador de riesgos y evaluador de proyectos, y que moviliza recursos desde una zona de bajo rendimiento a una de alta productividad; indica que Say rescata el hecho de que el éxito emprendedor no sólo es importante para un individuo, sino también para la toda la sociedad; y que este autor afirma que un país dotado principalmente de comerciantes, industriales y agricultores será más próspero que uno en el que principalmente halla individuos dedicados al arte o a la ciencia.

También economistas británicos, como Adam Smith, trataron aunque brevemente el tema del “entrepreneurship” Smith hizo referencia al mismo bajo el término inglés “business management”. Sin embargo, cabe aclarar que la dinámica del fenómeno emprendimiento no es acorde a la teoría clásica, porque la misma realiza su análisis partiendo de que la economía optimiza lo que ya existe. Esta teoría plantea obtener el máximo de los recursos que halla y apunta a instaurar el equilibrio. Bajo este contexto y estos supuestos, la teoría clásica no puede explicar la dinámica del emprendedor y lo incluye dentro de lo que los clásicos llaman “fuerzas externas”. A su vez, Mill, otro autor de origen británico, enfatizó más la importancia del emprendimiento para el crecimiento económico. Él expresó que el desarrollo del “entrepreneurship” requiere de habilidades no comunes y lamentó la inexistencia de una palabra en el idioma inglés que tenga el mismo significado que el término “entrepreneur” en francés (Burnett, 2000).

La necesidad del entrepreneurship para la producción fue formalmente reconocida por primera vez por Alfred Marshall, en 1880. Él introduce el concepto de que los factores de producción no son tres, sino cuatro. A los factores tradicionales: tierra, trabajo y capital, le agregó la organización, y la definió como el factor coordinador, el cual atrae a otros factores y los agrupa. Él creyó que el entrepreneurship es el elemento que está detrás de la organización, manejándola. Y estableció que los emprendedores son líderes por naturaleza y están dispuestos a actuar bajo las condiciones de incertidumbre que causa la ausencia de información completa. Por otra parte, al igual que Mill, aseguró que los entrepreneurs poseen numerosas habilidades especiales y que son pocas las personas que pueden definirse de esa

³ Betancourth Benjamin, Emprendimiento, revista cuadernos de administración N°32.

⁴ CANTILLÓN, Richard. Entrepreneurship. *En*: Scielo. [en línea]. Disponible en internet: <http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/n43/n43a6.pdf>. Consultado el 16 de junio de 2012

manera. Sin embargo reconoce que una persona puede aprender y adquirir dichas habilidades (Burnett, 2000).⁵

Sin embargo, el primer economista importante en retomar el concepto de Say fue Joseph Schumpeter en 1911, en su libro “La Teoría de la dinámica económica”. Este autor planteó la existencia del desequilibrio dinámico, causado por el empresario innovador, y llamó a las tareas que realizan este tipo de empresarios “destrucción creativa” (Drucker, 1985)⁶. Schumpeter (1942)⁷ utiliza el término emprendedor para referirse a aquellos individuos que con sus acciones causan instabilidades en los mercados. Define al emprendedor como una persona dinámica y fuera de lo común, que promueve nuevas combinaciones o innovaciones. Él lo expresa de la siguiente manera en su libro Capitalismo, socialismo y democracia: “La función de los emprendedores es reformar o revolucionar el patrón de producción al explotar una invención, o más comúnmente, una posibilidad técnica no probada, para producir un nuevo producto o uno viejo de una nueva manera; o proveer de una nueva fuente de insumos o un material nuevo; o reorganizar una industria, etc.” Según este autor el equilibrio clásico sería obstaculizado por las acciones de los emprendedores, en pos de obtener un lugar monopólico en el mercado, por medio de la introducción de alguna innovación. Ellos estarían incentivados a arriesgarse, a causa de las ganancias que podrían obtener. Y estas ganancias monopólicas permitirían la creación de otras innovaciones, ya que las anteriores habrían sido difundidas, y de esta manera se generaría un proceso de retroalimentación que propiciaría al crecimiento y al desarrollo. Sin la existencia de emprendedores que lleven a cabo ⁸innovaciones, la tasa de crecimiento estaría limitada al crecimiento de los factores de la producción y se dificultaría la generación de dicho proceso.⁹

Se propone el concepto de “Cultura del Emprendimiento”, definiéndolo como el conjunto de valores, creencias, ideologías, hábitos, costumbres y normas, que comparte un grupo de personas hacia el emprendimiento, los cuales surgen de la interrelación social, generando patrones de comportamiento colectivos, estableciendo una identidad entre sus miembros, identificándolos entre sí y diferenciándolos de otro grupo social. Unido a éste concepto, las universidades y algunas instituciones públicas introducen la “Formación para el Emprendimiento”,

⁵ Estudio Académico por First Public Inc Chile S.A. en 1999 INTEC-CHILE en el marco del proyecto “Emprendedores como Creadores de Riqueza y Desarrollo Regional”, con el financiamiento del Fondo de Desarrollo e Innovación de CORFO, y el apoyo de la Universidad de Tarapacá y el Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC). **ARI2487-INV/ENSE**

⁶ DRUCKER, Peter. Management, Tasks, Responsibilities, Practices, Harper and Row. En: Nytimes.com. [en línea] Disponible en internet: <http://www.nytimes.com/2005/11/12/business/12drucker.html?ex=1289451600&en=04f52a7f1fe6f431&ei=5088&partner=rss-nyt&emc=rss>. Consultado el 16 de junio de 2012.

⁷ SHUMPETER, J.S. Can Capitalism Survive, Haper and Row. En: Digamo.free.fr. [en línea]. Disponible en internet: <http://digamo.free.fr/capisoc.pdf>

⁹ Emprendedores como Creadores de Riqueza y Desarrollo Regional, Capítulo Estado del Arte de la Enseñanza del Emprendimiento. Alicia Castillo. INTEC – CHILE 1999.

buscando el desarrollo de la cultura del emprendimiento. Las investigaciones sobre percepciones de los ejecutivos describen el “Espíritu Emprendedor” con términos como innovador, flexible, dinámico, capaz de asumir riesgos, creativo y orientado al crecimiento. Las investigaciones sobre el Espíritu Emprendedor, asocian el término a conceptos positivos de creatividad, dinamismo, crecimiento y como ejemplo, se mencionan tiendas y negocios en el mundo que iniciaron como una idea emprendedora y hoy son grandes almacenes que siguen expandiéndose.

En 1.985, Gartner habla sobre la existencia de diversos tipos de emprendedores/as, múltiples maneras de ser emprendedor/a. Las características de las empresas resultantes son tan variadas como las condiciones distintas presentadas por el entorno donde se desarrollan. Si bien no se ha logrado construir una teoría que responda esta pregunta, las contribuciones de escuelas como la económica (Schumpeter - 1949, McClelland - 1961¹⁰, Casson - 1982), la de rasgos de personalidad (Kets de Vries - 1977, Brockhaus - 1982) la sociológica (Hagen - 1962, Rosa y Bowes - 1990, Shapero y Sokol, 1982) cuyos aportes individualmente no son suficientes para explicar el desarrollo emprendedor, sí aportan elementos para su comprensión.

Dentro de las teorías sobre el emprendedor/a y la capacidad empresarial se encuentra. Ver Tabla 1.

Tabla 1. Otras concepciones sobre el emprendedor¹

Año	Autor	Objetivo
1755	Richard Cantillón ¹¹	Establece las diferencias entre capitalista (inversionista) y empresario, al definirlo como alguien que realiza actividades de empresas, con un nivel de incertidumbre y que espera lograr utilidades de ello.
1803	Jeans Baptiste Say ¹²	Formaliza la diferenciación de Cantillón entre el empresario y el capitalista al afirmar que el empresario es el agente que reúne y combina medios de producción (recursos naturales, recursos humanos y recursos financieros para constituir un ente productivo, y encuentra en el valor recibido de los productos, la recuperación del capital que él emplea, de los gastos en que se incurren y de la utilidad que busca. Es el punto de apoyo (pivot) sobre el cual gira toda la empresa, para ser exitoso se debe tener juicio,

¹ BETANCOURT, Benjamín. Introducción a la teoría del emprendimiento, serie emprendimiento, cartilla 1. Grupo de investigación previsión y pensamiento estratégico. Tuluá. 2013

¹¹ CANTILLÓN, Richard. Entrepreneurship. En: Scielo. [en línea]. Disponible en internet: <http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/n43/n43a6.pdf>. Consultado el 16 de junio de 2012

¹² SAY, Jeans Baptiste. A Teatrise of political Economy, KelLey, En: Newworldencyclopedia.org. [en línea]. Disponible en internet: http://www.newworldencyclopedia.org/entry/Jean-Baptiste_Say. Consultado el 16 de junio de 2012.

		perseverancia y un conocimiento tan bueno del mundo como de la empresa. De poseer el arte de la supervivencia y de la administración.
1893	Richcard T Eleis y Ralph H. Hess	Consideran que existen cuatro factores básicos de producción: mano de obra, tierra, capital, y empresarios; y que estos cuatro factores les corresponde las cuatro partes de distribución de lo producido: “salario, arrendamiento, intereses y utilidades”. Esta concepción de Elis y Hess es básica, pues coloca al empresario en el sitio correcto y plantea que los recursos (humanos, físicos y financieros) sólo son funcionarios en la medida que exista el empresario que los reúna, los asigne y los opere con conciencia empresarial y lo definen: “como la persona o conjunto de personas que toman para sí la tarea y la responsabilidad de combinar los factores de producción en una organización de empresas y de mantener la organización de empresas y de mantener la organización en operación.
1934	Joseph Schumpeter ¹³	Redescubre para la economía al empresario y afirma: “la función del empresario es reformar o revolucionar el esquema de producción, bien sea explotando una invención, o usando una tecnología no tratada para elaborar un nuevo bien, o produciendo un producto viejo en una nueva forma o abriendo una nueva fuente de oferta materiales, o un nuevo punto de venta o reorganizando una industria”.
1974	Peter Drucker ¹⁴	Retoma el tema y afirma, la función del empresario es lograr que la empresa de hoy, especialmente la exitosa, permanezca exitosa hoy en el futuro, transformándola en una empresa diferente, el empresario tiene que reorientar recursos, de áreas de resultados bajos o decrecientes, a áreas con potencialidad de resultados altos o crecientes. Tiene que abandonar el pasado y declara obsoleto lo que ya existe y se conoce. Tiene que crear el mañana.
1986	Peter Drucker	Asocia el concepto de empresario al de innovador, y define a las empresas innovadoras, “como aquellas que crean algo nuevo, diferente, que cambian o transmutan los valores”. Describe a la acción empresarial como una

¹³ SHUCPETER, J.S. Can Capitalism Survive, Haper and Row. En: Digamo.free.fr. [en línea]. Disponible en internet: <http://digamo.free.fr/capisoc.pdf>

¹⁴ DRUCKER, Peter. Management, Tasks, Responsibilities, Practices, Harper and Row. En: Nytimes.com. [en línea] Disponible en internet: <http://www.nytimes.com/2005/11/12/business/12drucker.html?ex=1289451600&en=04f52a7f1fe6f431&ei=5088&partner=rss-nyt&emc=rss>. Consultado el 16 de junio de 2012.

		conducta más que un rasgo del carácter y dice que su base es conceptual y teórica, no meramente intuitiva.
1990	Baty	Plantea que “el éxito empresarial requiere un catalizador que él llama mente empresarial y caracteriza a este último como “actitud poco compasiva pero no feroz, confianza en la intuición pero también en la racionalidad, capacidad de pensar, táctica y estratégicamente, actitud que promueve la acción en el momento oportuno usualmente basado en información incompleta, conjunto mental que integra un plan de acción, actitud que en definitiva indica, no vine solo a jugar, vine a ganar”
1999	Global Entrepreneurship Monitor	Define al emprendedor como persona o grupo de personas capaces de percibir la oportunidad y de tomar los riesgos existentes para abrir nuevo mercados, diseñar nuevos productos y desarrollar procesos innovadores.
2006	Barringer e Ireland	Indican que “empresario es la persona que reconoce una oportunidad y con pasión, trabajo intenso y deseo de competir con otros, crea un organización exitosa. Para hacer esto, el empresario debe tener pasión por su empresa, mantener un foco en el binomio producto/cliente, se tenaz en el caso de fallas y tener inteligencia para llevar a cabo su idea.

Fuente: Los autores desde diferentes fuentes

Ahora bien, Carbonetto y Kritz, presentan un interesante trabajo sobre “la Informalidad”; la OIT en 1972 definió el concepto de informalidad, el DANE hace aportes importantes sobre este concepto¹⁵. El tratamiento del tema la informalidad, aparece expresada por el autor peruano Hernando de Soto en su texto “El otro Sendero”; (...) En De Soto parece haber una preocupación centrada en la integración legal de la informalidad al sistema liberal/capitalista, más que en la justicia social, el bienestar o la sobrevivencia: como si el mundo de los asalariados formales fuera el mejor de los mundos posibles. Albert Martínez relaciona la informalidad con el concepto de “Espacio Público”, exaltando el surgimiento del sector empresarial como una alternativa para aquellos comerciantes que están excluidos de la normatividad y legalidad. Alfonso Torres Carrillo nos recrea un análisis sobre el Concepto de “Asociatividad”, la cual es vista como una “colectividad instituida con miras a unos objetivos definidos, con un orden normativo propio, unos rangos de autoridad y unos sistemas de acción coordinados”.

¹⁵ Disponible en internet: http://www.urosario.edu.co/urosario_files/84/84048d18-e754-4f80-afc5-f80d4b092260.pdf.

Echeverri y Mulford (1998) hablan del concepto “Organización”, refiriéndose a una colectividad que se identifica en sus propósitos, tiene un orden normativo, un sistema de comunicación y dirección coordinadas. Carmen Rengifo (1995), lo define como un proceso de integración de personas y grupos, a partir del cual se posibilita la satisfacción de deseos, intereses y necesidades comunes, mediante la combinación de sus capacidades y recursos. Esperanza González por su parte, entiende a la “Organización Social” como un “grupo de individuos que se identifican con determinados intereses, que deciden actuar en común con el propósito de defenderlos y resolver de manera colectiva problemas compartidos.

Si la informalidad fuera un escalón «intermedio» conducente al sector formal, las diferencias de productividad, relación capital/trabajo y legalización empresarial, podrían constituir un difícil pero promisorio camino hacia el futuro. ¿Pero se trata de un escalón de ascenso o de formas complementarias de desarrollo? La evidencia empírica latinoamericana de las últimas décadas - y esto es ineluctable, porque es particularmente unidireccional en América del Sur -, muestra un proceso de mediano plazo de exclusión, informalización y desocupación crecientes; en los bordes de su frontera social evidencia una diferenciación cualitativa que gana en intensidad, en el mismo movimiento en que adquiere el carácter de calidades distintas. Un camino «heterogéneo» - que atraviesa transversalmente los mundos de la formalidad y la informalidad -, recorre las cambiantes etapas (que frecuentemente retroceden en un sendero que no está prefijado) de la precarización laboral, el marginamiento ocupacional (desempleo, subempleo, pasividad) y la exclusión social (con base en pobreza estructural, origen migratorio, sexo, edad y otras formas de ser distinto o quedar afuera).

De igual manera, se encontraron innumerables políticas públicas enfocadas al control y regulación de la actividad de comercio informal; políticas nunca enfocadas al Emprendimiento Informal sino a la forma como las administraciones municipales pueden establecer una relación dialéctica con un grupo poblacional que está ocasionando la problemática de ocupación del espacio público.

Sobre el crecimiento del sector informal, muchos analistas consideran que uno de los factores más importantes es la incapacidad del sector formal de emplear a toda la población en edad productiva, por lo cual la Informalidad no es vista como una opción laboral real sino como una posibilidad frente al desempleo.

Las profundizaciones conceptuales sobre Emprendimiento, Informalidad, Acción Emprendedora, cultura del Emprendimiento, exclusión social, Espacio Público, reflejan un trabajo progresivo de varios autores, que dilucidan diversos enfoques referidos a características humanas de superación, a la incidencia sobre la inestabilidad de los mercados, a su aporte en las relaciones comerciales, marginamiento ocupacional, ilegalidad, hasta dimensionarlo en tres enfoques: el

cultural, el psicológico y el económico. Así mismo se estiman hipótesis referidas a la informalidad como un eslabón hacia el Emprendimiento, el Emprendimiento como motor importante de la informalidad, la informalidad como una oportunidad para desarrollar emprendedores y la informalidad como una oportunidad para un grupo de población vulnerable emprendedora. Hoy Emprendedor es aquella persona con posibilidades de innovar y agregar valor a una mercancía.

En Latinoamérica y al interior del País el tema del Emprendimiento Empresarial inicia su desarrollo en la Academia, desde el interés firme y perseverante de algunos docentes que presentan propuestas para hacer frente a la problemática del desempleo y al surgimiento de ideas innovadoras desde diferentes grupos de estudiantes del nivel de pregrado. Es en el año 1.975 cuando al interior de la Universidad del Valle Sede Meléndez, en el diseño del Programa Académico de Ingeniería Industrial, se incluye dentro del pensum académico la asignatura “Creación de Nuevas Empresas”, así como la posibilidad de presentar un Proyecto de Grado en Creación de Empresas, para optar por el título.¹⁶

Se crea posteriormente en el año 1976, el Programa “Desarrollo Industrial en Ciudades Intermedias” dentro del programa Nacional de Desarrollo Empresarial, desde una iniciativa del Banco Popular. Luego, con el propósito de aportar acompañamiento a empresarios/as, la Fundación FES de Cali y en Bogotá FICITEC y la Universidad de los Andes, la tarea de diseñar Programas Académicos en este campo. Sus resultados para 1977 y 1978 se cristalizaron en la creación de nuevas empresas y fortalecimiento de otras.

Pero esta semilla dio sus frutos, cuando con la creación del ICESI en 1978, sus propósitos formativos en el área empresarial, de innovación y competitividad en el entorno económico, eran coherentes con los objetivos de los dos anteriores intentos. Es así como los/as estudiantes de la primera promoción tenían una asignatura denominada “Creación de nuevas Empresas”.

En 1983 el docente Rodrigo Varela impacta con un trabajo que presentó en el VII Congreso Nacional de Ingeniería Industrial y Administrativa, “Formación del Ingeniero como Empresario”, lo cual marca la pauta en el ámbito académico nacional para una nueva orientación académica.

Al interior del ICESI, se inicia así un proceso investigativo acerca del tema del Emprendimiento Empresarial, teniendo hallazgos importantes en algunas Universidades de Estados Unidos y proponiendo así, conocer a profundidad esos procesos académicos enfocados al desarrollo del Espíritu Empresarial y la formación de nuevos empresarios. El ICESI crea el Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial – CDEE, en 1987 con Programas como: La Docencia, la Investigación,

¹⁶ VARELA VILLEGAS, Rodrigo. CDEE: 25 años de acciones y logros, ICESI, Santiago de Cali, 2008

“EXPOICESI”, “Campo de verano sobre Espíritu Empresarial”, “Innovando”, “Proyectos de Desarrollo”, “Eventos Nacionales e Internacionales”, “Pequeña y Mediana Empresa”, “Centro Alaya”, “Start – Upcafé”, “Global Entrepreneurship Monitor”, Congresos Latinoamericanos en el tema, Centro de Documentación, Publicaciones, Programas formativos a la comunidad y actividades internas en la Universidad.

En el Departamento del Valle del Cauca, el tema del Emprendimiento Empresarial ha sido irradiado en un gran porcentaje de las Universidades, quienes a su interior, han creado los Centros de Emprendimiento, cada uno con un nombre particular.

Es así como en la Universidad del Valle Sede Meléndez, se creó el “Programa Institucional Emprendedores Univalle – Juntos construyendo futuro”, dirigido por la docente Claudia Marulanda – Coordinadora del Programa, profesional en Administración de Empresas de la Universidad del Valle, Especialista en Calidad.

Este Programa, fue creado en el año 2006, a partir de la Ley 1014; adscrito a la Dirección de extensión y Educación Continua, la cual depende de la Vicerrectoría Académica. Desde su creación estuvo al frente del programa el docente Alejandro Bermúdez, durante los primeros cinco años. El Programa cuenta con la docente coordinadora y dos estudiantes monitores, personal que permanece en las instalaciones del edificio Ágora de la Ciudadela Universitaria en Meléndez, atendiendo a estudiantes de cualquier Programa Académico que se encuentren cursando octavo y noveno semestre y egresados/as hasta de 5 años de haberse graduado, con idea de negocio que requiere asesoría para estructurar desde la idea del negocio al proyecto.

Una vez, el Proyecto se encuentre diseñado se inicia el camino de búsqueda de “Convocatorias” para capital semilla. Dichas convocatorias las promocionan tanto entes públicos como privados. Ejemplos de entes públicos: SENA con el “Fondo Emprender”; INNPULSA – Bancoldex, entregando dineros de regalías y de la Empresa Privada, Bavaria, con su Programa “Destapa Futuro”. Convocatorias ofertadas vía Internet.

Objetivo: Fortalecer el potencial emprendedor de la comunidad universitaria, desarrollando metodologías y cualidades individuales para concebir, planear y poner en marcha nuevas empresas.

Población Beneficiaria: Estudiantes, egresados/as o funcionarios/as de la Universidad del Valle, interesados/as en crear y desarrollar sus ideas empresariales.

Servicios:

✓ Fase “Descubriendo”

- ✓ Fase “Iniciando”
- ✓ Fase “Emprendiendo”

Actividades:

- ✓ Extracurriculares: Cursos cortos en tres enfoques: Emprendimiento de base Tecnológica, Emprendimiento Social y Emprendimiento Cultural.
- ✓ Asesorías para Convocatorias
- ✓ Comunicación

La Universidad del Valle Sede Meléndez participa en la Red de Emprendimiento, en la cual tienen asiento la Gobernación del Valle, el Sena, La Cámara de Comercio de Cali y las Universidades Icesi, San Buenaventura, Santiago de Cali y Autónoma de Occidente.

En la Sede San Fernando de la Universidad del Valle funciona el Centro de Creación, Emprendimiento y Desarrollo Empresarial – CCEDE, “ALAYA Desarrollo Empresarial”, creado en el año 2006, dependiendo directamente de la Facultad de Administración de Empresas. Conciben el Emprendimiento orientado a oportunidades de mercado.

En ALAYA asesoran estudiantes y egresados de la Universidad del Valle y de la comunidad en general; la asesoría es gratuita y se presta para todas las fases de la idea de negocio. Si un/a Emprendedor/a requiere asesoría especializada en áreas diferentes a las manejadas por los docentes asignados, se accede a docentes de la Facultad. En su base de datos existen 135 empresarios/as. Tienen Diplomado permanente en el tema “Creación de Empresa”, dentro del Programa de Extensión Universitaria. Cada Programa académico tiene tutoría en creación de empresa. La literatura en la cual se soportan para las asesorías está en la Biblioteca de la sede San Fernando y en los Trabajos de Grado de los/as estudiantes de la Facultad. Se proyecta trasladar el “Modelo ALAYA” a todas las sedes Regionales de la Universidad.

Misión: El Centro ALAYA de la Universidad del Valle contribuye al desarrollo económico, aumento de la competitividad y dinamismo empresarial colombiano, mediante la ejecución de programas que apoyan la creación y desarrollo de las micros, pequeñas y medianas empresas.

Visión: En el año 2017 el ALAYA – CCEDE será reconocido como programa de extensión de alto impacto nacional, reflejado en el mejoramiento de los indicadores de empleo, producción y competitividad, gracias a su intervención.

Objetivos estratégicos:

- ✓ Calidad
- ✓ Ciencia, Tecnología e Innovación
- ✓ Internacionalización
- ✓ Regionalización
- ✓ Responsabilidad Social
- ✓ Desarrollo Institucional

Servicios:

Fase de sensibilización

Fase de Formulación

Puesta en marcha

En la Universidad San Buenaventura existe desde el año 2005 un edificio dentro de las instalaciones de la ciudadela, llamado “Parque Tecnológico de la Umbría”, como una de las Unidades de la Universidad, cuyo Director es el docente Juan Carlos Campo. Son los frentes estratégicos:

- ✓ Emprendimiento
- ✓ Desarrollo Empresarial
- ✓ Innovación Tecnológica

Trabajan con el Programa “ECOREDES”, una Alianza del Facultad de Administración de Empresas y el Parque Tecnológico, financiado en su totalidad por la Universidad, aunque en estos momentos se podría pensar que ya están alcanzando en punto de equilibrio. El emprendimiento empresarial al interior del campus universitario es uno de los ejes estratégicos de la USB. Tienen el Programa “Concurso de ideas de negocios”.

La idea de tener este espacio en todo un Edificio es contar con una capacidad para 1300 personas, pero actualmente se tiene una ocupación del 70%. En lo relativo a la literatura de apoyo al tema del Emprendimiento Empresarial, es de total manejo de la Facultad de Administración de Empresas, la Facultad es la que maneja lo académico.

El Programa tiene una proyección social, su atención tanto a la población de estudiantes como Empresario y comunidad en general es abierta. En los registros se encuentra que han atendido 263 emprendedores/as que llegan con “Ideas de Negocio”, pocos con empresa creada; el 20% terminan el proceso porque su proceso de formación apenas le da para la idea inicial; no es su proyecto de vida aún.

Generalmente se apoya con asesoría para la creación de Negocio; actualmente tienen cuarenta (40) proyectos en proceso de incubación, porque se ha sentido que

la cultura es “ser empleados/as”. La mayoría de estudiantes atendidos/as del nocturno pertenecen a los estratos 3 y 4; que se encuentran con crédito del ICETEX; la demanda de Asesoría para el Tema del Emprendimiento es en gran porcentaje para la creación de su propio negocio; los del diurno pertenecen a los estratos 4 y 5 y no buscan asesoría.

El 35% de la asesoría es sobre “Creación de Empresa” y está dirigido a la población de Egresados/as; se ha visto más como una estrategia de relación con esta población, pues ellos/as ya saben que cuentan con esta asesoría, el 21% son de la comunidad.

El Emprendimiento posee un sin número de aportantes teóricos que la convierten en un modelo clave dentro del éxito para la formulación de planes de negocio y en el desarrollo de Actitudes Propositivas para el enfrentamiento de los retos a los cuales se enfrentan los futuros Empresarios o los futuros Empleados, pues el Emprendimiento no es solo para aquellos que deseen desarrollar una idea de negocio, es para todos aquellos que desean desarrollar una iniciativa cualquiera, bien sea de tipo filantrópico, económico, social, ambiental, entre otros. El desarrollo de la Actitud es la mayor fortaleza dentro del quehacer del Emprendedor pues no es igual diseñar o construir una idea de negocio que llevarla a cabo.

Trabajos como el de Kim, Mauborgne, en su libro “La Estrategia del Océano Azul”, plantea como las ideas de negocio son exitosas de manera estratégica cuando logras desarrollar un producto o servicio que nadie más tiene, pero para hacer eso se debe ser Emprendedor, pues hay que encontrar la clave de una idea donde nadie más lo ve, esa oportunidad nos puede hacer exitosos.

Sin embargo no hay que referenciarlos solamente de los modelos extranjeros, el país cuenta con documentos que proyectan e impulsan de manera fehaciente dicho elemento, como lo es el caso del Documento CONPES 3582 (Concejo Nacional de Política Económica y Social), donde expresan la importancia del Emprendimiento bajo el siguiente argumento:

(1)°“...fomentar el emprendimiento innovador de alto contenido tecnológico. Esta estrategia tiene como acciones puntuales las siguientes: i) revisión y reformulación del sistema nacional de incubación de empresas; ii) financiación de los costos de elaboración de planes de negocio para la creación de empresas innovadoras y de base tecnológica; iii) realización de encuentros entre nuevos empresarios e inversionistas; iv) diseño de un programa para apoyar emprendimientos en las universidades, los centros de investigación y los centros de desarrollo tecnológico.”

¹⁷

¹⁷ Documento CONPES 3582 (Concejo Nacional de Política Económica y Social).

Si bien, esta es una muestra de que el Emprendimiento hace parte de las estrategias de nivel nacional que busca potencializar la prosperidad y el crecimiento económico en Colombia y yendo más aún cuando dicho documento expone la importancia de hacerlo no sólo en los niveles empresariales o de educación superior, sino también desde las bases:

“...se fomentará la formación en emprendimiento en todos los niveles educativos, y los comités universidad-empresa-estado desarrollarán un portafolio de servicios de oferta-demanda de tecnología e innovación”.

Es por ello, que el SENA debe desarrollar un modelo estratégico que permita llegar a todos los niveles educativos, que permita tener emprendedores aportantes a una sociedad, no solo porque montan empresa, sino también porque son de Actitud Propositiva, altamente eficientes y productivos, dispuestos a dar valor agregado y a crecer mental, personal, social y ambientalmente.

En el ámbito académico, muchos expertos han ubicado al emprendimiento como un elemento que dinamiza el entorno económico de una nación, demostrando que no solo hay que hablar de dicho tema, sino que también hay que brindar unas condiciones óptimas para que dicho elemento se materialice en este mar de indecisiones y temores. El economista y profesor de la Universidad Centro Occidental Lizandro Alvarado de Venezuela, Dr. Isaias Covarrubias M., hace una investigación en su artículo “Emprendedores y Empresarios: Un enfoque institucional”, donde acude a los argumentos de grandes autores como Joseph Schumpeter, Peter Drucker, Max Weber, entre otros, para explicar la manera como el mercado y los tipos de empresas han cambiado y evolucionado dando un giro en la manera de crear empresa y de sostenerlas en el tiempo:

“...La formación de empresarios y el desarrollo de la iniciativa empresarial están estrechamente vinculados a la conformación de las instituciones públicas y privadas y a la forma como éstas evolucionan y se transforman. Un ambiente institucional flexible e innovador es fundamental para generar un buen clima para las inversiones, llevadas adelante por sujetos emprendedores, que asumen razonablemente los riesgos implícitos en cualquier actividad económica.”(1.)

El SENA no puede ser ajena a este tipo de cambio y de evoluciones, y por el contrario debe buscar constantemente las maneras de llegar a los diversos sectores poblacionales, no sólo con sus instructores y convenios, sino también con estrategias, pedagogías y procesos claros y con estructura científica, que hagan del Emprendimiento una filosofía, una actitud, una motivación y por supuesto una forma de vida.

Dentro de los lineamientos institucionales se encuentran diversos documentos que muestran la evolución del modelo Institucional, por medio de los cuales se le dan atribuciones al SENA, para inferir en los temas de pertinencia y fomento de la productividad; tales documentos han ido surgiendo en el siguiente orden:

- ✓ Documento CONPES 2945 / 1997: Gobierno Nacional encomienda al SENA, liderar un sistema de oferta educativa técnica.
- ✓ Documento CONPES 81 / 2004: Consolidación del Sistema Nacional de Formación para el trabajo.
- ✓ Documento CONPES 3674 / 2010: Lineamientos de Política para el fortalecimiento del SNFCH Sistema Nacional de Formación de capital Humano.
- ✓ Documento CONPES 3878 / 2010: Política de Transformación Productiva.
- ✓ Documento ESTRATEGIA VISION COLOMBIA 2032: Ser uno de los países más competitivos de América Latina y será un país de ingresos medio altos, elevando la calidad de vida y reduciendo los niveles de pobreza.
- ✓ Plan Nacional de Desarrollo 2010 – 2014 “Prosperidad para Todos”.

1.4.2 Marco conceptual

El marco conceptual del proyecto se fundamenta en la conceptualización la planeación estratégica y emprendimiento de esta manera y de acuerdo con los siguientes autores: David, Fred¹⁸. MINTZBERG. Henry¹⁹, SERNA GÓMEZ, Humberto²⁰, VARELA VILLEGAS, Rodrigo²¹

AMENAZAS: Estas son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo. Para el caso de estudio, se realizará un análisis del entorno externo, es decir, de la situación económica, política, social, jurídica tecnológica del país y del sector donde se desempeña para conocer los aspectos que afectan negativamente la unidad de Emprendimiento del Sena y por tanto representan una amenaza para esta.

ANÁLISIS EXTERNO: El análisis externo de la Unidad de Emprendimiento del Sena persigue diagnosticar y descubrir los retos, impactos, amenazas y oportunidades que el entorno ofrece al desarrollo estratégico de la empresa. También es necesario considerar las posibilidades de segmentación que pueden aparecer en los diversos sectores industriales, y llevar a cabo un estudio tanto desde la perspectiva de la

¹⁸DAVID, FRED. R. Conceptos de Administración Estratégica. Decima primera edición. Editorial PEARSON 2008. p.5.

¹⁹ MINTZBERG. Henry, LUENN, James Bryan. El proceso estratégico contexto y casos, 2 ed. Prentice Hall. Hispanoamérica. México 1993

²⁰ SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia estratégica. Novena edición. Bogotá: 3R Editores. 2007.

²¹ VARELA VILLEGAS, Rodrigo. CDEE: 25 años de acciones y logros, ICESI, Santiago de Cali, 2008

oferta como de la demanda. El entorno hace referencia a todo aquello que es ajeno a la empresa, que influye significativamente en la estrategia empresarial y que la misma no puede controlar. El entorno competitivo del objeto de estudio incluye todos aquellos factores que influyen directamente sobre los resultados de la organización y de la competencia.

ANÁLISIS INTERNO: El análisis interno engloba el estudio de los recursos, medios y habilidades con que cuenta la empresa para afrontar su entorno. Se refiere al examen de los puntos fuertes y débiles de la Unidad de Emprendimiento.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DOFA: Dentro del contexto empresarial moderno altamente competitivo, se hace necesario contar con algunas herramientas que ayuden a realizar un análisis interno y externo del entorno en el que se encuentra la empresa, para tomar con precisión las decisiones más importantes y optar por la mejor estrategia a seguir. El beneficio que se obtiene con la aplicación del análisis DOFA, es conocer la situación real en la que se encuentra la organización, así como el riesgo y oportunidades que le brinda el mercado.

COMPETENCIAS: Es la capacidad de ubicar en operación los conocimientos, habilidades, carácter, pensamientos y valores de manera integral en las diferentes interacciones que tienen los seres humanos para la vida en los ámbitos personal, social y laboral.

CULTURA EMPRENDEDOR: Está ligada a la iniciativa y la acción, consiste en identificar oportunidades y reunir recursos suficientes de naturaleza varia para transformarlos en una empresa, sin embargo, la cultura Emprendedor/a es un aspecto mucho más amplio de actitudes positivas.

CREATIVIDAD E INNOVACIÓN: Son elementos y requisitos que permiten el alcanzar el éxito de una empresa y sostenerse en el tiempo, como también asegurar una posición competitiva en el mercado.

COMPETITIVIDAD: Es la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores fijado un precio o la capacidad de poder ofrecer un menor precio fijada una cierta calidad, o sea, la optimización de la satisfacción o el precio fijados algunos factores.

EMPRENDIMIENTO: Es un término que ha estado siempre presente en el desarrollo de cualquier actividad. Actualmente el enfoque que se quiere para las actividades empresariales y profesionales es la innovación, adecuada gestión y mejoramiento de la calidad de vida satisfaciendo las necesidades del entorno. ²²La palabra Emprendimiento proviene del francés entrepreneur (pionero), y se refiere a

²² Disponible en internet: <http://Emprendimiento.sena.edu.co>

la capacidad, aptitud de una persona para generar cambios en sus entorno y alcanzar una meta u objetivo mejorando sus ingresos.

EMPRESA: unidad socio-económica que buscan obtener rentabilidad, puede ser constituida como persona natural o jurídica mediante una actividad económica, en cualquier sector.

EMPRESARIO/A: Persona que en forma colectiva o individual fija objetivos, estrategias de una unidad y asume la parte legal y comercial frente a terceros.

EMPRESAS FORMALES: Unidad que cumple con los deberes vigentes en todos los aspectos, como en su constitución, Leyes que la rigen las cuales cumplen con los parámetros esenciales como: llevar libros contables, registros mercantiles, pago de impuestos.

EMPRESAS INFORMALES: Se puede describir como actividades lícitas con medios ilícitos, son basadas en objetivos económicos de subsistencia pero la forma de operar no es dentro de un marco legal, en esta figura están los vendedores ambulantes, mercados informales y los que no están ajustados a la economía capitalista.

EMPRENDIMIENTO: Una manera de pensar y actuar orientada hacia la creación de riqueza. Es una forma de pensar, razonar y actuar centrada en las oportunidades, planteada con visión global y llevada a cabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado, su resultado es la creación de valor que beneficia a la empresa, la economía y la sociedad.

EMPRESARIALIDAD: Despliegue de la capacidad creativa de la persona sobre la realidad que la rodea. Es la capacidad que posee todo ser humano para percibir e interrelacionarse con su entorno, mediando para ello las competencias empresariales.

FORMACIÓN PARA EL EMPRENDIMIENTO: La formación para el Emprendimiento busca el desarrollo de la cultura del Emprendimiento con acciones que buscan entre otros la formación en competencias básicas, competencias laborales, competencias ciudadanas y competencias empresariales dentro del sistema educativo formal y no formal y su articulación con el sector productivo.

FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS: La planificación estratégica engloba el conjunto de acciones formalmente establecidas cuyo seguimiento permite a la empresa diseñar y desarrollar la estrategia adecuada para realizar su misión y cumplir sus objetivos. El análisis y la selección de estrategias pretenden determinar los cursos alternativos de acción que permitirán a la organización alcanzar de la mejor manera su misión.

PLANES DE NEGOCIOS: Es un documento escrito que define claramente los objetivos de un negocio y describe los métodos que van a emplearse para alcanzar los objetivos.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: Es un modelo administrativo que combina métodos científicos, con el ánimo de dar solución a problemáticas o necesidades. Bajo esta premisa se busca determinar un proceso que reduzca los riesgos de fracaso y maximice las capacidades y fortalezcas del implementador.

IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA: La dirección estratégica además de formular la estrategia que ha elegido, ha de ponerla en práctica. Para ello la organización debe considerar una serie de factores que garanticen el éxito de la implantación estratégica. La formulación de la estrategia implica decidir dónde está hoy una empresa y dónde debería de estar mañana, y la implementación consiste en decidir cómo llevar a dicha compañía hasta el punto deseado. La formulación e implantación de la estrategia son dos conceptos que están ligados entre sí, y han de ser complementarios para el buen funcionamiento de la empresa.

LA ESTRATEGIA COMPETITIVA: La dirección estratégica engloba el conjunto de políticas que sirven a la empresa de marco general para tomar decisiones, que le permita adquirir una posición sólida a la hora de competir en su entorno sectorial.

El modelo tradicional de organización empresarial, se caracteriza por una estructura jerárquica y un conjunto de políticas y normas rígidas e independientes que la empresa ha formulado o ha ido adquiriendo a lo largo de los años, para llevar a cabo su actividad.

Las organizaciones que aprenden consideran que esas políticas, normas o procesos han de ser revisados continuamente, con el objetivo de responder y reaccionar ante los rápidos cambios y necesidades que tienen lugar en el entorno empresarial.

1.4.3 Marco histórico²³. El Centro Agropecuario del SENA en Buga inició operaciones el 4 de noviembre de 1967, luego de ser inaugurado por el entonces Presidente de la República, doctor Carlos Lleras Restrepo.

Casi simultáneamente se crea el Centro Suramericano de Mecanización Agrícola, en desarrollo del Convenio de Cooperación técnica suscrito entre el Gobierno de Colombia, representado por el SENA, la Organización de la Naciones Unidas para la agricultura y la alimentación, FAO, y la empresa británica de maquinaria agrícola

²³ SENA. Disponible en internet: <http://centroagropecuariobuga.blogia.com/>

MASSEY FERGUSON, para orientar la tecnificación en la explotación de los suelos en los países de América Latina mediante la mecanización agrícola.

Las condiciones excepcionales que reúne el Valle del Cauca en su desarrollo agroindustrial, determinaron que el Convenio de Cooperación Técnica Internacional tuviera como sede a la ciudad de Buga. Actualmente sirve como sede de todas las acciones que el SENA adelanta en su zona de influencia. A nivel Nacional el Centro Agropecuario de Buga es el más moderno y mejor dotado en maquinaria agrícola, y en los programas de Reparación y Operación de Maquinaria han participado alumnos de toda Colombia y de otros países latinoamericanos. En ganadería bovina, mediante un proyecto de formación, se atienden personas provenientes del suroccidente del País. Así mismo se atiende la zona de influencia del centro, mediante programas de formación en Comercio, Salud y acciones de Formación Profesional para poblaciones rurales.

El Centro Agropecuario de Buga, es hoy considerado un Centro Nacional y lidera procesos de formación en el área agroindustrial, para tal fin ha hecho grandes inversiones en la construcción del Complejo Piloto Agroindustrial, el cual es la instalación más moderna del País en materia formación, en transformación y procesamiento de alimentos.

El Modelo pedagógico de Formación por Competencias Laborales con énfasis en la formación por proyectos se empieza a implementar en el SENA el año 2002 basado en los enfoques de competencias laborales de Francia, Inglaterra y España y en las experiencias de modelos pedagógicos de la formación Dual de Alemania y otros aprendizajes de los modelos de Brasil, con la asesoría de la Organización Internacional del Trabajo "OIT", que permitieron desarrollar un modelo apropiado a los sistemas productivos y sociales de Colombia.

La presente propuesta se orienta a gestionar ante Instituciones públicas y privadas de Colombia y de otros países a través de las embajadas con sede en Colombia, posibilidades de cooperación que permitan retornar al objeto misional del CAB (Centro Agropecuario de Buga), para desarrollar acciones de formación con tecnología de avanzada bajo estándares internacionales de calidad en los temas de Emprendimiento.

1.5 DISEÑO METODOLÓGICO

1.5.1 Técnica de Investigación. La presente iniciativa tuvo por objeto implementar planteamientos metodológicos de tipo:

Descriptivo: Con el propósito de describir las situaciones y eventos que rodean a la institución (objeto de estudio), especificando las características del fenómeno que estamos evaluando.

Explicativo: Posterior a la descripción, se requiere explicar por qué está ocurriendo el fenómeno en la institución y en qué condiciones se está dando, así como las variables que están relacionadas.

Correlacional: Para finalmente determinar de qué manera serían las relaciones entre la Internacionalización y: la Calidad, la Pedagogía, la innovación, el Desarrollo, la Investigación y la Evolución.

El proyecto plantea desarrollar metodologías de tipo CUALITATIVO y CUANTITATIVO con el fin de reportar los efectos más resaltantes en el análisis del modelo.

Dentro del marco de lo CUALITATIVO se establecieron procedimientos basados en la observación y el análisis, que determinen los efectos en el fortalecimiento de la Unidad de Emprendimiento del Centro, basados en las variables del desempeño del talento humano y la calidad del mismo.

Para el marco CUANTITATIVO, se determinaron los diferentes aspectos relacionados con la cantidad de convenios y alianzas desarrollados en el Centro desde su creación, la cantidad de eventos, la cantidad de proyectos desarrollados, la cantidad de beneficiarios de dichos convenios, el número de profesionales que han estado vinculados a los mismos, la cantidad de herramientas, equipos y tecnología en general necesaria para el desarrollo de este tipo de iniciativas.

1.5.2 Estrategia metodológica

TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

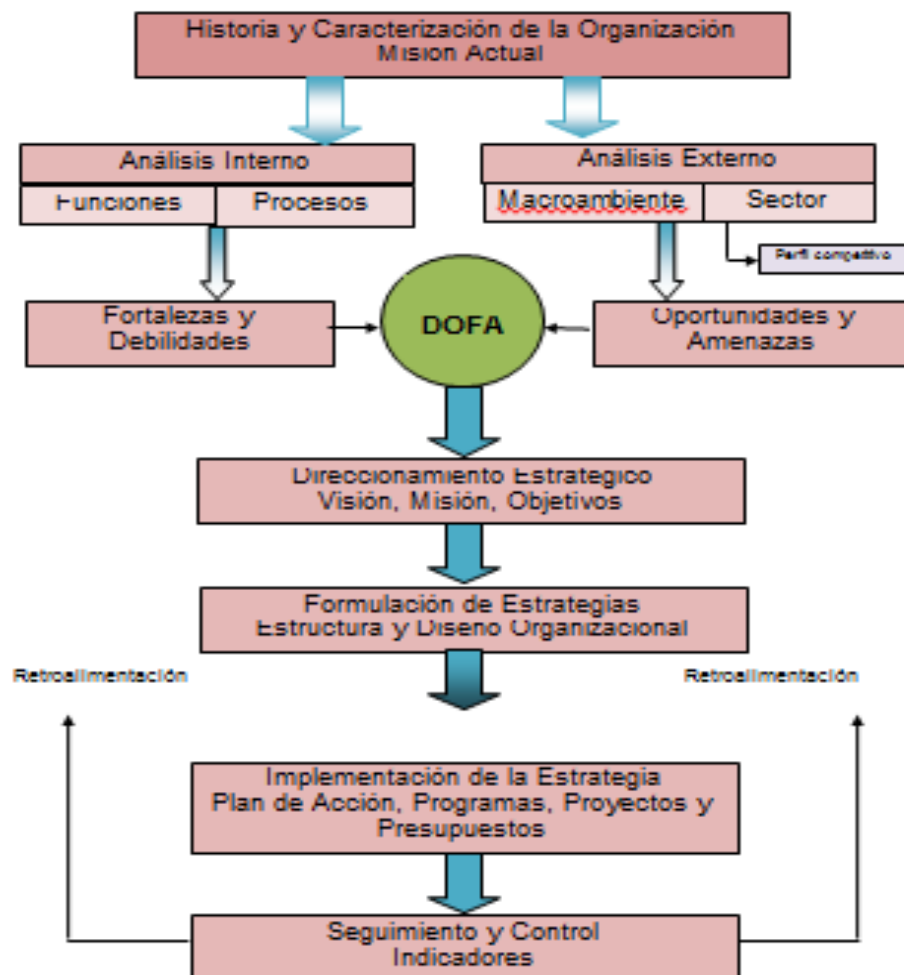
Se desarrollaron cinco (5) mecanismos para la obtención de la información del fenómeno en estudio, los cuales estarán previamente soportados en procedimientos científicos y bajo argumentos estratégicos. Los modelos a utilizar son:

1. LA ENTREVISTA, por medio de la cual se buscó obtener información de primera de los directamente implicados y responsables del desarrollo de los programas formativos y proyectos productivos del centro.
2. LA OBSERVACIÓN, a través de esta se hizo un análisis de las instalaciones, su capacidad, imagen y condiciones biológicas, climáticas, tecnológicas y de infraestructura.

3. ANÁLISIS DEL DISCURSO, donde se estableció la relación y concordancia entre el objeto, la misión y la visión del centro versus su desenvolvimiento en la región.
4. GRUPOS FOCALES, se buscó identificar los grupos donde se relacionaron las características del fenómeno en términos de factibilidad, percepción y aprovechamiento del Centro.
5. INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL, aquí se evidenció el soporte oficial frente a los antecedentes que ha tenido el centro desde su creación, las evidencias de lo que ha hecho (proyectos, programas, convenios, alianzas, entre otros) y las condiciones de legalidad, gestión y trámite para el desarrollo de iniciativas.

La intención de la investigación se ilustra en la figura 2, que muestra las diferentes fases compuestas por: elementos teóricos, fase diagnóstica y fase de diseño y formulación del plan estratégico. Ver figura 2.

Figura 2. Proceso estratégico



Fuente: Benjamín Betancourt G. 2011, d. 35. Papeles de trabajo para planes estratégicos

1.6 PARTICIPANTES

Para el desarrollo del proyecto se contó con la siguiente lista de actores:

- a) Directivas del Centro:
 - a. Sub-Director
 - b. Coordinadores
 - c. Apoyo Administrativos
 - d. Encargado de la Biblioteca
- b) Instructores Activos (Nombrados y Contratistas)
- c) Instructores retirados (Pensionados – Jubilados)
- d) Aprendices

- e) Empresarios
- f) Egresados
- g) Directivas de Instituciones Educativas:
 - a. Rectores
 - b. Coordinadores
- h) Docentes de las Instituciones educativas
- i) Estudiantes de las Instituciones Educativas
- j) Padres de Familia o Acudientes de los estudiantes
- k) Gremios empresariales

A partir de los siguientes capítulos se desarrolló el trabajo y se podrá visualizar la validación de los hechos y datos y los resultados alcanzados.

2. CONSTRUCCIÓN DEL REFERENTE HISTÓRICO DEL EMPRENDIMIENTO EN EL SENA, CASO CENTRO AGROPECUARIO DE BUGA

2.1 EL SENA – CONTEXTO HISTÓRICO²⁴

El Servicio Nacional de Aprendizaje “SENA”, ha desarrollado durante los últimos 50 años todo un modelo de cambio en la manera de enseñar saberes y quehaceres, donde seguido de iniciativas y exigencias del entorno nacional e internacional, ha logrado revolucionar no solo la manera de hacer las cosas, sino también la manera de pensar sobre el medio y la manera en que este se comporta.

Hacer trabajadores idóneos no fue suficiente, entonces para lograr estar al nivel de otros países en desarrollo, había que pensar en cómo hacer para “hacer” emprendedores que crearan fuentes de empleo y que se convirtieran las dificultades en oportunidades y nunca ha sido más evidenciable como hoy en día, con las nuevas políticas de desarrollo que trae el SENA. Para entender este proceso evolutivo es necesario exponer los inicios de la institución a través de su historia.

2.2 HISTORIA GENERAL²⁵

Transcurría el año 1957 cuando Rodolfo Martínez Tono se embarcó en el sueño que se convertiría en la que sería la obra de su vida. Ese sueño, recogía, en parte, un anhelo de las clases trabajadoras, quienes algunos años antes, a través de las organizaciones sociales constituidas en ese entonces, como la UTC y la CTC, plantearon la necesidad de que el país contara con un instituto de enseñanza laboral técnica, a estilo SENAI del Brasil.

En una conversación, a la orilla del lago Lemán, en Suiza, con Francis Blanchard, director de la División de Formación, de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), se planteó la posibilidad de crear una organización descentralizada del Estado y con financiación autónoma. El proyecto tomó forma en la mente de Martínez, quien lo expuso ante el entonces Ministro de Trabajo, Raimundo Emiliani Román.²⁶

La iniciativa, defendida en un intenso debate ante el Consejo de Ministros y revisada por un comité asesor, fue aprobada. Así, el SENA nació durante el Gobierno de la Junta Militar, posterior a la renuncia del General Gustavo Rojas Pinilla, mediante el Decreto-Ley 118, del 21 de junio de 1957. Sus funciones, definidas en el Decreto 164 del 6 de agosto de 1957, eran brindar formación profesional a los trabajadores,

²⁴ SENA. Disponible en internet: <http://www.sena.edu.co/Portal/EI+SENA/Historia/>

²⁵ SENA <http://mgportal.sena.edu.co/Portal/EI+SENA/Historia/>

²⁶ Ibíd. p. 48

jóvenes y adultos de la industria, el comercio, la agricultura, la minería y la ganadería.

Así mismo, su fin era proporcionar instrucción técnica al empleado, formación acelerada para los adultos y ayudarles a los empleadores y trabajadores a establecer un sistema nacional de aprendizaje. Además, organizar y mantener la enseñanza teórica y práctica relacionada con diferentes oficios; seleccionar los candidatos al aprendizaje; realizar cursos complementarios de preparación, perfeccionamiento y adiestramiento para trabajadores técnicos; y contribuir con el desarrollo de investigaciones relacionadas con la organización científica, entre otras.

La entidad tripartita, en la cual participarían trabajadores, empleadores y Gobierno, se llamó Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) y surgió en el momento indicado. La industria pretendía conquistar nuevos mercados y necesitaba más trabajadores y mejor calificados, métodos modernos y cambios drásticos en la productividad.

El nombre, SENA, lo escogió Martínez Tono, quien admiraba el río Sena que cruza a París, la ciudad luz, capital de Francia, donde estudió aspectos relacionados con la formación profesional.

Antes de cumplir 30 años, Rodolfo Martínez, convirtió su tesis de grado, "La Formación Profesional en el Marco de una Política de Empleo", en el SENA, institución a la cual estuvo vinculado durante 17 años, desde su creación en 1957, hasta el cambio de dirección propuesto por el presidente Alfonso López Michelsen en 1974.

Estaba convencido de que sin capacitación del talento humano no habría desarrollo. Por eso aprovechó las becas de la O.I.T. para conocer las experiencias en formación profesional acelerada implementadas en Europa después de la Segunda Guerra Mundial y el apoyo de ese organismo con expertos que vinieron a Colombia.

La institución que Rodolfo Martínez Tono dirigió con "mano dura" y manteniendo a raya la politiquería, ofreció instrucción calificada al talento humano para enfrentar los retos propios de una industria en crecimiento. Por ello, desde el principio, su influencia fue notoria.

La naciente entidad no solo formaba técnicos, sino también empresarios y promovía las pequeñas y medianas empresas.

2.3 LOS COMIENZOS²⁷

En 1957 empezó a sesionar el Consejo Directivo Nacional, en un edificio ubicado en la calle veinte con carrera octava, por espacio de tres años.

Organizaciones sindicales como la Confederación de Trabajadores de Colombia (CTC) y la Unión de Trabajadores de Colombia (UTC), respaldaron al SENA para que cumpliera un papel fundamental en el desarrollo del país.

Como en toda “gran empresa”, el comienzo fue difícil. Las primeras clases se dictaron en las aulas del Politécnico Central y de la Universidad Nacional. También en improvisadas carpas de circos levantadas en ciudades y municipios, con el fin de ampliar su cobertura.

La institución atendería las demandas de la empresa privada en sus planes de expansión; del Gobierno, con sus políticas de arbitraje y planificación de los recursos y, de los trabajadores, que exigían más capacitación, bienestar y calidad de vida.

El 23 de agosto de 1957 sesionó por primera vez el Consejo Nacional y se definieron dos tareas a realizar: el estudio, codificación y sistematización de la oferta y demanda de mano de obra y la capacitación profesional.

Para ejecutarlas en el primer organigrama se establecieron la División de Mano de Obra, la de Formación Profesional y la Administrativa, creada para planificar la construcción y dotación de los centros de formación profesional.

Durante los primeros meses se establecieron las estructuras seccionales en los diversos departamentos. Ese año también nacieron las seccionales de Cundinamarca, Antioquia, Valle, Atlántico, Bolívar, Nariño, Cauca y Magdalena. Los departamentos restantes tuvieron sus seccionales al siguiente año.

En 1958 se realizó una investigación, en cinco mil empresas de todos los departamentos, excepto Chocó y Córdoba, acerca de las necesidades de formación profesional. El estudio abarcó todos los sectores de la industria y reveló que al menos 210 mil trabajadores requerían complementar su educación y urgía la formación de 25 mil trabajadores adicionales. Con base en esos resultados se fijó el plan quinquenal, 1959-1963.

²⁷ SENA: Disponible en internet: <http://mgportal.sena.edu.co/Portal/EI+SENA/Historia/>

2.4 FORTALECIMIENTO Y EXPANSIÓN²⁸

Capacitar al mayor número de personas era la consigna. Por ello, los instructores visitaron comunidades marginadas en el barrio Meissen, en Bogotá, y levantaron más de 100 carpas de circos en ciudades y municipios.

En ellas desarrollaron los programas móviles rurales y urbanos denominados Programas de Promoción Profesional Popular, que después se llamaron programas móviles. En 1960 el SENA firmó convenios con la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y el Fondo Especial de las Naciones Unidas, que brindaron asesoría administrativa, financiera y técnica a los pequeños y medianos empresarios y promovieron el crecimiento empresarial.

La OIT también asesoró al SENA en la creación del Centro Nacional de Formación de Instructores (1959-1960). Unas 2.000 personas se capacitaron como directivos, supervisores e instructores de formación profesional.

Entre 1959 y 1963 el progreso fue notable. Se destacó la seriedad en la elección de los funcionarios, que ingresaban a la entidad por concurso.

Entre 1963 y 1964 abrieron sus puertas dos nuevos centros para la formación de instructores agropecuarios y del sector comercio y servicios en Gaira (Magdalena) y Bogotá, respectivamente. El centro de formación de instructores agropecuarios fue trasladado posteriormente al Centro Agropecuario de El Espinal (Tolima).

El SENA trabajó con adultos, veló por el agro, el comercio y los servicios. Sin embargo, el renglón industrial era el más fuerte. El primer centro de formación fue el Metalmecánica, en Bogotá.

Hasta 1964 la unidad operativa del SENA fue la seccional Bogotá. Ese año funcionó el Centro Nacional de Confecciones en Pereira y en 1965 el Centro Nacional Textil de Medellín. Se proyectaron los centros nacionales de artes gráficas, de fundición para Bogotá y el náutico pesquero para la Costa Pacífica, que operarían entre 1968 y 1969. Otros centros nacionales planeados y construidos, posteriormente, fueron el de hotelería y turismo, el de mandos medios y el de construcción, en Bogotá.

Entre 1966 y 1967, el SENA realizó un estudio llamado Investigación de Recursos Humanos para una Política Nacional de Empleo y Formación Profesional que incluyó todos los sectores. Los resultados se publicaron en 1968 y fueron el punto de partida para responder mejor a la demanda de las empresas.

²⁸ SENA: Disponible en internet:

<http://mgportal.sena.edu.co/Portal/EI+SENA/Historia/Fortalecimiento+y+expansi%C3%B3n.htm>

En la década de los sesenta, los centros de formación pasaron de 31 a 50; la formación no tradicional, fuera de los centros, representó el 35% del total y se crearon los centros agropecuarios y la División Agropecuaria. De éstos, los más importantes eran La Salada, Antioquia; Gaira, Magdalena; El Espinal, Tolima y Buga, Valle.

En este período el número de alumnos se incrementó 40% cada año debido al incremento de los aportes de la empresa privada, que pasaron de 1% a 2% con la Ley 58 de 1963, y a los mecanismos de planeación de acciones, evaluación y control de resultados del SENA.

Vientos nuevos soplaron en la entidad. En 1968 se crearon dos subdirecciones nacionales: la Administrativa y la de Operaciones y se planteó la necesidad de modernizar los sistemas de formación profesional con métodos pedagógicos y medios audiovisuales.

La institución inauguró el Centro de Control Experimental, en Bogotá, con modernos equipos, laboratorios de control de calidad, metrología y ensayos. También, incursionó en la formación de técnicos medios.

El 2 de marzo de 1969 comenzaron los primeros cursos de aprendizaje industrial, con 130 trabajadores-alumnos patrocinados por 27 empresas, en electricidad, soldadura, ebanistería, mecánica automotriz y ajuste.

2.5 CRECIMIENTO ACELERADO²⁹

Un año después, el 10 de abril de 1970, se puso en marcha el Programa de Promoción Profesional Urbana y el de Promoción Profesional Popular Rural (PPPR), inaugurado antes, recibió un impulso importante. Los programas rurales fueron asignados a la división agropecuaria y los urbanos a la industria.

El SENA crecía a un ritmo impresionante, pero no exento de dificultades. La situación laboral era tensa entre 1970 y 1971. Durante el Gobierno de Carlos Lleras Restrepo el 90% de los funcionarios del SENA fueron declarados empleados públicos y el 10% oficiales. Por eso, en 1971 se fundó el Sindicato de Empleados Públicos (Sindesena).

En medio de esa coyuntura algunos empleados atraídos por mejores sueldos y reconocidos por su eficiencia se vincularon al sector privado y al Gobierno. El cumplimiento de metas disminuyó y Planeación Nacional concluyó en 1972 que los

²⁹ SENA. Disponible en internet:
<http://mgportal.sena.edu.co/Portal/EI+SENA/Historia/Crecimiento+acelerado.htm>

rendimientos decrecieron, después de analizar los costos de la formación profesional. No obstante, la entidad superó la situación.

Entre 1969 y 1973 se propuso atender las demandas de formación de desempleados y subempleados en las áreas urbanas y definió nuevas políticas y perspectivas que se hicieron efectivas en 1974.

Ese año Rodolfo Martínez Tono, quien dirigió la entidad desde 1957, fue reemplazado por Eduardo Gaitán Durán, nombrado por el presidente Alfonso López Michelsen.

Martínez Tono dejó un legado invaluable. La formación era actualizada y los comités empresariales permitían conocer, de primera mano, las exigencias del sector privado.

Así, la entidad alcanzó un prestigio internacional sin precedentes. Presidentes de distintos países llegaron a Colombia para observar la experiencia del SENA. Charles De Gaulle, de Francia, fue uno de ellos.

2.6 COBERTURA Y MODERNIZACIÓN³⁰

Entre 1975 y 1976 el SENA evaluó el cumplimiento de objetivos del quinquenio 1970-1975 y, paralelamente, realizó un diagnóstico de la realidad nacional para delimitar sus acciones. Con la ayuda de Planeación Nacional y teniendo en cuenta las condiciones demográficas, socioeconómicas del país, la oferta y demanda de mano de obra y la eficacia en los últimos años, configuró las políticas de la institución.

En 1977 se llevó a cabo una reestructuración administrativa. Las metas para el período 1976-1980 fueron fijadas a corto y mediano plazo. En esa época Colombia experimentó un crecimiento sostenido en sectores modernos de la economía, la industria manufacturera, la agricultura industrial, el comercio y los servicios.

De igual forma, se expuso la urgencia de ampliar la cobertura a renglones modernos de la economía tradicional y no formal, darle un carácter popular a la enseñanza y modernizar las áreas administrativa, tecnológica y metodológica.

El resultado fue la creación del Programa de Desarrollo Tecnológico en el Centro Especializado de Formación Profesional Avanzada y de la División de Desarrollo de Tecnología, con el fin de mejorar los procesos formativos y productivos. Esto fue

³⁰ SENA. Disponible en internet:

<http://mgportal.sena.edu.co/Portal/EI+SENA/Historia/Cobertura+y+modernizaci%C3%B3n.htm>

posible gracias a los avances tecnológicos en los centros pilotos a los que se vincularon especialistas externos y docentes.

A comienzos de los años 80 una parte considerable de la población activa trabajaba en la empresa privada y el sector público. El resto pertenecía al sector informal. El modelo de educación técnica/formación profesional procuró adaptarse a ese contexto.

El SENA implementó una política técnico-pedagógica de educación permanente, individualizada y modular, lo cual facilitó el desarrollo de estrategias como la constitución de empresas y la educación a distancia.

2.7 FORMACIÓN INTEGRAL E INNOVACIÓN³¹

En 1985 surgió Capacitación para la Participación Campesina (Capaca), dirigida a líderes campesinos, indígenas y comunidades beneficiarias de la Reforma Agraria, con el fin de que tomaran parte en el desarrollo agropecuario.

Una alianza con la Sociedad de Agricultores de Colombia (SAC) garantizó la formación en el territorio nacional. Los campesinos recibieron instrucción en técnicas de producción y proyectos que dieron valor agregado a sus productos en un mercado cada vez más globalizado.

En la década de los 90 la internacionalización de la economía incrementó la competencia empresarial. De ahí la necesidad de expedir la Ley 119 de 1994 mediante la cual la institución se reestructuró para brindar programas de formación profesional integral en todas las áreas económicas. El objetivo: aumentar la productividad y el desarrollo social y económico.

Lograrlo requería actualizar los procesos, la infraestructura pedagógica, tecnológica y administrativa para responder de manera eficaz a los cambios y exigencias de la formación profesional integral.

Con la reducción de los recursos del Presupuesto Nacional asignados a ciencia y tecnología en la década pasada, se plantearon algunas iniciativas para asegurar que parte del presupuesto del SENA se invirtiera en mejoramiento de la competitividad y desarrollo tecnológico del sector productivo colombiano.

Allí tiene su origen el artículo de la Ley 344 de 1996 que estipula que el SENA destinará el 20% de sus ingresos para tal fin. La entidad asumió parte de las actividades de innovación para promover la competitividad de las empresas

³¹ SENA. Disponible
<http://mgiportal.sena.edu.co/Portal/EI+SENA/Historia/Formaci%C3%B3n+integral+e+innovaci%C3%B3n.htm>

colombianas y estableció una sólida relación con actores del Sistema de Ciencia y Tecnología como los centros de desarrollo tecnológico, las universidades, sus grupos de investigación e incubadoras de empresas de base tecnológica.

En 1996, el SENA y el Instituto para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología (Colciencias), se unieron para promover la investigación tecnología y la modernización científica.

Posteriormente, en el Plan de Desarrollo de 2003 se incluyó un artículo, por el cual Colciencias y el Sena, a través de convenios especiales de cooperación, promoverán y fomentarán la investigación aplicada, el desarrollo tecnológico, la apropiación pública de la ciencia, la tecnología y la innovación.

Los beneficios son evidentes. Cada vez más centros de formación de la institución se interesan por participar en proyectos de alianza con centros de desarrollo tecnológico y universidades que promueven y desarrollan la innovación y el desarrollo tecnológico regional.

2.8 RETOS DE FIN DE SIGLO³²

El final de siglo se caracterizó por una nueva organización del trabajo con producción flexible. Las empresas necesitan empleados con múltiples competencias, novedosos enfoques de gestión y formación del recurso humano. En respuesta, el SENA, cuya gestión no estuvo exenta de críticas por aquella época, priorizó el emprendimiento, el empresarismo, la innovación tecnológica, la cultura de calidad, la normalización, la certificación de competencias laborales y el servicio público de empleo.

La institución se comprometió con el fortalecimiento de un sistema nacional de formación para el trabajo.

En 1998 se utilizó el servicio de videoconferencias en todo el país. Cuatro años después existían 31 puntos: cuatro en Bogotá y los demás en Medellín, Atlántico y otras regionales.

En 2001, el SENA suscribió compromisos con el Convenio Marco de Cooperación Interinstitucional del Ministerio de Agricultura para la reactivación del campo, la generación de empleo y la promoción, consolidación y fortalecimiento de empresas asociativas a través de las cadenas productivas.

³²SENA. Disponible en internet:<http://www.mineduacion.gov.co/cvn/1665/w3-article-307852.html>

Entre 2001 y 2002 invirtió \$33 mil millones en teleinformática, formación de personas con competencias específicas en tecnologías de información y comunicación. Se desarrollaron seis grandes proyectos: aulas abiertas, aulas itinerantes, nueva oferta educativa, comunidad virtual, videoconferencia y la página web.

2.9 CONOCIMIENTO PARA TODOS LOS COLOMBIANOS³³

El SENA es un establecimiento público, con financiamiento propio derivado de los aportes parafiscales de los empresarios, que ofrece instrucción gratuita a millones de personas que se benefician con programas de formación complementaria y titulada y jalona el desarrollo tecnológico para que las empresas del país sean altamente productivas y competitivas en los mercados globalizados.

Busca la capacitación técnica del recurso humano; forma personas para vincularlas al mercado laboral, empleadas o subempleadas, y realiza actividades de desarrollo empresarial, comunitario y tecnológico.

La oferta regular para técnicos, tecnólogos y trabajadores especializados incluye 522 programas y tiene 56 mesas sectoriales, conformadas por empresarios de diversos sectores de la producción que, junto con los expertos de la institución diseñan los programas.

El SENA se ha adaptado a los cambios en las tendencias demográficas y tecnológicas para optimizar su función.

Durante estos 50 años el SENA se consolidó como una entidad de formación profesional y extendió sus servicios a todos los municipios de Colombia mediante alianzas estratégicas con alcaldes y gobernadores.

Actualmente, llega a los 1099 municipios, incluso a los más alejados, con una red corporativa de comunicaciones que comprende la Dirección General, 33 Regionales, 115 Centros de Formación Profesional y 45 aulas móviles con acceso a INTERNET, el cual se brinda con más de 15.000 computadores conectados.

Fortaleció su esquema de formación con un enfoque por competencias laborales para adaptarse a los parámetros establecidos por otras instituciones de educación superior y técnica mundiales.

Mediante sus programas Jóvenes Rurales y Jóvenes en Acción, estimula el empleo y la generación de riqueza del sector agropecuario; a través del Fondo Emprender

³³ SENA. Disponible en internet: <http://www.bibliotecanacional.gov.co/caja-herramientas/taxonomy/term/182>

y del Sistema Nacional de Incubación de Empresas, refuerza la estrategia del Gobierno Nacional de fomentar el emprendimiento y, a través de “Colombia Certifica”, reconoce la experiencia y los conocimientos del trabajador colombiano.

El SENA es pionero en cooperación en América Latina. El Instituto de Formación Profesional (Infop) de Honduras, el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (Intecap) de Guatemala, el Instituto Nacional de Cooperación Educativa (Ince) de Venezuela, la Fundación Nacional para la Capacitación Laboral (Infocal) de Bolivia, el Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional (Infotep) de República Dominicana, el Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial (Senati) de Perú y el Servicio Ecuatoriano de Capacitación (SECAP) de Ecuador, reciben asesoría presencial en el desarrollo de los sistemas de formación profesional.

Alianzas claves le han permitido traer conocimiento al país y desarrollar pasantías a los aprendices y capacitarse a los instructores, con universidades e instituciones técnicas y tecnológicas de países como México, España, Francia, Alemania, Australia, América Latina y el Caribe.

2.10 A TONO CON LA GLOBALIZACIÓN Y LA ERA DIGITAL

Bajo el lema: “SENA: Conocimiento para todos los colombianos”, durante el periodo 2002-2006, la entidad se trazó como meta la tarea de rediseñarse para ponerse a tono con la globalización y entrar renovada en la era digital.

La utilización intensiva de su capacidad instalada; la reorientación decidida de las inversiones hacia los procesos de aprendizaje y del talento humano, que constituyen la razón de ser del SENA; la dedicación exclusiva de los instructores a los procesos de aprendizaje; la supresión de burocracia innecesaria; el control a la construcción de edificios nuevos y la adquisición de equipos industriales innecesarios, constituyen parte de las estrategias que le han permitido a la entidad celebrar, completamente rediseñada, sus primeros 50 años.

La apertura de alianzas nacionales e internacionales y la disposición de nuevos ambientes de aprendizaje, le permitieron generar calidad, pertinencia y eficiencia en el cumplimiento de su misión en las diferentes regiones.

Agosto de 2003 marcó un hito en la formación del SENA. A partir de esa fecha, se implementó el aprendizaje virtual, con ventajas como la alta cobertura, la distribución territorial equilibrada, la posibilidad de acortar distancias, además de la atención flexible y oportuna del e-learning empresarial.

En el 2004, se lanza el programa SENA 24 horas, que incrementa la cobertura de formación profesional y la utilización de los Centros de Formación, entre las 9 de la noche y las seis de la mañana.

La reestructuración del SENA, adoptada mediante el Decreto 249 del 28 de enero de 2004, estableció que los instructores deben dedicar 32 horas a la semana para los procesos directos de formación. Esta decisión contrasta con las 26 horas semanales por instructor, que venían rigiendo desde 1997.

Para el fortalecimiento de la presencia institucional en regiones en donde se requería, mediante el decreto de reestructuración, también se crearon siete nuevas regionales autónomas y con presupuesto propio en los departamentos de Amazonas, Arauca, Guainía, Guaviare, Putumayo, Vaupés y Vichada. De igual manera, se creó la Regional Cundinamarca, independiente de la Bogotá.

Los ambientes virtuales de aprendizaje, constituyen uno de los pilares estratégicos que le permitieron al SENA crecer 263% en los últimos cuatro años, pasando de ofrecer en sus diversos programas de aprendizaje un total de 1.142.798 cupos en el 2002, a 4.148.809 cupos en el 2006.

La formación en línea ha beneficiado con módulos de especialización a 772.635 colombianos en 1.045 municipios y a otros 2.200 colombianos residentes en 71 diferentes países.

En esta tarea participan 2000 tele-instructores, que coordinan más de 400 módulos de aprendizaje en 14 áreas ocupacionales, que van desde el arte, pasando por las ciencias naturales, sociales, educativas y de servicios gubernamentales, finanzas y administración, salud, ventas y tecnologías de información, entre otras.

Para la formación virtual el SENA dispone de 16.000 computadores destinados a los aprendices; de las aulas de escuelas y colegios que los alcaldes proveen en casi todos los municipios y de 637 tele-centros comunitarios del Programa Compartel, que suministran navegación gratuita hasta por un millón de horas, en un sistema financiado por el Servicio Nacional de Aprendizaje.

Adicionalmente, en el segundo semestre de 2006 se articularon la televisión y la WEB, con lo cual existe la posibilidad de estudiar desde cualquier lugar donde exista TV y conexión a Internet. Estos se emiten a través del Canal Institucional de lunes a viernes, de 5:30 a.m. a 6:30 a.m., con repetición desde las 12 de la noche hasta las 5:30 de la mañana.

El deseo de un joven, de formar a la clase trabajadora de su país, se convirtió con el paso de los años en una institución modelo de América Latina y el mundo. Así podría sintetizarse la historia del SENA.

Ahora, su plan estratégico 2007-2010, busca dar respuesta a los retos que enfrentará Colombia, derivados de la profundización en la globalización de la economía, a la necesidad de una transformación a fondo del aparato productivo nacional en términos de su diversificación, especialización y modernización, y a la búsqueda de un desarrollo social y económico.

Además, las universidades han abierto las puertas a los técnicos y tecnólogos para que continúen su cadena de formación y alcancen su título profesional, lo cual constituye un estímulo adicional para los egresados.

El SENA está al día en conocimiento, desarrollo tecnológico e innovación, pero mantiene su dinámica de cambio, a fin de seguir proporcionando la herramienta fundamental para que un país salga de la pobreza y las empresas sean más competitivas: Conocimiento para todos los colombianos.

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO

El análisis del entorno organizacional comprende: el análisis del Macroambiente que está conformado por diferentes fuerzas de carácter político, legal, cultural, social, económico, ecológico, demográfico y tecnológico que pueden afectar el comportamiento del sector educativo y de la formación profesional integral liderada por el SENA – Centro Agropecuario de Buga³⁴. Ver ilustración 2.

Ilustración 1. Tendencias del entorno



Fuente: PÉREZ, Marta. Guía práctica de Planeación Estratégica. Universidad el Valle. Cali, 1990

3.1 Entorno regional. De acuerdo a Anuario Estadístico del Valle de Cauca³⁵, el Departamento del Valle del Cauca es un departamento que tiene una superficie de 21.195 km². Está ubicado en el suroccidente del País, limita al norte con los departamentos del Choco y Risaralda, al oriente con Quindío y Tolima, al sur con Cauca y al occidente con el océano pacífico, su capital es la ciudad de Cali y sus otras ciudades intermedias más importantes son: Buga, Buenaventura, Palmira, Tuluá, Yumbo y Cartago. La sociedad vallecaucana es mestiza, pluriétnica y multicultural. Su población supera los 4.200.000 habitantes y tiene 42 municipios con gran diversidad de pisos térmicos, productos agropecuarios, atractivos turísticos y miticulturas.

³⁴ PÉREZ, Marta. Guía práctica de Planeación Estratégica. Universidad el Valle. Cali, 1990

³⁵ COLOMBIA. GOBERNACIÓN DEL VALLE DEL CAUCA. Anuario Estadístico del Valle del Cauca. Disponible en internet: <http://www.valledelcauca.gov.co/planeacion/publicaciones.php?id=19299>

En materia económica el Valle del Cauca es una de las regiones con mayor desarrollo económico del país, el departamento contribuye con más del 11% del producto interno bruto (PIB) nacional.

La Región se caracteriza por su diversificación económica y por la articulación de cadenas productivas y clúster productivos que le adicionan valor agregado a las materias primas que se convierten en bienes y servicios para mercado regional, nacional e internacional. La base fundamental de la economía son: los sectores terciarios (transporte, educación, salud, recreación, inmobiliarias, administración pública y la banca), que representa el 65% del PIB regional; el sector secundario es la industria y la construcción con el 23% y el sector agropecuario participa con el 8%.

El departamento producto de su desarrollo económico muestra indicadores sociales que lo sitúan entre los mejores del país, según el censo del 2005, como lo muestra la siguiente tabla 1.

Tabla 2. Indicadores de desarrollo económico y social del Valle del Cauca

Acceso a redes eléctricas	Acceso a redes eléctricas de acueducto	Acceso a red telefónica	Conexión a red de gas	Aporte al PIB nacional
92,5%	97,4%	61,4%	44,2%	11,5%

Fuente: Documento hacia el Valle incluyente, 2008.

Existe en el Valle del Cauca contrastes entre la concentración de riqueza y desigualdad que se genera por la sobre acumulación de los medios de producción y discordancia entre crecimiento económico y la pobreza de una gran porción de la población, divergencia entre la capital, las ciudades intermedias y los pequeños municipios, disparidad entre las condiciones de vida de los ciudadanos y las poblaciones vulnerables o especiales, según el informe de desarrollo humano, hacia un Valle del Cauca incluyente y pacífico se recomienda:

- ✓ Realizar inversiones masivas en los pobres para la generación de oportunidades con equidad
- ✓ Desarrollar políticas públicas que fortalezcan el tejido social.
- ✓ Fomentar la participación ciudadana, el respeto y la valoración por las miticulturas.
- ✓ Protección del medio ambiente y en especial del recurso agua.
- ✓ Disminución de la violencia y el desempleo.

- ✓ El fomento de los minifundios mediante la recuperación de tierras para los campesinos.
- ✓ Diversificar la producción agropecuaria.
- ✓ Incremento en la generación de valor agregado a las materias primas y bienes simples mediante el fortalecimiento de procesos agroindustriales.
- ✓ Fortalecer la gobernabilidad, el tejido empresarial y organizacional con identidad de región.
- ✓ Inclusión social, mayor liderazgo empresarial, política y gremial unido y solidario.
- ✓ Responsabilidad social empresarial de lo público y lo privado.
- ✓ Fortalecimiento de la plataforma productiva diversificada, la plataforma vial, aérea y portuaria que facilitan la integración con los tratados de libre comercio TLC.

GUÍA DE ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE
UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO EN EL SENA, CASO CENTRO
AGROPECUARIO DE BUGA, PERIODO 2012 - 2014
ENTORNO: Entorno Regional del Valle del Cauca

Tabla 3. Entorno regional del Valle del Cauca

Variable	A/O	AM	am	om	OM
Versatilidad para el uso integrado de la plataforma portuaria distante a 2 horas de Buga, aeroportuaria a 40 minutos y plataforma vial que integra todo el país, que facilitan la logística empresarial y de comercio internacional.	O				X
Ventajas competitivas por la calidad de los suelos y la diversidad de microclimas que permite diversificar la producción agropecuaria y agroindustrial.	O				X
Cercanía a uno de los puertos más importantes de América latina y de Colombia	O				X
Diversificación y ampliación de la frontera agrícola de monocultivos.	A	X			
Buga ha perdido importancia y liderazgo a nivel regional en cuanto a desarrollo político y económico	A	X			
Inseguridad social por la influencia de grupos armados al margen de la Ley que afectan la imagen de la región y la confianza de nuevos inversionistas.	A		X		

Fuente: Los autores a partir del Modelo de Betancourt (2011).

A: Amenaza
O: Oportunidad

AM: Amenaza Mayor
OM: Oportunidad Mayor

am: amenaza menor
om: oportunidad menor

Figura 1. Departamento del Valle del Cauca, división político administrativa.



Fuente: <http://www.tulua.gov.co/mapas.shtml?apc=m1m2--&x=1480995>

3.2 ENTORNO DEMOGRÁFICO DEL MUNICIPIO DE BUGA³⁶. Analizando el entorno demográfico del municipio de Guadalajara de Buga y de acuerdo a cifras plasmadas en el Anuario Estadístico de la vigencia 2013, el entorno demográfico, es la primera fuerza del macro entorno en la cual se debe centrar la atención pues es la población los que componen el mercado. Estas fuerzas analizan variables referentes al tamaño y tasa de crecimiento de la población de la región, además de la distribución por edad y composición étnica; niveles de educación; conformación de los hogares; características y movimientos regionales.

La población de Buga fue fundada por Giraldo Gilde Estupiñan en el año 1555, que al ser incendiada por los indios se trasladó a Babaya. Desde entonces este municipio del Valle del Cauca, tuvo una serie de cambios en su administración, ya que dada su importancia estratégica debió soportar frecuentes variaciones en la política y en el manejo de intereses públicos.

Durante la época de la conquista sus tierras estaban pobladas por diversas y valientes tribus guerreras que ofrecieron resistencia a la invasión por parte de los

³⁶ Anuario Estadístico del municipio de Guadalajara de Buga. Disponible en internet: <http://guadalaradebuga-valle.gov.co/apc-aa-files/65656531333638323462663739646334/anuario-buga-2013-documento-completo-.pdf>

conquistadores. El nombre de esta ciudad, proviene de las tribus que poblaban los altos valles de la cordillera central, donde fue fundada “Buga la Vieja”.

Se ignora la fecha exacta de su fundación que de todas maneras se realizó en 1555 siendo trasladada a la cordillera y nuevamente al valle. En 1569 el alcalde Ruy Baez de Sosa ofreció sus tierras para trasladar la ciudad a orillas del río Guadalajara, la traslación tuvo lugar el 4 de Marzo de 1570, siendo su primer alcalde el capitán Melchor Velásquez de Valdenebro fundador de Toro y primer “Alférez Real” el capitán Diego Lazo de la Vega, quien además ejerció de alcalde.

La Fundación realizada el 4 de marzo de 1570 en un sitio muy cercano a lo que hoy día son terrenos del SENA, llamada sepulturas, es aceptada oficialmente como definitiva de la fundación de Guadalajara de Buga aunque un tiempo después fue trasladada a la margen derecha del Rios piedras, hoy río Guadalajara, siendo su plaza original el hoy parque “José María Cabal”

Figura 2. Mapa de la ciudad de Guadalajara de Buga



Fuente: <https://www.google.com.co/search?q=mapa+de+la+ciudad+de+buga+valle&bi>

Tabla 4. Población por zona del municipio de Buga

POBLACIÓN POR ZONA				
DESCRIPCIÓN	2004	2005	2006	2007
Zona urbana	116.786	117.916	129.387	132.445
Zona rural	14.443	14.404	14.384	14,225
Total	131.229	132.320	143.771	146.670

Fuentes: Planeación municipal 2012

Tabla 5. Población por estratos del municipio de Buga

ESTRATOS	POBLACIÓN URBANA	CENTROS POBLADOS RURALES	FINCAS Y VIVIENDAS RURALES DISPERSAS
Estrato 1	15%	20%	64%
Estrato 2	35%	60%	11%
Estrato 3	30%	7%	16%
Estrato 4	13%	1%	5%
Estrato 5	5%	0%	3%
Estrato 6	<1%	-	1%
No residencial	-	12%	-

Fuente: Anuario Municipio de Guadalajara de Buga año 2010 y DANE

La población del municipio de Buga está distribuida por edades y por sexo, lo cual proporciona información para clasificar los rangos por edades y población económicamente activa³⁷, según lo muestra la siguiente tabla

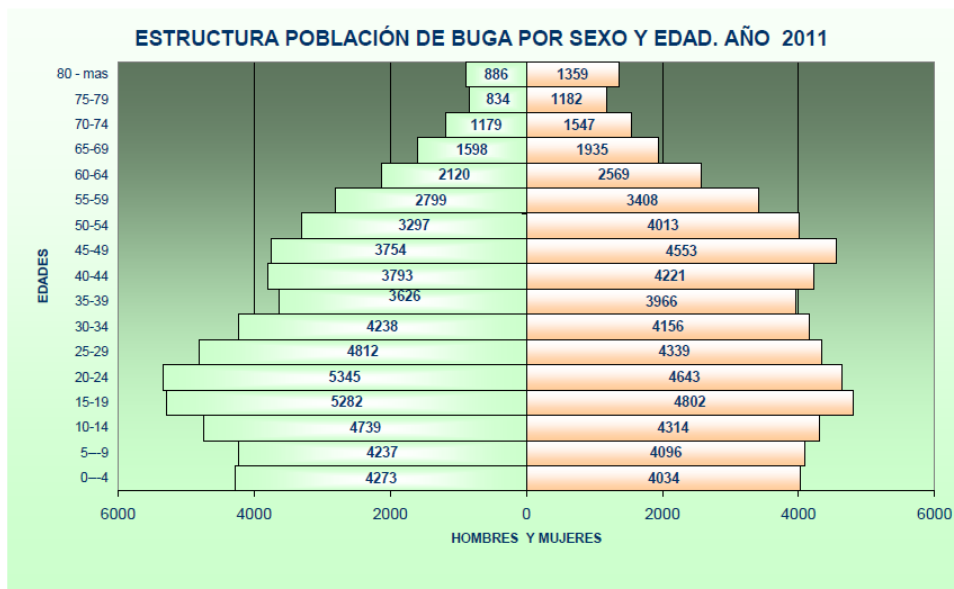
Tabla 6. Distribución de la población del Municipio de Guadalajara de Buga por sexo y edades

Pirámide poblacional a 31 de diciembre de 2008									
GRUPO DE EDADES	TOTAL			CABECERA			RESTO		
	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
0⁺	6961	7541	14502	6178	6693	12871	783	848	1631
5-9	6640	7193	13833	5893	6384	12277	747	809	1556
10-14	6421	6956	13377	5699	6174	11872	722	782	1505
15-19	6073	6580	12653	5390	5839	11230	683	740	1423
20-24	6162	6676	12838	5469	5925	11394	693	751	1444
25-29	5700	6174	11874	5058	5480	10538	641	695	1336
30-34	5170	5600	10770	4588	4970	9559	581	630	1211
35-39	4191	4540	8731	3719	4029	7749	471	511	982
40-44	3433	3719	7152	3047	3301	6348	386	418	804
45-49	2625	2844	5469	2330	2524	4854	295	320	615
50-54	2208	2391	4599	1959	2122	4082	248	269	517
54-59	1735	1830	3615	1540	1668	3208	195	211	407
60-64	1527	1655	3182	1356	1469	2824	172	186	358
65-69	1107	1200	2307	983	1065	2047	125	135	260
70 y más	1940	2101	4041	1721	1865	3586	218	236	455
TOTAL	61893	67050	128943	54931	59508	114439	6962	7542	14504

Fuente: Anuario Municipio de Guadalajara de Buga año 2010 y DANE

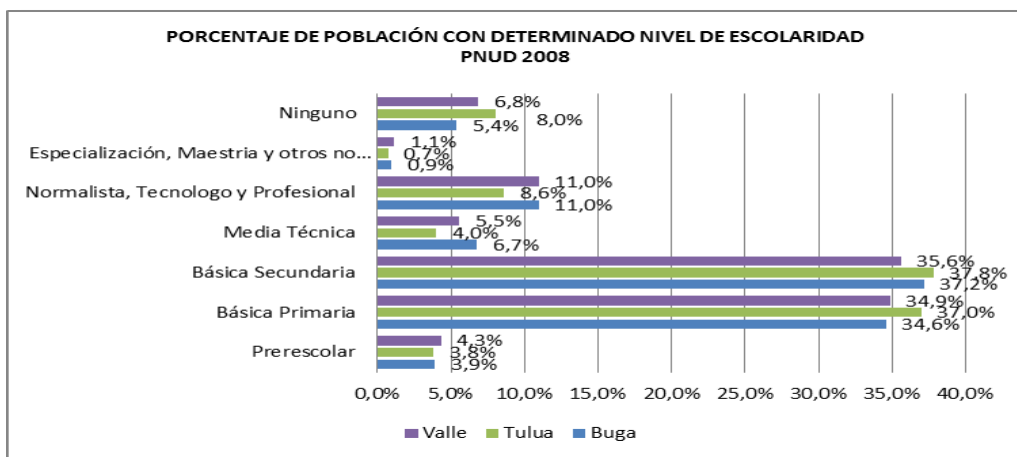
³⁷ Disponible en internet: http://www.guadalaradebuga-valle.gov.co/apc-aa-files/61663161356265666630653566343538/DIAGNOSTICO_GENERAL_MUNICIPIO_BUGA.pdf

Gráfico 1. Pirámide poblacional del Municipio de Buga



Fuente: Anuario Municipio de Guadalajara de Buga año 2010 y DANE

Gráfico 2. Representación de la población de Acuerdo al nivel de escolaridad



Fuente: Anuario Municipio de Guadalajara de Buga año 2010 y DANE

GUÍA DE ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE
UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO EN EL SENA, CASO CENTRO
AGROPECUARIO DE BUGA, PERIODO 2012 - 2014
ENTORNO: Entorno demográfico del municipio de Guadalajara de Buga

Tabla 7. Entorno demográfico del municipio de Guadalajara de Buga

Variable	A/O	AM	am	Om	OM
El municipio de Buga se encuentra a una distancia de 74km de Cali y 126km del puerto de Buenaventura.	O				X
Tiene una región plana hacia el norte y otra montañosa al oriente.	O				X
Se encuentra limitada por Norte: municipios de San Pedro y Tuluá, Oriente: departamento del Tolima, Sur: con los municipios de cerrito, ginebra y Guacarí, Occidente: con el municipio de Yotoco haciendo límites con el río Cauca.	O				X
Disminución progresiva de la frontera agrícola diversificada por el cultivo de la caña, impactando en el empleo y el medio ambiente “recurso agua”	A		X		
Buga presenta una población de 115.949 de habitantes en donde el 49% son hombres y el 51% son mujeres.	O			X	
Guadalajara de Buga esta entre las cinco ciudades más importantes del departamento del Valle con una población superior a 115.949 habitantes	O				X
Buga tiene un gran porcentaje de su población se encuentra entre edad joven y adulta.	O			X	

Fuente: Los autores a partir del Modelo de Betancourt (2011).

A: Amenaza
O: Oportunidad

AM: Amenaza Mayor
OM: Oportunidad Mayor

am: amenaza menor
om: oportunidad menor

3.3 ENTORNO SOCIO CULTURAL³⁸

De acuerdo al Plan de Desarrollo Municipal³⁹ y Anuario Estadístico del municipio este se de Guadalajara de Buga se encuentra localizado en el centro funcional del Valle del Cauca, compartiendo esta función con el municipio de Tuluá, aunque repartiendo sus áreas de influencia, se ubica en el nodo articulador de los tres sistemas viales más importantes del suroccidente del país, conformado por el corredor vial Bogotá- Buenaventura, la doble calzada Buga-Tuluá-La paila-Eje

³⁸ Anuario Estadístico del municipio de Guadalajara de Buga. Disponible en internet: <http://guadalajaradebuga-valle.gov.co/apc-aa-files/65656531333638323462663739646334/anuario-buga-2013-documento-completo-.pdf>

³⁹ Plan de Desarrollo Municipal de Buga. Disponible en internet. http://guadalajaradebuga-valle.gov.co/apc-aa-files/61363232346165636539353630653537/Acuerdo_013___2012___Plan_de_Desarrollo_Municipal.PDF

cafetero y el proyecto de ejecución de la malla vial doble calzada a Buga-Buenaventura, lo cual le confiere importantes ventajas comparativas frente al paso de los flujos de bienes y mercancías, producto del proceso exportador e importador.

El municipio cuenta con un centro histórico declarado monumento nacional por Ley 163 de 1959 y reglamentado su manejo por medio del Acuerdo 109 de 1998, lo cual otorga un marco normativo que orienta y regula las intervenciones en los inmuebles públicos y privados ubicados en sus límites y en un área de influencia igualmente delimitada. El centro histórico de Guadalajara de Buga comprende 52 manzanas que concentran una gran parte de los edificios y espacios públicos más representativos de la ciudad. Por otro lado está la fortaleza turística especialmente en materia religiosa generando particularmente por la basílica del señor de los milagros, el cual se constituye en uno de los productos turísticos más consolidadas de la región suroccidental del país, que le representa un alto nivel de afluencia de peregrinos en virtud de las diferentes festividades y eventos que se desarrollan y que atraen cerca de tres millones de visitantes al año. La antigüedad del municipio, su arquitectura colonial, su desarrollo histórico particular, la tradición religiosa que la caracterizan configurado en la ciudad un ritmo de crecimiento lento bajo el predominio de ciertos valores conservadores.

El municipio está dividido en 18 corregimientos y 46 veredas (según Acuerdo 025/89) y en la zona urbana en 6 comunas (según Acuerdo 043/93) las cuales están conformadas por 27 barrios nombrados y 23 urbanizaciones. La siguiente es la distribución de los barrios por comunas:

La estratificación socio económica de estos barrios está distribuida del 1 al 6: En las comuna 1 y 2 los estratos predominantes son el 2 y el 3.

En la comuna 3 predomina el estrato 2,

En la comuna 4 predominan los estratos 3 y 4;

En la comuna 5, los estratos 1 y 2

En la comuna 6 son predominantes los estratos 4,5 y 6

Sin embargo se encuentra dentro de la ciudad de Buga fiestas y eventos muy importantes

3.3.1 Principales festividades y eventos

- ✓ Procesión infantil martes santo (colegio de las hermanas vicentinas calles de la ciudad).
- ✓ Procesión infantil de la clínica la piedad.
- ✓ Procesiones del santo sepulcro, de la virgen yd e resurrección.

- ✓ Festival estudiantil de intérpretes de la canción (Universidad del Valle).
- ✓ Encuentro nacional de danzas folclóricas.
- ✓ Festival de la canción moderna Corarte.
- ✓ Novena del señor de los milagros (Basílica).
- ✓ Rogativas al señor de los milagros cada siete (7) años (Basílica).
- ✓ Encuentro Nacional de música Coral-organiza Corpacoros (Universidad del Valle, Buga y municipios aledaños)
- ✓ Encuentro nacional e internacional de contadores de historias y Leyendas.
- ✓ Aniversario de fundación municipio de Buga.
- ✓ Encuentro regional de bandas marciales.

3.3.2 Vivienda y servicios públicos

Tabla 8. Hogares del municipio de Guadalajara de Buga según censo 2005

CATEGORÍAS	CASOS	%	ACUMULADO
ARRIENDO PAGADO	715	18,72	18,72
VIVIENDA PROPIA	2057	53,86	72,58
VIVE SIN PAGO ALGUNO	811	21,23	93,81
VIVE O TENENCIA O POSESIÓN	50	1,32	95,1
VIVE EN OTRA SITUACIÓN	169	4,41	99,5
SIN INFORMACIÓN	17	0,46	100
TOTAL	3819	100	100

Fuente: Anuario Municipio de Guadalajara de Buga año 2010 y DANE

Tabla 9. División por comunas y principales vías de acceso de Guadalajara de Buga



Fuente: Anuario Municipio de Guadalajara de Buga año 2010 y DANE

El municipio de Guadalajara de Buga dispone de los servicios de energía eléctrica, alcantarillado, teléfonos hospitales, clínicas, teatros, centros de salud, coliseo de ferias, concha acústica para festivales, estadio, coliseo deportivos, hoteles, bancos, tres proveedores de servicio de internet, bibliotecas y emisoras.

La población en edad escolar es de 33.419 niños y jóvenes en edad escolar, es decir la comprendida entre 4,5 años (nivel preescolar) y 17-18 años en nivel de educación media.

3.3.3 Cultura⁴⁰. El municipio adolece de una política cultural que integre los diferentes actores y que contemple los procesos de formación y divulgación de las diferentes expresiones culturales y artísticas que constituyen el patrimonio intangible municipal. El concejo municipal de cultura no ha sido conformado y por lo tanto se adolece de instancias de coordinación, concertación y articulación de las diferentes iniciativas. La concepción de cultura está restringida, casi exclusivamente a las manifestaciones artísticas.

No hay un enfoque claro no objetivo de ciudad, que viabilice proyectos destinados a promover la cultura ciudadana. Los procesos tendientes a la generación de sentimientos de identidad y pertenencia con la ciudad y la región están ausentes.

GUÍA DE ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE

⁴⁰ Anuario Estadístico del municipio de Guadalajara de Buga. Disponible en internet: <http://guadalajaradebuga-valle.gov.co/apc-aa-files/65656531333638323462663739646334/anuario-buga-2013-documento-completo-.pdf>

UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO EN EL SENA, CASO CENTRO
AGROPECUARIO DE BUGA, PERIODO 2012 - 2014
ENTORNO: Entorno socio cultural del municipio de Guadalajara de Buga

Tabla 10. Entorno socio cultural del municipio de Guadalajara de Buga

Variable	A/O	AM	am	Om	OM
El municipio de Buga se encuentra localizado en el centro funcional del Valle del Cauca	O				X
Se ubica en el nodo articulador de los tres sistemas viales más importantes del suroccidente del país, conformado por el corredor vial Bogotá – Buenaventura, la doble calzada Buga-Tuluá - la paila. El eje cafetero y el proyecto de ejecución de la malla vial doble calzada a Buga . Buenaventura, lo cual le confiere importantes ventajas comparativas frente al paso de los flujos de bienes y mercancías producto del proceso exportador e importador.	O				X
Buga dispone de todos los servicios públicos como son la energía eléctrica, el alcantarillado, teléfono	O				X
Buga dispone de hospitales, clínicas, teatros, centros de salud, coliseo de ferias, concha acústica para festivales, estadio, coliseos deportivos, hoteles bancos, dos proveedores de servicio de internet, bibliotecas y emisoras.	O				X
Centro del turismo religioso.	O				X
Gran influencia multicultural por tener visitantes y peregrinos de otras regiones y países del mundo	O				X
No hay un enfoque claro ni objetivo de ciudad, que viabilice proyectos destinados a promover la cultura ciudadana.	A		X		
La antigüedad del municipio, se arquitectura colonial, su desarrollo histórico particular, la tradición religiosa que la caracteriza, han configurado en la ciudad un ritmo de crecimiento lento bajo el predominio de ciertos valores conservadores.	A	X			

Fuente: Los autores a partir del Modelo de Betancourt (2011).

A: Amenaza
O: Oportunidad

AM: Amenaza Mayor
OM: Oportunidad Mayor

am: amenaza menor
om: oportunidad menor

3.4 ENTORNO EDUCATIVO⁴¹

Con base en el dato de matrícula del periodo 2002 a 2003, se deduce que la población atendida por el sector oficial es de 20.258 estudiantes, equivalente al

⁴¹ Anuario Estadístico del municipio de Guadalajara de Buga. Disponible en internet: <http://guadalajaradebuga-valle.gov.co/apc-aa-files/65656531333638323462663739646334/anuario-buga-2013-documento-completo-.pdf>

60,6% del total. El sector no oficial prestó servicio a 7410 correspondiente al 22% de la población en edad escolar.

Tabla 11. Cobertura del sistema de educación municipal

COBERTURA DEL SISTEMA DE EDUCACIÓN MUNICIPAL PERIODO 2010-2011					
POBLACIÓN EN EDAD ESCOLAR	SECTOR OFICIAL			SECTOR NO OFICIAL	TOTAL
	URBANO	RURAL	TOTAL	URBANO	
Preescolar	1.160	253	1.413	1.379	2.792
Primaria	8.422	2.081	10.503	3.026	13.529
Secundaria y media	6.409	447	6.856	3.005	11.347
Media técnica	1.457	29	1.486		
TOTAL	17.448	2.810	20.258	7.410	27.668

Fuente: Secretaria de Educación municipio de Guadalajara de Buga. 2011.

Tabla 12. Historial de la población matriculada en el periodo del 2008 al 2011 en Guadalajara de Buga

HISTORIAL DE MATRICULAS DE LOS AÑOS 2008 AL 2011						
AÑO	JARDÍN	PRIMARIA	SECUNDARIA	MEDIA	SUMA	%
2008	1.343	9.357	7.334	2.308	20.342	25,5
2009	1.241	8.940	7.673	2.735	20.589	25,8
2010	1.218	8.601	7.149	2.751	19.719	24,7
2011	1.354	8.065	7.066	2.671	19.156	24,0
TOTAL	5.156	34.963	29.222	10.465	79.806	100

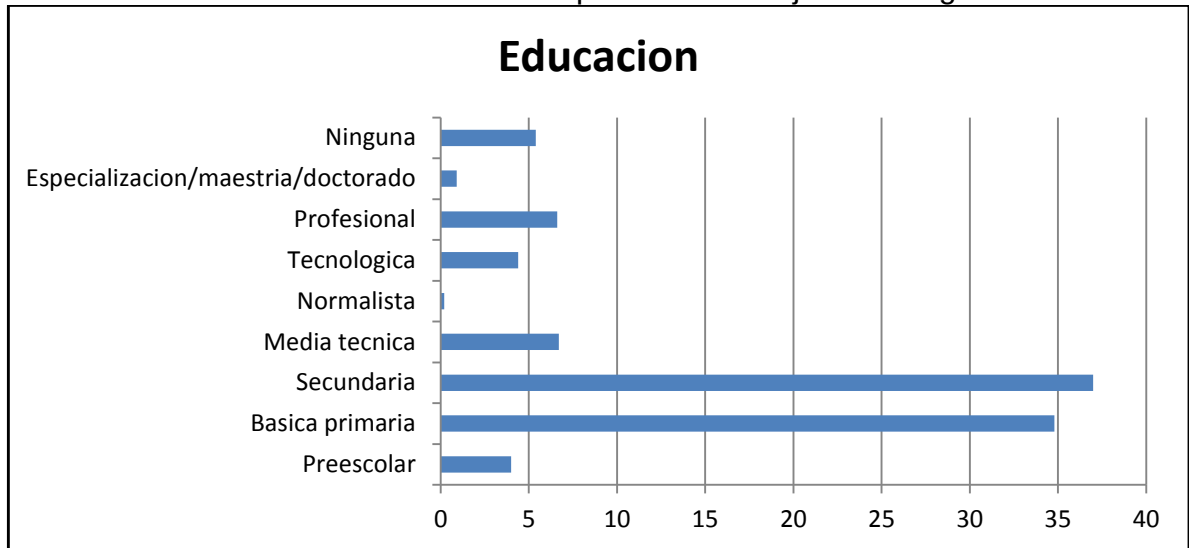
Fuente: Secretaria de Educación municipio de Guadalajara de Buga. 2011.

Tabla 13. Promedio de estudiantes

EL PROMEDIO DE ESTUDIANTES
EN LOS AÑOS 2008 AL 2009 SE OBSERVA UN INCREMENTO DE 0,31%
EN LOS AÑOS 2009 AL 2010 SE OBSERVA UNA DISMINUCIÓN DE 1,1%
EN LOS AÑOS 2010 AL 2011 SE OBSERVA UNA DISMINUCIÓN DE 0,70%

Fuente: Secretaria de Educación municipio de Guadalajara de Buga. 2011.

Gráfico 3. Niveles educativos del municipio de Guadalajara de Buga



Fuente: Secretaria de Educación municipio de Guadalajara de Buga. 2011.

3.4.1 Entorno educativo del emprendimiento⁴²: En el área educativa se encuentran varias entidades que cuentan con unidad de emprendimiento reconocidas y con un buen prestigio entre ellas en Cali, estas universidades tienen unidades de emprendimiento que tienen un gran reconocimiento por su trayecto, su equipo de profesionales y por los proyectos que ya han salido de cada una de ellas. Por otro lado tenemos otras entidades que llevan un poco menos de haber constituido su unidad de emprendimiento como son institución universitaria ITA.

Por otra parte está la Cámara de Comercio de Bogotá, que tiene una unidad de emprendimiento muy reconocida y buen prestigio, aunque la Cámara de Comercio de Buga no tiene unidad de emprendimiento pero tiene convenios con el SENA, el municipio, Comfandi para asesorar proyectos y planes de negocio.

Para el análisis del Entorno Educativo se utilizaron los datos de la tabla 11, y el Grafico 3, que ilustran la cobertura y los diferentes niveles educativos de la población del municipio de Buga.

⁴² ALCALDÍA DE GUADALAJARA DE BUGA. <http://www.guadalajaradebuga-valle.gov.co/apc-aa-files/34393263643866343063303566313632/informe-de-gestion.pdf>

GUÍA DE ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE
UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO EN EL SENA, CASO CENTRO AGROPECUARIO DE
BUGA, PERIODO 2012 - 2014

ENTORNO: Entorno educativo del municipio de Guadalajara de Buga

Tabla 14. Entorno educativo del municipio de Guadalajara de Buga

Variable	A/O	AM	Am	om	OM
En el municipio tienen sede, importantes Instituciones de Educación para el trabajo y educación superior como: La Universidad del Valle, Universidad Minuto de Dios, Universidad Antonio Nariño, Universidad del Quindío, el SENA, entre otras con diversidad y calidad de programas educativos.	O				X
En el Municipio de Buga por influencia de los TLC se pueden generar culturizaciones por influencia de idiomas y costumbrismos extranjeros.	A		X		
Incremento de visitantes extranjeros, lo cual exige educación en: servicios turísticos. Hoteleros y gastronómicos apropiados. Además del dominio de varios idiomas.	O				X
Aplicación de nuevas estrategias pedagógicas y didácticas que generen mayor motivación al logro y permitan desarrollar la cultura del emprendimiento innovador, cultural y social.	O				X
Empleabilidad de los egresados de la articulación con la educación media y educación superior integrados al proyecto Buga puerto seco.	O				X
Desconocimiento de la importancia y voluntad político educativa de convertir a Buga en una ciudad digital y bilingüe	A	X			
Plataforma física y tecnológica de establecimientos educativos de educación media y superior.	O				X
Desarrollar nuevos servicios u ofertas educativas y tecnológicas en concordancia con los TLC y la dinámica de País y de Región	O				X
Integración del currículo con los proyectos educativos que articulen la ecología, el medio ambiente y la biodiversidad, para la exportación de productos provenientes de los recursos naturales con alto valor agregado. "Marcas y patentes, bonos ecológicos, bonos de oxígeno, agricultura limpia, empaques biodegradables, mitigadores ambientales, controles biológicos, alimentos nutraceuticos"	O				X
Conformación de redes interinstitucionales de Gestión del Conocimiento para jalonar proyectos integrales de innovación local y regional.	O				X

Fuente: Los autores a partir del Modelo de Betancourt (2011).

A: Amenaza
O: Oportunidad

AM: Amenaza Mayor
OM: Oportunidad Mayor

am: amenaza menor
om: oportunidad menor

3.5 ENTORNO ECONÓMICO⁴³

3.6.1 Agricultura. Como centro agrícola del Valle del Cauca el municipio está favorecido por la variedad de sus climas, desde los 10 grados de la zona cordillera hasta los 2 de la zona plana. Por la abundancia de sus aguas, su eficiente red de vías de penetración, y la fertilidad del suelo, equitativamente parcelado, pues no existe una gran reserva natural. En el clima medio, café, maíz, frijol, hortalizas y toda clase de frutas y en la parte plana, cálida: caña de azúcar, maíz cacao, plátano, arroz, tabaco, algodón, soya, millo, ajonjolí y pastos.

3.6.2 Industria. La industria ocupa un lugar destacado dentro de la economía de Buga, considerándose como el principal en la industria mediana. La agroindustria alimentaria es la mayor fortaleza, las industrias más importantes son: ingenio pichichi, solía S.A, Avícola Guadalajara, concentrados, dulces del valle, molino santa marta, cristar S:A, Mac pollo, grasas S.A, finca, Comolsa.

3.6.3 Ganadería. En la actividad económica de la ganadería, el municipio cuenta con importantes haciendas dedicadas a la producción de carne y leche con una buena genética de razas, de las cuales las más notables son: Artón del valle, la holstein, la normando y la cebu, estas localizadas en la zona plana y en la zona montañosa predomina el ganado criollo, con algunos cruces y mensualmente se hace la subasta ganadera donde los ganaderos muestran sus mejores especies.

3.6.4 Comercio. El comercio está en proceso de consolidación y ñla gran fortaleza se ubica en el mercado de los artículos religiosos. La zona de influencia de sus mercados comprende 10 municipios con sus corregimientos y veredas, con diversidad de productos agropecuarios y agroindustriales en su gran mayoría. El producto interno bruto del municipio de Buga es el siguiente: 14,23% PIB primario, 21,52% PIB secundario y 65,43% PIB terciario, se puede apreciar que el primer lugar en la participación el producto interno bruto lo tiene el sector del comercio y servicios, el segundo lugar el sector industria y el tercer lugar el sector agropecuario.

Para la economía de Colombia y el municipio de Buga es muy importante reconocer y desarrollar estrategias contundentes que permitan aprovechar el flujo de productos y materias primas que llegan al puerto de Buenaventura, superando los 7.800.000 de toneladas al año y que se transporta por la vía terrestre al interior del país. Los productos con mayor flujo de importaciones son: los automotores y autopartes, maquinaria y equipos, trigo, maíz, insumos químicos inorgánicos, laminas metálicas, maderas aglomeradas, soya, acero, entre otros. El origen principal de estas mercancías son: China, Canadá, EEUU, Japón, Panamá, Ecuador, México y Hong Kong.

⁴³ ALCALDÍA DE GUADALAJARA DE BUGA. Disponible en internet: <http://tulua.gov.co/nuestromunicipio.shtml?apc=m1f-1484966-1515654-1484966&m=f>

Las exportaciones que pasan por la red vial de Buga a Buenaventura superan las 2.300.000 toneladas/año. Representadas principalmente en Huila, coque, azúcar, café, mieles y cereales. Los países destinatarios son: Perú, Chile, México, Canadá, EEUU, entre otros.

En el entorno económico podemos mencionar las entidades financieras que apoyan el emprendimiento y la creación de nuevos negocios, entre ellas tenemos:

- ✓ **Emprendimiento rural:** Banco agropecuario, ICR (incremento a la capitalización), crédito del fomento con tasas de interés bajas.
- ✓ **Fundación Coomeva:** Apoya el emprendimiento en todas las áreas, agroindustria, manufactura y servicios, con tasas de interés accesibles.
- ✓ **Bancamia:** Microcréditos a tasas superiores al dto.
- ✓ **Comfandi:** Microcréditos para los socios que quieran presentar proyectos emprendedores y especialmente a sus asociados desempleados
- ✓ **Alcaldía municipal:** La alcaldía tiene pequeños fondos como capital semilla para apoyar proyectos socioeconómicos de poblaciones vulnerables.

Actualmente en Buga hay un comité de emprendimiento municipal en el cual la Alcaldía municipal, la Cámara de Comercio, el SENA, Univalle, Comfandi y empresas privadas, esto con el fin de dar apoyo a jóvenes y poblaciones vulnerables, y el SENA juega un papel muy importante en este comité porque tiene aporte financiero y de asesoría.

La alcaldía próximamente realizará un convenio con el SENA para convocatorias cerradas en Fondo Emprender donde el municipio aporta \$1 por cada \$3 que aporta el Fondo Emprender del SENA, para financiar planes de negocio del orden rural y urbano, fondos capitales para crear nuevas empresas.

GUÍA DE ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE
UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO EN EL SENA, CASO CENTRO
AGROPECUARIO DE BUGA, PERIODO 2012 - 2014
ENTORNO: Entorno Económico del municipio de Guadalajara de Buga

Tabla 15. Entorno Económico del municipio de Guadalajara de Buga

Variable	A/O	AM	Am	om	OM
La ciudad de Guadalajara de Buga se proyecta como un gran puerto seco, por su ubicación estratégica para la comercialización de bienes y servicios a nivel nacional e internacional, por su cercanía con el puerto marítimo más importante de Colombia que es Buenaventura 7.800.000 de toneladas de productos y materias primas importadas llegan al puerto de buenaventura y pasan por la plataforma vial del municipio de Buga al año	O				X
El municipio de Buga presenta un importante desarrollo industrial que dinamiza factores de la economía como: la empleabilidad y el valor agregado, PIB industrial municipal 21,52%	O				X
La dinámica industrial del municipio ayudado a su posición geográfica permite el establecimiento de nuevas empresas industriales y de empresas prestadoras de servicios especializadas en el comercio internacional.	O				X
Debido a los tratados de libre comercio TLC firmados por Colombia con EUA y próximamente con la comunidad europea se están generando triangulaciones con inversión local, nacional y extranjera que generan oportunidad para la creación de nuevas empresas	O				X
Dificultad para la localización del liderazgo político y empresarial del municipio y la región para la ejecución de proyectos industriales, comerciales y de servicios integrados, para aprovechar los TLC.	A	X			
Apropiación de empresas, tierras y otras propiedades del patrimonio municipal por inversionistas extranjeros ante la pasividad y falta de trabajo en equipo y liderazgo de los locales.	A		X		
Buga como el corredor turístico y gastronómico más importante del sur occidente colombiano aunado al comercio internacional.	O				X
Investigación aplicada, desarrollo tecnológico e innovación de productos provenientes de la biodiversidad del municipio y la región para generar cadenas de valor agregado	O				X
Más entidades apoyando ideas emprendedoras o nuevas ideas de negocio con tasa de interés accesibles.	O				X
Actualmente en Buga hay un comité de emprendimiento municipal en el cual participan, la Cámara de Comercio, la alcaldía municipal, el Sena, Univalle, Comfandi y empresas privadas, esto con el fin de dar apoyo a jóvenes y poblaciones vulnerables y el SENA juega un papel importante en este comité porque tiene aporte financiero y de asesoría	O				X

Fuente: Los autores a partir del Modelo de Betancourt (2011).

A: Amenaza
O: Oportunidad

AM: Amenaza Mayor
OM: Oportunidad Mayor

am: amenaza menor
om: oportunidad menor

3.6 ENTORNO JURÍDICO⁴⁴. En el marco del contexto legal, el Gobierno Nacional ha expedido una serie de regulaciones entre las cuales se encuentran Leyes, decretos y documentos, para la promoción de creación de empresas, como también motivar el espíritu Emprendedor a nivel de las instituciones educativas, las cuales promueven el correcto funcionamiento del Emprendimiento en Colombia:

Es en la Constitución de 1991, la que en el Título XII del Régimen Económico y de la Hacienda Pública, en su Artículo 333, en donde se manifiesta que en el país hay libertad económica para la conformación de empresas, siendo estas la base para el desarrollo del país: “La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común”. Más adelante expresa: “La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones”. Y complementa con lo siguiente: “El Estado, por mandato de la Ley, impedirá que se obstruya o se restrinja la libertad económica y evitará o controlará cualquier abuso que personas o empresas hagan de su posición dominante en el mercado nacional”. La Constitución también hace referencia en el Artículo 58 a los derechos de propiedad y el Artículo 61 específico sobre la propiedad intelectual; de ambos se desprende una serie de garantías e instrucciones que facilita la constitución de empresas y su fortalecimiento.

Basados en la Constitución, en Colombia se han generado Leyes y normas para la actividad emprendedora, es decir, para apoyar la creación y fortalecimiento de empresas. Sin embargo, es poco el aprovechamiento de este acervo legal, de pronto por desconocimiento o por no tener las herramientas para su ejecución. Es importante crear conciencia de la oportunidad que ofrece el hecho de tener un marco legal para el emprendimiento, porque hace parte del factor externo o entorno que rodea a todo aquel que tome la decisión de convertirse en empresario.

La normatividad da las bases para que todo el proceso sea organizado, es decir, donde las instituciones educativas puedan adoptar la normatividad legal relacionada con el impulso a la generación de empresas y la ciudadanía adopte los programas de emprendimiento y las condiciones propicias para lograr madurar las ideas de negocios y estas traducirlas en planes de negocios con asesorías y líneas de financiación apropiadas.

A continuación se conjugan la referencia legal con la propuesta de actividades que constituyan la cultura de emprendimiento en las Instituciones Educativas, la normatividad a tener en cuenta es la siguiente:

LEY 590 de 2000: Conocida como la Ley del Emprendimiento y consta de seis capítulos⁴⁵: La Ley 590 de 2000 entrega las bases para generar empresas y

⁴⁴ ALCALDÍA DE GUADALAJARA DE BUGA. Disponible en internet: <http://tulua.gov.co/nuestromunicipio.shtml?apc=m1f-1484966-1515654-1484966&m=f>

⁴⁵ Disponible en internet: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=12672>

empleo sostenible, buscando el desarrollo regional, con un fortalecimiento de los sectores económicos (servicios, industrial, agropecuario y otros). Las Mipymes deben tener las condiciones para obtener apalancamiento a través de recursos propios de los empresarios o por medio de líneas de financiación.

De igual forma detalla las condiciones que deben existir para la creación y fortalecimiento de empresas, proceso este que debe estar acompañado de facilidades de acceso a mercados de bienes y servicios, su comercialización a nivel nacional e internacional, capacitación a los emprendedores y empresarios, y desarrollo tecnológico.

La Ley convoca a que el sector empresarial debe buscar la competitividad y productividad, considerando la innovación como un factor transversal, fortaleciendo para ello el principio de asociatividad empresarial y las alianzas estratégicas.

Ley 905 de 2004: Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de micro, pequeña y mediana empresa colombiana.⁴⁶ Artículo 3, Ley 590 de 2000, Marco Institucional: En este marco institucional el ente rector es el Consejo Superior de Microempresa. A nivel nacional la Ley faculta a entidades estatales a patrocinar, acompañar, fortalecer y financiar las Mipymes. Estas entidades son, entre otras: Sena, Colciencias, Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las Mipymes (Fomipyme), Finagro, Findeter, Bancoldex y Proexport. A nivel del sector privado, da oportunidad a las universidades, fundaciones, intermediarios tanto del sector financiero como solidario.

Artículo 18, Ley 905 de 2004. Describe la estructura de Fomipyme, para apoyar precisamente a las micro, pequeñas y medianas empresas, recursos financieros que provienen de subcuentas del Presupuesto Nacional y del Programa Nacional de Productividad y Competitividad. “Estas subcuentas se podrán nutrir con aportes o créditos de Organismos Internacionales de Desarrollo, Convenios de Cooperación Internacional, Convenios de Cooperación con los entes territoriales”.

Ley 1014 de 2006: De fomento a la cultura del emprendimiento⁴⁷. El municipio y su entorno necesitan afianzar la cultura de emprendimiento, fortaleciendo los valores y costumbres de los emprendedores, estimulando su interrelación social, que logre una identidad individual y grupal. Es un proceso que requiere planeación y una articulación de todas las partes.

La Ley da importancia a la cátedra de emprendimiento donde se crea un vínculo entre el sistema educativo y el productivo, con el fin de contribuir al crecimiento de

⁴⁶ Disponible en internet: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0905_2004.html

⁴⁷ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. LEY 1014 de 2006 (enero 26). De fomento a la cultura del emprendimiento. Disponible en internet: <https://www.mincomercio.gov.co/minindustria/publicaciones.php?id=16435>. Consultado el 15 de agosto de 2012.

la economía del país. Fomenta la cultura de la cooperación, ahorro y diversas maneras de asociatividad. El nexo entre el sector educativo e industrial se potencializa por medio de voluntariados empresariales y la opción de hacer planes de negocios, a cambio del trabajo de grado.

Con la Ley el Estado establece las condiciones necesarias para la organización de redes de emprendimiento debidamente registradas en el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Las redes de emprendimiento pueden estar integradas por el Sena, Departamento Nacional de Planeación, Colciencias y representantes de las entidades territoriales, Cámara de Comercio, gremios, universidades e instituciones de educación básica, media y superior, sector financiero, industrial, servicios y agropecuario. Las redes regionales de emprendimiento, establecerán mesas de trabajo y formularán planes estratégicos para permitir el desarrollo integral y sostenido de la cultura de emprendimiento.

La Ley de emprendimiento promete buscar acuerdos con las entidades financieras para lograr créditos para los planes de negocios de los nuevos empresarios o para fortalecimiento.

Ley 1289 de 2009: Conocida como la Ley de Ciencia, Tecnología e Innovación⁴⁸. La Ley 1289 de 2009, también llamada la Ley de Ciencia, Tecnología e Innovación, modifica la Ley 29 de 1990. Eleva la categoría de Colciencias a Departamento Administrativo del orden Nacional, incrementa los recursos para investigación hasta el 1% del PIB en el 2010 y fortalece los procesos de regionalización y la relación con el sector productivo.

El objetivo fundamental de esta Ley es contar con la investigación para que le de valor agregado a los productos y servicios y se facilite la creación de una nueva industria nacional de base tecnológica, lo que permitirá un crecimiento sostenido de la economía y la posibilidad de un empleo estable con mayor seguridad social.

También busca articular y enriquecer la investigación con el sector privado y público, en especial con el sector productivo, y propiciar la formación de investigadores en Colombia, así como fortalecer la capacidad del país para actuar de manera integral en el ámbito internacional, en aspectos relativos a la ciencia, tecnología y la innovación.

Las entidades territoriales como municipios y departamentos, aportarán las condiciones necesarias para que en sus territorios se alojen centros de investigación, estimulando la educación por competencias y desarrollo humano, todo coherente con la formación acreditada que brinde excelentes resultados, garantizando la competitividad y productividad. Las entidades territoriales serán

⁴⁸ Disponible en internet: <http://www.colciencias.gov.co/normatividad/ley-1286-de-2009>

gestores de la consecución de recursos ante Colciencias o cualquier fondo o entidad que suministre recursos para la investigación, impulsando la ciencia, la tecnología e innovación en las instituciones de educación básica, media y superior.

LEY 789 de 2002, ARTÍCULO 40. FONDO EMPRENDER. Créase el Fondo Emprender⁴⁹. La ley 789 de diciembre 27 de 2002 en su Artículo 40, crea el Fondo Emprender, como una cuenta independiente y especial adscrita al Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA y cuyo objetivo general será “financiar iniciativas empresariales que provengan y sean desarrolladas por aprendices o asociaciones entre aprendices, practicantes universitarios o profesionales que su formación se esté desarrollando o se haya desarrollado en instituciones que para los efectos legales, sean reconocidas por el Estado”.

Decreto 934 de 2003, reglamenta las funciones del Fondo Emprender.

Decreto 4463 de 2006, por medio del cual se reglamenta el artículo 22 de la Ley 1014 de 2006.

Decreto 525 de 2009, por medio del cual el presidente de la república modifica lo estipulado en el artículo 43 de la Ley 590 de 2000, y demás normas semejantes.

Documentos CONPES, son documentos emitidos por Consejo Nacional de Política Económica y Social, por medio de los cuales define los lineamientos sobre el manejo económico del país y su desarrollo social, en cuanto a Emprendimiento y creación de empresas, tenemos los siguientes:

3424 de 2006, crea una política de promoción al acceso de créditos y demás servicios financieros, llamado Banca de las Oportunidades.

3484 de 2007, es una política Nacional para promover la transformación productiva y promoción de la micro, pequeñas y medianas empresas.

⁴⁹ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. LEY 789 DE 2002. (diciembre 27). Por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo de Trabajo Disponible en internet: http://www.fondoemprender.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/Ley_789-2002.pdf. Consultado el 15 de agosto de 2013.

3.7 ENTORNO TECNOLÓGICO⁵⁰

El entorno tecnológico de Guadalajara de Buga se orienta en diferentes vectores, donde uno de ellos tiene que ver con la tecnología utilizada en los procesos industriales por grandes, medianas y pequeñas empresas que generan valor agregado mediante el uso de tecnologías blandas, semiduras y duras, entendiendo por tecnologías blandas la apropiación y el uso del conocimiento en la transformación de insumos y materias primas para la generación de bienes y servicios de calidad y las tecnologías duras son el hardware o la maquinaria y equipos que permiten mayor productividad en la combinación con la gestión del conocimiento mediante la optimización de los recursos y las capacidades de las organizaciones. En el sector industrial se cuenta con tecnologías apropiadas, lo cual hace que los productos y servicios generados tengan los estándares de calidad requeridos por el cliente.

Lo anterior permite afirmar que el balance tecnológico de la cadena productiva identifica de manera detallada las brechas entre las tecnologías y los procesos utilizados por las empresas (locales y regionales) frente a los usados por aquellas firmas que se consideran por tener las mejores prácticas dentro de la cadena a nivel mundial (Betancourt 2011) el anterior postulado incluye maquinas, equipos, herramientas, conocimientos, habilidades y capacidad de organización.

Otro vector importante en el entorno tecnológico lo constituye las telecomunicaciones y la conectividad, que es apropiado para las actividades económicas modernas en lo referente a tecnologías duras y semiduras, con algunas falencias en apropiación de modelos gerenciales estratégicos de gestión del conocimiento.

En el sector servicios especializados para el comercio internacional se presentan falencias tanto en el uso y apropiación de tecnologías duras y blandas, debido a que no se ha consolidado el proyecto de puerto seco, lo cual no ha permitido potencializar las ventajas comparativas que tiene el municipio.

En el desarrollo tecnológico de Guadalajara de Buga juega un papel determinante la Universidad del Valle, Parquesoft, uno de los proyectos más ambiciosos para generar empleo y prestación de servicios de software a escala internacional, de la misma manera que la Unidad Central del Valle del Cauca, Universidad Minuto de Dios, la Universidad Antonio Nariño, Universidad del Quindío, la incubadora empresarial del Sena entre otros.

Por otro lado se está evaluando la posibilidad de la creación de un tecno parque de innovación para la creación de prototipos, lo cual es una herramienta de gran valor para los jóvenes emprendedores para conocer las tendencias mundiales.

⁵⁰ ALCALDÍA DE GUADALAJARA DE BUGA. Disponible en internet: <http://tulua.gov.co/nuestromunicipio.shtml?apc=m1f-1484966-1515654-1484966&m=f>

GUÍA DE ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE
 UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO EN EL SENA, CASO CENTRO
 AGROPECUARIO DE BUGA, PERIODO 2012 - 2014
 ENTORNO: Entorno tecnológico del municipio de Guadalajara de Buga

Tabla 16. Entorno tecnológico del municipio de Guadalajara de Buga

Variable	A/O	AM	Am	om	OM
El municipio de Guadalajara de Buga cuenta con las condiciones tecnológicas, infraestructura, plataforma vial, terrenos y conectividad para el desarrollo de proyectos integrados a los TLC	O				X
En el desarrollo tecnológico de Buga juega un papel determinante la Universidad del Valle, Parquesoft, uno de los proyectos más ambiciosos para generar empleo y prestación de servicios de software a escala internacional	O				X
Falencias en la apropiación y uso de las tecnologías logísticas para el comercio internacional.	A	X			
Convergencia de instituciones de investigación, innovación y desarrollo tecnológico en el municipio como SENA, universidades institutos.	O				X
Dominio tecnológico de marketing digital y logística internacional por parte de la sociedad Bugueña y los sectores empresariales	A	X			
Creación de nuevas empresas de servicios fundamentadas en las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones "TICs"	O				X
La creación de un tecnoparque como herramienta para el conocimiento de las nuevas tendencias mundiales que puedan servir como base para la creación de nuevas empresas.	O				X

Fuente: Los autores a partir del Modelo de Betancourt (2011).

A: Amenaza
 O: Oportunidad

AM: Amenaza Mayor
 OM: Oportunidad Mayor

am: amenaza menor
 om: oportunidad menor

3.8 ENTORNO ECOLÓGICO Y AMBIENTAL⁵¹

El municipio de Guadalajara de Buga posee un entorno ecológico y ambiental que involucra los recursos naturales y físicos como tierra, aire, agua, flora, fauna y población. El territorio es una construcción histórica de gran influencia española, la realidad fundamental suramericana ubica el municipio en el extremo norte del continente Buga hace parte de la cuenca del pacifico y ciudad andina.

Es importante destacar que la relación entre territorio, ecosistema, cultura y desarrollo unida a la reflexión sobre el conocimiento uso y valoración de la biodiversidad adquieren particular importancia estratégica y geopolítica para la construcción del desarrollo sostenible y la paz de la región vallecaucana y del municipio.

Se hace necesario desarrollar la conciencia sobre el valor estratégico de la biodiversidad, como elemento fundamental del patrimonio natural y cultural de Colombia y del municipio de Buga, ligado a la necesidad de un ordenamiento territorial que especialice las diferentes propuestas de desarrollo local, se ha materializado en la puesta en operación de un nuevo aparato jurídico –político e institucional, definido por la constitución de 1991. Es así que la biodiversidad es la carta de entrada ante los procesos de globalización y es el patrimonio que se debe valorar, desde el punto de vista económico y social se deben generar procesos de conciencia y de gestión del conocimiento necesarios para que se pueda en este sentido construir un ambiente que responda a la sostenibilidad, social, económica política y biofísica

El medio ambiente se viene deteriorando por el desmedido crecimiento económico, la innovación de las actividades industriales y la innovación técnica no controlada, que contribuyen al deterior del medio ambiente. Esta situación ha llevado a un replanteamiento del tema, a un cambio de actitud frente al uso y el abuso de los recursos naturales. La responsabilidad social de las empresas se debe focalizar en la conservación, preservación, mitigación y recuperación del medio ambiente, por ser este un propósito de la gerencia estratégica de las naciones y de la gestión pública municipal

En el análisis del entorno ambiental es necesario recurrir al postulado de un premio Nobel de economía, “las naciones y las empresas no pueden cifrar su crecimiento y desarrollo únicamente en la productividad y la competitividad como el fin último agotando los recursos de la naturaleza, porque con esto estarán cavando su propia destrucción” (Tinberger, jeam,1995).

⁵¹ ALCALDÍA DE GUADALAJARA DE BUGA. Disponible en internet: <http://tulua.gov.co/nuestromunicipio.shtml?apc=m1f-1484966-1515654-1484966&m=f>

Este entorno está afectado por el consumo y explotación desmedida de los recursos naturales, que son el patrimonio de la humanidad, por el uso intensivo de tecnologías que no son amigables con el medio ambiente, por el enriquecimiento y tráfico ilícito de los recursos no renovables y por la falta de cultura, conocimiento y conciencia de la importancia de los diferentes ecosistemas y de la biodiversidad como ventaja comparativa y competitiva en el mundo del emprendimiento, la innovación y el desarrollo tecnológico.

GUÍA DE ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE
UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO EN EL SENA, CASO CENTRO
AGROPECUARIO DE BUGA, PERIODO 2012 - 2014
ENTORNO: Entorno tecnológico del municipio de Guadalajara de Buga

Tabla 17. Entorno ecológico y ambiental del municipio de Guadalajara de Buga

Variable	A/O	AM	am	om	OM
Uso desmedido en las empresas y en los hogares del recurso: agua, suelo, subsuelo, aire y biodiversidad de la naturaleza.	A	X			
Desarrollo de la cultura de la Responsabilidad Social Empresarial, código de ética ecológico e implementación del sistema integrado de gestión ambiental en las organizaciones.	O				X
Regulación del Estado de los TLC para controlar el uso y explotación intensiva de los recursos naturales en pro de elevar, productividad, competitividad y rentabilidad de las empresas multinacionales y transnacionales.	O				X
Desarrollo de megaproyectos que afecten negativamente los diferentes ecosistemas.	A	X			
Legislación e incentivos tributarios y laborales para las personas y empresas que protegen los recursos naturales y la biodiversidad.	O				X
Desarrollo proyectos de ecoturismo, agroturismo y deportes extremos en articulación con el turismo religioso, para la generación de empleo y mejoramiento de la calidad de vida de los pobladores de las zonas rurales de Buga.	O				X
Compra de tierras por parte del municipio y el Estado para crear reservas y parques naturales para la protección de los recursos naturales y la conservación del recurso agua.	O			X	

Fuente: Los autores a partir del Modelo de Betancourt (2011).

A: Amenaza
O: Oportunidad

AM: Amenaza Mayor
OM: Oportunidad Mayor

am: amenaza menor
om: oportunidad menor

3.9 ENTORNO POLÍTICO LEGAL E INSTITUCIONAL

Todos los sectores económicos y sociales tienen unas legislaciones a veces comunes o particulares; las organizaciones públicas, privadas o mixtas tienen unas Leyes, políticas o directrices que regulan sus actividades empresariales en un marco jurídico, político y legal, que deben cumplir para su normal funcionamiento en el mercado⁵².

Las empresas e instituciones están reguladas por los diferentes códigos como: Código Sustantivo del Trabajo, Código de Comercio, Código Civil, Código Penal, Código Tributario, Código de Ética o Anticorrupción, Sistemas Integrados de Calidad “ISO 9001, ISO 14001, OSHA 18000, ISO 25001, ISO 26000, o GP1000 y MECI, entre otras” a nivel Nacional y por normas internacionales de la FAO, OMC, OMS, OIT, Banco Mundial, etc.

El entorno político y legal puede incidir positiva o negativamente en las empresas y en las instituciones públicas o mixtas u organizaciones no gubernamentales; el Estado Colombiano interviene en el sector privado mediante regulaciones comerciales y las cargas impositivas de los impuestos. En las entidades públicas se evidencia su intervención en la regulación presupuestal y en su estructura administrativa. La estabilidad política de las naciones, las regiones y los municipios permiten desarrollar planes estratégicos acorde con los requerimientos de los grupos de interés o de los clientes y genera confianza en los inversionistas que buscan estabilidad y capacidad de negociación.

Colombia es un país de Leyes y Decretos, razón por la cual las empresas e instituciones necesitan mantenerse actualizadas en todo momento, debido a que la norma es un requisito de obligatorio cumplimiento con opción de oportunidad o amenaza para la organización.

El Estado en el País es a la vez una de las empresas con mayor presupuesto y capacidad de compra, siendo el más grande empleador. Para las instituciones públicas es muy importante que conozcan la Ley de contratación. Ley 80 de 1993, la Ley 1150 de 2007, el Decreto 066 de 2008 y consultar en la Web el portal único de contratación del Estado y para el sector empresarial es relevante que conozcan la Ley 590 de 2000 y 905 de 2004 o Ley Mipyme. Estas normas promueven y estimulan a las micro, pequeñas y medianas empresas que se quieran fortalecer en el mercado Nacional o internacional con criterios de diferenciación y valor agregado.

En las normas ambientales se destacan: Ley 99 de 1993 que es la Ley General del Sistema Ambiental, el Decreto 1299 del 22 de abril de 2008 que obliga a crear los departamentos de gestión ambiental. La norma ISO 14000 de 2004 que crea el

⁵² CHAVES. Rafael. Políticas pública http://www.ciriec.es/ES_UE_C4.pdf

Sistema de Gestión Ambiental e implementa el Plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos.

El sector educativo y de formación profesional para el trabajo se regulan por la Ley 115 de 1994 “Ley general de la educación”, Ley 119 de 1994 que reglamenta el sistema de formación profesional en el País como estatuto orgánico del SENA, la Ley 30 de 1992 que regula el sistema de educación superior en Colombia.⁵³

GUÍA DE ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE
UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO EN EL SENA, CASO CENTRO
AGROPECUARIO DE BUGA, PERIODO 2012 - 2014
ENTORNO: Entorno tecnológico del municipio de Guadalajara de Buga

Tabla 18. Entorno político, legal e Institucional del municipio de Guadalajara de Buga

Variable	A/O	AM	Am	om	OM
Cambio de políticas y Leyes tributarias	A		X		
Leyes anticorrupción para generar confianza de los inversionistas privados.	O				X
Negociación de Tratados de Libre Comercio	O				X
Reglamentación y normativa para la protección del medio ambiente y los recursos naturales.	O				X
Ley 30 de 1992.	A		X		
Uso del Presupuesto de parafiscalidad para fortalecer a Colciencias y otros programas.	A		X		X
Incremento de la competencia desleal o dumping comercial por poca capacidad de negociación del Estado Nacional, Regional o Local ante las multinacionales y transnacionales “pérdida de soberanía”	A	X			
Aplicar la Ley de presupuestos y regalías para el desarrollo de megaproyectos para mejorar calidad de vida y generar mayores oportunidades para la región y el municipio	O				X

Fuente: Los autores a partir del Modelo de Betancourt (2011).

A: Amenaza
O: Oportunidad

AM: Amenaza Mayor
OM: Oportunidad Mayor

am: amenaza menor
om: oportunidad menor

⁵³ Disponible en internet: www.articulo20.com.co/congreso/descargar.archivo.php?iddi=61491

3.10 ENTORNO GLOBAL E INTERNACIONAL⁵⁴

Este entorno está relacionado con las oportunidades o amenazas que tiene el País, la Región y el Municipio de Guadalajara de Buga, en aprovechar las ventajas comparativas y en desarrollo de ventajas competitivas, para jugar en el mercado global. Se refiere a las relaciones exteriores, las dinámicas de los mercados, a los procesos de negociación y a los tratados de libre comercio, a la optimización de recursos y capacidades y al gerenciamiento de la logística del comercio internacional.

El Departamento del Valle del Cauca por contar con tres aeropuertos, el puerto más importante de Colombia y una de las mejores redes viales y de conectividad, está llamado a liderar triangulaciones empresariales de clase mundial con la participación del Estado, los gremios empresariales y los inversionistas extranjeros, en la consolidación de proyectos socioeconómicos y productivos de gran impacto para el País.

Según estadísticas de la Sociedad portuaria de Buenaventura, por la red vial del Departamento viajan más de 10.5 millones de toneladas de productos y materias primas al año, de los cuales se importan 7.8 millones de toneladas por año, principalmente de: EEUU, Japón, Hong Kong, China, Chile, Argentina, Canadá, Perú, México y Panamá; las exportaciones superan los 2.4 millones de toneladas por año, con destino a: Ecuador, Chile, México y Canadá entre otros.

Por la ciudad de Guadalajara de Buga pasan al año más de 8 millones de toneladas de productos y materias primas, que se convierten en una gran oportunidad para desarrollar el proyecto de puerto seco, que generaría una gran dinámica socio económico para el País y la Región e integraría el puerto de Buenaventura con el centro, sur y norte de Colombia.

⁵⁴ PLAN DE DESARROLLO DEL VALLE DEL CAUCA.
www.valledelcauca.gov.co/asamblea/descargar.php?id=9134

GUÍA DE ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE
UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO EN EL SENA, CASO CENTRO
AGROPECUARIO DE BUGA, PERIODO 2012 - 2014
ENTORNO: Entorno Entorno Internacional

Tabla 19. Entorno Internacional

Variable	A/O	AM	Am	om	OM
Integración internacional con el continente Americano , Europa y Asia, mediante los tratados de libre comercio “TLC”	O				X
Estados Unidos, Canadá y México son mercados atractivos para Colombia por que suman más de 320 millones de habitantes, con ingresos promedios per cápita que superan los 20.000 dólares por año	O				X
Modernización tecnológica de la industria nacional haciendo uso de los TLC y el Pacto Andino, con el fin de competir con producciones en serie.	O				X
Agotamiento por la sobre explotación de los Recursos naturales y por la baja capacidad de negociación del Estado con Multinacionales y Transnacionales.	A	X			
Parálisis de los megaproyectos de modernización vial y portuaria	A	X			
La violencia y la inseguridad en la plataforma vial y portuaria.	A		X		
Desarrollo de cadenas de valor agregado e industrialización de la Región y el Municipio.	O				X
Implementación del puerto seco de Guadalajara de Buga.	O				X
Creación de nuevas empresas con capital extranjero.	O			X	

Fuente: Los autores a partir del Modelo de Betancourt (2011).

A: Amenaza
O: Oportunidad

AM: Amenaza Mayor
OM: Oportunidad Mayor

am: amenaza menor
om: oportunidad menor

3.11 MATRIZ INTEGRADA DEL ENTORNO

En la Matriz integrada del Entorno confluyen los factores o variables claves con mayor peso o importancia en el análisis estratégico de oportunidades y amenazas de cada sub-entorno, que permitan desarrollar acciones estratégicas adecuadas para la empresa en términos de la formación profesional integral y la gestión del conocimiento (Ver cuadro 1).

Cuadro 1 Matriz Integrada del Entorno

VARIABLES CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN A/O
ANÁLISIS DEL ENTORNO			
ENTORNO REGIONAL			
Desarrollo de ventajas competitivas sustentada en: calidad de los suelos, microclimas, luminosidad solar, plataforma vial, portuaria y aérea.	El sector educativo de formación profesional tiene como propósito contribuir al mejoramiento de la productividad y competitividad de las empresas lo cual es directamente proporcional al crecimiento o estabilización presupuestal del Sena y del sector.	El Valle del Cauca es de los Departamentos que más aporta con 11% al PIB del País. Por la privilegiada plataforma aérea, portuaria y vial se puede generar mayor desarrollo socioeconómico para la Región aprovechando los TLC, Se puede modernizar la plataforma tecnológica de las empresas y generar mayor valor agregado.	Es de gran importancia para el SENA –CAB que las empresas de la Región desarrollen ventajas competitivas y modernicen sus plataformas tecnológicas porque al aumentar el PIB se mejora la calidad de vida de la población e impacta en la empleabilidad y en el fortalecimiento de la red empresarial y con ello se genera la gestión del conocimiento .

Sigue....

Viene...

VARIABLES CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN A/O
ANÁLISIS DEL ENTORNO			
ENTORNO REGIONAL			
Cercanía a uno de los puertos más importantes de América Latina y de Colombia	El Fondo Emprender del SENA tiene como propósito que los jóvenes profesionales se perfilen como empresarios y no como empleados, por lo cual en Buga ve una oportunidad para esto por su cercanía al puerto donde llega un % muy alto de las materias primas importadas	Colombia está teniendo una apertura económica con la firma de los TLC con USA, Unión Europea y con el pacto andino, que hace que la cantidad de productos que se pueden importar y exportar tengan mayor importancia para el crecimiento económico del país, y es Buenaventura con	Es de gran importancia para el SENA CAB que se creen nuevas empresas en la región que generen nuevos empleos para aumentar el PIB que contribuye a mejorar la calidad de vida de la población, por la generación de ingresos y mayor poder adquisitivo

	su puerto marítimo factor importante en todo esto, por eso es necesario que las personas estén capacitadas para este proceso de globalización
--	---

Viene...

VARIABLES CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN A/O
ANÁLISIS DEL ENTORNO			
ENTORNO DEMOGRÁFICO			
Guadalajara de Buga está dentro de las cinco ciudades más importantes del departamento con una población superior a los 146.500 habitantes, de los cuales más de 90.000 habitantes son población económicamente activa que están en la edad de incursionar en la educación Media técnica, tecnológica y superior.	La misión de la Institución se fundamenta en la Formación Profesional Integral con inclusión social, razón por la cual la variable población económicamente activa y en edad de la educación media vocacional se convierte en un factor clave para la gestión del conocimiento y el aprendizaje experiencial.	Los stilholders institucionales son : Estudiantes de grado 10º y 11º de bachillerato, desplazados, negritudes, indígenas, Jóvenes egresados, bachilleres, empleados de grandes empresas, Pymes, microempresas, jóvenes rurales, desempleados, mujer cabeza de hogar, poblaciones vulnerables, organizaciones no gubernamentales que se ubican entre los 90.000 habitantes.	Se genera la oportunidad de mantener una población permanente para tener cobertura y optimizar los recursos y capacidades institucionales, dando cumplimiento a la política social del Estado y al plan de Gobierno de las cinco locomotoras del desarrollo.

Viene...

VARIABLES CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN A/O
ANÁLISIS DEL ENTORNO			
ENTORNO DEMOGRÁFICO			
Disminución progresiva de la frontera agrícola diversificada, lo cual	El Sena atiende población vulnerable, jóvenes rurales emprendedores,	El sector primario y extractivo es muy importante para el desarrollo local y	La población rural ha venido decreciendo en forma progresiva, en la actualidad no

genera impacto negativo en el empleo rural, en la disminución de la población rural y en el medio ambiente, especialmente impactando en el recurso agua.	productores campesinos, asociaciones de productores, indígenas, entre otras poblaciones que se ven diezmadas por el incremento progresivo de cultivos industriales y ganadería.	Regional y para la institución porque una de nuestras especialidades en gestión del conocimiento está focalizado en este sector económico.	sobrepasa los 14.300 habitantes que representan 9,7% de la población total del Municipio de Guadalajara de Buga y por problemas de inseguridad la población objeto de escolaridad de la educación media se ha disminuido.
---	---	--	---

ENTORNO SOCIAL Y CULTURAL

Guadalajara de Buga es una ciudad con una importante plataforma logística hotelera, cultural y de arte religioso.	El Sena – CAB tiene oferta educativa que corresponde al sector gastronómico y turístico y la entidad tiene una red del conocimiento que corresponde a estos subsectores	La gastronomía y el turismo son de las actividades más dinámicas en la generación de empleo y de demanda de formación profesional, más del 12% del PIB del municipio se genera por los anteriores subsectores.	El auge turístico y gastronómico impacta positivamente en la institución porque aumenta la demanda educativa y obliga a que el Municipio realice proyectos de mejora en este importante sector de la economía.
--	---	--	--

Sigue...

Viene...

ANÁLISIS DEL ENTORNO			
ENTORNO SOCIAL Y CULTURAL			
VARIABLES CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN A/O
La Inseguridad social generada por grupos al margen de la Ley que afectan las comunidades rurales y urbanas.	El SENA brinda formación profesional a poblaciones vulnerables y empresarios que se ven afectadas por desplazamientos forzados o por extorsiones	Es importante para la institución y para el Estado mantener la soberanía y el orden que generen la confianza en las inversiones nacionales o extranjeras.	El impacto es negativo en los procesos educativos y gestión del conocimiento por que se pierde la confianza en la institucionalidad del Estado.
ENTORNO EDUCATIVO			
Plataforma educativa de educación en básica primaria, secundaria, media técnica o vocacional, formación para el trabajo y educación superior.	La existencia de una importante plataforma educativa permite que en el Municipio de Buga se pueda generar una red interinstitucional de gestión del conocimiento.	El hecho de contar con un tejido institucional educativo en un municipio certificado en el sector educativo, puede permitir fortalecer la gestión del conocimiento y desarrollar una oferta educativa con calidad y pertinencia.	El SENA – CAB en la actualidad tiene un convenio de articulación con las 14 Instituciones Educativas públicas del Municipio de Buga, articulando 2.500. Técnicos en los grados 10ª Y 11º y más de 400 egresados del bachillerato por año que se titulan como tecnólogos

Viene...

ANÁLISIS DEL ENTORNO			
VARIABLES CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN A/O
ENTORNO EDUCATIVO			
El interés por desarrollar la cultura del emprendimiento en el municipio de Buga liderado por la Secretaría de Educación, el SENA, la Universidad del Valle, la Cámara de Comercio y	El emprendimiento es un vector estratégico para el sector educativo, el SENA lidera este programa que tiene como propósito desarrollar la creatividad, la innovación, el trabajo en equipo, la	La tendencia es que el emprendimiento y el empresarismo se conviertan en un vector estratégico para todas las Instituciones educativas. El empleo cada vez disminuye y por el contrario aumenta la demanda	En la medida en que todas las instituciones educativas cumplan con la Ley del emprendimiento y constituyan: clubes o unidades o incubadoras de emprendimiento, se

empresarios, entre otros.	asociatividad, la solución de problemas reales del sector productivo y social y generación de ideas de negocios	de trabajo productivo que se genera desde los oficios y profesiones liberales, lo cual exige una mentalidad emprendedora muy dinámica y estructurada.	podrán generar nuevas oportunidades de empleo y la creación de nuevas empresas con base en el emprendimiento social o el emprendimiento innovador.
----------------------------------	---	---	--

Viene...

VARIABLES CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN A/O
ANÁLISIS DEL ENTORNO			
ENTORNO EDUCATIVO			
Desarrollar una cultura para el fortalecimiento de una segunda lengua para enfrentar los retos y aprovechar las oportunidades de los TLC y Buga como puerto seco.	El Sector educativo en general debe estar involucrado a mediano y largo plazo en comunidades bilingües que permitan mejorar los procesos educativos y los procesos comerciales internacionales.	Para el fortalecimiento de un sistema Nacional y Regional de gestión del conocimiento es de vital importancia que en todos los niveles del sistema educativo se diseñen estrategias para fomentar y fortalecer el bilingüismo como un factor de competitividad.	La Institución atenta a las tendencias mundiales ha diseñado cursos por niveles de formación virtual en varios idiomas, con el propósito de que todos los colombianos tengan la oportunidad de entrar a comunidades de aprendizaje en bilingüismo y en alianzas estratégicas con el sector educativo está ampliando cobertura.

Sigue...

Viene...

<i>VARIABLES CLAVE</i>	<i>RELACIÓN CON EL SECTOR</i>	<i>JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA</i>	<i>IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN A/O</i>
ANÁLISIS DEL ENTORNO			
ENTORNO EDUCATIVO			
Nuevas ofertas educativas generadas por la consolidación de Buga puerto seco de cara al Pacífico y al mundo.	Se generan oportunidades para la red educativa en ofertar nuevos programas de formación que sean pertinentes con la Región y la demanda los sectores productivos.	Las Instituciones educativas deben modernizar sus ofertas educativas con base en los principios de calidad y pertinencia, que permitan atender la demanda que se genera por los nuevos tratados de libre comercio como: Negocios internacionales, Bilingüismo, logística internacional, mercadeo electrónico, etc.	Se puede generar oportunidades para desarrollar nuevos programas educativos y consolidar alianzas estratégicas para fortalecer el sistema de gestión del conocimiento con experiencias exitosas en el comercio internacional de Regiones emergentes.

Viene...

<i>VARIABLES CLAVE</i>	<i>RELACIÓN CON EL SECTOR</i>	<i>JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA</i>	<i>IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN A/O</i>
ANÁLISIS DEL ENTORNO			
ENTORNO EDUCATIVO			
Redes interinstitucionales de gestión de conocimiento que jalonan proyectos integrales de innovación educativa y productiva.	El conocimiento se crea y se recrea con mayor efectividad cuando se desarrollan redes de conocimiento que impulsen proyectos integrales para el desarrollo local, Regional y Nacional y el sector educativo debe generar esta dinámica conjuntamente con el sector productivo.	La tendencia es que a nivel Regional y Nacional se fortalezcan las redes de conocimiento interinstitucionales y fortalecer las 32 redes de conocimiento que tiene el SENA en su sistema Nacional e intercentros, razón por la cual el SENA firmo un convenio de cooperación internacional con Alemania para transferencia de conocimiento y apropiación de metodologías	El desarrollo de redes de conocimiento permitirá que las empresas y las Regiones se vuelvan más competitivas y que se fortalezca en el Sena los equipos de investigación aplicada - desarrollo tecnológico e innovación.

Sigue...

Viene...

VARIABLES CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN A/O
ANÁLISIS DEL ENTORNO			
ENTORNO ECONÓMICO			
Buga como puerto seco oportunidad de desarrollo y creación de nuevas empresas.	La creación de nuevas empresas mediante la realización del proyecto Buga puerto seco, generara el impulso a los diferentes sectores económicos y sociales y potenciará la gerencia educativa y la gestión del conocimiento	Por las carreteras del municipio de Buga se transportan más de 10 millones de toneladas de productos y materias primas que con Buga puerto seco se podría desarrollar una nueva dinámica socioeconómica con una plataforma logística de negocios internacionales que generaría oportunidades para nueva oferta educativa.	Para el Sena es importante que la Región y el municipio de Buga desarrollen sus diferentes sectores económicos, lo cual permitirá la generación de ingresos para la institución y por ende el fortalecimiento de los programas de formación profesional.

Viene...

VARIABLES CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN A/O
ANÁLISIS DEL ENTORNO			
ENTORNO ECONÓMICO			
Desarrollo de cadenas de valor agregado por clúster y micro clúster que dinamicen el empleabilidad y el desarrollo de los diferentes sectores económicos y sociales	A mayor desarrollo empresarial y social mayor son las oportunidades de ampliar la inclusión educativa en los diferentes niveles y a la vez permite desarrollar nueva oferta educativa, el municipio de Buga tiene un PIB 14,23 en el sector primario, 21,52 PIB sector secundario y 65,45 PIB del sector terciario.	Las Regiones o Municipios que sus sectores económicos estén organizados en gremios y que realicen procesos de transformación con innovación serán los de mayor desarrollo socioeconómico y con mayor capacidad para integrar en sus prácticas administrativas y productivas la gestión del conocimiento.	Los altos índices de productividad y competitividad de las Naciones y las empresas se logran cuando existe asociatividad empresarial, procesos de valor agregado y valoración e incorporación de la gestión del conocimiento como proceso educativo y de formación profesional. El Sena en su plan estratégico tiene la anterior misiva como un propósito institucional.

Sigue...

Viene...

VARIABLES CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN A/O
ANÁLISIS DEL ENTORNO			
ENTORNO TECNOLÓGICO.			
Masificación de las Tics. Buga ciudad digital y Bilingüe	La gestión del conocimiento y las nuevas pedagogías de enseñanza – aprendizaje se sustentan en el uso intensivo de las Tics y en dominio de una segunda lengua.	Los nuevos escenarios en la sociedad del conocimiento exigen que las Naciones, las Regiones y los municipios preparen sus habitantes en el dominio de las TICs y un segundo Idioma para enfrentar los retos de los TLC y la comprensión de los avances tecnológicos de este siglo digital	La institución se ha venido preparando para estos cambios fundamentales y permanentemente está innovando en el modelo pedagógico y didáctico apropiado a la revolución pacífica del conocimiento como fuente fundamental de riqueza de las empresas y las naciones

Viene...

VARIABLES CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN A/O
ANÁLISIS DEL ENTORNO			
ENTORNO TECNOLÓGICO.			
Creación de nuevas empresas de servicios fundamentadas en las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones en el marco de los TLC.	Las TICs se convierten en una herramienta de apoyo a los procesos de formación profesional y de masificación de un modelo de educación virtual que genera inclusión educativa para todos los sectores sociales y productivos.	Todas las instituciones de educación en los diferentes niveles requieren de la modernización tecnológica sustentada en las TICs como un factor de competitividad educativa y pedagógica. La tendencia es invertir en grandes y amplias autopistas virtuales.	El Sena ha realizado grandes inversiones en la adquisición de plataformas virtuales para gerenciar la formación virtual, los aplicativos y la formación presencial. Las TICs son una herramienta de apoyo al modelo pedagógico del Sena.

Sigue...

Viene...

VARIABLES CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN A/O
ANÁLISIS DEL ENTORNO			
ENTORNO ECOLÓGICO Y AMBIENTAL			
Uso desmedido del recurso agua y agotamiento de los recursos naturales por la sobre explotación que se puede agudizar con los tratados de libre comercio y la baja capacidad de negociación del Estado.	Los diferentes programas educativos integran el componente medioambiental en su currículo y el sector empresarial debe tener un sistema de gestión ambiental que se sustenta en las normas ISO 14000.	La protección del medio ambiente es prioritaria para la supervivencia del planeta tierra y la conservación de las especies. La tendencia de todas las Naciones debe focalizarse en el recurso agua.	La institución desde su fundación involucró en todos sus programas de formación profesional el componente ambiental y hoy se cuenta con programas de tecnólogos y especializaciones en gestión ambiental, recursos naturales, producción agropecuaria ecológica, manejo de residuos sólidos, etc.

Viene...

VARIABLES CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN A/O
ANÁLISIS DEL ENTORNO			
ENTORNO ECOLÓGICO Y AMBIENTAL			
Política de compra de tierras por parte del municipio, el Estado y el sector empresarial para crear reservas y parques naturales para la protección de los recursos naturales	El Sector educativo y empresarial tiene una relación directa de compromiso con el medio ambiente.	Todas las instituciones y empresas deben cumplir con la Norma ISO 26000 sobre la responsabilidad empresarial, la cual se puede utilizar para apadrinar parques y reservas naturales o comprar tierras para proteger el medio ambiente.	La institución conjuntamente con otras entidades se ha comprometido con la semana mundial de la ciencia y la tecnología con énfasis en el recurso agua. El Sena CAB organizó en el mes de Octubre/ 2012 una serie de eventos y conferencias y en todos sus programas involucra el componente ambiental

Sigue...

Viene...

VARIABLES CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN A/O
ANÁLISIS DEL ENTORNO			
ENTORNO POLÍTICO y LEGAL			
Políticas reformistas y Leyes tributarias que buscan disminuir la parafiscalidad.	El sector de la educación se ha visto amenazado por reformas educativas y el Sena también se ve afectada por proyectos de Ley que buscan disminuir la parafiscalidad afectando el presupuesto institucional	Las reformas del Estado al sistema educativo se han convertido en una amenaza para la inclusión educativa y la calidad de la educación, queriendo implementar modelos educativos que no corresponden a la realidad nacional	Las políticas y Leyes del Estado cuando no leen la realidad Nacional se convierten en factor de incertidumbre y en el caso del Sena si se aprueban proyectos de Ley para disminuir la parafiscalidad se atentaría con la educación de más de seis (6) millones de colombianos/año. En el caso Sena – CAB serían sesenta mil cupos.

Viene...

VARIABLES CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN A/O
ANÁLISIS DEL ENTORNO			
ENTORNO POLÍTICO y LEGAL			
Pérdida de soberanía del Estado por baja capacidad de negociación en los tratados de libre comercio.	Entrada de competidores con pocas restricciones legales que afectan el sector educativo y la formación profesional.	La tendencia es la ampliación de nuevos TLC con países asiáticos y la entrada de Universidades internacionales e institutos que ofertaran sus programas virtuales o sumí presenciales. El Estado no debe perder su soberanía institucional ya que se perdería la gratuidad de la educación pública.	Se puede perder cobertura, pero también se aprovecharían convenios de cooperación internacional para fortalecer el sistema de gestión del conocimiento institucional y del Sena – CAB.

Sigue...

Viene...

VARIABLES CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN A/O
ANÁLISIS DEL ENTORNO			
ENTORNO INTERNACIONAL			
Integración y convenios de cooperación internacional para el fortalecimiento de la gestión del conocimiento.	El mundo global exige que las instituciones educativas modernicen sus modelos pedagógicos y didácticos y apropien nuevas tecnologías de cara a un mercado competitivo.	Es de vital importancia desarrollar convenios de cooperación internacional para adoptar, adaptar y realizar innovaciones en los modelos pedagógicos y productivos	Para la institución y el Sena – CAB se convierte en una oportunidad el aprender y transferir metodologías que propendan por fortalecer la gestión del conocimiento. En el 2013 se inicia la operativización de un convenio marco con Alemania que es el modelo con mayores fortalezas

Viene...

VARIABLES CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN A/O
ANÁLISIS DEL ENTORNO			
ENTORNO INTERNACIONAL			
Nuevas empresas e inversionistas de capital extranjero por TLC	El crecimiento empresarial fortalece la institución y genera mayor demanda de oferta educativa	Se espera que con los TLC se incremente la oferta educativa, lo cual exige innovaciones en los programas.	Esta variable puede impactar positivamente en los ingresos y en la oferta educativa de la institución.

Fuente: Los autores a partir del Modelo de Betancourt (2011).

4. ANÁLISIS DEL SECTOR EDUCATIVO, TÉCNICO Y TECNOLÓGICO

4.1 SECTOR DE LA EDUCACIÓN MEDIA TÉCNICA, TÉCNICA, TECNOLÓGICA, PROFESIONAL Y POSGRADO⁵⁵

La educación en Colombia ha tenido grandes procesos de evolución y crecimiento que se reflejan en su gran expansión y cobertura, detrás de la cual el SENA ha estado muy juiciosa articulada con este crecimiento, vinculando al nivel de la Media Técnica en un programa de educación técnica, que le brinda a los estudiantes de media básica, la posibilidad de desarrollar un saber hacer, donde pueda visualizar una o varias alternativas de desarrollar oportunidades empresariales o como mínimo de identificar quehaceres profesionales que le permitan perfilar su futuro profesional. Cabe anotar que el Ministerio de Educación Nacional, a través de las Secretarías de Educación Nacional llega hasta la población atendida mediante proyectos transversales, los cuales buscan desarrollar unas competencias ciudadanas que le permitan vivir en una sana convivencia.

Tal es el caso del proyecto de Ley radicado en el año 2012 en el Congreso de la República, cuyo objetivo fue la creación del "Sistema Nacional de Convivencia Escolar y Formación para el Ejercicio de los Derechos Humanos Sexuales y Reproductivos y la Prevención y Mitigación de la Violencia Escolar", ante lo cual la Ministra de Educación plantea que:

En aras de lograr una educación de calidad, concebida como aquella que promueve, entre otros aspectos, formar a buenos seres humanos, que aprendan a vivir en paz y que promuevan el ejercicio de los derechos humanos, una de las estrategias en las que el Ministerio de Educación Nacional (MEN) concentra su atención, es Formación para la Ciudadanía en los niños y jóvenes. Para impulsarla, el MEN destina para el 2012 \$9 mil millones recursos que se suman a los 12 millones de dólares del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) que durante el cuatrienio se destinarán a fortalecer la capacidad de los establecimientos educativos para que adelanten programas transversales que desarrollen competencias ciudadanas, así como para crear ambientes de aprendizaje democráticos que mejoren el clima escolar. "La meta, es que para el año 2014, todas las instituciones educativas del país desarrollen proyectos pedagógicos transversales que formen la ciudadanía, es decir, en principios, en valores, en el ejercicio de los derechos humanos y en la solución pacífica de conflictos.

Otras de las acciones emprendidas por el ministerio de Educación es el incremento de 50% a partir del 2010 de los maestros orientadores, los orientadores y los psico-

⁵⁵ COLOMBIA. MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL.
http://servoaspr.imprenta.gov.co:7778/gacetap/gaceta.mostrar_documento?p_tipo=22&p_numero=201&p_consec=32503

orientadores, profesionales cuya labor está centrada en ayudar en la solución de conflictos, trabajar con las familias y lograr la implementación de los códigos de convivencia al interior de las instituciones educativas. Uno de los mayores problemas que tiene el sistema educativo es precisamente el asociado con los conflictos a través del matoneo (bullying), de la agresión física, de la agresión verbal y esto afecta el clima escolar, el aprendizaje de niños y jóvenes y está generando deserción escolar. La desarticulación de los hogares, los problemas económicos, la falta de autoridad maternal y paternal, la falta de principios y bases éticas, conlleva al crecimiento de grandes conflictos en el futuro del aprendiz o estudiante.

El análisis del sector educativo comprende varios niveles de formación, por ahora las que interesan comienzan desde el grado 10 y 11 de la Media Básica, pues es allí, donde el SENA comienza su influencia e incursión en el sistema educativo del país. Paradójicamente el SENA a diferencia de las demás instituciones educativas no pertenece al Ministerio de Educación, el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA es un establecimiento público del orden nacional, adscrito al Ministerio de la Protección Social. Está bajo la vigilancia y el control de los siguientes organismos externos:

- ✓ El Congreso de la República que ejerce el control político.
- ✓ La Contraloría General de la República, mediante el ejercicio del control fiscal, para la vigilancia de la gestión de la administración de la entidad y de los particulares o entidades que manejen fondos o bienes de la Nación.
- ✓ La Procuraduría General de la Nación que ejerce la vigilancia superior de la conducta oficial de quienes desempeñen funciones públicas, y ejerce los controles ético y disciplinario.
- ✓ La Contaduría General de la Nación, en lo referente a la rendición de cuentas y presentación de informes financiero-contables.
- ✓ El Ministerio de Hacienda y Crédito Público que tiene a su cargo el control económico.
- ✓ La Fiscalía General de la Nación, para dirimir situaciones de tipo penal donde puedan verse involucrados los servidores públicos en el ejercicio de sus funciones.
- ✓ El Departamento Administrativo de Planeación Nacional que evalúa la gestión y los resultados obtenidos.
- ✓ La comunidad y las personas, facultados por la Constitución Nacional, para desarrollar el control social.

El SENA tiene como objetivo principal aportar a la competitividad de Colombia a través del incremento de la productividad de las empresas y regiones, y la inclusión social de personas y comunidades vulnerables, mediante la transferencia de conocimientos y tecnologías.

Ilustración 2. El Sena



Fuente. Informe de Gestión 2011 -

http://mgiportal.sena.edu.co/downloads/2011/planeacion/Informe_de_Gesti%C3%B3n_28_feb.pdf

Como parte de la proyección hacia un entorno competitivo, la entidad desarrollo el 2020, el cual busca establecer una Entidad de clase mundial en formación profesional integral y en el uso y apropiación de tecnología e innovación al servicio de personas y empresas; se espera haber contribuido decisivamente a incrementar la competitividad de Colombia a través de:

- ✓ Los relevantes aportes a la productividad de las empresas.
- ✓ La contribución a la efectiva generación de empleo y la superación de la pobreza.
- ✓ El aporte de fuerza laboral innovadora a las empresas y regiones.
- ✓ La integralidad de sus egresados y su vocación de servicio.
- ✓ La calidad y los estándares internacionales de su formación profesional integral.
- ✓ La incorporación de las últimas tecnologías en las empresas y en la formación profesional integral.
- ✓ Su estrecha relación con el sector educativo (media y superior)
- ✓ La excelencia en la gestión de sus recursos (humanos, físicos, tecnológicos, financieros)

Ilustración 3. . MEGA 2020 y Ejes Estratégicos del SENA



Fuente. Informe de Gestión 2011 -

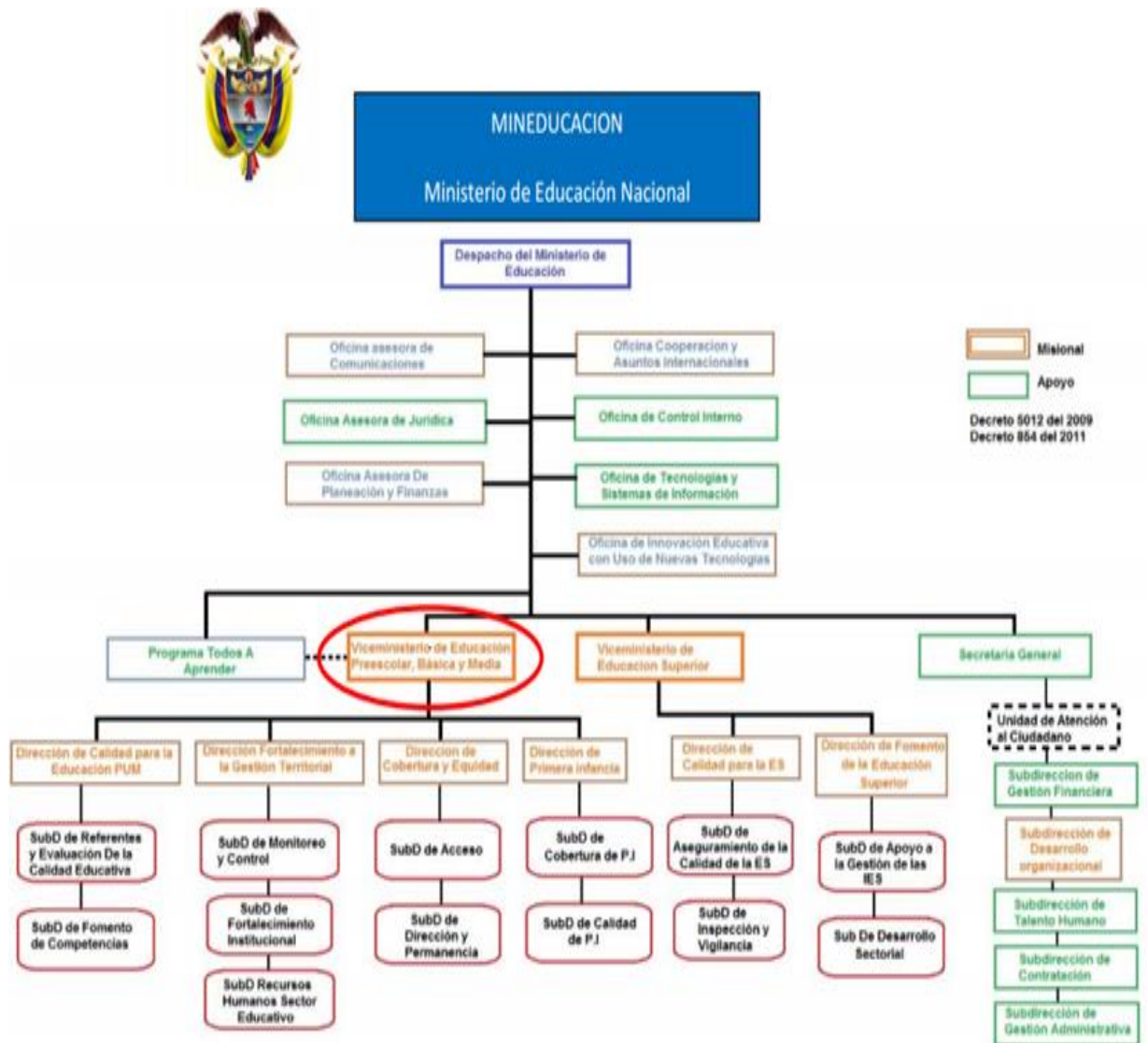
http://mgiportal.sena.edu.co/downloads/2011/planeacion/Informe_de_Gesti%C3%B3n_28_feb.pdf

Sin embargo y con el ánimo de hacer un contexto de la forma como está estructurado el sistema educativo en Colombia, contextualicemos un poco: El ministerio de Educación posee unas “Oficinas” las cuales cada una contribuye con el trabajo que realizan las áreas conformadas por el Programa Todos a Aprender, el Viceministerio de Preescolar, Básica y Media y el Viceministerio de Educación Superior, los cuales cuentan con el apoyo de la Secretaría General, a su vez tienen a cargo las direcciones de calidad para la educación preescolar, básica y media, fortalecimiento a la gestión territorial, cobertura y equidad, primera infancia, calidad para la educación superior, y fomento para la educación superior, quienes tienen a su cargo subdivisiones propias para el desenvolvimiento de cada una de ellas, tal como se observa en la siguiente Figura 3.

El MEN, ejerce su función en pos del cumplimiento de la misión de: “Lograr una educación de calidad, que forme mejores seres humanos, ciudadanos con valores éticos, competentes, respetuosos de lo público, que ejerzan los derechos humanos, cumplan con sus deberes y convivan en paz. Una educación que genere oportunidades legítimas de progreso y prosperidad para ellos y para el país”. Este propósito no difiere para nada con el del SENA y por el contrario se convierten en

dos fuerzas importantes que se articulan para impactar en el desarrollo del país; miremos la estructura del ministerio de educación.

Figura 3. Organigrama Equipo Técnico Ministerio de Educación Nacional



Fuente: <http://www.mineduacion.gov.co>

No obstante, el sector educativo enfrenta nuevos desafíos, en donde educadores y directivos de la educación sienten que son responsables de crear las condiciones institucionales y culturales para que los educandos se formen integralmente como personas, que tendrán a su vez, el reto de transformar el entorno social en el cual se desempeñan, por tanto se trata de pensar en las personas que como seres humanos deben evolucionar acordes con el contexto en el cual se desenvuelven.

Bonilla (1993) define el sector educativo como el grupo de escuelas que producen productos curriculares que son sustitutos cercanos entre sí, o también producen servicios que compiten entre sí, también plantea que al igual que otras entidades, existen cinco elementos básicos que determinan la estructura del sector:

- ✓ Las barreras de entrada al sector de nuevas instituciones.
- ✓ Las amenazas de los servicios sustitutivos.
- ✓ La competencia directa entre los miembros del sector educativo.
- ✓ El poder de negociación de los padres de familia.
- ✓ El poder de negociación de los profesores.

Para este tipo de influencias, las diferentes entidades e instituciones, deben ser innovadores y estratégicos en el uso de recursos (Talento Humano, Dinero, Tecnología Tangible e Intangible, Infraestructura, entre otros), para que el impacto en el entorno de cada región sea lo suficientemente fuerte y pertinente, pues no se puede ver la educación como una producción en masa, sino como la implementación de valor agregado en las condiciones humanas de unos aprendices o estudiantes que acuden a las instituciones educativas llenos de expectativas, sueños y esperanzas.

Cabe anotar que el Ministerio de Educación Nacional, a través de las Secretarías de Educación Nacional llega hasta la población atendida mediante proyectos transversales, los cuales buscan desarrollar unas competencias ciudadanas que le permitan vivir en una sana convivencia.

4.1.1 Guía No. 39. La Cultura del emprendimiento en los establecimientos Educativos. “Este documento presenta algunas orientaciones dirigidas a docentes y directivos docentes de los establecimientos de educación básica y media para que puedan avanzar en el proceso de conceptualización de la cultura del emprendimiento a partir de una mirada integral que involucre las actitudes emprendedoras y la empresarialidad, referenciados en valiosas experiencias que han adelantado algunos establecimientos del país”. Bajo este planteamiento, las Secretarías de Educación deben proporcionar todos los elementos necesarios, para que las instituciones educativas formulen y lideren proyectos y programas que les identifique de otros centros educativos, por su forma de pensar y actuar, manifestando relaciones básicas para la consecución de generaciones innovadoras capaces de desarrollar en los estudiantes, un pensamiento estratégico en la

creación de unidades de negocio que puedan hacerse realidad y le proporcionen la posibilidad de auto sostenerse en el tiempo, al mismo tiempo que contribuyen con el mejoramiento de su calidad de vida y la de su entorno.

4.1.2 Proyectos pedagógicos productivos. Una estrategia para el aprendizaje escolar y el proyecto de vida: El Ministerio de Educación Nacional delega entre los Secretarios de Educación las funciones de ser garantes de que los niños, niñas y jóvenes cuenten con oportunidades para acceder al conocimiento por medio del desarrollo de competencias y valores necesarios para vivir, convivir, ser emprendedores y seguir aprendiendo a lo largo de su vida, pues de esta manera se atiende a la Constitución Política de Colombia, la Ley General de Educación, los lineamientos curriculares, los estándares básicos de competencias y demás referentes de calidad, siendo los proyectos pedagógicos productivos una estrategia educativa en la que estudiantes y docentes aprovechen los recursos del entorno en el proceso de aprendizaje y desarrollo social.

4.1.3 Manual de formación de agentes educativos. Este manual se ha elaborado con el fin de proporcionarle información a las instituciones educativas sobre la manera de incorporar los proyectos pedagógicos productivos (PPP) en el Proyecto Educativo Institucional (PEI), el cual debe ser dado a conocer por las Secretarías de Educación a través de talleres interdisciplinarios que metodológicamente vayan concertando los lineamientos básicos para planear, ejecutar y evaluar el PPP que debe incluir la participación de la comunidad educativa.

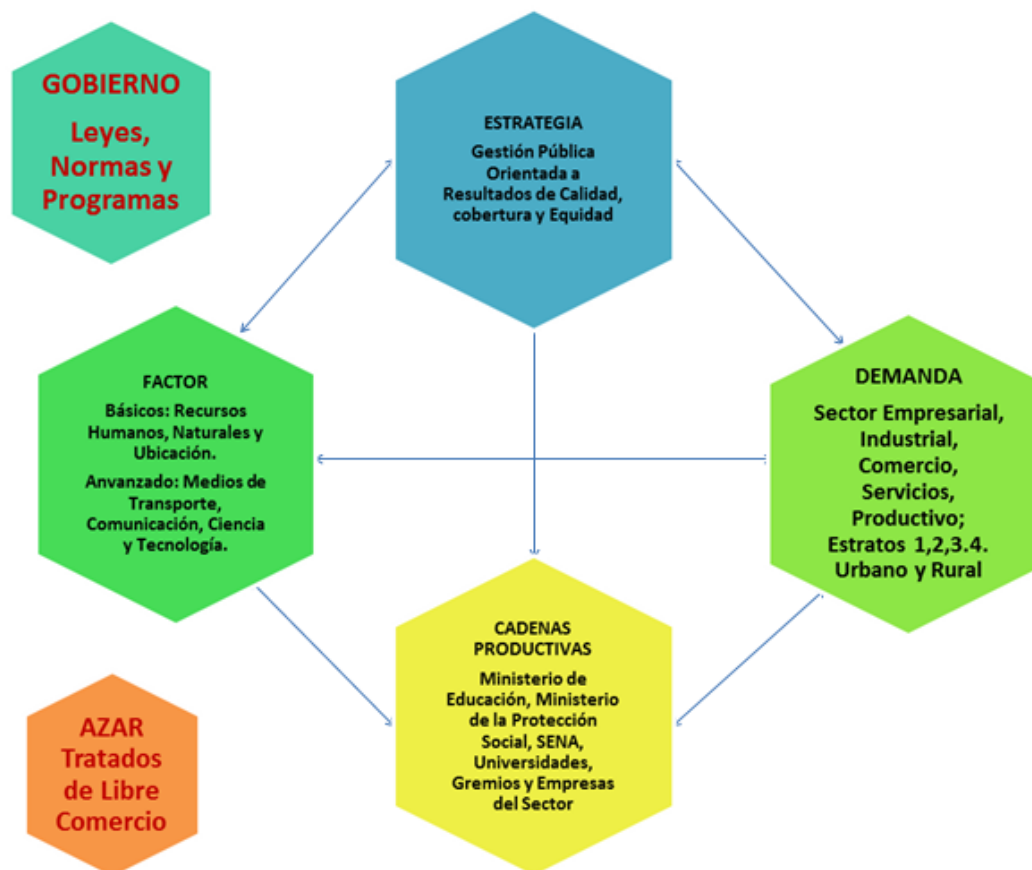
4.1.4 Guía fondo de servicios educativos. Las Instituciones educativas oficiales, pertenecientes a entidades territoriales certificadas tienen la capacidad absoluta de administrar los recursos financieros que ingresan por el concepto de servicio educativo; estas cuentas contables se han creado como un mecanismo presupuestal que les permite planificar, organizar, coordinar y distribuir los recursos (humanos, técnicos, administrativos y financieros) para ejercer el control necesario y garantizar eficiencia, efectividad y transparencia en el servicio ofrecido a los estudiantes que albergan cada año lectivo.

Los anteriores artículos muestran como el MEN está utilizando diferentes estrategias, para cambiar el proyecto de vida de los estudiantes, volcando todas las debilidades que poseen, para convertirlas en fortalezas que sin lugar a dudas le aportarán beneficios para el desarrollo integral de su personalidad y el ejercicio en medio de la sociedad que le rodea. En pocas palabras los estudiantes se están preparando para la vida, al mismo tiempo que las Secretarías de Educación están entregando a la Nación un producto transformado y terminado dentro de las instituciones educativas en beneficio de la sociedad, bajo su liderazgo y proyección.

4.2 ANÁLISIS DEL AMBIENTE COMPETITIVO – DIAMANTE COMPETITIVO

El sector se constituye en el ambiente más cercano a la empresa en cuanto al entorno se refiere, es decir en el comportamiento de cada uno de los negocios o segmentos de mercado que atienden las instituciones educativas, pues existen particularidades relacionadas con las fuerzas que determinan estructuralmente su desempeño, según el tipo de servicio que ofrece y el mercado al cual va dirigido. Por esto, es que se hace necesario estudiar esas fuerzas que explican cómo se da la competitividad en el sector educativo, a través del uso del Diamante Competitivo, pues es importante estar al tanto de los movimientos de la competencia al igual que las preferencias y expectativas de los clientes y la capacidad de los proveedores para suplir todas las necesidades, tal como se muestra en la Figura 4.

Figura 4. Ambiente Competitivo del Sector Educativo



Fuente: Benjamín Betancourt G. 2011, d. 32. Papeles de trabajo para planes estratégicos

Para analizar cada uno de los elementos del diamante competitivo, es necesario Identificar la dinámica que resulta de la interacción de los cuatro atributos del sector educativo al que pertenece, al igual que la influencia del Gobierno y del Azar.

4.2.1 Factores. Los factores productivos naturales o básicos del sector educativo se encuentran identificados en:

- ✓ Estudiantes: niños, niñas de preescolar y jóvenes de básica, media y media técnica.
- ✓ Ubicación geográfica urbana y rural.
- ✓ Biodiversidad de clima, fauna y flora.
- ✓ Docentes bachilleres sin especialización.

Entre los factores avanzados se destacan:

- ✓ Infraestructura dotada de aulas especializadas, laboratorios, biblioteca, sala de sistemas, sala de audiovisuales, aula máxima y sala de profesores, además de áreas administrativas como rectoría, pagaduría y secretaría.
- ✓ Medios de transporte aéreo (aeropuertos) y terrestre municipal, intermunicipal y nacional.
- ✓ Telecomunicaciones con proveedores de Internet y televisión por cable.
- ✓ Institutos de Formación Técnica y Tecnológica a nivel local, regional y nacional como el SENA, ITA, INEM.

Instituciones de Educación Superior local, regional y nacional como: UNIVALLE, UCEVA, UNAD, Universidad Remington, Universidad Santiago de Cali, Universidad Libre, Universidad San Buenaventura, Universidad Javeriana, ICESI, Universidad Minuto de Dios, entre otras.

Servicio médico ofrecido por hospitales, puestos de salud y clínicas locales.

Como factores generalizados se encuentran:

Red de carreteras rurales y urbanas.

Personal docente licenciado y profesional no licenciado.

Redes eléctricas.

Y los factores especializados están relacionados con:

Personal con formación en campos y saberes específicos.

4.2.2 Encadenamiento: Los sectores competitivos de una región o nación guardan conexión con otros generando nuevos sectores competitivos, al mismo tiempo que los sectores conexos a nivel educativo comparten actividades en el desarrollo y uso de nuevos procesos y tecnologías tales como:

- ✓ Ministerio de Educación Nacional
- ✓ Ministerio de Protección Social – Proveedores de seguridad social
- ✓ Ministerio de Trabajo
- ✓ Secretaría de Educación Departamental
- ✓ Secretarías de Educación Municipal - Entidad Territorial
- ✓ Instituciones educativas para la formación técnica y tecnológica.
- ✓ Universidades

- ✓ FECODE
- ✓ Fiduprevisora
- ✓ SENA
- ✓ COLCIENCIAS
- ✓ Casas de la Cultura
- ✓ Cajas de Compensación Familiar
- ✓ Sindicatos SUTEV
- ✓ Empresas del sector público y privado
- ✓ Editoriales
- ✓ Librerías
- ✓ Tecnología con desarrollo de software

4.2.3 Demanda. Para consolidar el carácter competitivo del sector educativo, se crea una demanda interna exigente en cuanto puede responder a las necesidades de la población que exige una educación de calidad a bajo costo y de gran cobertura dirigida a los estratos 1, 2 y 3 del área rural y urbana del Estado colombiano.

4.2.4 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas del sector. Se refiere al contexto en el que se crea, organiza y gestiona el sector educativo, como la naturaleza de la rivalidad interior expresada en estrategias y prácticas administrativas acordes con los modelos organizacionales predominantes en el país, que para el caso de la gestión pública se orienta a resultados de calidad, cobertura y equidad con gratuidad, aprovechando la:

Relación con instituciones de educación superior en articulación con el SENA o en convenios con Universidades como la UCEVA.

Relación con el sector productivo para realizar prácticas laborales o pasantías.

Relación con entidades gubernamentales especializadas en salud pública para casos de protección social de los estudiantes y sus familias.

En cuanto al azar es necesario tener en cuenta las nimiedades que ofrece un tratado de libre comercio para la educación, al desplazar mano de obra colombiana especializada por la extranjera, además de los problemas de desplazamiento forzoso que se presentan por los conflictos armados y la delincuencia común.

Por su parte el papel del Gobierno con sus políticas novedosas en cuanto a normas, decretos, resoluciones y estatutos puede llegar a influir positiva o negativamente el sector educativo, al considerar situaciones estimulativas en cuanto a pagos salariales y jornadas de trabajo que conllevan al mejoramiento o al deterioro de la educación.

El sector educativo desde el momento en que el Estado contribuye con los recursos financieros para facilitar el desarrollo de sus acciones en beneficio del cumplimiento de la política de calidad, cobertura y equidad como propuesta del actual Gobierno “Prosperidad para Todos”, con el acompañamiento de instituciones de educación superior como normales, universidades y tecnológicos con programas específicos, gremios y entidades de apoyo y empresas del sector productivo que hacen posible el trabajo realizado por las instituciones de educación preescolar, básica y media con sus respectivos equipos para enseñanza y laboratorio.

En el mapa de micro-clúster del sector educativo también se hace la descripción de los factores básicos (ubicación geográfica) y avanzados (docentes especializados, aulas especializadas, laboratorios de física y química, salas de sistemas y audiovisuales, biblioteca, servicio de enfermería, canchas deportivas, y espacios de recreación) que se deben tener para llevar a cabo el proceso educativo de los estudiantes formados por los docentes en colaboración con la comunidad educativa en competencias básicas, ciudadanas y laborales, lo que les permitirá obtener su titulación como bachilleres académicos y técnicos especializados, ya sea para continuar su cadena de formación tecnológica o universitaria, o para desempeñarse en el mundo laboral, de manera que la comunidad educativa quede plenamente satisfecha por el trabajo realizado al entregar a la sociedad personas competentes dispuestas a cambiar su realidad social en beneficio de su región y de su país.

5. BENCHMARKING

5.1 RESEÑA HISTÓRICA DEL BENCHMARKING

En 1982, en Rochester, durante una reunión de la Corporación Xerox donde se trató el aspecto organizacional de esta, con respecto a sus competidores, se utilizó por primera vez la palabra Benchmarking Competitivo y cuyo sistema impresionó por la manera en que se recopiló la información. Allí se conocieron dos facetas del Benchmarking; la primera era un proceso para entender a los competidores o no competidores, donde su clave era separar las medidas comunes en funciones similares, la segunda se enfatizó en los aspectos del proceso, no solamente de la producción, sino como se diseñaba, fabricaba, comercializaba y proporcionaba el servicio o producto.

A raíz de esto Xerox continuo perfeccionando el concepto de Benchmarking Competitivo durante los años 80 y solo a finales de estos se dio forma a lo que hoy es.

5.1.1 Definición Del Benchmarking⁵⁶. Definir el Benchmarking sería una proposición sin sentido porque a Benchmarking, como vocablo, le han quitado partes y lo han adaptado a sus circunstancias tantas organizaciones, que intentar definirlo podría tan solo aislar o irritar a esas organizaciones que han intentado trabajar formalmente con ese proceso.

Michael Spendolini visitó 57 empresas para entrevistar a los expertos en Benchmarking, de las 57 empresas que contactó, 49 habían implantado algún tipo de definición formal de Benchmarking.

De las 49 definiciones, 41 eran variantes de otras definiciones que habían sido expuestas por los expertos por medio de conferencias, por asesores e instructores o por contacto con otras empresas, como Xerox.

Después de recopilar las 49 definiciones, profundizó en patrones de lenguaje, donde las definiciones eran de una o dos frases, resumiendo la lista de palabras para desarrollar una sola definición que pudiera servir de base genérica para el término. Finalmente creó un menú en el cual se elige una palabra de la columna A, otra de la columna B, etc. Este menú permite a cualquiera llegar a una definición que satisfaga sus preferencias y, a la vez, mantenga la integridad básica de la definición. Este modelo también obliga a los definidores a pensar en las palabras de

⁵⁶ SPENDOLINI. Michael J., BENCHMARKING, NEW YORK, AMACOM, 1992. TRADUCIDO AL ESPAÑOL POR EDITORIAL NORMA EN 1994, 249 PAGINAS

cada grupo con un poco de más cuidado y los involucra creativamente en el proceso de creación de su propia definición.

Benchmarking como "aprendizaje". La definición del Benchmarking es un proceso de "aprendizaje"; específicamente este concepto es otra forma o alternativa de desarrollo profesional que complementa las otras maneras en que la gente aprende. Dentro de este contexto, se encontró que el Benchmarking era muy razonable y complementaba los métodos de un desarrollo profesional.

Es importante que detrás de todas las actividades de planificación, organización y análisis que definen el Benchmarking como experiencia están los objetivos fundamentales del aprendizaje de algo nuevo y el aprovechamiento de nuevas ideas para la organización. Un término de mayor importancia es la organización que aprende, y su concepto es que las empresas deben situarse por fuera de ellas y examinar cuidadosamente sus puntos de vista acerca del mundo. El Benchmarking se convierte en una herramienta fundamental que puede guiar a la gente hacia el proceso de analizar el exterior en busca de ideas e inspiración en esencia, una herramienta para la organización que aprende.

El benchmarking se emplea en algunas empresas para la solución de problemas, mientras que otras lo hacen como mecanismo de actualización de:

- La planificación estratégica
- Los pronósticos
- Nuevas ideas
- Comparaciones de productos y procesos
- Aprendizaje significativo de rápida adaptación, apropiación y transformación.

Se conocen cuatro categorías de benchmarking el interno, el funcional, el genérico y el benchmarking competitivo. En este caso se aplicara el benchmarking competitivo que se ajuste el presente trabajo de investigación.

5.2 INSTITUCIONES A COMPARAR

En el proceso de benchmarking del SENA CAB (Centro Agropecuario Buga), se recopila información que son factores claves para evaluar cómo está el desempeño de esta institución con respecto a su entorno, para esto es necesario hacer un comparativo de estas instituciones y evaluar los aspectos positivos y los que se deben mejorar para tener mayor éxito en los proyectos de emprendimiento presentados en el CAB.

Las UNIDADES DE EMPRENDIMIENTO a comparar son:

1. Universidad Nacional de Bogotá – UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO A
2. Universidad ICESI - UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO B
3. Cámara de Comercio de Bogotá – UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO C

5.2.1 UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO A, La Universidad Nacional de Colombia⁵⁷ fue creada en 1867 como un ente universitario vinculado al Ministerio de Educación Nacional, con régimen especial y perteneciente al estado, con el fin de promover el desarrollo a la educación superior hasta sus más altos niveles, favoreciendo el acceso de las personas de menos recursos, y estimulando la docencia, la investigación, la creación artística y la extensión por el país, por su carácter nacional y para cumplir la misión de contribuir a la identidad de la nación en su diversidad, la Institución está constituida por ocho sedes hasta la fecha.

La idea de iniciar un conjunto de actividades formales que posibilitaran una actitud pro-activa y emprendedora por parte de los estudiantes de la Universidad Nacional de Colombia era forjada por un grupo de profesores de la Escuela de Administración de Empresas y Contaduría Pública desde el año 2000.

En el 2002, la Universidad Nacional de Colombia, a través del Centro de Investigaciones para el Desarrollo (CID), como interventora del proyecto de fortalecimiento que estaba desarrollando el SENA al programa de Fomento a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FOMIPYME), tuvo conocimiento sobre la inminente publicación de la Ley 789 del 27 de diciembre de 2002 (Reforma Laboral), que en su artículo 40 creaba al Fondo Emprender (FE) SENA; dando lugar al decreto Número 934 de 2003 por el cual se reglamenta el funcionamiento del mismo.

Con este antecedente, el profesor Manuel Fulgencio Jiménez, director del proceso de interventoría y director de la Escuela de Administración de Empresas y Contaduría Pública, convocó a un grupo de docentes con amplia trayectoria e interés en el tema de emprendimiento con el objetivo de presentar una propuesta de trabajo ante el Consejo de la Facultad de Ciencias Económicas: establecer una Unidad encargada de asesorar, orientar y acompañar a los estudiantes de la Universidad Nacional en el proceso de formulación y ejecución de sus planes de negocio con miras a participar de los recursos de Fondo Emprender.

Gracias a los esfuerzos concebidos en los diversos encuentros y reuniones de los docentes y previa aprobación del Consejo de la FCE, el 20 de agosto de 2004, inicia labores formalmente la Unidad de Emprendimiento Empresarial.

⁵⁷Disponible en internet:
http://www.emprendimiento.unal.edu.co/contenidos.php?id_cont=histo1

5.2.2 UNIDA DE EMPRENDIMIENTO B,⁵⁸ fue creada en 1.979, y hoy es reconocida en Colombia por su alto nivel académico y excelencia educativa. Forma profesionales exitosos y comprometidos con la sociedad, en esta universidad se creó el Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial de la Universidad ICESI (CDEE-ICESI), la cual es una unidad académica, cuya misión es forjar, a través de procesos académicos y con la participación permanente de la comunidad académica y empresarial, una nueva CULTURA EMPRESARIAL, llena de innovación y de responsabilidad social, que sea motor del desarrollo social y económico a nivel nacional.

Las áreas de creación, apropiación y difusión del conocimiento en las cuales trabaja el CDEE son: Desarrollo del Espíritu y de la Cultura Empresarial, Creación de Empresas, Formación de Líderes Empresariales, Educación Empresarial, Gestión de Empresas Familiares, Gestión de PyME.

El Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial de la Universidad ICESI (CDEE - ICESI) fue creado el 1 de enero de 1985, como una unidad académica de la Universidad ICESI, que depende directamente de la Rectoría.

El CDEE, ha liderado a nivel latinoamericano el proceso de implementación de una cultura empresarial. En este sentido viene desde 1985 desarrollando tecnología educativa, conceptos y materiales que han sido usados por muchas de las entidades que han hecho su ingreso a esta actividad académica con posterioridad.

En 1985 se introdujeron en los currículos de todos los programas de la Universidad ICESI los cursos obligatorios de Creatividad Empresarial. Desde 1986 el CDEE-ICESI consideró parte de su compromiso educativo, la extensión de sus programas sobre Desarrollo del Espíritu Empresarial Universidades, Jóvenes, Profesionales, Mujeres, Militares, entre otros a toda la comunidad latinoamericana y, en este sentido, ha realizado diversos proyectos y programas que han cubierto

a: Maestros de primaria, Profesores y Estudiantes de secundaria, Profesores y Estudiantes de Escuelas Normales, Profesores y Estudiantes Universitarios, Padres y Madres de Familia, Directores de Escuelas, Rectores de Colegios, Directores de Núcleo, Jefes de Distrito, Directivos y Profesores.

Con respecto a la cobertura del CDEE, ha alcanzado otros países latinoamericanos como Perú, Honduras, Ecuador, Chile, República Dominicana, Argentina, Brasil, México, Guatemala, Costa Rica, Panamá, Bolivia, Brasil, Puerto Rico, Guatemala y Venezuela.

El Programa de Empresarios Juveniles ha recibido con varias distinciones ya que fue escogido en 1990 por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) como uno

⁵⁸ Disponible en internet: <http://www.ICESI.edu.co/cdee>

de los 13 programas a nivel mundial que deberían ser transferidos a todos los países y, como uno de los dos programas que a nivel de educación secundaria se debían difundir mundialmente. En 1990 recibió mención de honor el trabajo "Desarrollo del Espíritu Empresarial en los Colegios Públicos del Valle del Cauca" por parte de la Cámara de Comercio de Bogotá y el Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA-organizadores del III Encuentro Universidad - Empresa para el fomento del Espíritu Empresarial. En el año 2000, la UNESCO eligió al programa para ser presentado en el certamen internacional que sobre empleo y trabajo se realizó en Lima, Perú. En el año 2003, el BID, dada la trayectoria del CDEE en el área de empresarios juveniles, lo contrató para ejecutar la investigación que sobre empresariado juvenil en Latinoamérica diseñó, y como resultado de la misma publicó el libro "El nuevo rostro empresarial". En 2007 el Dr. Rodrigo Varela recibió del gobierno Colombiano el "Premio a la cultura emprendedora: categoría autor".

5.2.3 UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO C,⁵⁹ Bogotá Emprende es el centro de emprendimiento de la Cámara de Comercio de Bogotá y la Alcaldía Mayor que ofrece a los emprendedores y empresarios servicios para la creación, crecimiento y consolidación de empresas sostenibles que contribuyan a generar empleo y desarrollo económico para mejorar la calidad de vida de los bogotanos.

Bogotá Emprende se creó en 2006 cuando la Alcaldía Mayor de Bogotá y la Cámara de Comercio de Bogotá, después de hacer una evaluación de los programas de emprendimiento y desarrollo empresarial de la capital, encontraron varios esfuerzos de formación de empresa con recursos dispersos y sin mucho impacto. Fue así como se hizo necesaria la constitución de un Centro de Emprendimiento para la ciudad.

5.3 FACTORES CLAVES DE ÉXITO

A continuación la lista de los factores claves de éxito que se analizaron y compararon previamente para las tres UNIDADES DE EMPRENDIMIENTO A, B y C, quienes tienen reconocimiento a nivel nacional e internacional: 1°.

- ✓ Cobertura y evolución histórica
- ✓ Modelo Pedagógico y Enfoque pedagógico:
- ✓ Misión y Visión
- ✓ Valores
- ✓ Fuentes de financiación
- ✓ Innovación
- ✓ Políticas de calidad
- ✓ Instalaciones
- ✓ Servicio al cliente

⁵⁹ Disponible en internet: <http://www.bogotaemprende.com/contenido/categoria.aspx?catID=739>

- ✓ Talento humano

5.3.1 Cobertura y evolución histórica. Este factor ayuda a ver cuál es el recorrido y la evolución que ha tenido cada una de las instituciones evaluadas y así ver los acontecimientos más importantes que han sido trascendentales, y que los ha llevado a crecer y ser más eficientes, y realmente han ayudado a sacar adelante ideas de proyecto, y tener éxito en el tiempo, por eso es importante mirar cual es la cobertura, su evolución y reconocimiento ante la población.

5.3.2 Modelo Pedagógico y Enfoque pedagógico. El enfoque pedagógico se fundamenta en el concepto de educación para la formación y el desarrollo humano integral y social y el modelo pedagógico es el sistema formal que adopta cada institución para interrelacionar con la comunidad de acuerdo a lo que quiere proyectar, es decir lo que se enseña y como se enseña para que sea aprovechado por quien lo recibe, la Institución estructura su modelo pedagógico desde los paradigmas relevantes de una educación dinamizada por los diversos acontecimientos causados por los procesos de globalización, cambios rápidos en el mundo del trabajo, la necesidad de la reconstrucción social y la emergencia de un nuevo país, para el caso de emprendimiento

5.3.3 Misión y visión

Misión: La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define:

- 1) Lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa,
- 2) Lo que pretende hacer, y
- 3) El para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.⁶⁰

Complementando ésta definición, se cita un concepto de los autores Thompson y Strickland que dice: "Lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la misión de la compañía. Una exposición de la misma a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir"⁶¹

⁶⁰ Del Artículo: «Definición de Misión», de Iván Thompson, Publicado en la Página Web: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-definicion.html>,

⁶¹ Del libro: «Administración Estratégica Conceptos y Casos», 11va. Edición, de Thompson Arthur y Strickland A. J. III, Mc Graw Hill, 2001, Pág. 4.

Visión: Para Jack Fleitman, en el mundo empresarial, la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad⁶².

Según Arthur Thompson y A. J. Strickland, el simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo. Hay un imperativo administrativo todavía mayor, el de considerar qué deberá hacer la compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes el día de mañana y cómo deberá evolucionar la configuración de negocios para que pueda crecer y prosperar. Por consiguiente, los administradores están obligados a ver más allá del negocio actual y pensar estratégicamente en el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado y competitivas, etc. Deben hacer algunas consideraciones fundamentales acerca de hacia dónde quieren llevar a la compañía y desarrollar una visión de la clase de empresa en la cual creen que se debe convertir.

En síntesis, la visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.

5.3.4 Valores. Los valores son principios que permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. También son fuente de satisfacción y plenitud.

Nos proporcionan una pauta para formular metas y propósitos, personales o colectivos. Reflejan los intereses, sentimientos y convicciones más importantes.

Los valores se refieren a necesidades humanas y representan ideales, sueños y aspiraciones, con una importancia independiente de las circunstancias. En el caso de las unidades de emprendimiento los valores son esenciales ya que son la base fundamental de un emprendedor y de toda organización que quiera ser exitosa, por eso es importante conocer sobre qué valores está basado las unidades de emprendimiento.

5.3.5 Fuentes de financiamiento. Las fuentes de financiación son todos aquellos mecanismos que permiten a una empresa contar con los recursos financieros necesarios para el cumplimiento de sus objetivos de creación, desarrollo,

⁶² Del libro: «Administración Estratégica Conceptos y Casos», 11va. Edición, de Thompson Arthur y Strickland A. J. III, Mc Graw Hill, 2001, Pág. 4.

⁶² Negocios Exitosos, de Fleitman Jack, McGraw Hill, 2000, Pág. 283

posicionamiento y consolidación empresarial. Es necesario que se recurra al crédito en la medida ideal, es decir que sea el estrictamente necesario, porque un exceso en el monto puede generar dinero ocioso, y si es escaso, no alcanzará para lograr el objetivo de rentabilidad del proyecto. En el mundo empresarial, hay varios tipos de capital financiero al que pueden acceder acudir una empresa: la deuda, al aporte de los socios o a los recursos que la empresa genera.

En las organizaciones hay una habilidad financiera que debe fomentarse, y es la de redespargar el dinero generado por la empresa, tanto a nivel interno como externo, en oportunidades de crecimiento. En oportunidades que generen valor económico; pero si carecen de ella, pueden suceder dos cosas: 1. Que sean absorbidas por otras con mayor habilidad o desaparecer por la ineficiencia e incompetencia.

5.3.6 Innovación. Significa literalmente innovar. Generalmente el concepto se utiliza de manera específica en el sentido de nuevas propuestas, inventos y su implementación económica. En el sentido estricto, en cambio, se dice que de las ideas solo pueden resultar innovaciones luego de que ellas se implementan como nuevos productos, servicios o procedimientos, que realmente encuentran una aplicación exitosa imponiéndose en el mercado a través de la difusión.⁶³

En economía Joseph Schumpeter fue quien introdujo este concepto en su «teoría de las innovaciones», en la que lo define como el establecimiento de una nueva función de producción. La economía y la sociedad cambian cuando los factores de producción se combinan de una manera novedosa. Sugiere que invenciones e innovaciones son la clave del crecimiento económico y quienes implementan ese cambio de manera práctica son los emprendedores.

La innovación, según el *Diccionario de la Real Academia Española*, es la «creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado.»⁶⁴

5.3.7 Objetivo. Un objetivo es el planteo de una meta o un propósito a alcanzar, y que, de acuerdo al ámbito donde sea utilizado, o más bien formulado, tiene cierto nivel de complejidad. El objetivo es una de las instancias fundamentales en un proceso de planificación (que puede estar, como dijimos, a diferentes ámbitos) y que se plantean de manera abstracta en ese principio pero luego, pueden (o no) concretarse en la realidad, según si el proceso de realización ha sido, o no, exitoso.

5.3.8 Instalaciones. Son el conjunto de redes y equipos fijos que permiten el suministro y operación de los servicios que ayudan a las Instituciones Educativas a cumplir las funciones para las que han sido diseñadas.

⁶³ SCHUMPETER, Joseph A. (1961). *Konjunkturzyklen. Eine theoretische, historische und statistische Analyse des kapitalistischen Prozesses Bd. I.* en inglés: *Business Cycles. A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process.* New York 1939. Göttingen.

⁶⁴ *Diccionario de la Real Academia Española*. Consultado el 7 de septiembre de 2012.

5.3.9 Servicio al cliente. Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. El servicio al cliente es una potente herramienta de mercadeo. Se trata de una herramienta que puede ser muy eficaz en una organización si es utilizada de forma adecuada, para ello se deben seguir ciertas políticas institucionales.

5.3.10 Talento humano. Se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto, los profesionales en Recursos Humanos junto a los directivos de la organización.

Las personas constituyen el recurso eminentemente dinámico de las organizaciones. El Talento Humano presenta una increíble actitud para desarrollar nuevas habilidades, obtener nuevos conocimientos y modificar aptitudes y comportamientos. En los últimos años se ha observado como las empresas líderes y competitivas han comprendido que solo mediante una racional inversión en programas de capacitación lograran obtener el nivel de competencia exigido en los nuevos mercados.

Cuadro 2. Historia de las unidades de emprendimiento comparadas

COBERTURA Y EVOLUCIÓN HISTÓRICA			
UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO A	UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO B	UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO C	Servicio Nacional de Aprendizaje SENA – CAB Buga
En el 2002, la Universidad Nacional de Colombia, a través del Centro de Investigaciones para el Desarrollo (CID), como interventora del proyecto de fortalecimiento que estaba desarrollando el SENA al programa de Fomento a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FOMIPYME), tuvo conocimiento sobre la inminente publicación de la Ley 789 del 27 de diciembre de 2002 (Reforma Laboral), que en su artículo 40 creaba al Fondo Emprender (FE) SENA; dando lugar al decreto Número 934 de 2003 por el cual se reglamenta el funcionamiento del mismo.	El Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial de la Universidad ICESI (CDEE - ICESI) fue creado el 1 de enero de 1985, como una unidad académica de la Universidad ICESI, que depende directamente de la Rectoría. El CDEE, ha liderado a nivel latinoamericano el proceso de implementación de una cultura empresarial. En este sentido viene desde 1985 desarrollando tecnología educativa, conceptos y materiales que han sido usados por muchas de las entidades que han hecho su ingreso a esta actividad académica con posterioridad. En 1985 se introdujeron en los currículos de todos los programas de la Universidad ICESI los cursos obligatorios de Creatividad Empresarial. Desde 1986 el CDEE-ICESI consideró parte de su compromiso educativo, la extensión de sus programas sobre Desarrollo del Espíritu Empresarial. La cobertura del CDEE ha alcanzado otros países latinoamericanos: Perú, Honduras, Ecuador, Chile, República Dominicana, Argentina, Brasil, México, Guatemala, Costa Rica, Panamá, Bolivia, Brasil, Puerto Rico, Guatemala y Venezuela.	Bogotá Emprende se creó en 2006 cuando la Alcaldía Mayor de Bogotá y la Cámara de Comercio de Bogotá, después de hacer una evaluación de los programas de emprendimiento y desarrollo empresarial de la capital, encontraron varios esfuerzos de formación de empresa con recursos dispersos y sin mucho impacto. Fue así como se hizo necesaria la constitución de un Centro de Emprendimiento para la ciudad. Bogotá Emprende es el Centro de Emprendimiento creado por la Cámara de Comercio de Bogotá y la Alcaldía Mayor, que brinda a emprendedores y empresarios servicios calificados y soluciones efectivas para la creación, crecimiento y consolidación de sus unidades económicas, de forma que contribuyan al desarrollo económico y social de la ciudad, así como a la calidad de vida de sus habitantes.	El SENA desde sus comienzos viene a través de la Formación para el Empleo, inculcando elementos emprendedores en sus aprendices y empresarios, sin embargo fue solo hasta el 2002, cuando se articuló un fondo con recursos de la "monetización de la cuota de aprendizaje" que deben pagar los empresarios, donde se dio un real ejercicio de emprendimiento. La Unidad de Emprendimiento del SENA a nivel nacional, tiene sus incursión formal y potenciada, con la creación del FONDO EMPRENDER, el cual es un fondo de capital semilla creado por el Gobierno Nacional en el Artículo 40 de la Ley 789 del 27 de Diciembre de 2002, por medio del cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y donde se modificaron algunos artículos del Código Sustantivo del Trabajo. Bajo el efecto "cascada", todos los Centro de Formación del SENA, debían apropiarse de esta nueva Ley e incursionar en el asesoramiento de proyectos empresariales, de sus aprendices principalmente, para el apoyo económico a través del Fondo Emprender.

Fuente: www.unal.edu.co; www.ICESI.edu.co; www.ccb.com.co y entrevistas con expertos.

Con base en la historia de creación y evolución de cada dentro de Emprendimiento, podemos denotar que la más antigua es la UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO B, donde además de venir trabajando desde 1985, han sido pioneros en la generación de material bibliográfico, el cual no solo es pertinente con el tema, sino que es un material "... de pensamiento local, con visión mundial". La evolución de cada uno de estos centros de emprendimiento se ha dado con base en las dinámicas de sus raíces directivas y en lo que ha traído el entorno local, regional, nacional e internacional. La que actualmente posee un mayor reconocimiento es la UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO B, pues su interacción con estudiantes, empresarios, con el gobierno y con entes internacionales como el BID, le han dado una credibilidad y una imagen que sobresale. Sin embargo no se puede demeritar que la Unidad de Emprendimiento con más reconocimiento a nivel nacional es la del SENA, pues su nivel de cobertura y cubrimiento nacional la ubican como la de más acceso a la población nacional, no solo de los aprendices, sino también a empresarios, industriales, trabajadores del sector agropecuario, entre otros.

La Unidad de Emprendimiento A, muestra un ejercicio pedagógico interesante, pues su raíz metodológica y sus sustento teórico está soportado por profesionales de una vasta experiencia, sin embargo está rezagada a la población estudiantil de la misma.

Cuadro 3. Modelos Pedagógicos de las unidades de emprendimiento Comparadas

MODELO PEDAGÓGICO Y ENFOQUE PEDAGÓGICO			
UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO A	UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO B	UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO C	Servicio Nacional de Aprendizaje SENA – CAB Buga
La Unidad de Emprendimiento de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional, Sede Bogotá, ha implementado un desarrollo metodológico para contribuir al desarrollo del Plan de Negocio, contando así con un equipo humano especializado y un conjunto de herramientas desarrolladas para alcanzar la armonía entre cada uno de los componentes del Plan y de esta forma asegurarnos la excelencia técnica y operativa de cada una de las propuestas que se encuentran bajo nuestra asesoría. La Unidad de Emprendimiento Empresarial ofrece el Taller "Espíritu Empresarial, Ideas y Planes de negocio" para los emprendedores, pertenezcan o no a la comunidad universitaria. Este taller brinda a los asistentes un espacio para interactuar con otros emprendedores, para fortalecer sus ideas de negocio y para actualizarse en contenidos de gestión de mercados, de producción y operaciones, organizacional, financiera y legal.	Las actividades de formación del CDEE, buscan fomentar la aplicación de la EDUCACIÓN EMPRESARIAL, orientada a "Educar para el trabajo y no sólo para el empleo". Con este propósito se diseñan y realizan cursos, seminarios, diplomados, y talleres, dirigidos a estudiantes de pregrado y postgrado; a profesores: universitarios, normalistas, de secundaria y primaria; a niños y jóvenes que cursan la educación primaria y secundaria; a empresarios PYME; a profesionales y no profesionales interesados en crear sus empresas y a grupos sociales interesados en la difusión y aplicación de la educación empresarial. El modelo educativo se sustenta en dos ejes fundamentales: 1.Educación Empresarial 2.Modelo de Formación basado en competencias empresariales	A través del servicio de Plan de acompañamiento para arranque de la empresa, reciben asesoría personalizada especializada para conseguir sus primeros clientes, implementar su empresa operativa y tecnológicamente, con sostenibilidad económica. Además, pueden participar en actividades que le ayudan a mejorar las habilidades gerenciales en pensamiento estratégico, negociación, orientación a objetivos y proactividad. Durante cinco meses, mediante trabajo práctico y de campo, coordinado por una firma consultora, te ayudaremos a implementar lo establecido en tu plan de empresa y realizar los ajustes necesarios, de acuerdo con lo que identifiquemos en el diagnóstico realizado a tu empresa: Diagnóstico de la situación actual del proyecto empresarial. Desarrollo plan de trabajo, como resultado del diagnóstico. Evaluación de impacto del Plan de Acompañamiento.	Los emprendedores reciben atención a través de varias etapas: primero, se parte de la sensibilización, cuyo propósito es motivar a los potenciales emprendedores. Tras ello se hace la identificación de la idea de negocio para motivar al emprendedor a satisfacer la necesidad real de un mercado. En la fase de formulación y financiación se hace acompañamiento al emprendedor en la formulación de un plan de negocios orientado hacia la fuente de financiación, como por ejemplo, el Fondo Emprender. Durante la puesta en marcha, el empresario tiene la posibilidad de identificar desde su imagen corporativa, hasta el pago de impuestos. Finalmente, el fortalecimiento de la idea de negocios permite que el empresario reciba asesoría en la consolidación de su empresa en el mercado en el cual ha desarrollado experiencia.

Fuente: Los autores a partir del Modelo de Betancourt (2011).

Con base en lo investigado, frente al modelo pedagógico y enfoque pedagógico, se evidencian enormes diferencias con el norte que cada Unidad tiene, bien sea por su línea “académica”, en el caso de la UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO A, por su interés Empresarial como las UNIDADES DE EMPRENDIMIENTO B y C o su interés Social como lo es la UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO del SENA, pues los enfoques varían según sus líneas de trabajo, sus fortalezas y su prioridad estratégica.

Cuadro 4. Misión de las unidades de emprendimiento Comparadas

MISIÓN			
UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO A	UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO B	UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO C	Servicio Nacional de Aprendizaje SENA – CAB Buga
La Unidad de Emprendimiento promueve y gestiona la cultura de emprendimiento, desde la Universidad Nacional de Colombia, con extensión de servicio a la sociedad, con el fin de incentivar, desarrollar y estructurar la creación de modelos de negocio, a partir de la acción interdisciplinaria que con un enfoque sistémico conjugue la investigación, el conocimiento, la innovación y el emprendimiento para el crecimiento económico y el desarrollo social.	Su misión es forjar, a través de procesos académicos y con la participación permanente de la comunidad académica y empresarial, una nueva CULTURA EMPRESARIAL, llena de innovación y de responsabilidad social, que sea motor del desarrollo social y económico a nivel nacional.	Promover y facilitar la creación, crecimiento y consolidación de empresas que aporten valor agregado y conocimiento a la economía y generen empleo.	El trabajo se realiza en articulación con las estrategias propuesta por las entidades de orden nacional y territorial. Sus esfuerzos son enfocados a fortalecer la capacidad técnica, el conocimiento y la experiencia, de tal manera que el SENA se está especializando en la creación de los sectores de talla mundial que permiten al aprendiz generar ideas de negocio en los sectores potenciales. Su marco de acción se expande de igual manera a Colombianos, estudiantes y egresados de programas de educación Media Técnica, Técnica, Tecnológica, Pregrado y Maestrías, que sean reconocidas por el Ministerio de Educación Nacional.

Fuente: Los autores a partir del Modelo de Betancourt (2011).

Hablar de la Misión de una Unidad de Emprendimiento, podría decirse, es la expresión parcializada de la Entidad o Institución, pues debe ser coherente y apegada a su objeto misional. Cada una utiliza expresiones propias de su intensión y es así como aparecen estos “verbos” que invocan a la promoción del Emprendimiento, estos elementos son: Promueve y Gestiona (UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO A), Forjar una nueva Cultura Empresarial (UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO B) y Promover y Facilitar (UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO

C), de ahí que los resultados en cada una de estas varíe, sin que ello signifique que la una sea mejor que la otra, son simplemente áreas de investigación y trabajo comunes, pero con enfoques y públicos diferentes.

Cuadro 5. Visión de las unidades de emprendimiento comparadas

VISIÓN			
UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO A	UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO B	UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO C	Servicio Nacional de Aprendizaje SENA – CAB Buga
En el 2014 lideraremos los procesos de investigación, extensión y formación en emprendimiento en la Universidad Nacional de Colombia, integrando una red interna y externa que se base en el conocimiento, la innovación y los procesos de calidad.	El Centro está comprometido a desarrollar un ambiente que estimule el seguimiento de nuevas empresas privadas y busca, además, preservar y reforzar las actividades empresariales que tienen los miembros de la comunidad bajo la influencia del ICESI. La meta es proveer una atmósfera de aprendizaje, de apoyo, de estímulo, de motivación y de convicción que mejore la disposición a actuar del naciente empresario e incremente las posibilidades de éxito en sus nuevos negocios.	Ser el referente institucional del emprendimiento en Bogotá y la región por su contribución a la innovación y a la productividad de las empresas en la nueva economía del conocimiento.	A través de este programa se busca fortalecer la cadena de valor del emprendimiento en el país, teniendo como objetivo: aprendices que se encuentran en los centros de formación del SENA en carreras técnicas, beneficiarios del programa Jóvenes Rurales Emprendedores, talentos Tecnoparque, beneficiarios del programa para población desplazada por la violencia y población vulnerable, y cualquier colombiano que requiera atención especial en emprendimiento.

Fuente: Los autores a partir del Modelo de Betancourt (2011).

La visión de una Unidad de Emprendimiento, podría pensarse que consiste en crear el mayor número de empresas posibles en el tiempo, sin embargo LA UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO B, busca crear valor agregado en las iniciativas y en desarrollar al SER HUMANO, más que a la misma organización; La UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO A, trabaja sobre aspectos un poco más académicos, incursionando en el desarrollo de “ideas” de negocio que sobresalgan por su innovación y la UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO C, se enfoca sobre el desarrollo

de reconocimiento local y regional, mediante el fomento de mejoras empresariales que evidencien innovación y productividad.

Pensar en cual está en lo correcto y cual no, se convertiría en un análisis académico interesante, sin embargo solo nos llevaría sobre más interrogantes que a la larga concluiría en que aunque trabajan sobre el mismo tema, involucran consideraciones de acuerdo a su función, bien sea académica o empresarial.

Cuadro 6. Valores de las unidades de emprendimiento comparadas

VALORES			
UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO A	UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO B	UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO C	Servicio Nacional de Aprendizaje SENA – CAB Buga
Fomentamos la construcción y consolidación de la cultura del emprendimiento a través de: Confianza. Nuestro trabajo se enmarca en el profesionalismo y la honestidad que garantizan la credibilidad y el manejo ético de la información y en la adecuada prestación de servicios a nuestros usuarios. Excelencia en el servicio. Brindamos un trato especial, personalizado y amable, creando relaciones de calidad con nuestros usuarios y redes de apoyo. Responsabilidad. Aportamos al desarrollo económico del país a partir de la formación, extensión e investigación en el desarrollo de unidades de negocio ajustadas a las condiciones y necesidades de la sociedad. Espíritu emprendedor. Estamos convencidos de la promoción de la autonomía, la interacción interdisciplinaria, la persistencia en el trabajo y la actitud proactiva de nuestros usuarios, así como de nuestra	Desarrollo del Espíritu y de la Cultura Empresarial, Creación de Empresas, Formación de Líderes Empresariales, Educación Empresarial, Gestión de Empresas Familiares, Gestión de PyME.	Cada paso que damos en el Centro de Emprendimiento es un trabajo para brindar soluciones a quienes emprenden la creación, crecimiento y consolidación de las empresas en La Capital y un modelo para los empresarios de Colombia y el mundo. Nuestro objetivo principal es brindar servicios con calidad y oportunidades para la creación, crecimiento y consolidación de empresas sostenibles que contribuyan a generar empleo y desarrollo económico para mejorar la calidad de vida de los bogotanos. Apoyar la creación de empresas. Acompañar la formalización de empresas informales. Contribuir al crecimiento de empresas en etapa temprana Promover negocios y vinculación al mercado para la consolidación empresarial. Impulsar la innovación como práctica permanente en las empresas.	El SENA, a través de sus fortalezas de infraestructura, recursos, Talento Humano, cobertura y reconocimiento, tiene dentro de sus valores fomentar la cultura el emprendimiento identificando ideas de negocios y orientando a los colombianos hacia las fuentes de financiación existentes en el mercado, en especial la del Fondo Emprender el cual está adscrito al SENA. Generar la cultura del emprendimiento desde la educación media técnica en los colegios a través de su programa: “articulación con la media técnica” y seguidamente con los aprendices presenciales y virtuales.

organización, para lograr beneficios individuales, organizacionales y sociales.	Facilitar el acceso al financiamiento
---	---------------------------------------

Fuente: Los autores a partir del Modelo de Betancourt (2011).

Los Valores de una Unidad de Emprendimiento, se ven reflejados en la manera como imprimen sus modelos y metodologías, pues van de la mano con aquello que quieren reflejar hacia el entorno, para de esta manera atraer más “clientes” que les den reconocimiento y consolidación; sin embargo y siendo muy justos con los planteamientos que cada una plantea, vemos que la UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO A esboza una oferta de valores que van hacia Cultura del Emprendimiento, mientras que la UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO B apunta sus esfuerzos hacia el desarrollo del Espíritu Empresarial (Actitud), la UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO C va hacia la oferta de “asesorías” que concatenan con las necesidades del Emprendedor y el SENA busca a través de su amplia cobertura, permear cada rincón del país, de cultura emprendedora mediante ejercicios de desarrollo empresarial que despierten las capacidades, actitudes y aptitudes de los aprendices.

Cuadro 7. Fuentes de financiamiento que ofrecen las unidades de emprendimiento comparadas

FUENTES DE FINANCIAMIENTO			
UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO A	UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO B	UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO C	Servicio Nacional de Aprendizaje SENA – CAB Buga
Varias organizaciones, tanto públicas como privadas ofrecen capital para fortalecer a los proyectos empresariales del país. El capital lo ofrecen a manera de inversión, capital semilla, premios y créditos. Los emprendedores reciben este capital a través de convocatorias abiertas al público, donde se evalúan los	El CDEE apoya a sus estudiantes en la participación de los diferentes concursos empresariales a nivel nacional e internacional. Entre ellos están: 	<u>Con entidades financieras</u> Son entidades de primer piso o bancos que dentro de su servicio ofrecen recursos de manera directa para poner en marcha un negocio o empresa. • Bancamía • Fimsa - Empresa de Microcrédito • Fundación Coomeva • Fundación Mundo Mujer	La Unidad de Emprendimiento del SENA, tiene como principal fuente de financiación al FONDO EMPRENDER, pues fue creado mediante el Artículo 40 de la Ley 789 del 27 de diciembre de 2002; es así como el Fondo Emprender se constituyó como una cuenta independiente y especial adscrita al SENA, el cual será administrado por esta entidad y cuyo objetivo exclusivo será financiar iniciativas empresariales que provengan y sean desarrolladas por aprendices o asociaciones entre aprendices, practicantes

siguientes factores:

La rentabilidad que se espera tenga el proyecto a lo largo del tiempo.

Los impactos económicos, medioambientales y sociales que la empresa generará.

El compromiso y las capacidades gerenciales que demuestre el equipo emprendedor.

El grado de innovación del proyecto empresarial.

Las fuentes de financiamiento pueden ser:

Ángeles
Inversionistas

Bancos y
Cooperativas

Concursos para
Emprendedores

Destapa Futuro
2012-2013

Fondo
Emprender del
Sena



- Visión Mundial Colombia
- Cooperativa Cafetera de Ahorro y Crédito - Coopercafé
- Asoempro – Unión Temporal IECE - Coopac
- Corfas
- Forjar CDA
- Oportunidad Latinoamérica a Colombia - OLC



Con capital semilla

Es el capital necesario para crear o constituir una empresa. Se puede utilizar en capital de trabajo, en compra de activos fijos y en el fortalecimiento de las competencias del equipo emprendedor.

Estos recursos se consiguen por medio de concursos de planes de negocios o convocatorias estatales, pueden ser no reembolsables dependiendo de las políticas de cada entidad:

Fondo
Emprender
SENA
Presidencia
Fundación
Corona

Fuente: Los autores a partir del Modelo de Betancourt (2011).

La Unidades de Emprendimiento que acá se describen, tienen una característica muy peculiar y que se diferencia del SENA, pues a pesar de considerar dentro de sus opciones el FONDO EMPRENDER, buscan y plantean otras alternativas que sirven para la búsqueda de apalancamientos financieros, sin sesgar el modelo del proyecto a un fondo específico, sino que por el contrario, buscan la integralidad del proyecto, permitiéndole participar de otras alternativas.

Cuadro 8. Innovación de las Unidades de Emprendimiento Comparadas

INNOVACIÓN			
UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO A	UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO B	UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO C	Servicio Nacional de Aprendizaje SENA – CAB Buga
La unidad de emprendimiento del Universidad Nacional, como ente gubernamental, también ve en la innovación la clave para el mejoramiento y crecimiento de esta unidad y así poder contribuir a mejorar el desarrollo del país	Debido a su reconocimiento Nacional e internacional, este centro de emprendimiento siempre está a la vanguardia de cómo mejorar e innovar en los servicios ofertados, porque para los directivos del CDEE, la innovación es uno de los factores claves del éxito que han tenido y que los ha llevado a un reconocimiento como uno de los mejores a nivel nacional e internacional	La Cámara de Comercio como entidad privada que busca construir una ciudad mejor para sus habitantes, creo la unidad de emprendimiento en donde dentro de su visión nombra la innovación y productividad, mostrando la importancia que le están dando a la creación de empresas nuevas que generen más empleos, y mejor calidad de vida a sus habitantes.	Sus esfuerzos son enfocados a fortalecer la capacidad técnica, el conocimiento y la experiencia, de tal manera que el SENA se está especializando en la creación de los sectores de talla mundial que permiten al aprendiz generar ideas de negocio en los sectores potenciales.

Fuente: Los autores a partir del Modelo de Betancourt (2011).

Con respecto al tema de INNOVACIÓN, las Unidades de Emprendimiento relacionadas en este cuadro comparativo, denotan en varias líneas, donde la UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO A procede desde lo metodológico y académico en el desarrollo de Cultura Emprendedora que permita despertar en el estudiante sus actitudes y aptitudes; la UNIDA DE EMPRENDIMIENTO B, gestiona desde su reconocimiento nacional e Internacional el fortalecer las iniciativas empresariales para conservar en el tiempo su sostenimiento y crecimiento; LA UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO C, propende por el mejoramiento local en oportunidades

laborales que denoten en su zona de influencia y el SENA, por ser una entidad insignia del Estado Colombiano propende por el desarrollo de actitudes y aptitudes en sus aprendices hacia la cultura del emprendimiento en cada rincón del país, gracias a sus capacidades, recursos e infraestructura.

Cuadro 9. Política de calidad de las unidades de emprendimiento comparadas

OBJETIVOS			
UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO A	UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO B	UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO C	Servicio Nacional de Aprendizaje SENA – CAB Buga
Brindar servicios integrales dirigidos al fomento de la cultura empresarial tanto en la comunidad de la Universidad Nacional como en su exterior, bajo parámetros de eficiencia, eficacia y calidad.	El propósito fundamental del CDEE es motivar y formar, mediante actividades educativas, a los miembros de la comunidad bajo su área de influencia, en el desarrollo de acciones innovadoras y creativas que les permita llegar a ser, a lo largo de su vida: creadores de organizaciones nuevas y propulsores de las organizaciones ya existentes. Al hacerlo ellos serán creadores de: empleo productivo, bienestar social, satisfacciones personales, profesionales y sociales, valor y riqueza.	Brindar servicios con calidad y oportunidades para la creación, crecimiento y consolidación de empresas sostenibles que contribuyan a generar empleo y desarrollo económico para mejorar la calidad de vida de los bogotanos.	Incrementar la calidad, oportunidad, pertinencia y calidez, en la prestación de los servicios de formación, a través de programas y ofertas que respondan a las necesidades y expectativas de aprendices y del sector productivo.
Propiciar y articular la discusión, investigación, producción y divulgación desconocimiento en emprendimiento tanto de la Universidad Nacional como de otras organizaciones vinculadas con dicho tema.			Aumentar las oportunidades de generación de ingresos y empleabilidad, para la incorporación y el desarrollo de las personas con enfoque de inclusión social, en actividades productivas.
Gestionar autonomía a partir de la generación de recursos propios, la ampliación de cobertura y el desarrollo de nuevos servicios y líneas de acción.			Incrementar acciones de gestión del conocimiento que contribuyan a la innovación, competitividad, excelencia y desarrollo tecnológico, que contribuyan al posicionamiento internacional del SENA como entidad de clase mundial.
			Incrementar la capacidad, el desarrollo y buen uso de las TICS.
			Incrementar la integración de la información de los

Fuente: Los autores a partir del Modelo de Betancourt (2011).

En términos de CALIDAD, las Unidades coinciden en la creación y consolidación de ideas de negocio que impacten la región y desarrollen actitudes y aptitudes en los aprendices, estudiantes o clientes hacia el Emprendimiento; sin embargo el SENA vislumbra gestiones hacia la cobertura y la inclusión de todos los sectores productivos de la región.

Cuadro 10. Instalaciones de las Unidades de Emprendimiento comparadas

INSTALACIONES			
UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO A	UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO B	UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO C	Servicio Nacional de Aprendizaje SENA – CAB Buga
En la sede Bogotá se encuentra un núcleo histórico conocido como la Ciudad Universitaria o la Ciudad Blanca, con 17 construcciones que han sido declaradas monumento nacional y que son representativas de los últimos 60 años de la arquitectura colombiana. La Ciudad Universitaria o la Ciudad Blanca, con 17 construcciones que han sido declaradas monumento nacional y que son representativas de los últimos 60 años de la arquitectura colombiana.	El campus de 98.035 metros cuadrados está compuesto por 13 edificios, en seis de los cuales se encuentran ubicadas aulas dotadas con equipos de última tecnología y aire acondicionado para el óptimo desarrollo de las actividades académicas y de investigación. El último de ellos el Edificio L, dotado con Laboratorios claves para las carreras de Medicina, Química, Biología y Química farmacéutica Los demás edificios corresponden a: las áreas académicas y administrativas; la Biblioteca, los laboratorios y uno diseñado, especialmente, para las actividades de Bienestar Universitario, respectivamente. Adicionalmente, existen 14.655 metros cuadrados de campos deportivos y más de 650 sitios de parqueo.	Encontrarás excelentes y amplias instalaciones, profesionales calificados, asesorías generales y especializadas, metodologías innovadoras, contactos empresariales y generación de conocimiento empresarial. Si lo deseas, nos puedes visitar en los siguientes puntos: Sede Salitre Av. El Dorado No. 68 D-35 Piso 2 Sede Kennedy Av. Carrera 68 No.30-15 sur (Por la 68 una cuadra al sur de la avenida Primero de Mayo) Piso 4 Sede Chapinero Calle 67 No. 8-32, Piso 3	El SENA cuenta con un modelo de emprendimiento impartido a través de sus 131 unidades de emprendimiento, 33 líderes regionales, 514 gestores de emprendimiento, 74 asesores MYPES, infraestructura y tecnología, y alianzas y convenios en todas las regiones del país. Dentro de su esquema de operación, cuenta con 116 unidades de emprendimiento. Posee 15 unidades de base tecnológica ubicadas en los nodos de Tecnoparque. En el CAB BUGA, se cuenta con un modelo llamado SENA EMPRESA a través del cual los aprendices desarrollan acciones prácticas de Emprendimiento como el restaurante, Cafeterías, Tiendas, Unidades productivas, Plantas Agroindustriales, Salas de Cómputos, entre

otras, las cuales son administradas por estos y supervisadas por los Instructores.

Fuente: Los autores a partir del Modelo de Betancourt (2011).

Cada Unidad de Emprendimiento cuenta con un baluarte de capacidades, las cuales de acuerdo a su función, tienen afectación sobre el modelo implementado, sin embargo las UNIDADES DE EMPRENDIMIENTO A, B y C, se limitan a sus sedes de operación, mientras que el SENA logra tener una cobertura nacional; sin embargo cada Centro de Formación se encarga de su zona de operación y en el caso del CAB BUGA, es sobre el municipio expuesto; Dicho Centro, posee grandes capacidades en infraestructura y Talento humano, lo cual le ha permitido hacer ejercicios de Emprendimiento con los aprendices, pero también alianzas con el sector Agrícola, Pecuario, Industrial, Agroindustrial, Tecnológico y de Servicios para el desarrollo de mejoramientos en productos y servicios y creación de nuevas iniciativas que respondan a las necesidades de la Región. Cabe resaltar que el fuerte del Centro Agropecuario de Buga CAB es el mecánico y el agrícola, pues su creación tuvo como principal eje el apoyo del sector agrícola por su influencia en la siembra de caña de azúcar y por su topografía en el desarrollo de capacidades para el mantenimiento de la maquinaria agrícola que en esa época era incursionada en la mecanización de la producción.

Cuadro 11. Servicio al cliente de las unidades de emprendimiento Comparadas

SERVICIO AL CLIENTE			
UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO A	UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO B	UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO C	Servicio Nacional de Aprendizaje SENA – CAB Buga
La universidad Nacional por medio de su página web www.emprendimiento.unal.edu.co brinda información acerca del funcionamiento, y los servicios que ofrece, además tiene un ítem llamado contáctenos en donde podemos encontrar: Nuestra sede: Universidad Nacional de Colombia Ciudad Universitaria - Bogotá D. C. (Cra. 30 No. 45 - 03) Facultad de Ciencias Económicas - Ed. 238 Segundo piso, Oficinas 221 y 222. Conmutador (57)(1) 3165000 Ext. 16833 - 16834 - 1683 Redes Sociales: http://www.facebook.com/UNemprend er https://twitter.com/UNEmprend er http://emprendimientounal.blog.com/ Correo electrónico: unemprend er_bog@unal.edu.co aquí se puede encontrar gran cantidad de información acerca del área de emprendimiento	La universidad ICESI, tiene la página web donde puede encontrar toda la información de su área de emprendimiento, http://www.ICESI.edu.co/cdee, es una página muy competa, que brinda gran cantidad de información, incluyendo el área de contacto, donde encontramos dirección y teléfono donde se ubican: Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial Universidad ICESI Calle 18 No. 122-135 Teléfono Directo: 57(2) 3212002 PBX: 57(2) 555 2334 Fax: 57(2) 3212024 Cali - Colombia Redes sociales Link para ingresar a Facebook y twiter Correo electrónico: cdee@ICESI.edu.co	La Cámara de Comercio de Bogotá tiene en su página web de www.bogotaemprende.co en este portal se encuentra la información sobre la unidad de emprendimiento que lidera la Cámara de Comercio, allí tiene links donde muestra cómo acceder a sus servicios, y las diferentes sedes que tienen en Bogotá, donde se pueden acercar a solicitar la información, Sede Salitre Av. El Dorado No. 68 D-35 Piso 2 Sede Kennedy Av. Carrera 68 No.30-15 sur (Por la 68 una cuadra al sur de la avenida Primero de Mayo) Piso 4 Sede Chapinero Calle 67 No. 8-32, Piso 3 Redes sociales: Link para facebook y twiter Donde la gente puede encontrar toda la información que necesita.	El Servicio Nacional de Aprendizaje SENA y por supuesto el Centro Agropecuario de Buga CAB, tiene en su página web www.sena.edu.co, los medios para que la población interesada en su oferta de servicios, acceda de manera fácil y ágil a estos, de igual manera en la sede del Centro, el cual está ubicado en la Carretera Central Variante Buga – Tuluá, Teléfonos (2) 3763300.

Fuente: Los autores a partir del Modelo de Betancourt (2011).

Las cuatro Unidades de Emprendimiento relacionadas, evidencian eficientes modos de acceso de los estudiantes y de la población en general a los servicios de las mismas, pues tanto de manera virtual, como presencial se puede obtener abundante información, que de una u otra manera permiten el acceso a lo que se requiere y permite identificar a los responsables en cada área.

Cuadro 12. Talento humano de las Unidades de Emprendimiento comparadas

TALENTO HUMANO			
UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO A	UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO B	UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO C	Servicio Nacional de Aprendizaje SENA – CAB Buga
Director: Profesor Álvaro Viña Asistente Administrativa: Yasmín García Coordinador: Camilo Andrés Santana Psicóloga: Diana Patricia Páez Asesor de Operaciones y Producción: Mario Sánchez Asesor de Mercados: Andrés Silva Asesora de Costos y Finanzas: Elizabeth Reina Asesor Legal: Edwin Cicery Asesora Organizacional: Cindy Paola Ortiz	Rodrigo Varela V: PhD. Director CDEE Melquisedec Lozano: Profesor tiempo completo Andrés Felipe Otero: Profesor tiempo Completo y Director Start-Upcafé Luis Miguel Álvarez: Profesor Tiempo Completo y Director del Centro de Industrias Culturales María del Pilar Rivera: Directora de Propyme Carolina López S: Coordinadora de Programas Empresariales Karen Cuellar: Directora Centro Alaya Rocío del Pilar Dávila: Coordinadora de gestión cultural y proyectos del Centro de Industrias Culturales Lina María Salazar Trochez: Asesora para Creación y Mejoramiento empresarial Centro Empresarial Alaya	Juan Carlos Rodríguez Arana: Director Centro de Emprendimiento Bogotá Emrende Alejandra Zavala Villareal: Jefe de Creación de Empresas Liliana del Pilar Pineda González: Jefe de Contenidos Equipo Técnico de Profesionales que Apoyan la Creación de Empresas: - Carlos Arturo Palomino Ulloa - Henry Noreña Villareal - Johana Romero Mahecha - Luz Adriana Castañeda Moreno - Nubia Peñuela Urrea - Olga Lucía Torres - Paola Andrea Zúñiga Gañán - Rolando Alberto Lara Neva - Sandra Liliana Montes Guerrero - Yomar Panteves Bautista	LEONARDO TAFUR CALDERON Subdirector de Centro Email: leonardot.calderon@sena.edu.co IP: 23295 - 23292 GERMAN SUAREZ GARCIA Coordinador Grupo de formación profesional Email: german_suarez@sena.edu.co IP: 23250 CARLOS ALBERTO POLANCO HUERTAS Coordinador Académico Comercio y Servicios Email: cpolanco@sena.edu.co IP: 23251 HECTOR FABIO ESPINOZA TILMANS Coordinador Académico área agropecuaria Email: hespinoza@sena.edu.co IP: 23266 LILIANA URRIAGO FONTAL Coordinadora Académica área agroindustrial Email: liliana.urriago@sena.edu.co IP: 23269 ULBAN DE JESÚS OROZCO ACEVEDO Coordinador Académico área Emprendimiento Email: IP: 23297 MARIA CLAUDIA RAMIREZ MARTINEZ Oficina de Contratación de Aprendizices

Fuente: Los autores a partir del Modelo de Betancourt (2011).

Cada una de las Unidades de Emprendimiento relacionadas, tiene colgada la información de sus colaboradores en cada área, lo cual le significa claridad y facilidad para el acceso de la población a los profesionales pertinentes para cada caso; se considera por parte de esta investigación que una de las claves de éxito de una Unidad de Emprendimiento es el acceso y el reconocimiento de la ciudadanía de cada una de estas, pues cuando existe una identificación clara y concisa sobre estas unidades, no se pierden grandes esfuerzos tratando de que las personas se interesen o por lo menos sepan de hay un grupo de expertos calificados, prestos a asesorar y acompañar sus iniciativas y que en cada espacio del territorio existe un ente que puede facilitar el acceso a oportunidades de crecimiento personal, a través de la cultura emprendedora, o en su defecto de el acceso a recursos para el apoyo a proyectos de impacto regional que tengan afectación directa sobre la región.

5.4 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

La matriz del perfil competitivo permite evidenciar los factores claves de éxito que tiene la organización, que son las variables para realizar el proceso de referenciamiento competitivo.

Se seleccionó como referente a universidades, y entidades nacionales reconocidas en Colombia y con un recorrido de gran referentes en emprendimiento, por sus casos de éxito, y así poder evaluar el nivel del área de emprendimiento del Sena Buga, con respecto a estas entidades

En la Tabla 20, se observa en la matriz que el Sena Buga (CAB), tiene un valor sopesado de 2,9 siguiendo al líder la UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO B, destacándose en varios aspectos muy importantes como: sus fuentes de financiación, cobertura y evolución histórica, el SENA, por ser una entidad del estado tiene todo el apoyo del mismo en la parte de recursos económicos que le dan al emprendedor una base firme para su inicio y desarrollo del negocio e igualmente las alianzas estratégicas son importantes para llegar a un mayor cubrimiento a diferentes tipo de población, no solo a profesionales, pero al mismo tiempo el talento humano que tiene no es suficiente para dar un buen seguimiento a los proyectos y que estos no solo inicien sino que se mantengan a través del tiempo, igualmente para innovar, ya que esto es el corazón del emprendimiento, por esto es necesaria reforzarlo.

Entre tanto la UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO B tiene un valor sopesado de 3,9, siendo el líder, especialmente en lo que se refiere a talento humano, servicio al cliente y por supuesto innovación alcanzando un gran reconocimiento a través de su evolución histórica, propendiendo por mantener un modelo y enfoque pedagógico acorde con las necesidades del ser humano que exige el acompañamiento de su idea innovadora y aportando en su formación integral a través de la vida. Su debilidad se muestra en el área de valores la cual solo se limita a la parte de espíritu

empresarial, pero dejan a un lado aquellos valores de la persona como ser que son importantes en el buen gerenciamiento de una empresa para dar calidad a su recurso humano.

Por su parte la UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO A se aleja del líder con un valor sopesado de 2,2, presenta como factores de éxito los valores, la política de calidad, misión y visión, que muestra un sistema de gestión de calidad bien estructurado, que puede ser apoyo para la evolución del área de emprendimiento y logre mejorar sus debilidades que son fundamentalmente como es el modelo pedagógico que es de vital importancia para poder que el área de emprendimiento crezca y sea efectivo en sus clientes que son los emprendedores.

En cuanto a la UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO C es la más alejada del líder y la de menor valor sopesado de 2,0, la cual la muestra una gran debilidad con respecto a las otras instituciones en cada uno de los factores de éxito, sus fortalezas son los valores, la innovación y el talento humano, pero muestra una gran debilidad en su modelo pedagógico y cobertura que solo se limita a la ciudad de Bogotá, lo que no permite el acceso de otros emprendedores.

En la tabla 20 se ilustra el proceso metodológico para su construcción.

Tabla 20. Matriz de Perfil Competitivo Instituciones Educativas Competidoras del Valle del Cauca, 2012

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO		SENA - CAB BUGA		UNIDAD DE EMPENDIMIENTO B		UNIDAD DE EMPENDIMIENTO A		UNIDAD DE EMPENDIMIENTO C	
			Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado
Cobertura y evolucion historica	15%	0,15	4	0,60	3	0,45	2	0,30	2	0,30
Modelo pedagógico y enfoque pedagogico	20%	0,2	3	0,60	4	0,80	2	0,40	1	0,20
Mision y Vision	5%	0,05	2	0,10	4	0,20	3	0,15	1	0,05
Valores	10%	0,1	3	0,30	2	0,20	4	0,40	2	0,20
Fuentes de financiacion	10%	0,1	4	0,40	3	0,30	2	0,20	2	0,20
Innovación	10%	0,1	2	0,20	4	0,40	1	0,10	3	0,30
Políticas de calidad	5%	0,05	1	0,05	3	0,15	4	0,20	2	0,10
Instalaciones	5%	0,05	3	0,15	4	0,20	1	0,05	3	0,15
Servicio al cliente	10%	0,1	3	0,30	4	0,40	2	0,20	2	0,20
Talento Humano	10%	0,1	2	0,20	4	0,40	2	0,20	3	0,30
TOTALES	100%	1,00	-	2,90	-	3,50		2,20		2,00

Fuente: Elaboracion propia de los estudiantes investigadores

Nota: la escala de valoración de esta matriz de perfil competitivo determina el liderazgo, donde:

Valor 4: Es el líder

Valor 3: Sigue al líder

Valor 2: Se aleja del líder

Valor 1: Refleja pobre desempeño

5.5 RADARES DE COMPETITIVIDAD

El radar de competitividad es un instrumento de diagnóstico, que permite analizar y reforzar si fuera el caso la competitividad de las empresas, más sobresalientes del sector, evidenciando los factores claves de éxito en cada una de ellas.

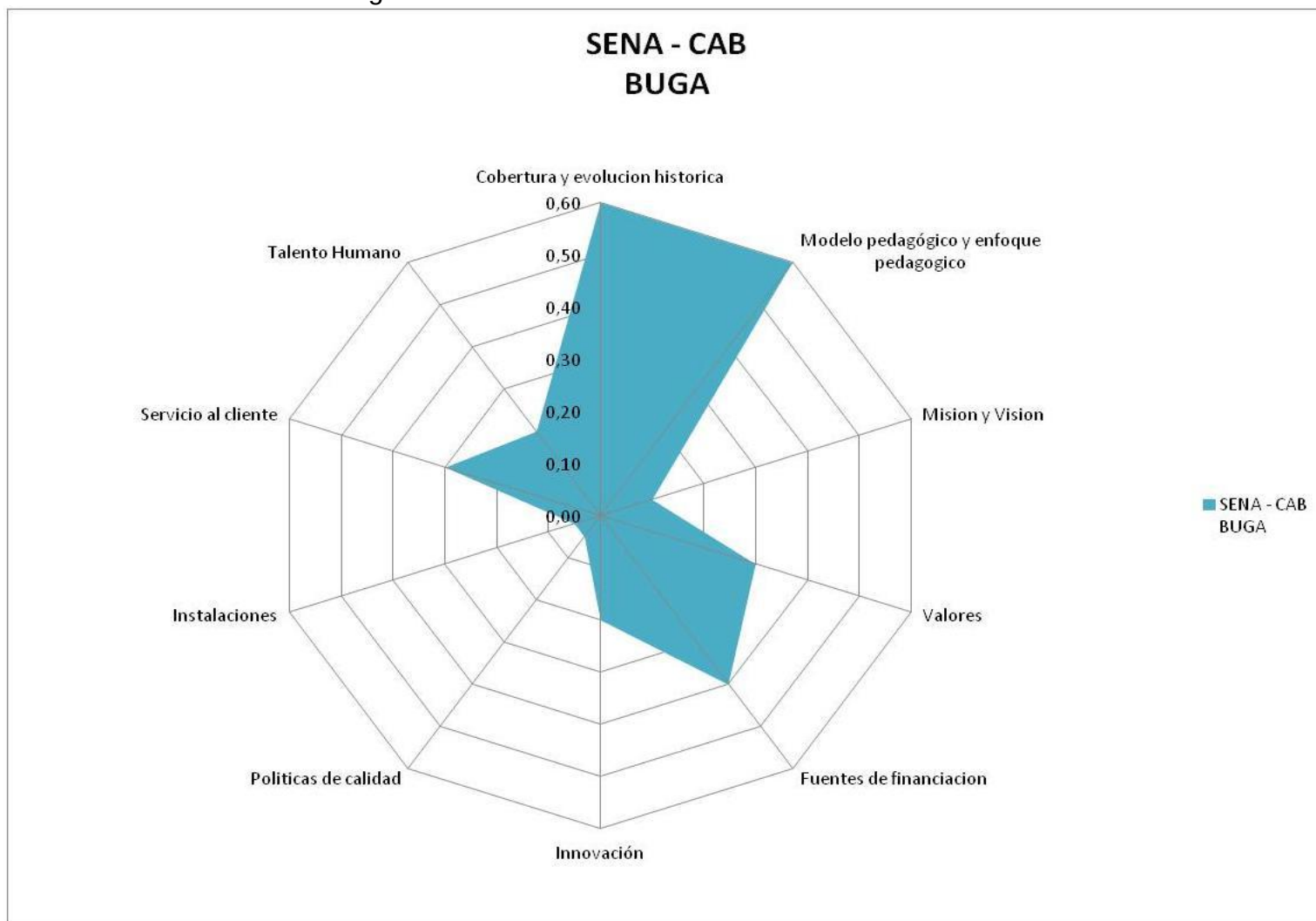
En el grafico 4 el SENA CAB Buga, muestra un radar competitivo de buen desempeño con valores sopesados entre 0,20 y 0,60 sobresaliendo factores de éxito como el modelo pedagógico, la cobertura y las fuentes de financiación inclusive por encima del líder que es la UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO B, lo que muestra su gran fortaleza en estos factores, pero igualmente tiene algunas debilidades que son las que lo ponen en de segundo lugar en liderato por factores de éxito que falta fortalecer como son la innovación, el talento humano, que aunque tienen una buena calidad de profesionales en esta área, es insuficiente el recurso para la gran demanda que tienen.

En el grafico 5 muestra como la UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO B, es el líder por evidenciar un desempeño alto por destacarse en los factores claves de éxito de Innovación, modelo pedagógico y enfoque pedagógico, instalaciones, servicio al cliente y talento humano, lo que hace que sea una entidad con varios casos de éxito, y reconocida a nivel nacional por su buen trabajo en emprendimiento.

De acuerdo con el grafico 6 la UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO A está baja en desempeño ya que todos sus valores están entre 0,05 y 0,40, siendo este su máximo en solo dos factores, el resto tienen una puntuación muy baja.

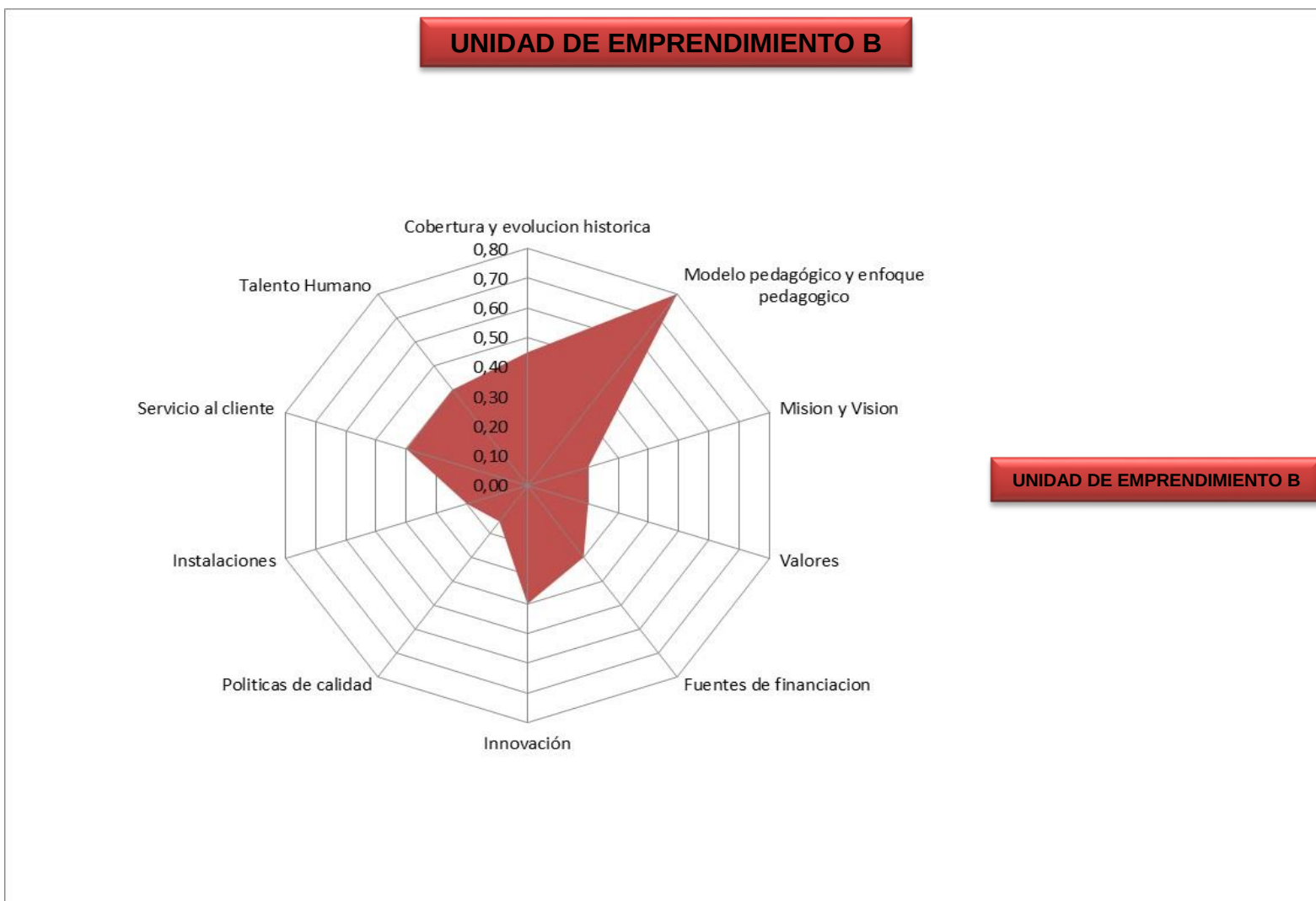
Y en el grafico 9 se muestra el radar de competitividad general de las Instituciones de emprendimiento a nivel nacional, en el que se visualiza el gran radar de competitividad de LA UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO B donde se valora sobre 4 y por ende como líder por sobresalir en los factores claves de éxito de modelo pedagógico y enfoque pedagógico, la misión y la visión, las instalaciones, el servicio al cliente, y el talento humano. Sigue al líder el SENA CAB Buga, con fuerte valoración de 4 en cobertura y evolución histórica y en fuentes de financiación; y la UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO A con valoración de 4 valores y en la política de calidad. Por su parte, la UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO C, es poco competitiva frente a las anteriores, al no mostrar valoraciones significativas.

Gráfico 4. Radial del Benchmarking – SENA CAB



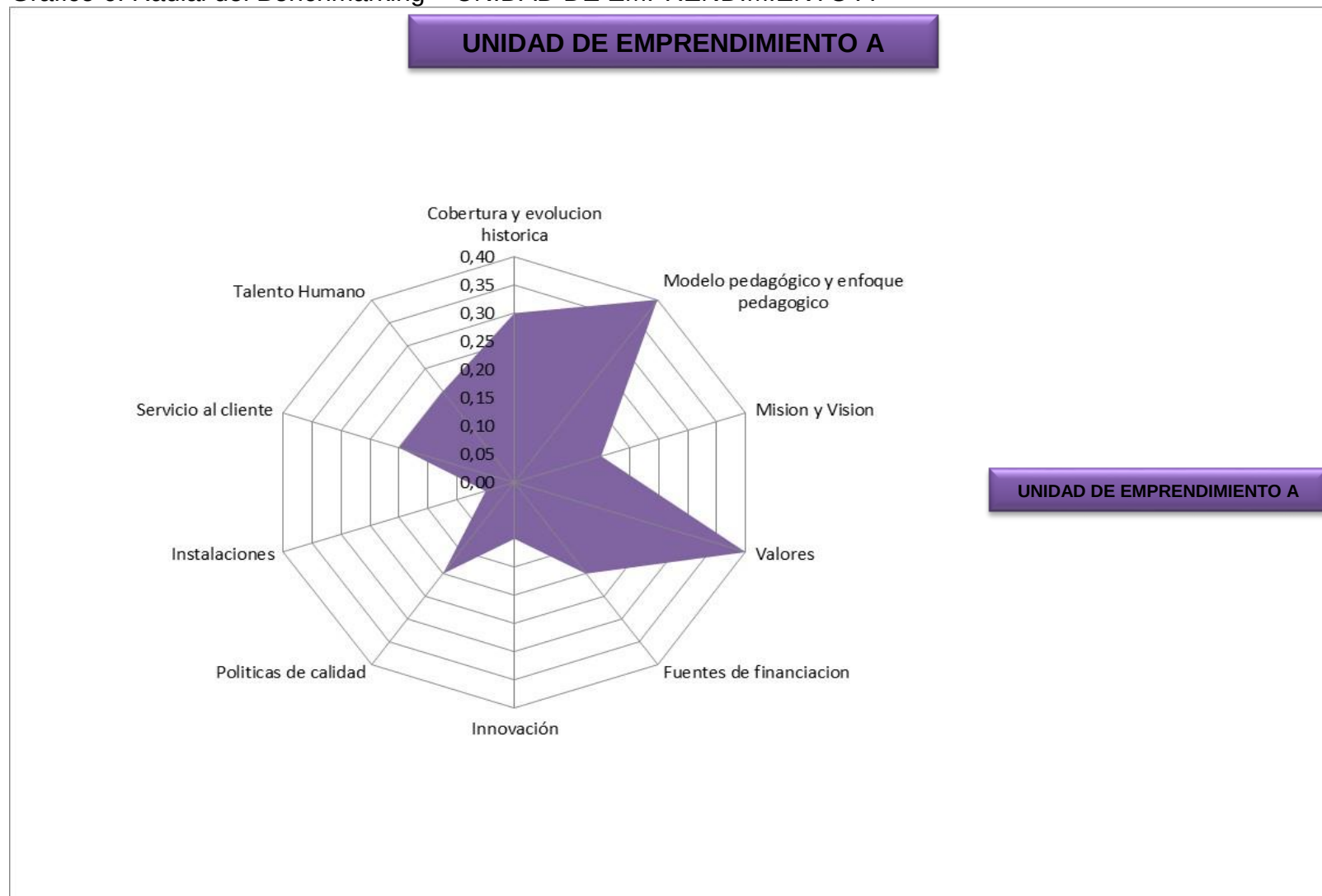
Fuente: Elaboracion propia de los estudiantes investigadores

Gráfico 5. Radial del Benchmarking – UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO B



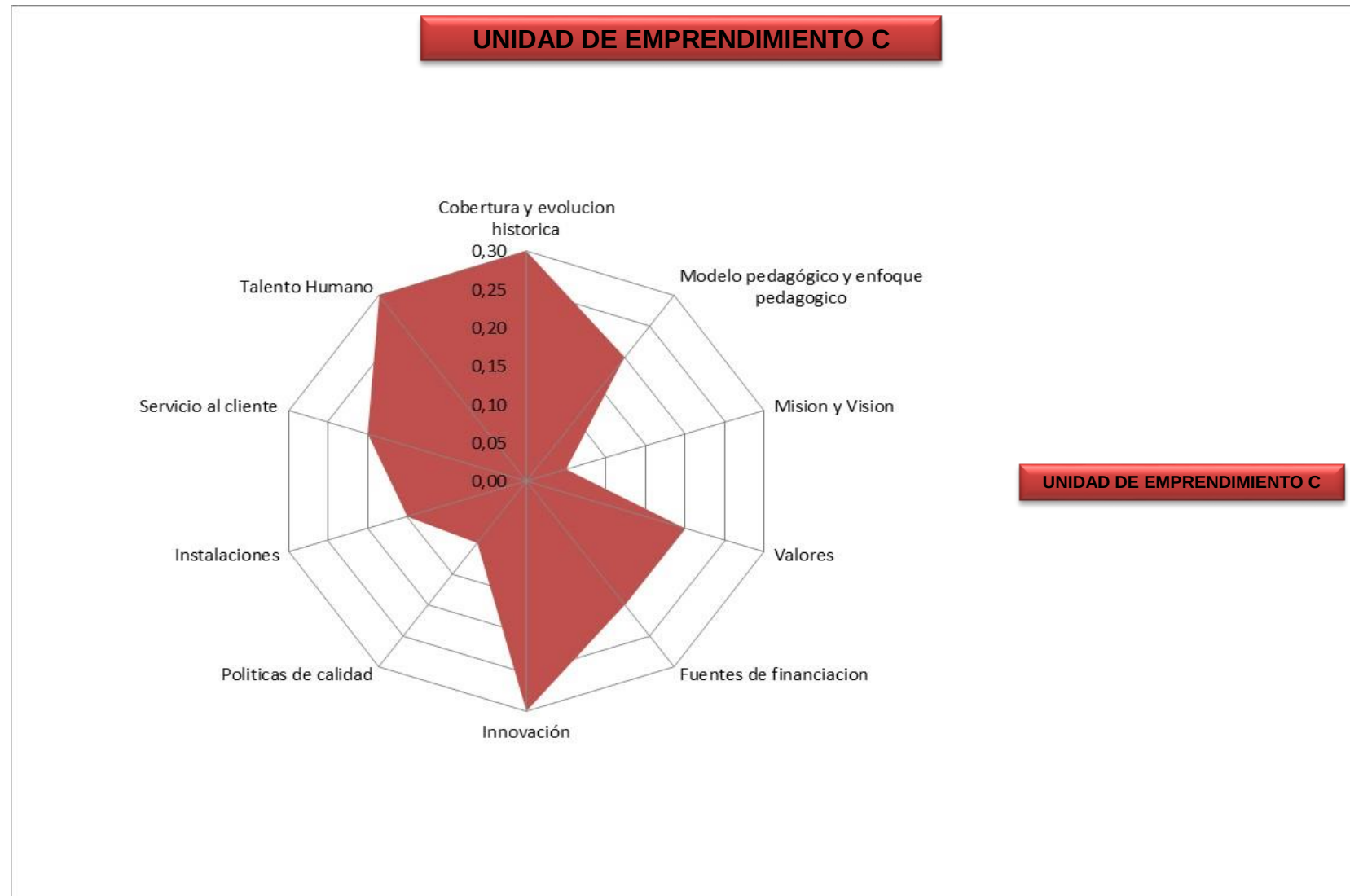
Fuente: Elaboracion propia de los estudiantes investigadores

Gráfico 6. Radial del Benchmarking – UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO A



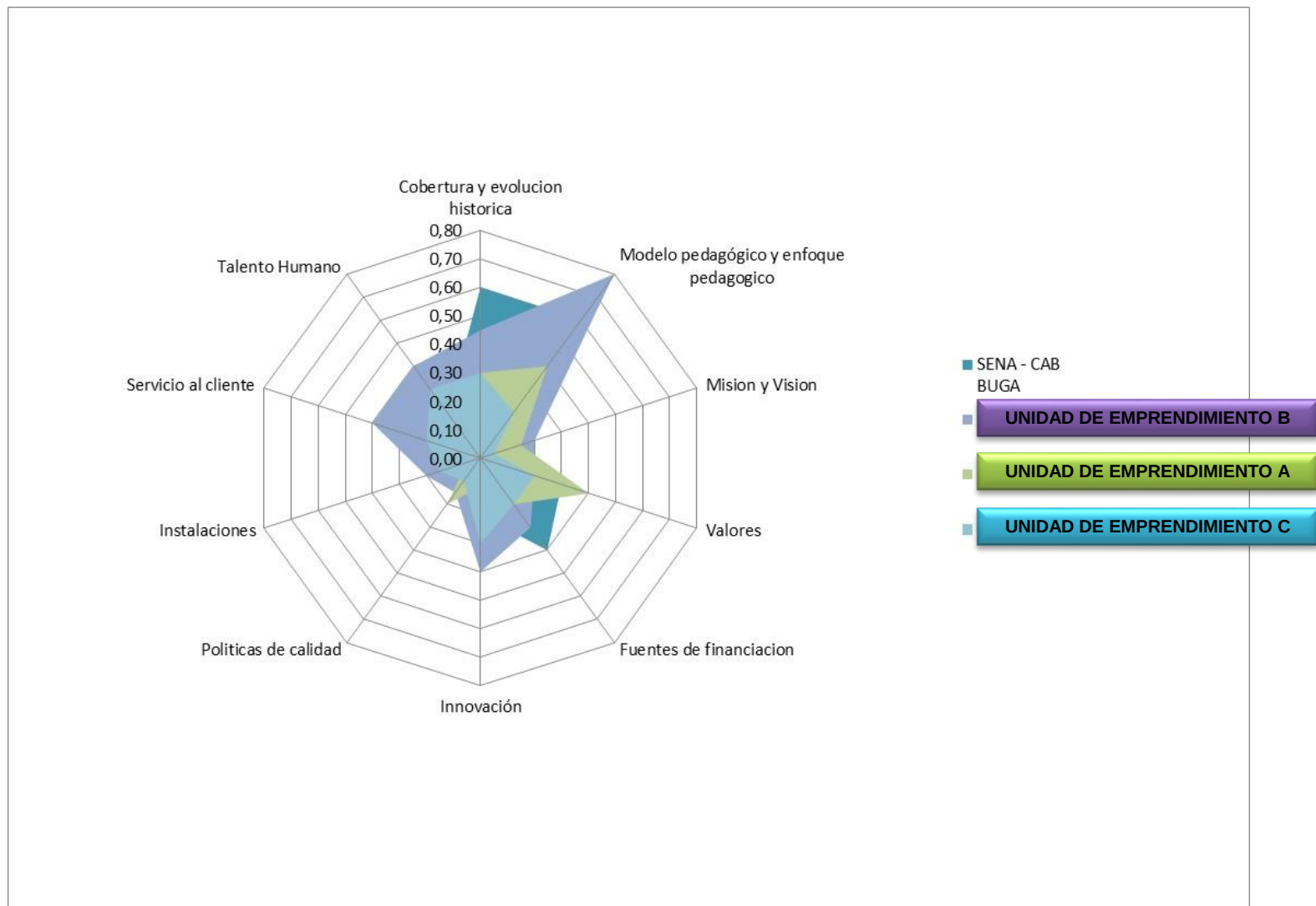
Fuente: Elaboracion propia de los estudiantes investigadores

Gráfico 7. Radial del Benchmarking – UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO C



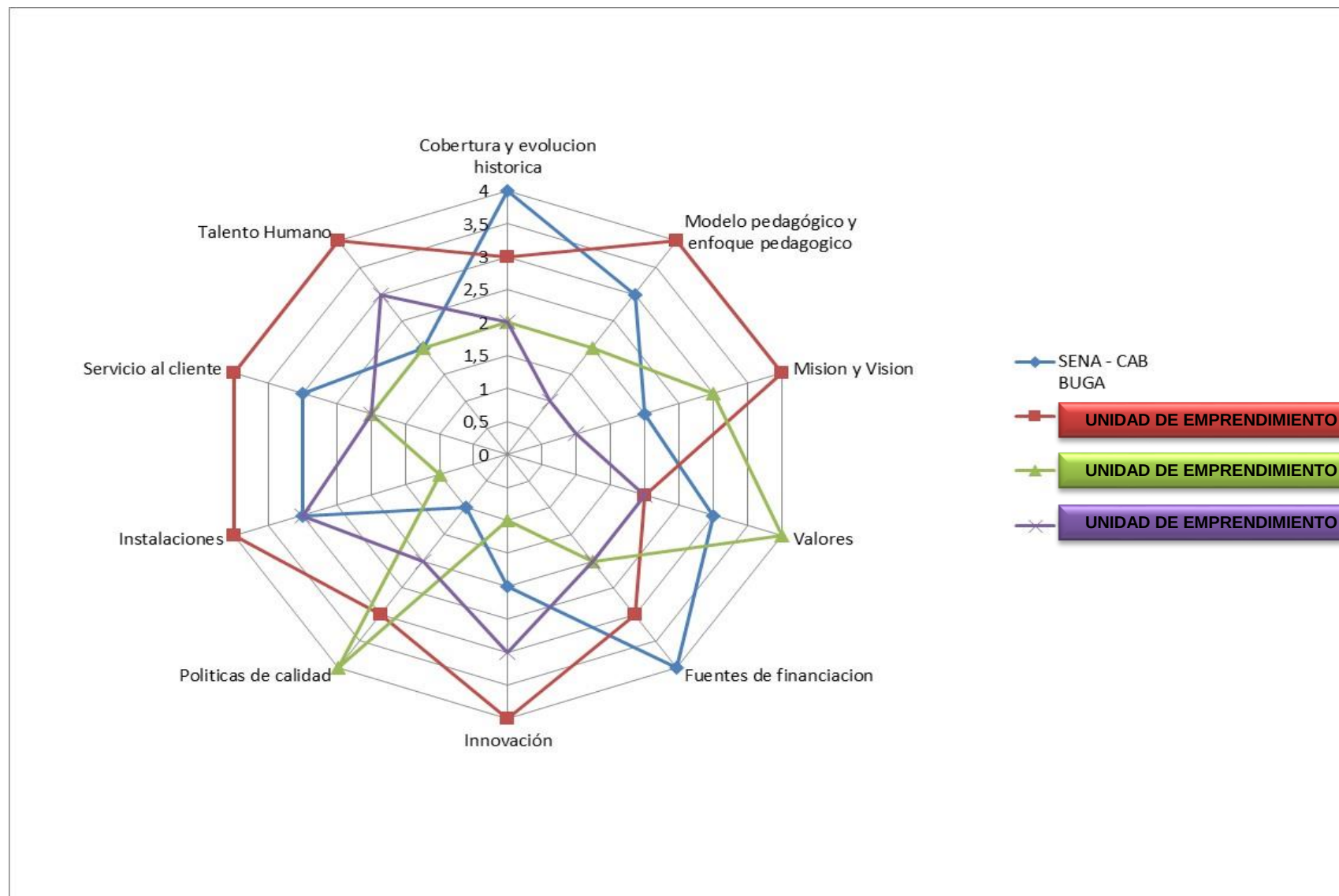
Fuente: Elaboracion propia de los estudiantes investigadores

Gráfico 8. Radial del Benchmarking – Valor sopesado



Fuente: Elaboracion propia de los estudiantes investigadores

Gráfico 9. Radial del Benchmarking – Valor



Fuente: Elaboracion propia de los estudiantes investigadores

Las gráficas anteriores ilustran y cuantifican los factores claves de éxito y aspectos donde se debe desarrollar un programa de mejora continua para mantener imagen corporativa, identidad de marca y brindar mayor nivel de satisfacción al cliente.

Los Radiales de Benchmarking muestran las fortalezas y prácticas exitosas que tienen las instituciones de formación profesional y educación superior con las cuales se realizó el referenciamiento competitivo.

Colombia tiene una de las plataformas de formación profesional más potentes a nivel de América Latina, por su cobertura, diversidad de oferta educativa, complejidad en su portafolio de servicios y modelo educativo, que está basado en formación por competencias laborales y formación por proyectos, liderado por el SENA como entidad estatal responsable de la política social de formación para empleo, el trabajo productivo y la gestión del conocimiento de la formación profesional integral.

6. ANÁLISIS INTERNO DEL PROGRAMA DE EMPRENDIMIENTO SENA – CAB BUGA

La Teoría de Recursos y Capacidades tiene una relación muy fuerte con los conceptos de la Gestión del Conocimiento. El punto de encuentro de estas dos teorías se produce en la generación de capacidades distintivas o competencias laborales fundamentales que se alcanzan en el largo plazo. Según “Navas y Guerras, 1998”, para lograr la efectividad empresarial los gerentes deben combinar los recursos de la compañía para generar las capacidades del talento humano.

6.1 ANTECEDENTES DEL ÁREA DE EMPRENDIMIENTO SENA CAB.

El Centro Agropecuario de Buga “CAB”, cuenta con una Unidad de Emprendimiento, donde tiene adscritos instructores en áreas técnicas como: Agrícola, Pecuaria, Agroindustria, Industria, Comercio y Servicios e Instructores de Emprendimiento y Asesores en Formulación y Evaluación de proyectos y Planes de Negocios.

La Unidad de Emprendimiento del SENA – CAB, está a cargo del Coordinador Académico, quien tiene como Misión generar la Cultura del Emprendimiento e Innovación y Socializar para los aprendices de diferentes programas Técnicos y Tecnológicos y Especializaciones, mediante el uso de los recursos que están a su disposición (tangibles e intangibles), buscando ser los más eficiente y efectivo en la gestión de resultados que impacten a la sociedad, al municipio y a la región.

El SENA orienta sus acciones en dos tipos de emprendimiento: los de tipo social y los empresariales y de alto impacto. Para ello la Entidad concentra esfuerzos en el mejoramiento de las Unidades de Emprendimiento en todo el país, asimismo en la cualificación de los emprendedores y la calidad de los planes de negocios; mediante el mejoramiento de los procesos de asesoría, la articulación, el mejoramiento y fortalecimiento del Fondo Emprender (como principal ente patrocinador), como lo establece el PND. Contar con entes como FONADE como un operador mejorado, pero buscando otro u otros que mejoren la operación del Fondo. El fortalecimiento de la integración de Jóvenes Rurales Emprendedores al emprendimiento y potenciar el programa de apoyo a las MIPES, micros y pequeñas empresas, hace del EMPRENDIMIENTO la clave para el impacto social y empresarial que necesita la región.

El proceso de emprendimiento en el SENA es la herramienta para la creación de la cultura emprendedora y el desarrollo de nuevas empresas innovadoras conformadas por los aprendices, partiendo desde su formación en la obtención de habilidades y competencias para emprender, identificando oportunidades de negocios y participando en la estructuración de ideas de negocio, con el fin de ponerlas en marcha por medio de las diferentes fuentes de financiación disponibles, como el Fondo Emprender (capital semilla no rembolsable y línea de crédito) y otras fuentes de financiación. Este proceso debe estar liderado por Los Directores

Regionales y Subdirectores de cada Centro de Formación, apuntando al cumplimiento de los lineamientos dados por la Dirección de Empleo y Trabajo y Emprendimiento y la Coordinación Nacional de Emprendimiento, Empresarismo y Fondo Empezar procurando el encadenamiento de acciones desde la formación en los centros.

El propósito de fortalecer las unidades de emprendimiento de los centros, desde la unidad de emprendimiento regional con 77 asesores es apoyar los procesos en el vector de emprendimiento en cada centro de Formación.

“El Objeto Contractual de los gestores es: Asesorar a la población de usuarios de las unidades de emprendimiento del Sena en la formulación de planes de negocio, el desarrollo de proyectos de base tecnológica y puesta en marcha por medio de diferentes fuentes de financiación que estimulen la creación y desarrollo de nuevas empresas con carácter innovador, tecnológico y de clase mundial, en el marco del programa de emprendimiento empresarial, en los 10 centros de formación en la Regional del Valle”.

La Unidad Regional de Emprendimiento contará con 4 gestores líderes de Apoyo administrativo y técnico, b) Gestor líder Fuentes de Financiación) Gestor líder en innovación, d) Gestor líder puesta en marcha para dar cobertura en los diez centros de formación, adicionalmente Un líder Regional del PJRE y un líder Regional de población desplazada.

Cada unidad de emprendimiento del centro deberá velar por el cumplimiento y seguimiento de las metas, así como el seguimiento a los gestores y la calidad de asesorías impartidas a los emprendedores.

Cada mes el líder de la unidad de emprendimiento deberá revisar y dar el visto bueno de los informes de gestión de los gestores asignados

Los líderes de emprendimiento del centro recibirán copia de los informes de los gestores asignados cada mes (el día veinticinco), donde se evidenciará la gestión de cada gestor y resultados del centro.

Es importante resaltar que este recurso es con el propósito de generar valor agregado al proceso estratégico que adelanta cada centro y es en la creación, consolidación y fortalecimiento de unidades productivas y/o empresas.

Por lo anterior este recurso no es para impartir formación y debe ser aprovechado únicamente en todas las dimensiones de emprendimiento desde el PJRE (Programa Jóvenes Rurales Emprendedores), formación titulada y Poblaciones especiales.

Los centros de formación deberán contratar los instructores empresariales (Talento Humano – Profesionales Idóneos) para dar respuesta a la estrategia del

programa de formación en áreas empresariales como mercadeo, costos, finanzas, proyectos de inversión y de esta manera asegurar los resultados de aprendizaje en la competencia de emprendimiento

El equipo de gestores asignado a cada centro deberá velar por la identificación de ideas de negocios con los instructores empresariales en cada programa de formación, además de la articulación con la unidad de emprendimiento del centro y realizar la formulación de planes de negocios para concursos, otras fuentes de financiación, entre ellos el Fondo Emprender y apoyar actividades relacionadas con emprendimiento como foros, conferencias, ruedas de negocios y ferias empresariales.

Dentro del análisis interno es necesario evaluar cuáles son las herramientas con que cuenta actualmente el SENA especialmente el Centro Agropecuario Buga (CAB) quien es el objeto de estudio, con este análisis se pretende evaluar cuál es el estado actual del CAB en cuanto a recursos y capacidades, enfocado en el área de emprendimiento.

Dentro los procesos administrativos del SENA, se han consolidado unos lineamientos sobre los cuales los Centros de formación deben proyectar y programar sus actividades; haremos una descripción de los modelos de emprendimiento sobre los cuales la Institución enfoca esfuerzos, recursos y estrategias, yendo al detalle de cada uno y contextualizando sus ejes de trabajo.

6.2 INVENTARIO DE RECURSOS DEL ÁREA DE EMPRENDIMIENTO DEL CENTRO AGROPECUARIO DE BUGA (CAB)

Para el área de emprendimiento se encuentra como principal pilar orientador la Ley 1014 del 2006, denominada “Ley de Emprendimiento y Cultura”, la cual tiene como objetivo la promoción del espíritu emprendedor y el desarrollo productivo de las empresas, generando para ellas competencia e igualdad de oportunidades expandiendo la base productiva y su gran capacidad emprendedora.

Tabla 21. Recursos tangibles e intangibles CAB

Recursos Tangibles del CAB	Recursos intangibles del CAB
----------------------------	------------------------------

Treinta instructores técnicos, como apoyo para el desarrollo de los planes de negocio.	Metodologías para la formulación y evaluación de planes de negocio: Fondo Emprender
Tienda agroindustrial	Desarrollo curricular en emprendimiento
Unidades productivas en marcha tienda de varismo, cafés especiales	Know how o curva de aprendizaje para la formulación y evaluación de planes de negocio
Tienda de comidas rápidas donde se genera empleo	Enfoque de investigación aplicada, desarrollo tecnológico e innovación para los planes de negocio, requisito exigido por Fondo Emprender
32 ambientes de aprendizaje	Diseño curricular
Planta agroindustrial o complejo con 6 plantas o talleres	Diseño curricular para innovación de productos alimenticios, especialistas, y tecnológicos.
Equipos para el desarrollo de productos innovadores por más de cuatro mil millones de pesos.	Cursos de 6 meses para desarrollar productos innovadores
Cinco instructores de emprendimiento	Gerenciamiento en mercadeo social y desarrollo de alianzas estratégicas con el sector productivo
Cinco asesores para formulación y evaluación de planes de negocio	Metodología de emprendimiento SENA-EMPRESA donde los aprendices montan unidades productivas como requisito para graduarse.
Sala empréndete	
Recursos financieros Fondo Emprender para las diferentes convocatorias	

Fuente: Elaboración propia de los estudiantes investigadores

Todos estos recursos son de gran apoyo para los posibles emprendedores, es decir para todos los aprendices del CAB que dentro de su formación y para los emprendedores aspirantes que pueden ser aprendices del CAB, o cualquier centro del SENA y estudiantes universitarios, a continuación vamos a describir algunas de las herramientas con las que cuenta el área de emprendimiento del CAB y que son de gran apoyo al crecimiento y fortalecimiento del Fondo Emprender.

6.2.1 Mercadeo y comercialización. El mercadeo y comercialización del Fondo Emprender del CAB se hace a través de la página www.sena.edu.co y SENA Fondo Emprender, además también se distribuyen volantes, pasacalles, ruedas de negocio y muestras empresariales en 90 instituciones educativas de 25 municipios con jóvenes de los grados 10 y 11, tratando de despertar los emprendedores desde su etapa de bachilleres, también se hacen redadas de negocios con la Cámara de Comercio, la alcaldía, ONG, entidades públicas y privadas, eventos de divulgación tecnológica y eventos de sensibilización con estudiantes universitarios

6.2.2 Clientes. Se consideran clientes las personas que pueden acceder a Fondo Emprender como usuarios, relacionados a continuación.

- ✓ Egresados de instituciones técnicas aprobadas por la Secretaria de Educación
- ✓ Estudiantes de último año o egresados de universidades o instituciones universitarias
- ✓ Aprendices egresados del SENA o jóvenes rurales, programa de desplazadas técnicos y tecnólogos.
- ✓ Asociaciones de productores.
- ✓ Programa de emprendimiento de alcaldías, Cámara de Comercio y cajas de compensación.
- ✓ Microempresarios.

6.2.3 Proveedores. Se consideran proveedores del Fondo Emprender aquellas entidades que aportan personas para aplicar y beneficiarse de los servicios y recursos que otorga este.

- ✓ Instituciones de educación media técnica
- ✓ Cámaras de Comercio
- ✓ Universidades
- ✓ Bienestar social de las alcaldías y la gobernación departamental

6.2.4. Recursos financieros. Buga cuenta con una “sala empréndete”, dotada de herramientas pedagógicas y didácticas, donde los empresarios, emprendedores y comunidades en general (vulnerables y no vulnerables) formulan sus proyectos socioeconómicos y planes de negocios para diferentes fuentes de financiación como:

- ✓ Fondo Emprender
- ✓ ICR Banco Agrario (lineamientos de crédito rural).
- ✓ Alianzas Productivas – Ministerio de Agricultura y pesca.
- ✓ Fundaciones de Cooperación Internacional.
- ✓ Ministerio de Industria, comercio y turismo.
- ✓ Otras fuentes de financiación.

Como principal fuente de financiación y sobre la cual el SENA enfoca gran parte de sus proyectos empresariales, está el FONDO EMPRENDER, el cual se constituye con los dineros que recoge el SENA por las multas que le cobran a las empresas que no pagan el contrato de aprendizaje o que no tienen aprendices contratados; quienes son los beneficiarios del Fondo Emprender?, son todos y cada uno de los estudiantes Técnicos y Tecnólogos del SENA y otras instituciones de educación

reconocidas y avaladas por el Ministerio de Educación que formen además a Profesionales Universitarios, Especialistas, Magister y Doctorados.

El Fondo Emprender es un fondo de cofinanciación para el emprendimiento cuyo objetivo es el de dotar de capital semilla a las empresas innovadoras nacientes, donde a través de un proyecto formulado y evaluado, se programa la ejecución de recursos con destinación específica, que conlleven al inicio de procesos productivos, administrativos y comerciales que muevan la economía y sean sostenibles en el tiempo.

6.3 CAPACIDADES DEL ÁREA DE EMPRENDIMIENTO SENA CAB

Para el desarrollo del diagnóstico interno de la Unidad de Emprendimiento del Sena CAB e identificar sus puntos fuertes y débiles se hará uso de la herramienta PCI, denominada por el Autor Humberto Serna⁶⁵, Perfil de Capacidades Internas, junto con los resultados obtenidos en las encuestas a instructores del Área de Emprendimiento, de otras áreas, aprendices y emprendedores que ya les fue aprobado su proyecto.

El desarrollo de la Matriz PCI (Perfil de Capacidades Internas) permite evaluar capacidad directiva, administrativa y financiera y la capacidad de interactuar con la comunidad.

Para la identificación de fortalezas y debilidades, las variables de cada capacidad resultaron del análisis del trabajo de campo a través de una encuesta realizada para este fin, y una tormenta de ideas en la que participaron los investigadores del proyecto.

Para calificar las diferentes fortalezas y debilidades resultantes de las anteriores capacidades se establecieron los siguientes criterios que permitieron identificarlas como: Alta, Medio y Bajo según como se afecte la Unidad de Emprendimiento, los valores representativos para cada una de estas situaciones es 3, 2, 1 respectivamente.

⁶⁵ SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia estratégica. Novena edición. Bogotá: 3R Editores. 2007.

Tabla 22. Criterios de calificación de fortalezas y debilidades

FORTALEZAS	
Alta	Es una fortaleza establecida
Media	Es una fortaleza a mejorar
Baja	Es una fortaleza por desarrollar
DEBILIDADES	
Alta	No existen indicios de solución
Media	Existen pocas medidas de progreso
Baja	Existen actividades, métodos de solución

Fuente: Los autores, tomado de Humberto Serna, Gerencia Estratégica

Para la calificación del impacto y teniendo en cuenta el grado de incidencia de cada una de las fortalezas y debilidades en la empresa se califica Alto, Medio y Bajo 3, 2 y 1 respectivamente.

Tabla 23. Criterios del impacto

FORTALEZAS	
Alta	Genera altos beneficios para la Unida de Emprendimiento Sena CAB
Media	Genera algunos beneficios para la Unidad de Emprerdiendo Sena CAB
Baja	Genera mínimos beneficios a la Unidad de Emprerdiendo Sena CAB
DEBILIDADES	
Alta	Genera consecuencia graves a la Unidad de Emprerdiendo Sena CAB
Media	Genera consecuencias moderadas a la Unidad de Emprerdiendo Sena CAB
Baja	No afecta el desempeño de la Unidad de Emprerdiendo Sena CAB

Fuente: Los autores, tomado de Humberto Serna, Gerencia Estratégica

6.3.1 Análisis de la Capacidad Directiva Unidad de Emprendimiento SENA CAB. La Capacidad Directiva son todas aquellas fortalezas o debilidades que tienen que ver con el proceso administrativo y que se relacionan directamente con la gestión. Así, para la Unidad de Emprendimiento e evaluarán los aspectos de la gestión que influyen en el desempeño de esta y que son susceptibles de ser mejorados con el diseño del plan estratégico.

En la Tabla 24 se observa como es calificada cada variable analizada de la Capacidad Directiva, con su respectivo impacto. Se tuvo en cuenta las siguientes sub categorías.

Direccionamiento Estratégico y Horizonte Institucional: En esta sub categoría se analizó: Misión, visión y principios en el marco de una institución integrada.

Gestión estratégica: En esta sub categoría se analizó: El liderazgo, las articulaciones de planes, proyectos y acciones, la estrategia pedagógica, el uso de información (interna y externa para la toma de decisiones) y el seguimiento y autoevaluación

Cultura Institucional: En esta sub categoría se analizaron: Los mecanismos de comunicación, el trabajo en equipo, el reconocimiento de logros y la identificación y divulgación de buenas prácticas.

Clima entre Aprendieses: En esta sub categoría se analizaron: La inducción a los nuevos estudiantes, la motivación hacia el aprendizaje, el manual de convivencia y las actividades extracurriculares.

Relaciones con el entorno: En esta sub categoría se analizó las relaciones con las autoridades educativas, con otras instituciones y con el sector productivo.

Orientación metodológica de la Unidad de Emprendimiento:

Tabla 24. Capacidad Directiva Unidad de Emprendimiento del Sena CAB

Capacidad Directiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTO	MEDIO	BAJO
Direccionamiento Estratégico y Horizonte Institucional									
Misión, visión y principios en el marco de una institución integrada	3						3		
Metas del Área	3						3		
Conocimiento y apropiación del Direccionamiento		2					3		
Política de inclusión de personas de diferentes grupos poblacionales o diversidad cultural	3						3		

Capacidad Directiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTO	MEDIO	BAJO
Gestión estratégica									
Liderazgo		2					3		
Articulación de planes, proyectos y acciones		2					3		
Estrategia Pedagógica	3						3		
Uso de la información (interna y externa para la toma de decisiones)	3						3		
Seguimiento y Autoevaluación		2					3		

Capacidad Directiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTO	MEDIO	BAJO
Cultura Institucional									
Mecanismos de comunicación		2					3		
Trabajo en equipo		2					3		
Reconocimiento de logros		2					3		
Identificación y divulgación de buenas practicas		2					3		

Capacidad Directiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTO	MEDIO	BAJO
Clima entre Aprendiseses									
Inducción a los nuevos estudiantes		2					3		
Motivación hacia el aprendizaje		2					3		
Manual de convivencia	3						3		
Actividades extracurriculares	3						3		
Bienestar del alumnado	3						3		

Manejo de conflictos		2					3		
Manejo de casos difíciles	3						3		

Capacidad Directiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTO	MEDIO	BAJO
Relaciones con el entorno									
Autoridades educativas	3						3		
Otras instituciones	3						3		
Sector productivo	3						3		

Capacidad Directiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTO	MEDIO	BAJO
Orientación metodológica de la Unidad de Emprendimiento									
Carencia de un modelo pedagógico que permee las temáticas de EMPRENDIMIENTO en todos los programas de formación del SENA, mostrándolo como una FILOSOFÍA en su formación.						1		2	
Alto volumen de aprendices que posee el SENA - CAB Vs el número de Instructores que laboral al interior de la Entidad.						1		2	
La estrategia que cada instructor construye, según sus fortalezas, experiencias y formación académica.						1		2	
Los Planes de Trabajo desarrollados con los aprendices de acuerdo a la experiencia de cada Instructor ocasiona una falta de HILO CONDUCTOR y						1		2	

HOMOGENEIDAD en la implementación de la formación en EMPRENDIMIENTO, obteniendo diferentes resultados en los PROGRAMAS DE FORMACIÓN.									
La alta rotación de personal que posee la entidad en sus INSTRUCTORES, debido a la misma condición contractual que poseen dichos profesionales, encargados de implementar la FORMACIÓN EN EMPRENDIMIENTO, ocasiona una pérdida en la continuidad de los procesos de formación.						1		2	
El estar "CASADOS", con los lineamientos de FONDO EMPRENDER, para la consecución de Capital Semilla, reduce la perspectiva frente a la consecución de Capital Semilla, teniendo en cuenta que las metas del SENA están enfocados hacia la consolidación de planes de negocio que se planteen sobre esa modalidad.						1		2	

Fuente: Los Autores, Modelo adaptado a las necesidades de la empresa, sugerido por Humberto Serna, Gerencia Estratégica.

Al analizar cada proceso se encuentra que en el direccionamiento estratégico y horizonte institucional de la Unidad de Emprendimiento está totalmente articulada con el Sistema Educativo se enmarca dentro de las políticas y objetivos del Sistema Nacional de Formación para el Trabajo⁶⁶, definido como la estructura que deberá articular la oferta de formación para el trabajo, conformada por gremios, empresas, organizaciones de trabajadores, entidades de formación para el trabajo o de

⁶⁶ Disponible en internet: http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/articles-155564_archivo_pdf.unknown

educación no formal, cajas de compensación familiar, entidades de educación media, técnica profesional, tecnológica, universidades y entidades gubernamentales, con el fin de definir e implementar políticas y estrategias para el desarrollo y calificación de los recursos humanos del país. De esta manera El Plan Estratégico de la Unidad de Emprendimiento se encuentra alineado con el Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014 “Prosperidad para todos” a través de tres objetivos principales: más empleo, menos pobreza y más seguridad.

El proceso de gestión estratégica no muestra dificultades en su liderazgo ya que la coordinación entre las área para la delegación de tareas es eficiente, presentándose así buen desarrollo de trabajos en equipo, llevados a buen término lo que se evidencia en los demás componentes la articulación de planes, proyectos y acciones que se enmarcan en principios de corresponsabilidad, participación y equidad; la estrategia pedagógica aplicada de manera articulada en las diferentes temáticas, toda la información (interna y externa) se encuentra sistematizada y disponible en archivos, lo que facilita la toma de decisiones; y el seguimiento y la autoevaluación la cual realiza mediante instrumentos y procedimientos que son utilizados integralmente.

El modelo estratégico del SENA se inscribe en el afianzamiento del sector empresarial y social. En el primero, el SENA contribuirá a la mayor productividad de las empresas para la competitividad regional brindando conocimiento, tecnología y fuerza laboral; en el segundo, a través de la inclusión social de los colombianos permitiéndole acceder al conocimiento, la formación, el trabajo y el emprendimiento. Estas dos acciones se pronunciarán por medio de la consolidación del Sistema de Conocimiento SENA que involucrará temas como: sectores productivos, mercado laboral, marco nacional de cualificaciones, tecnologías y educación, formación por competencias.

Por otra parte, el SENA desarrollará y fortalecerá la estrategia de empleo y emprendimiento trabajando para incrementar el emprendimiento de carácter social.

La cultura institucional fluye de acuerdo a los a los mecanismos de comunicación entre los integrantes de la comunidad educativa; el trabajo en equipo es continuo; se aplican formas de reconocimientos de logros de docentes y estudiantes, al igual que la identificación y divulgación de los mejores desempeños pedagógicos, administrativos y culturales.

En cuanto a los componentes del clima entre aprendices se observan que se realizan diversas actividades para tal fin, se evidencia el entusiasmo y ganas de aprender; el bienestar de los aprendices da respuesta a las necesidades de calidad y cobertura y, el manejo de conflictos es ejecutado por los directivos mediante actividades orientadas a la sana convivencia. Por otro lado, el manual de convivencia se encuentra elaborado en concordancia con el MEN, siendo promovido entre la comunidad educativa.

El ambiente físico es amplio y apto para realizar las actividades académicas, administrativas y recreativas, pero falta la dotación adecuada para el aprovechamiento y uso en actividades extracurriculares que se articulen con los procesos de formación de los aprendices.

Aunque se poseen buenas relaciones con el sector productivo, falta fortalecer las alianzas y acuerdos con otras instituciones y los canales, tipos y periodicidad de la información con las autoridades educativas.

La orientación metodológica de la Unidad de Emprendimiento del Sena CAB, presenta debilidades de tipo bajo ya que se está trabajando en la solución de estas, situaciones como la evidente falta de un modelo pedagógico que permita que la gestión del conocimiento sea efectiva y se refleje en las temáticas de emprendimiento en todos los programas de formación del SENA, mostrándolo como la filosofía en su formación, el alto volumen de aprendices que posee el SENA - CAB Vs el número de Instructores que labora al interior de la Entidad, la estrategia que cada instructor construye, según sus fortalezas, experiencias y formación académica, los planes de trabajo con los aprendices, ocasiona una falta de hilo conductor y homogeneidad en la implementación de la formación en emprendimiento, obteniendo diferentes resultados en absolutamente todos los programas de formación, además la alta rotación de personal que posee la entidad en sus INSTRUCTORES, debido a la misma condición contractual que poseen dichos profesionales, encargados de implementar la FORMACIÓN EN EMPRENDIMIENTO, ocasiona una pérdida en la continuidad de los procesos de formación y finalmente el estar "CASADOS", con los lineamientos de FONDO EMPRENDER, para la consecución de Capital Semilla, reduce la perspectiva del emprendedor, teniendo en cuenta que las metas del SENA están enfocados hacia la consolidación de planes de negocio que se planteen sobre esa modalidad.

Se puede concluir que la debilidad encontrada en la orientación pedagógica comparada con la "CONSIDERABLES" capacidades que evidencia el SENA, frente a los resultados que genera, (Número de Planes de Negocio Consolidados), el potencial que se está desperdiciando es inmenso, pues se puede ver una sub-utilización de los recursos, teniendo en cuenta las metas que se plantean para cada SENA, pudiendo ser que la Unidad de Emprendimiento tenga un enfoque más hacia la "REPOTENCIACIÓN" de las empresas de la región, mediante el aprovechamiento de sus recursos (laboratorios, terrenos, talento humano, investigadores, materiales, insumos, etc), que hagan de la UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO, un apalancador de Crecimiento Regional.

6.3.2 Análisis de la Capacidad Tecnológica Unidad de Emprendimiento SENA CAB. Esta analiza los aspectos relacionados con la infraestructura tecnológica (hardware), exclusiva para los procesos de aprendizaje, normalización de los

procesos académicos, nivel tecnológico en (software) y efectividad de estos para la gestión y adquisición de información confiable.

En la Tabla 25 se hace el análisis de la Capacidad Tecnológica de la Unidad de Emprendimiento en la cual se tuvieron en cuenta las siguientes sub categorías: Habilidad de comercialización, capacidad de innovación, nivel de tecnología utilizada en los procesos, efectividad en los programas de entrega, sistema de información empresarial, eficacia de los programas y habilidad técnica del personal.

Tabla 25. Capacidad Tecnológica de la Unidad de Emprendimiento del Sena CAB

Capacidad Tecnológica	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTO	MEDIO	BAJO
1. Habilidad técnica y de comercialización.		2					3		
2. Capacidad de innovación.		2					3		
3. Nivel de tecnología utilizada en los procesos		2					3		
4. Efectividad en los programas de entrega.		2					3		
5. Valor agregado del servicio.		2					3		
6. Sistema de información empresarial		2					3		
7. Eficacia de los programas.		2					3		
8. Habilidad técnica del personal		2					3		

Fuente: Los Autores, Modelo adaptado a las necesidades de la empresa, sugerido por Humberto Serna, Gerencia Estratégica

Como se ha venido mencionando el Sena fomenta la cultura del emprendimiento, logrando identificar oportunidades e ideas de negocios, orientar hacia a los innovadores con las fuentes de financiación existentes en el mercado y generar valor diferencial, para generar micro empresas.

El Sistema de Investigación, desarrollo Tecnológico e Innovación, SENNOVA tiene la meta de robustecer los estándares de calidad y pertinencia, en las áreas de investigación, desarrollo tecnológico e innovación, de la formación profesional impartida en la Entidad. A través de esta estrategia, la Institución reúne las

diferentes líneas, programas y proyectos de cultura e innovación que tiene dentro de su estructura, entre ellas Tecno academias, Tecno parques, investigación aplicada, investigación en formación profesional, programas de fomento a la innovación empresarial y extensionismo tecnológico. Toda la comunidad SENA hace parte de SENNOVA, una iniciativa por medio de la cual aprendices e instructores tienen la oportunidad de participar y adquirir conocimientos. Los objetivos de SENNOVA, están orientados a:⁶⁷

- ✓ Formar capital humano con habilidades y destrezas que incrementen la capacidad de innovar de las empresas colombianas.
- ✓ Capacitar técnicos y tecnólogos para la ciencia, la tecnología y la innovación.
- ✓ Contribuir a la pertinencia de la formación profesional, a través de nuevas tecnologías que se incorporen a los programas de formación profesional integral.
- ✓ Orientar la creatividad de los trabajadores colombianos y de los aprendices en general, a través del desarrollo de las habilidades y competencias en investigación, desarrollo e innovación.

La investigación aplicada es una herramienta formativa que desarrolla SENNOVA a través de diferentes proyectos de formación. El aprendiz participa activamente en la investigación del SENA a partir de los siguientes instrumentos:

- ✓ Semilleros de investigación.
- ✓ Grupos de investigación aplicada.
- ✓ Desarrollo de proyectos de investigación aplicada y desarrollo tecnológico por redes de conocimiento, en los centros de formación.

Igualmente, la Investigación en Formación Profesional es un grupo específico que apoya el modelo de pertinencia de la Institución en temas priorizados como: datos y estadísticas de la capacitación; costos y beneficios de los diferentes modelos de formación; anticipación de necesidades; vigilancia y prospectiva tecnológica; y seguimiento a egresados.

⁶⁷ Disponible en internet: [http://www.sena.edu.co/oportunidades/formacion/Paginas/Sistema-de-Investigacion,-Desarrollo-Tecnologico-e-Innovacion-del-SENA-\(SENNOVA\).aspx](http://www.sena.edu.co/oportunidades/formacion/Paginas/Sistema-de-Investigacion,-Desarrollo-Tecnologico-e-Innovacion-del-SENA-(SENNOVA).aspx)

De acuerdo con el uso de Nuevas Tecnologías e Invenciones, haciendo referencia al manejo de las TIC's y la implementación de una segunda lengua, es decir, el bilingüismo para impulsar el talento humano y para ello, El Sena busca propiciar el uso pedagógico de nuevas tecnologías, televisión, radio y medios impresos para mejorar la calidad del aprendizaje y la competitividad de los aprendices.

El Sena no es ajeno al proceso de cerrar las brechas de la inequidad y la pobreza orientado al mejoramiento de la calidad a través de estrategias como la incorporación de la innovación y nuevas tecnologías en los procesos educativos, la capacitación docente de calidad y el mejoramiento de la gestión del sector productivo. Se hace uso de la Internet para intercambiar informes académicos, desprendibles de pago y circulares de parte de las directivas a los docentes, de los docentes a los estudiantes y viceversa, recurriendo al uso de correos electrónicos, blogs y redes sociales como el Facebook, para dar seguimiento a las competencias académicas, personales y sociales. También el uso del Internet brinda de forma inmediata dar respuesta a las tareas y necesidades propuestas, por el M.E.N, y la Secretaria de Educación Municipal. Es el canal de comunicación que se utiliza para la recolección de notas, planes de estudio y proyectos.

No obstante, hay gran falencia en la adquisición de software académicos, que contribuyan a la introducción de los estudiantes desde la básica en el manejo de programas contables, matemáticos y estadísticos, que se utilizan en la práctica laboral.

6.3.3 Análisis de la Capacidad del Talento Humano Unidad de Emprendimiento SENA CAB. Se refiere a todas las fortalezas y debilidades que se refieren a la administración del recurso humano.

En la Tabla 26 se analizaron las sub categorías de la capacidad del Talento Humano de la Unidad, la cuales fueron: Perfiles del personal, Inducción, formación y capacitación, asignación académica, estímulos, apoyo a la investigación, pertenencia del personal vinculado, convivencia y manejo de conflictos, bienestar del talento humano, remuneración o retribución.

Tabla 26. Capacidad Talento Humano de la Unidad de Emprendimiento del Sena CAB

Capacidad Talento Humano	Fortaleza	Debilidad	Impacto
--------------------------	-----------	-----------	---------

	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTO	MEDIO	BAJO
Talento Humano									
Perfiles		3					3		
Inducción		3					3		
Formación y capacitación			3		2		3		
Carga académica					2		3		
Evaluación del desempeño		2					3		
Estímulos					2		3		
Apoyo a la investigación	3						3		
Pertenencia del personal vinculado	3						3		
Convivencia y manejo de conflictos	3						3		
Bienestar del talento humano		2					3		
Remuneración					2				

Fuente: Los Autores, Modelo adaptado a las necesidades de la empresa, sugerido por Humberto Serna, Gerencia Estratégica

De acuerdo al análisis de la capacidad de Talento Humano de la Unidad de Emprendimiento del Sena CAB, se puede identificar que se encuentran fortalezas medias y altas entre el personal, en donde se destaca el nivel académico, la experiencia del personal, el compromiso y la alta motivación por conseguir los objetivos corporativos.

Entre las causas por las cuales los funcionarios consideran que su formación integral no es estimulada se encuentra que las posibilidades de capacitación son sólo para algunas personas como también, la percepción de que la Institución carece de recursos necesarios para ello, otras de las causas abarca la no facilidad en la obtención de permisos para asistir a cursos o seminarios en horario laboral, al igual que las oportunidades de capacitación y formación son escasas.

Las causas que predominan y que promueven la percepción de los funcionarios sobre la retribución como injusta, se presentan en primer lugar que los salarios deberían de mejorar de acuerdo a las cargas académicas y perfiles que se manejan.

Por otro lado, el personal vinculado al Sena CAB comparte la filosofía, los principios, valores y objetivos realizando algunas actividades relacionadas con estos aspectos, al igual que el apoyo a la investigación cuenta con una política de apoyo siempre y cuando sea pertinente con la política del MEN. La convivencia y manejo de conflictos se maneja haciendo uso esporádico de las estrategias planteadas por

algunos docentes. Es de reconocer que los perfiles de los docentes son coherentes con la estructura administrativa, al mismo tiempo que son revisados y evaluados continuamente en función del plan de mejoramiento y de las necesidades de la Unidad de Emprendimiento.

6.3.4 Análisis de la Capacidad Financiera de la Unidad de Emprendimiento SENA CAB. La Capacidad Financiera incluye todos los aspectos relacionados con las fortalezas o debilidades financieras de la Unidad de Emprendimiento Sena CAB, el cual se midió en la disponibilidad de presupuesto para el fortalecimiento del Sena CAB que supera los nueve mil millones de pesos \$9.000.000.000, en el presupuesto asignado para la contratación de instructores y asesores emprendimiento, presupuesto para la ferias empresariales , ruedas de negocio y foros empresariales, presupuesto del Sena para el Fondo Emprender, presupuesto para jóvenes rurales emprendedores.

En la Tabla 27 se realiza el análisis de la Capacidad Financiera de la Unidad de Emprendimiento Sena CAB.

Tabla 27. Capacidad Financiera Unidad de Emprendimiento del Sena CAB

Capacidad Talento Humano	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTO	MEDIO	BAJO
Talento Humano									
Presupuesto asignado para la formación en el Sena CAB que supera los \$9000.000.000	3						3		
Presupuesto asignado para la contratación de instructores y asesores de emprendimiento.	3						3		
Presupuesto para ferias empresariales, ruedas de negocio y foros empresariales.		2						2	
Presupuesto del Sena para el		2						2	

Fondo Emprender									
Presupuesto para jóvenes rurales emprendedores	3						3		

Fuente: Los Autores, Modelo adaptado a las necesidades de la empresa, sugerido por Humberto Serna, Gerencia Estratégica

El ministro de Hacienda, Mauricio Cárdenas, explicó que la Reforma Tributaria del 2012 que generó el CREE (impuesto sobre la renta para la equidad) que sustituye las contribuciones parafiscales que actualmente realizan todas las empresas que contratan trabajadores, por el impuesto hecho generador para la obtención de ingresos que sean susceptibles de incrementar el patrimonio de los sujetos pasivos en el año o periodo gravable; la reforma no eliminará los parafiscales, sólo se sustituirá la fuente de financiación del SENA y el ICBF por un impuesto a la nómina que se paga por los trabajadores de menores ingresos por un impuesto a las utilidades, que no castiga la creación de empleo.⁶⁸

El impuesto al empleo bajará del actual 29,5% al 16% y los restantes serán cancelados con un nuevo impuesto a la equidad de 8% que afectará a las empresas. De este impuesto 2% van para el bienestar familiar; 1.4% para el Sena y 4.4% para la salud. Las cajas de compensación Familiar mantendrán el 4% de los parafiscales.

De acuerdo a lo anterior se puede decir que el presupuesto destinado para el Sena paso de ser por parafiscales a una asignación del gobierno por el Impuesto sobre la renta para la equidad CREE el cual no grava la nómina sino las utilidades de las empresas. Esto implica que una parte de la carga tributaria se desplaza de sectores creadores de empleo, como la industria y la agricultura a sectores de mayor rentabilidad como la minería y el sector financiero. De esta manera el 20% del presupuesto del Sena es utilizado para fortalecer la cultura de emprendimiento.

6.3.5 MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA (MEI)⁶⁹

La Matriz de Evaluación Interna MEI, es un instrumento que identifica las fortalezas y debilidades más importantes del análisis realizado a la Unidad de Emprendimiento, incluyendo las todas las capacidades analizadas anteriormente. Para su elaboración el equipo de trabajo establecido para realizar el diagnóstico se reúne para definirla, utilizando la estadística y las técnicas de análisis matriciales.

Los pasos a seguir son:

⁶⁸ <http://www.sena.edu.co/sala-de-prensa/escrita/Paginas/Noticias/Crecimiento-historico-de-presupuesto-del-SENA-para-2014.aspx>

⁶⁹ PRIETO HERRERA, Jorge Eliecer. Gestión Estratégica Organizacional. 4ª Ed. Editorial Ecoe Ediciones. 2012.

Primero: Se escogen las fortalezas y debilidades claves de la Unida de Emprendimiento.

Segundo: Luego de estar definidas las fortalezas y las debilidades por el grupo estratégico, se asigna ponderación a cada factor así: Sin importancia (0) y de Gran importancia (1). La sumatoria debe ser 1.

Tercero: Seguidamente se califica cada factor de 1 a 4, así: Debilidad importante (1), Debilidad menor (2), Fortaleza menor (3), Fortaleza importante (4). Luego se multiplica la ponderación de cada factor, por su calificación para obtener el resultado ponderado de cada variable.

Cuarto: Se multiplica la ponderación de cada factor por su calificación para obtener el resultado ponderado de cada variable.

Quinto: Se suman los resultados ponderados para cada variable.

Sexto: Se socializan los avances de la formulación.

Criterio de decisión: El resultado total ponderado de la matriz puede oscilar entre bajo con un resultado de 1 a otro alto con un resultado de 4, siendo el resultado promedio 2.5.

Los resultados mayores a 2.5, indican que la empresa es poseedora de una fuerte posición interna, mientras que los resultados menores a 2.5 demuestran una organización con debilidades fuertes.

Tabla 28. Matriz de evaluación interna (MEI)

Factores claves	Ponderación	Calificación	Resultado ponderado
Capacidad Directiva			
Direccionamiento Estratégico y Horizonte Institucional	0.20	4	0.8
Gestión estratégica	0.10	4	0.4
Clima entre Aprendices	0.15	3	0.45
Relaciones con el entorno	0.25	3	0.75
Orientación metodológica de la Unidad de Emprendimiento	0.30	1	0.30
Total capacidad Directiva	1	NA	2.7
Capacidad Tecnológica			
Capacidad de innovación.	0.30	4	1.2
Sistema de información empresarial	0.30	4	1.2
Habilidad técnica del personal	0.20	4	0.8
Valor agregado del servicio.	0.20	4	0.8
Total capacidad tecnológica	1	NA	4
Capacidad del Talento Humano			
Apoyo a la investigación	0.20	3	0.6
Pertenencia del personal vinculado	0.30	3	0.9
Estímulos	0.10	1	0.10
Remuneración	0.10	1	0.10
Capacitación	0.15	1	0.15
Carga académica	0.30	1	0.30
Total capacidad tecnológica	1	NA	2.15
Capacidad Financiera			
Presupuesto asignado para la formación en el Sena CAB que supera los \$9000.000.000	0.33	4	1.32
Presupuesto asignado para la contratación de instructores y asesores de emprendimiento	0.33	4	1.32
Presupuesto para jóvenes rurales emprendedores	0.33	4	1.32
Total capacidad Financiera	1	NA	3.96

Fuente: Los autores, basado en el método de Jorge Eliécer Prieto Herrera, Gestión Estratégica organizacional.

La capacidad que mayor atención requiere de acuerdo al análisis interno realizado es la capacidad del Talento Humano, seguidamente la capacidad Directiva, la cual se ve afectada por la debilidad en la orientación metodológica lo cual indica que la Unidad Emprendimiento en su capacidad de Talento Humano presenta debilidades fuertes, demostrado con un resultado ponderado de 2.15. y la capacidad Directiva una fuerte debilidad en su orientación metodológica con resultado ponderado de 2.7.

7. ANÁLISIS ESTADÍSTICO ENCUESTAS ESTUDIANTES Y EMPREENDEDORES DE LA UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO EN EL SENA, CASO CENTRO AGROPECUARIO DE BUGA, PERIODO 2012 - 2014

El proceso de formación de empresa, pieza básica del desarrollo socioeconómico de una comunidad, tiene como uno de los pilares fundamentales al hombre y a la mujer con espíritu empresarial, conocidos tradicionalmente como empresarios, tal vez el área empresarial que más se ha estudiado es la identificación de las características, actitudes motivaciones, competencias formas de operación y de vida del empresario.

Desde las investigación empíricas de McClelland⁷⁰, en 1962 hasta los últimos resultados investigativos presentados en Frontiers of Entrepreneurship Research (Babson Conferense)⁷¹ en 2005 se han producido perfiles y/o listas de características que incluyen todo tipo de ingredientes y de formas de agrupación.

En la Tabla 29, elaborada por el Autor Varela⁷², con base en el análisis de once de esas investigaciones, se agrupan las características en cuatro grandes categorías: Factores motivacionales, de comportamiento, físicas e intelectuales, con la convicción que no se excluyen entre sí, es decir factores que aparecen en características de comportamiento tienen relación directa o indirecta con lo que aparecen en otros grupos.

Tabla 29. Características empresariales

Factores motivacionales	
Necesidad de logro	Necesidad de aprobación
Necesidad de recibir beneficios monetarios	Necesidad de desarrollo personal
Necesidad de independencia	Necesidad de escape

Fuente: VARELA, Rodrigo. "Las Características empresariales y su desarrollo educacional" Memorias del IV Congreso latinoamericano sobre espíritu empresarial, Universidad ICESI, Cali 1990.

⁷⁰ McCLELLAND, D. C. "Business Drive and National Achievement", [en línea] Disponible en internet: [http://books.google.com.co/books?id=4n9eYthLQ0C&pg=PA168&pg=PA168&dq=McCLELLAND,+D.+C.+\"Business+Drive+and+National+Achievement\",+Harvard+Business+Review,+1962&source=bl&ots=3dJcJyztH6&sig=V1f27bB0Job9.](http://books.google.com.co/books?id=4n9eYthLQ0C&pg=PA168&pg=PA168&dq=McCLELLAND,+D.+C.+\) Consultado el 12 de junio de 2014.

⁷¹ Frontiers of Entrepreneurship Research (Babson Conferense). Boston 2005.

⁷² VARELA, Rodrigo. "Las Características empresariales y su desarrollo educacional" Memorias del IV Congreso latinoamericano sobre espíritu empresarial, Universidad ICESI, Cali 1990.

Tabla 30. Características empresariales

Características de comportamiento	
Liderazgo/capacidad fuerte de persuasión	Versatilidad/ flexibilidad
Honestidad/integridad y confiabilidad	Búsqueda de la verdad y de información
Capacidad de conseguir recursos	Tolerancia de la ambigüedad, de presión y de incertidumbre
Relaciones/redes	Sentido de urgencia/tiempo muy valioso
Orientación hacia la oportunidad	Compromiso total/determinación/perspectiva
Orientación hacia metas específicas	Responsabilidad personal
Humor	Centro de control interno/confianza en sí mismo/noción de suficiencia de sus capacidades
Baja necesidad de poder y estatus	Capacidad de decisión
Estabilidad emocional	Atracción por retos, no por riesgos/se corren riesgos moderados
Optimista	Competencia consigo mismo
Planifica con límites de tiempo	Exige eficiencia y calidad
Planifica y hace seguimientos sistemáticos	Energía
Buena salud	Intenso ritmo de trabajo

Fuente: VARELA, Rodrigo. "Las Características empresariales y su desarrollo educacional" Memorias del IV Congreso latinoamericano sobre espíritu empresarial, Universidad ICESI, Cali 1990.

Tabla 31. Características intelectuales

Características intelectuales	
Imaginación/creatividad/innovación	Conocimiento de la empresa
Capacidad de solución de problemas	Realismo
Inteligencia	Habilidad conceptual
Capacidad analizar el ambiente	Visión compresiva de los problemas

Fuente: VARELA, Rodrigo. "Las Características empresariales y su desarrollo educacional" Memorias del IV Congreso latinoamericano sobre espíritu empresarial, Universidad ICESI, Cali 1990.

Timmons⁷³ hace una integración diferente y plantea seis grandes categorías o temas, Ver Tabla 9, en adición a las características de las tablas 6, 7 y 8 hay algunos

⁷³ TIMMOSNS; J. A. Spinelli; S. New Venture. Creation Entrepreneurship for the 21 st Century. En: Entrepreneurship-volumen1-pdf. [En línea] Disponible en internet: <http://es.scribd.com/doc/147015017/Entrepreneurship-volumen1-pdf>. Consultado el 14 de junio de 2014

otros hechos planteados en la literatura sobre el tema, que se tienen en cuenta para enfrentar algunos mitos que existen sobre el empresario.

Tabla 32. Competencias empresariales

Competencia	Definición
Visión de la carrera empresarial	Formulación de un plan de acción con metas de largo plazo para poner en marcha la empresa usando la imaginación
Sensibilidad social	Comprensión y aplicación de la idea de que el progreso y el bienestar se deben construir respetando el ser humano y a la naturaleza; que debe beneficiar a todos los actores sociales, y que todos debemos cumplir nuestra labor dentro de un marco ético y de un proceso de conciencia social.
Orientación al logro	Preocupación por alcanzar estándares de excelencia superiores a los existentes.
Autoconfianza	Optimismo para salir adelante en sus actividades, ya que asume tener los conocimientos, la capacidad humana y profesional, la actitud y la energía para lograr sus metas
Amplitud perceptiva	Exploración más allá de su círculo de experiencia, y referencia para poder encontrar nuevas oportunidades
Flexibilidad	Disposición a cambiar de enfoque o de manera de concebir la realidad para dar lugar a otras opciones que permitan hacer bien las cosas.
Empatía	Comprensión de las emociones, necesidades e intereses de otros, procurando su apropiada conciliación con las nuestras.
Pensamiento conceptual	Identificación de las relaciones existentes entre los diferentes componentes de situaciones complejas que no están directamente relacionadas, y construcción de conceptos o modelos de fácil aplicación
Orientación al mercado	Consideración permanente de las condiciones del mercado en todas las decisiones que se toman en las actividades empresariales

Gestión de empresa	Reunión e integración de manera creativa, de los recursos requeridos para iniciar, mantener y acrecentar la actividad empresarial
Construcción de redes empresariales	Es establecer, mantener y aprovechar relaciones con personas y entidades, para alcanzar los objetivos empresariales.
Toma de decisiones	Análisis de las diversas alternativas para determinar los mejores caminos a seguir, asumiendo la responsabilidad, de los resultados logrados.
Orientación a la acción	Energía, fuerza, coraje y dedicación para llevar a cabo, por iniciativa propia las acciones necesarias para hacer realidad las ideas, propuestas, oportunidades y proyectos empresariales

Fuente: VARELA, R.; BEDOYA, O.L. "Desarrollo de empresarios basados en competencias empresariales: El caso de jóvenes con empresa, XVIII Congreso latinoamericano sobre espíritu empresarial

7.1 DESARROLLO Y ANÁLISIS DEL TRABAJO DE CAMPO ASPIRANTES AL CAPITAL SEMILLA DEL FONDO EMPRENDER

El objetivo del desarrollo del trabajo de campo, en donde participan los aspirantes al capital semilla y los emprendedores consistió en identificar el nivel de reconocimiento, importancia y pertinencia de la Unidad de Emprendimiento del Centro Agropecuario de Buga para la formulación de un plan estratégico para el fortalecimiento de la Unidad de Emprendimiento.

De acuerdo a lo anterior se inicia con:

PRIMERA PARTE DE LA ENCUESTA ASPIRANTES: La primera parte de la encuesta inicia con el análisis del perfil sociodemográfico de la población encuestada, esta información no se formula en forma de pregunta, sino que es suministrada por los encuestados ya que figura como encabezado del formulario.

El presente trabajo de Investigación ha buscado como fuente primaria de información a los aprendices del Centro Agropecuario de Buga, de los diferentes programas de formación que posee el Centro; del total de aprendices que posee el CAB. Trimestralmente el Centro recibe cerca de 540 estudiantes de nivel técnico y tecnológico en 16 especialidades de las áreas agrícola, agro-industrial y de comercio y servicios, lo que daría un Sub-Total de 2160 aprendices cada año⁷⁴ a lo cual hay que sumarle la población de los estudiantes de la Media Técnica de los colegios del departamento del Valle del Cauca, pues los centros de la regional NO

⁷⁴ Disponible en internet: <http://senabuga.blogspot.com/>),

TIENEN FRONTERAS al interior del Valle del Cauca, lo que les permite hacer convenios con colegios que van desde El Águila hasta Jamundí, los cuales están por los 2500 aproximadamente⁷⁵.

Por ser una población de un número considerable, se ha determinado hacer una ponderación de los aprendices presenciales que asisten de manera directa en el Centro Agropecuario de Buga y que son quienes tienen acceso a las diferentes unidades de producción del Centro, pues aquellos que se encuentran en los colegios bajo el programa de la “Media Técnica”, no participan en dichos procesos productivos, sino que la Unidad de Emprendimiento a través de sus instructores realizan actividades en las sedes de los establecimientos educativos.

El propósito de la muestra es determinar el porcentaje de aprendices permeados bajo la cultura del emprendimiento y a su vez, el determinar que tanto conocen de la Unidad de emprendimiento, sus funcionarios y servicios de asesoría, al igual que las características del FONDO EMPRENDER, ente apalancador de las ideas de negocio que avala el SENA.

A continuación se realiza la descripción de las variables que hicieron parte del análisis del capítulo:

Perfil sociodemográfico. Hace referencia a las características de una población determinada incluyendo la edad, estado civil, estrato social, ocupación, entre otras características.

Programas de formación: Los programas de formación del Sena están orientados a preparar a las personas para desempeñar oficios y ocupaciones requeridas por los sectores productivos y sociales, con el fin de satisfacer necesidades del nuevo talento o de cualificación de trabajadores -que estén o no vinculados al mundo laboral-, en los niveles operativo, técnico o tecnológico. Su duración oscila entre 880 y 3.520 horas.

Reconocimiento de la importancia del emprendimiento en la formación: Se busca establecer el reconocimiento por parte de la población encuestada el fomento a la cultura emprendedora, cuyo objetivo es motivar a los potenciales emprendedores, a partir de charlas de sensibilización, participación en ferias, seminarios y otros; la identificación de ideas innovadoras para acceso a otras fuentes de financiación y al Programa Fondo Emprender “Capital Semilla” Requisitos Establecidos en el Acuerdo 007 de 2011 y el apoyo para la formulación de proyectos, para acceder a Fondo Emprender u otras Fuentes de Financiación.

7.1.1 Información socio demográfica de los aspirantes

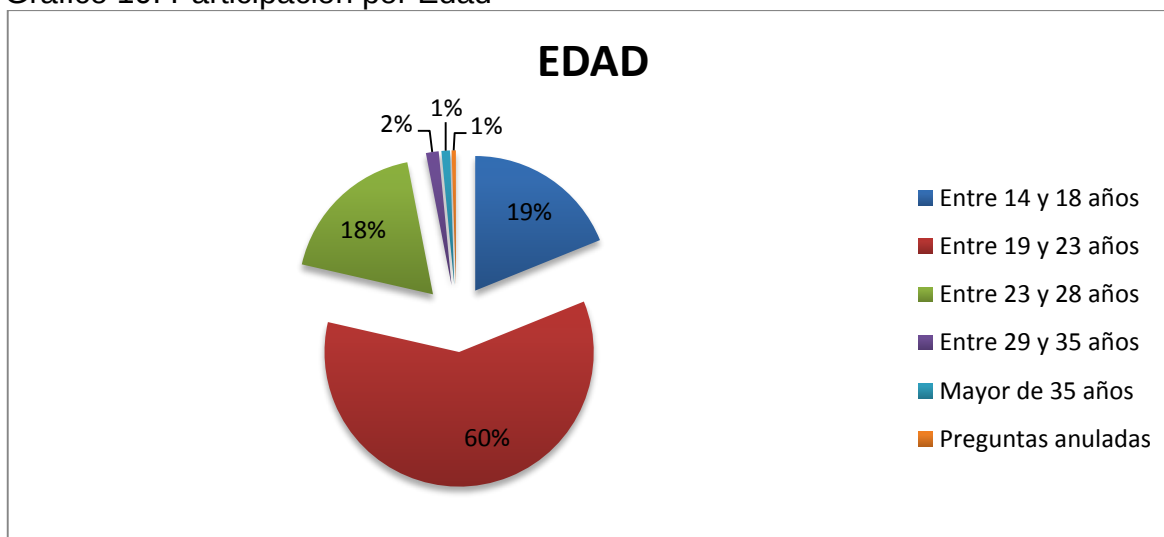
⁷⁵ Disponible en internet: <http://SENA CAB BUGA – Coordinador Académico – Dr. Ulban de Jesús Orozco>

Tabla 33. Participación por Edad

EDAD	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Entre 14 y 18 años	19%	37
Entre 19 y 23 años	60%	117
Entre 23 y 28 años	18%	36
Entre 29 y 35 años	2%	3
Mayor de 35 años	1%	2
Preguntas anuladas	1%	1
TOTAL	100%	196

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 10. Participación por Edad



Fuente: Elaboración propia

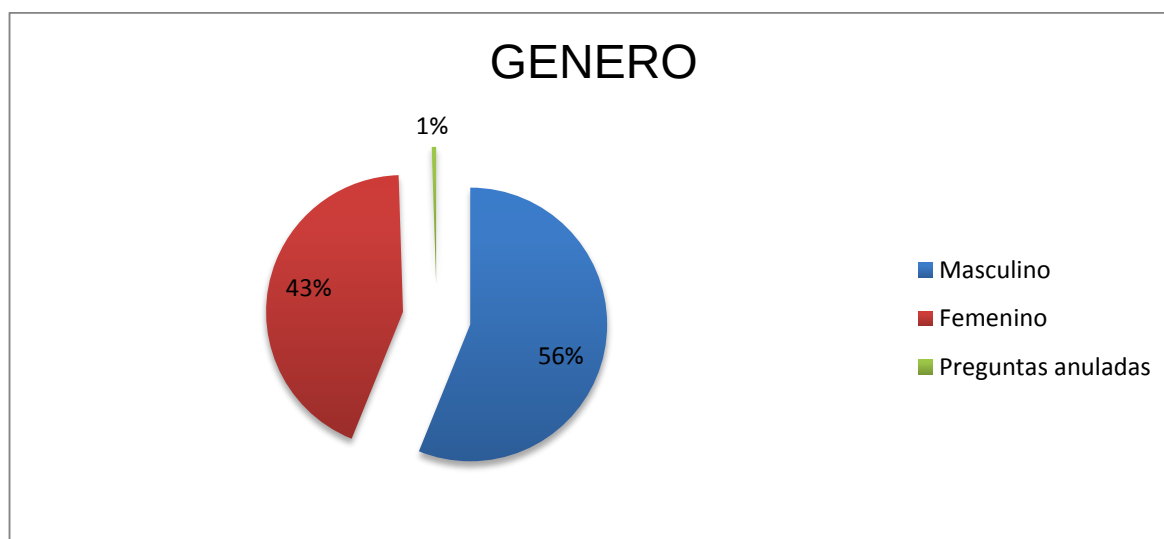
De acuerdo a la encuesta efectuada 117 de los participantes del proceso se encuentran entre 19 y 23 años de edad representando esto el 60% de la población, en segundo lugar entre 23 y 28 años y finalmente entre 14 y 8 años de edad, siendo este el 19% de la población encuestada.

Tabla 34. Participación por género

GENERO	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Masculino	56%	110
Femenino	43%	85
Preguntas anuladas	1%	1
TOTAL	100%	196

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 11. Participación por género



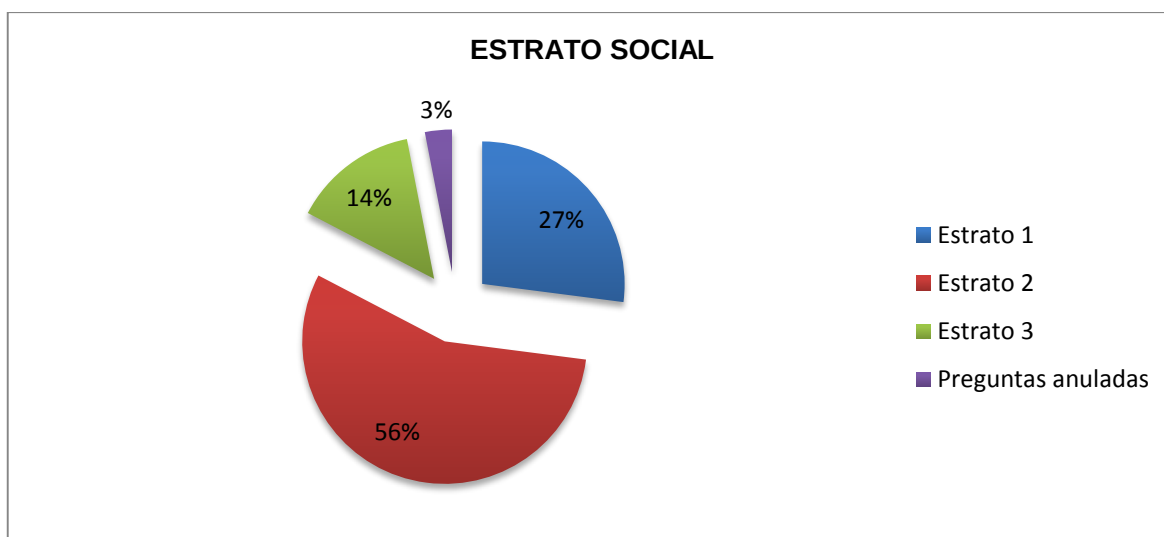
Fuente: Elaboración propia

El 56% de los participantes del proceso, son hombres siendo estos 110 del total de la población encuestada, el 43% son mujeres representado por 85 mujeres.

Tabla 35. Participación por estrato

ESTRATO EN EL QUE VIVE	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Estrato 1	27%	53
Estrato 2	56%	109
Estrato 3	14%	28
Preguntas anuladas	3%	6
TOTAL	100%	196

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

El 56% de los encuestados pertenecen al estrato 2, seguido del 27% que son estrato 1 y el 14% en estrato 3.

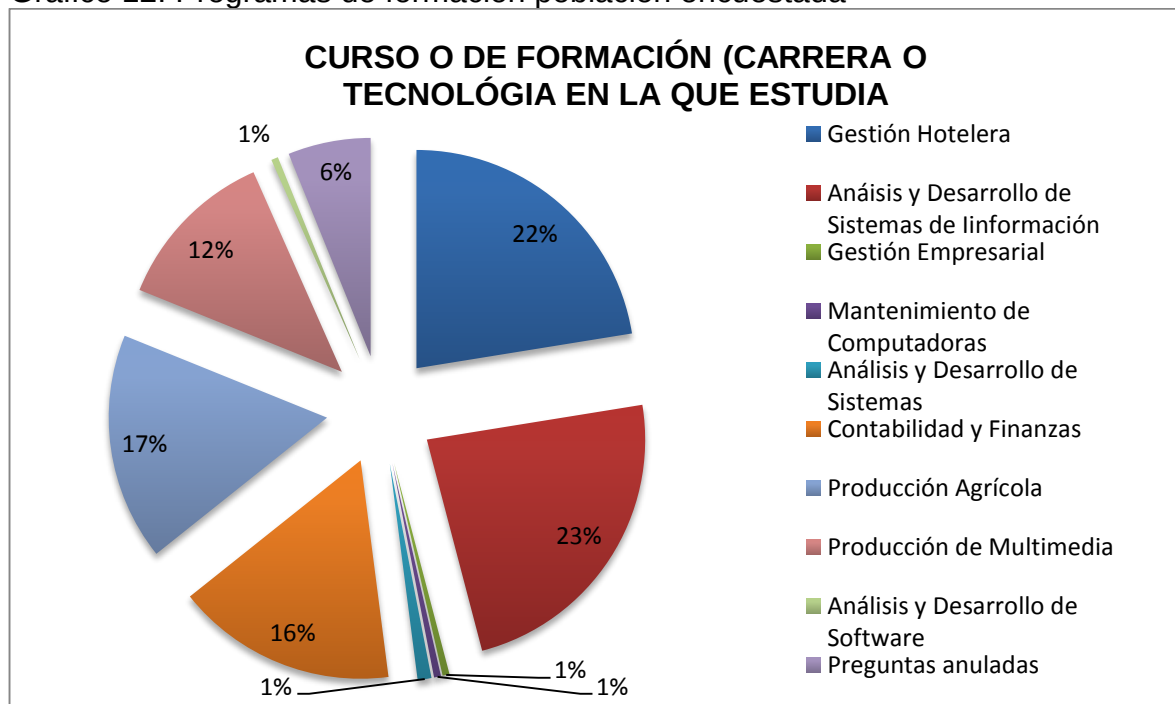
7.1.2 Programa de formación aspirantes

Tabla 36. Programas de formación población encuestada

PROGRAMA DE FORMACIÓN (CARRERA O TECNOLOGÍA EN LA QUE ESTUDIA)	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Gestión Hotelera	22%	44
Análisis y Desarrollo de Sistemas de Información	23%	46
Gestión Empresarial	1%	1
Mantenimiento de Computadoras	1%	1
Análisis y Desarrollo de Sistemas	1%	2
Contabilidad y Finanzas	16%	32
Producción Agrícola	17%	33
Producción de Multimedia	12%	24
Análisis y Desarrollo de Software	1%	1
Preguntas anuladas	6%	12
TOTAL	100%	196

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 12. Programas de formación población encuestada



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a respuesta de la población encuestada que obedeció a 196 personas, se identificó que el 23% de estos pertenecen a Análisis y Desarrollo de Sistemas de Información, seguido de un 22% en Gestión Hotelera, 17% en producción agrícola, 16% contabilidad y finanzas el 22% restante se encuentran inmersos en los cursos de formación de Gestión Empresarial, Mantenimiento de Computadores, Análisis y desarrollo de Sistemas, Producción Multimedia, Análisis y Desarrollo de Software. Según los resultados anteriores la muestra escogida participa de una variada serie de cursos de formación con perspectivas diferente frente el desenvolvimiento profesional.

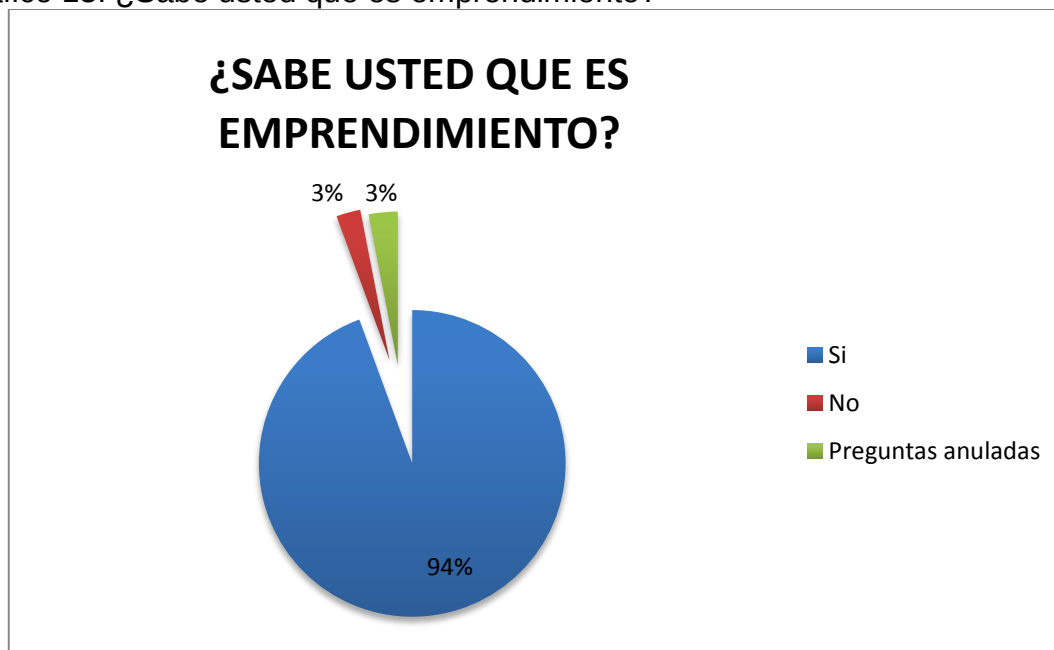
¿Sabe usted que es emprendimiento?

Tabla 37. ¿Sabe usted que es emprendimiento?

¿SABE USTED QUE ES EMPRENDIMIENTO?	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Si	94%	185
No	3%	5
Preguntas anuladas	3%	6
TOTAL	100%	196

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 13. ¿Sabe usted que es emprendimiento?



Fuente: Elaboración propia

De los 196 encuestados 185 informaron que si saben que es emprendimiento sólo 6 informaron que no siendo esto una buena estadística que influye de manera positiva en el proceso de investigación.

Tabla 38. ¿Siente usted que al estudiar en el Sena, lo ha motivado a ser un emprendedor?

¿SIENTE USTED QUE AL ESTUDIAR EN EL SENA, LO HA MOTIVADO A SER UN EMPRENDEDOR?	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Si	94%	185
No	3%	5
Preguntas anuladas	3%	6
TOTAL	100%	196

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 14. ¿Siente usted que al estudiar en el Sena, lo ha motivado a ser un emprendedor?



Fuente: Elaboración propia

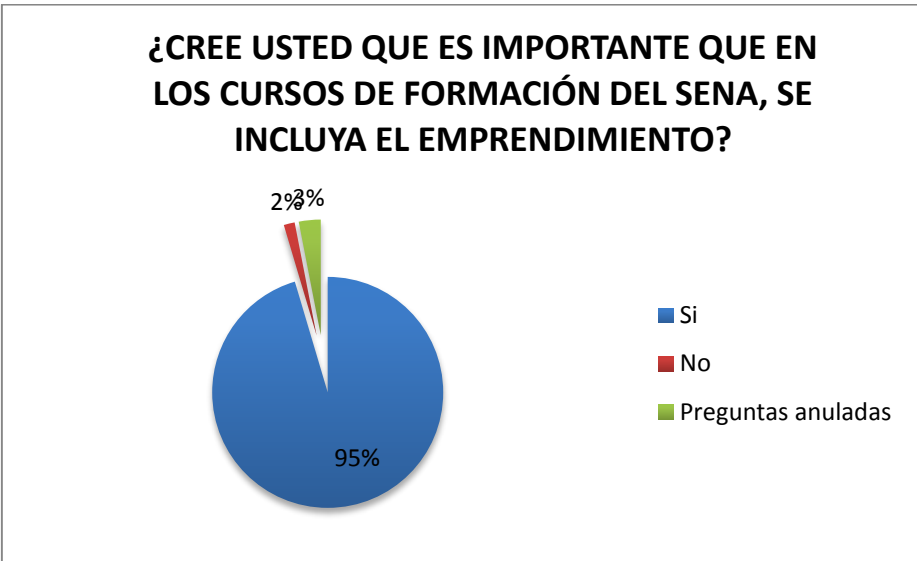
La formación que ha impartido el Sena a los 185 encuestados ha sido positiva, está reflejada en las respuestas en donde el 94% informan que la institución los ha motivado a ser emprendedores.

Tabla 39. ¿Cree usted que es importante que en los cursos de formación del Sena, se incluya el emprendimiento?

¿CREE USTED QUE ES IMPORTANTE QUE EN LOS CURSOS DE FORMACIÓN DEL SENA, SE INCLUYA EL EMPRENDIMIENTO?	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Si	95%	187
No	2%	3
Preguntas anuladas	3%	6
TOTAL	100%	196

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 15. ¿Cree usted que es importante que en los cursos de formación del Sena, se incluya el emprendimiento?



Fuente: Elaboración propia

Para los estudiantes en formación, es importante que el Sena incluya en todos los cursos de formación el emprendimiento como temática fundamental para creación de empresa.

Tabla 40. ¿Cree usted que con los conocimientos adquiridos en el Sena, son una base sólida para iniciar su propio negocio?

¿CREE USTED QUE CON LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS EN EL SENA, SON UNA BASE SOLIDA PARA INICIAR SU PROPIO NEGOCIO?	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Si	85%	167
No	12%	23
Preguntas anuladas	3%	6
TOTAL	100%	196

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 16. ¿Cree usted que con los conocimientos adquiridos en el Sena, son una base sólida para iniciar su propio negocio?.



Fuente: Elaboración propia

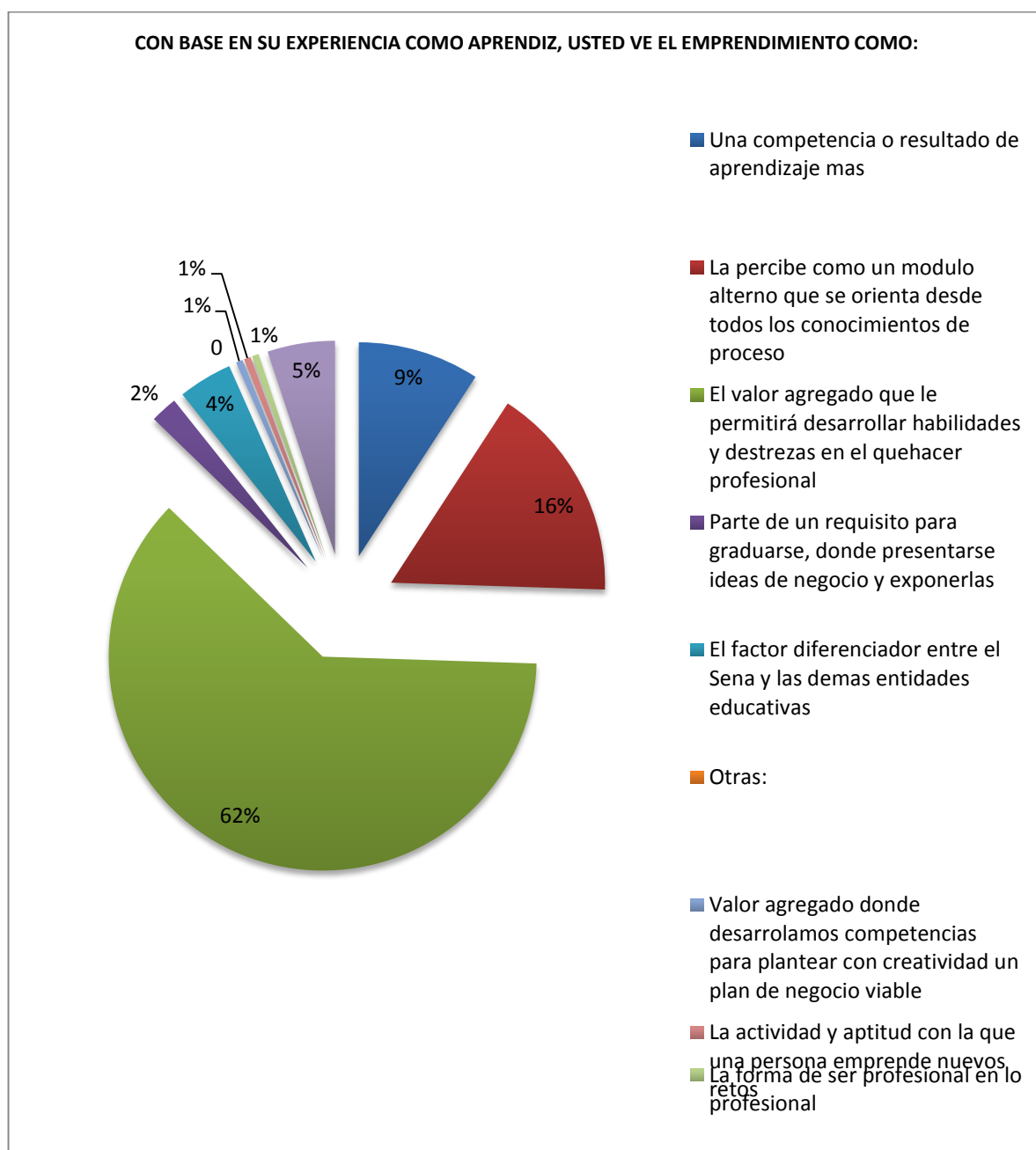
Con respecto a esta pregunta ¿Cree usted que con los conocimientos adquiridos en el Sena, son una base sólida para iniciar su propio negocio?, 167 participantes de la encuesta manifestaron que sí y 23 dijeron que no.

Tabla 41. ¿Con base en su experiencia como aprendiz, usted ve el emprendimiento como:?

CON BASE EN SU EXPERIENCIA COMO APRENDIZ, USTED VE EL EMPRENDIMIENTO COMO:	FRECUE NCIA RELATI VA	FRECUE NCIA ABSOL UTA
Una competencia o resultado de aprendizaje mas	9%	18
La percibe como un módulo alterno que se orienta desde todos los conocimientos de proceso	16%	32
El valor agregado que le permitirá desarrollar habilidades y destrezas en el quehacer profesional	62%	121
Parte de un requisito para graduarse, donde presentarse ideas de negocio y exponerlas	2%	4
El factor diferenciador entre el Sena y las demás entidades educativas	4%	8
Otras:		
Valor agregado donde desarrollamos competencias para plantear con creatividad un plan de negocio viable	1%	1
La actividad y aptitud con la que una persona emprende nuevos retos	1%	1
La forma de ser profesional en lo profesional	1%	1
Preguntas anuladas	5%	10
TOTAL	100%	196

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 17. ¿Con base en su experiencia como aprendiz, usted ve el emprendimiento como:?



Fuente: Elaboración propia

A esta pregunta, ¿Con base en su experiencia como aprendiz, usted ve el emprendimiento como:? El 62 % respondió que ve el emprendimiento como el valor agregado que le permitirá desarrollar habilidades y destrezas en el quehacer profesional, el 16% lo percibe como un módulo alternativo que se orienta desde todos los conocimientos de proceso, se esperaba de acuerdo a preguntas anteriores que

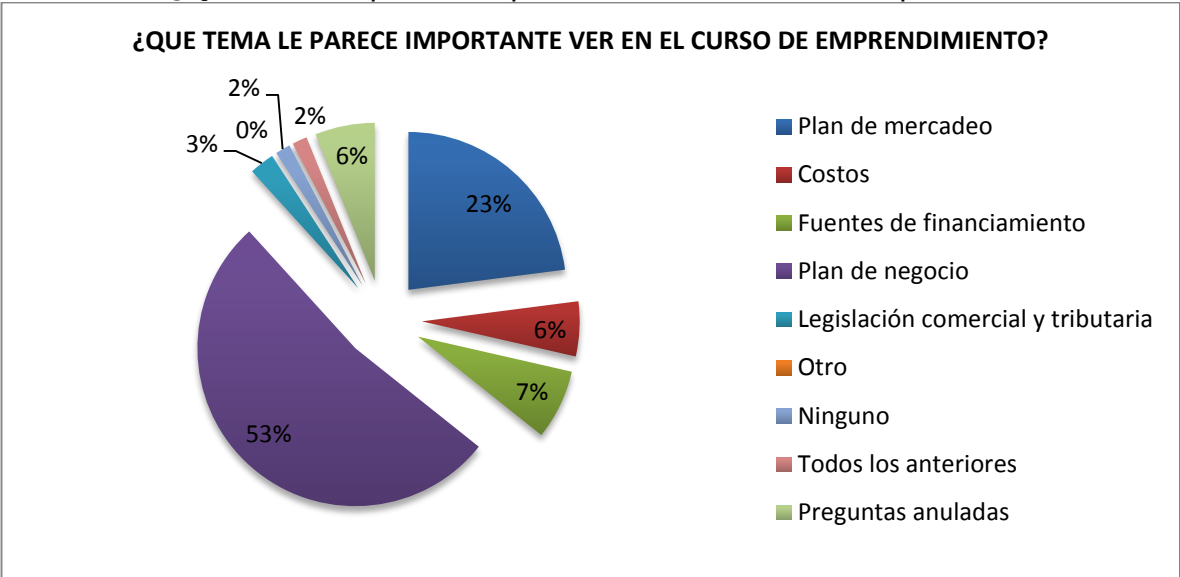
los aprendices se inclinaran en las respuestas que es un valor agregado donde desarrollamos competencias para plantear con creatividad un plan de negocio viable, La actividad y aptitud con la que una persona emprende nuevos retos.

Tabla 42 ¿Qué tema le parece importante ver en curso de emprendimiento?

¿QUE TEMA LE PARECE IMPORTANTE VER EN EL CURSO DE EMPRENDIMIENTO?	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Plan de mercadeo	23%	45
Costos	6%	11
Fuentes de financiamiento	7%	14
Plan de negocio	53%	103
Legislación comercial y tributaria	3%	5
Otro	0%	0
Ninguno	2%	3
Todos los anteriores	2%	3
Preguntas anuladas	6%	12
TOTAL	100%	196

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 18. ¿Qué tema le parece importante ver en curso de emprendimiento?



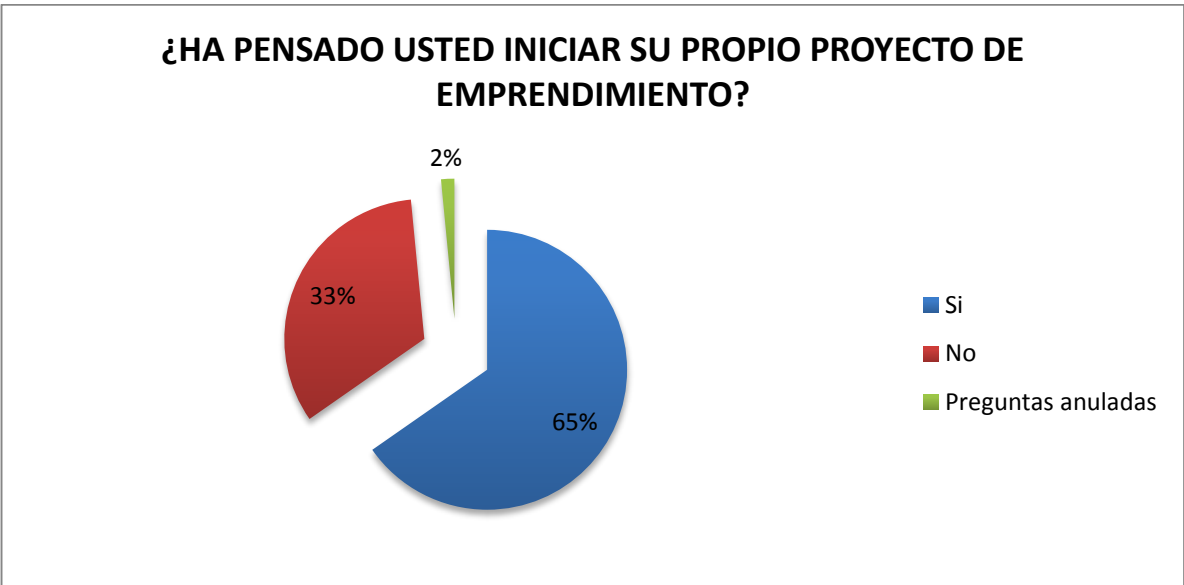
Fuente: Elaboración propia

Tabla 43. ¿Ha pensado usted iniciar su propio proyecto de emprendimiento?

¿HA PENSADO USTED INICIAR SU PROPIO PROYECTO DE EMPRENDIMIENTO?	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Si	65%	128
No	33%	65
Preguntas anuladas	2%	3
TOTAL	100%	196

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 19. ¿Ha pensado usted iniciar su propio proyecto de emprendimiento?



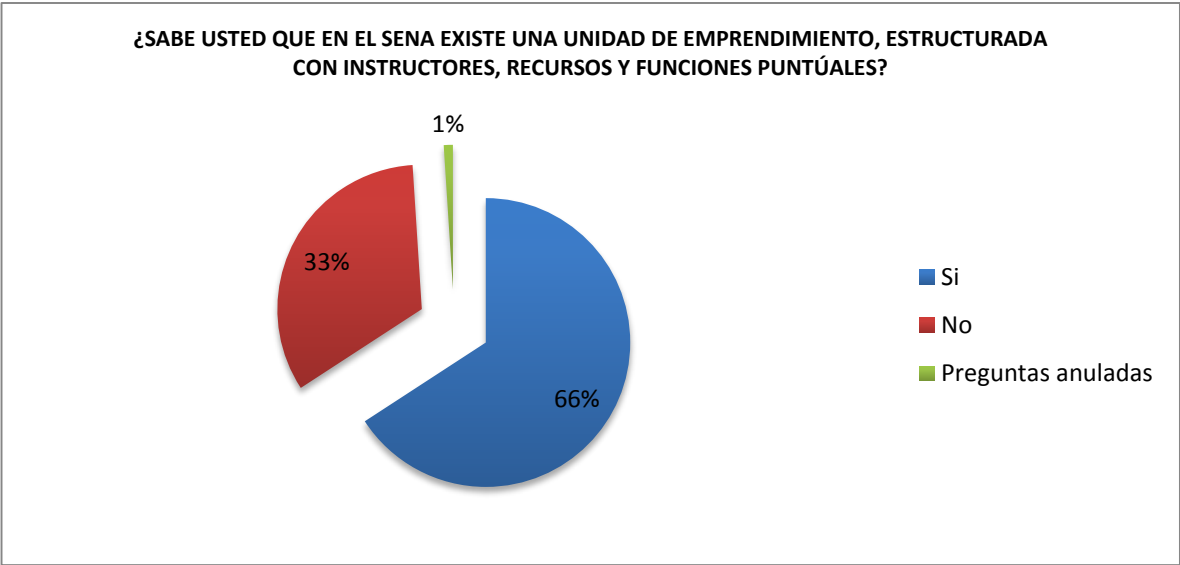
Fuente: Elaboración propia

De los 196 aprendices encuestados el 65% manifestaron que si han pensado en iniciar un proyecto de emprendimiento y el 33% informan que no.

Tabla 44. ¿Sabe usted que en el Sena existe una Unidad de Emprendimiento estructurada con instructores, recursos y funciones puntuales?

¿SABE USTED QUE EN EL SENA EXISTE UNA UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO, ESTRUCTURADA CON INSTRUCTORES, RECURSOS Y FUNCIONES PUNTUALES?	FRECUE NCIA RELATIVA	FRECUE NCIA ABSOLUT A
Si	66%	129
No	33%	65
Preguntas anuladas	1%	2
TOTAL	100%	196

Gráfico 20. ¿Sabe usted que en el Sena existe una Unidad de Emprendimiento estructurada con instructores, recursos y funciones puntuales?



Fuente: Elaboración propia

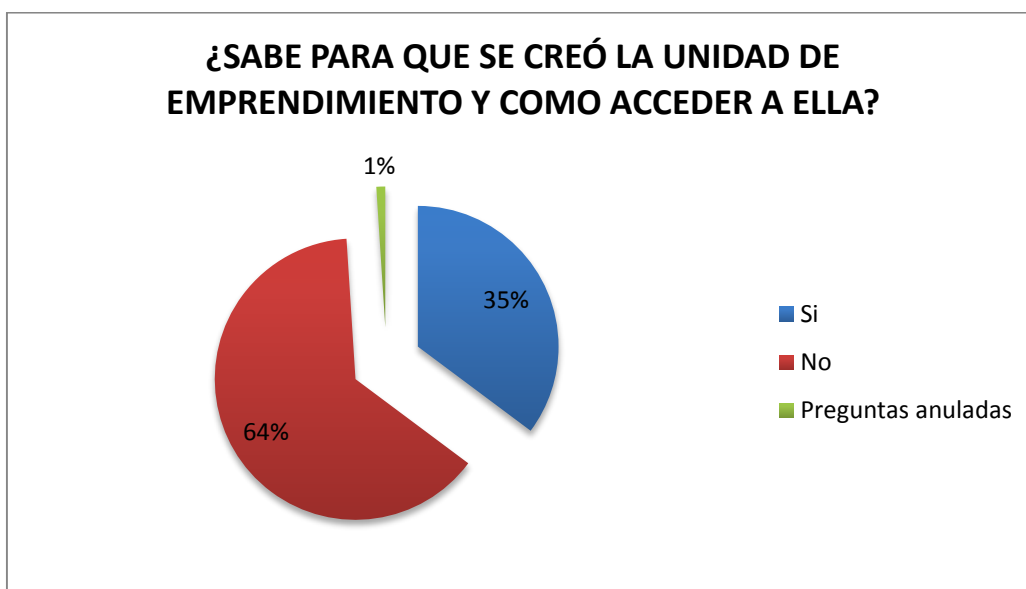
65 de los aprendices encuestados manifestaron que no conocen de la existencia de la Unidad de Emprendimiento.

¿Sabe para que se creó la Unidad de Emprendimiento y como acceder a ella?

¿SABE PARA QUE SE CREÓ LA UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO Y COMO ACCEDER A ELLA?	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Si	35%	69
No	64%	125
Preguntas anuladas	1%	2
TOTAL	100%	196

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 21. ¿Sabe para que se creó la Unidad de Emprendimiento y como acceder a ella?



Fuente: Elaboración propia

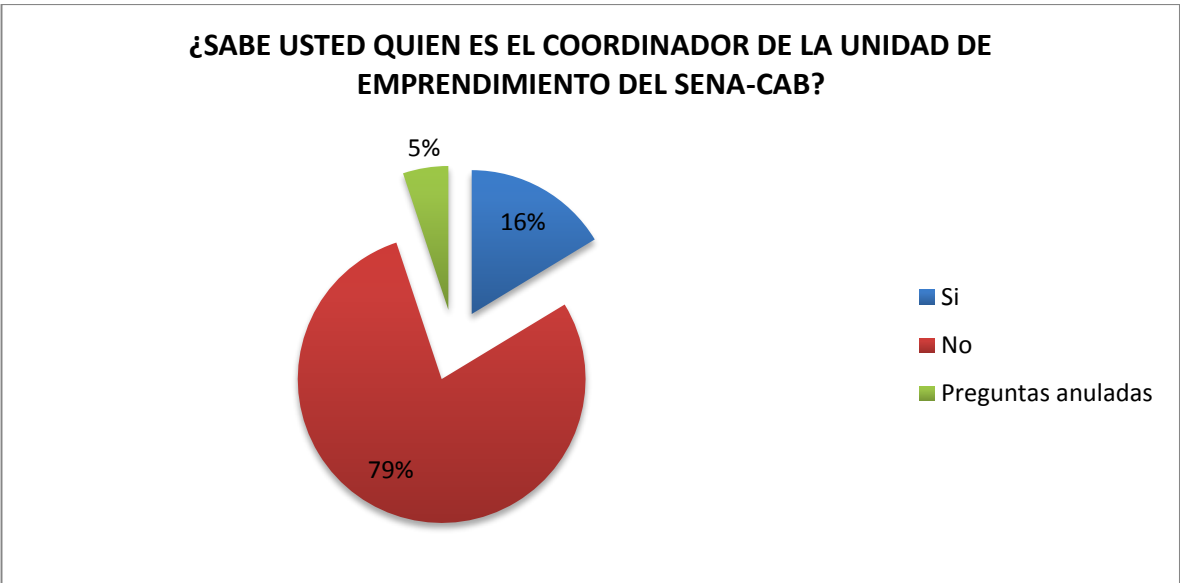
69 de los encuestados manifiestan saber para que se creó la Unidad de Emprendimiento y como acceder a ella, 125 comentaron que no saben para que se creó y por ende no tendrán acceso a ella.

Tabla 45. ¿Sabe usted quien es el Coordinador de la Unidad de Emprendimiento SENA-CAB?

¿SABE USTED QUIEN ES EL COORDINADOR DE LA UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO DEL SENA- CAB?	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Si	16%	32
No	79%	154
Preguntas anuladas	5%	10
TOTAL	100%	196

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 22. ¿Sabe usted quien es el Coordinador de la Unidad de Emprendimiento SENA-CAB?



Fuente: Elaboración propia

El 79% de los encuestados manifestaron que no conocen el Coordinador de la Unidad de Emprendimiento, sólo el 16% informaron que sí.

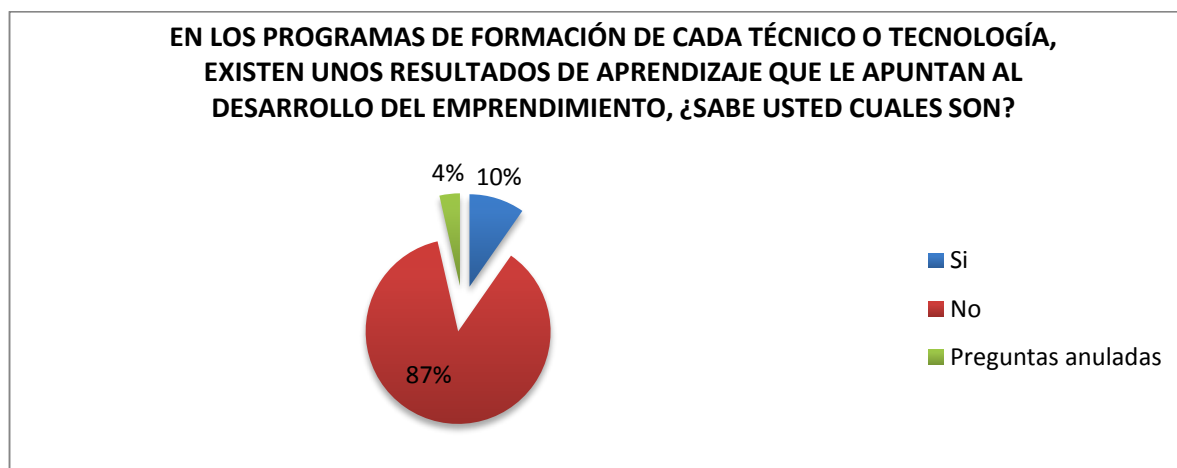
¿En los programas de formación de cada técnico o tecnología, existen unos resultados de aprendizaje que le apuntan al desarrollo del emprendimiento, sabe usted cuáles son? Si su respuesta es sí, constaste la pregunta No. 16.

Tabla 46. ¿En los programas de formación de cada técnico o tecnología, existen unos resultados de aprendizaje que le apuntan al desarrollo del emprendimiento, sabe usted cuáles son? Si su respuesta es sí, constaste la pregunta No. 16.

EN LOS PROGRAMAS DE FORMACIÓN DE CADA TÉCNICO O TECNOLOGÍA, EXISTEN UNOS RESULTADOS DE APRENDIZAJE QUE LE APUNTAN AL DESARROLLO DEL EMPRENDIMIENTO, ¿SABE USTED CUALES SON?	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Si	10%	19
No	87%	170
Preguntas anuladas	4%	7
TOTAL	100%	196

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 23. ¿En los programas de formación de cada técnico o tecnología, existen unos resultados de aprendizaje que le apuntan al desarrollo del emprendimiento, sabe usted cuáles son? Si su respuesta es sí, constaste la pregunta No. 16.



Fuente: Elaboración propia

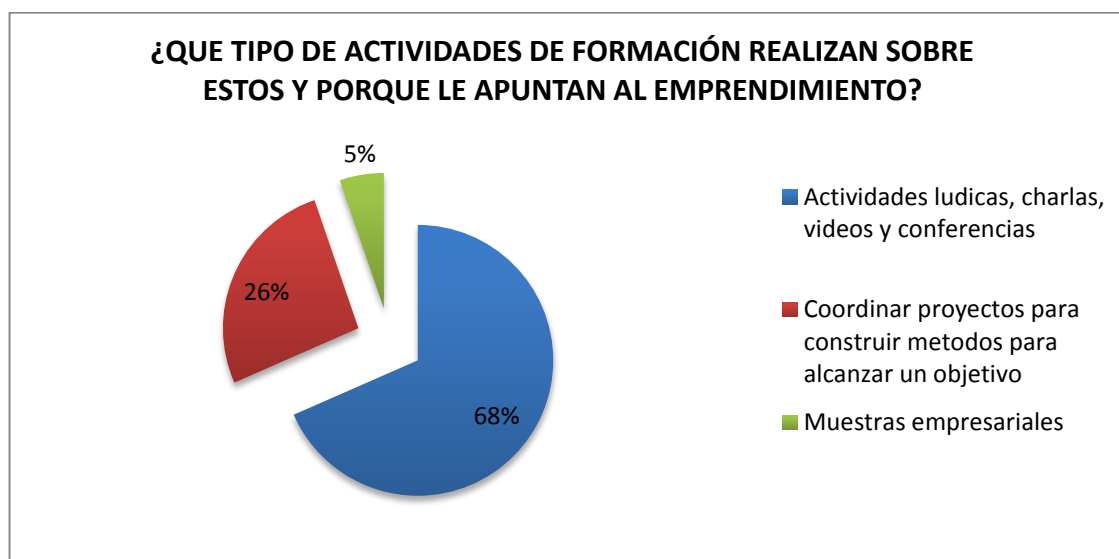
19 aprendices informaron que en los programas de formación de técnico o tecnología, si existen unos resultados de aprendizaje que le apuntan al desarrollo del emprendimiento.

Tabla 47. ¿Qué tipo de actividad de formación realizan sobre estos y porque estos le apuntan al emprendimiento?

¿QUE TIPO DE ACTIVIDADES DE FORMACIÓN REALIZAN SOBRE ESTOS Y PORQUE LE APUNTAN AL EMPRENDIMIENTO?	FRECUE CIA RELATIVA	FRECUE CIA ABSOLUT A
Actividades lúdicas, charlas, videos y conferencias	68%	13
Coordinar proyectos para construir métodos para alcanzar un objetivo	26%	5
Muestras empresariales	5%	1
TOTAL	100%	19

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 24. ¿Qué tipo de actividad de formación realizan sobre estos y porque estos le apuntan al emprendimiento?



Fuente: Elaboración propia

La actividad lúdica de formación de mayor aplicación en el Sena son las actividades lúdicas, charlas, videos y conferencias, siendo esto el 68% de las respuestas dadas.

SEGUNDA PARTE ENCUESTA A EMPRENDEDORES

La segunda parte de la encuesta inicia con el análisis del perfil sociodemográfico de la población encuestada, esta información no se formula en forma de pregunta, sino que es suministrada por los encuestados ya que figura como encabezado del formulario. Las preguntas se formularon de tal manera contribuyeran a la investigación del SENA-Centro Agropecuario de Buga, con el fin de hacer una evaluación del área de emprendimiento, como uno de los instrumentos para la formulación de un plan estratégico para el fortalecimiento de la Unidad de Emprendimiento.

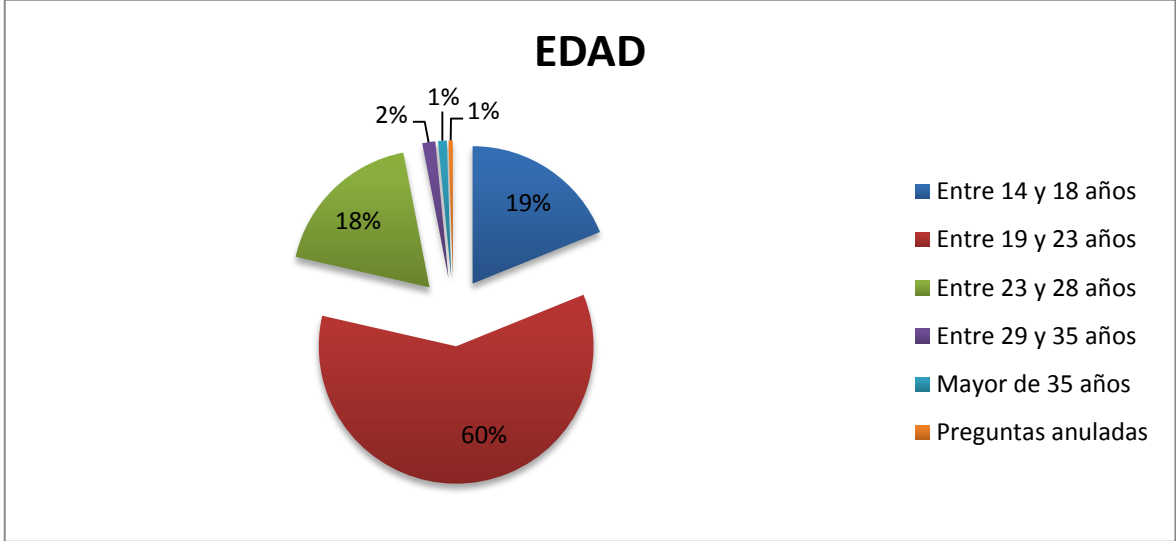
7.1.3 Información socio demográfica de los emprendedores

Tabla 48. Participación por Edad

EDAD	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Entre 14 y 18 años	19%	37
Entre 19 y 23 años	60%	117
Entre 23 y 28 años	18%	36
Entre 29 y 35 años	2%	3
Mayor de 35 años	1%	2
Preguntas anuladas	1%	1
TOTAL	100%	196

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 25. Participación por Edad



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la encuesta efectuada 117 de los participantes del proceso se encuentran entre 19 y 23 años de edad representando esto el 60% de la población,

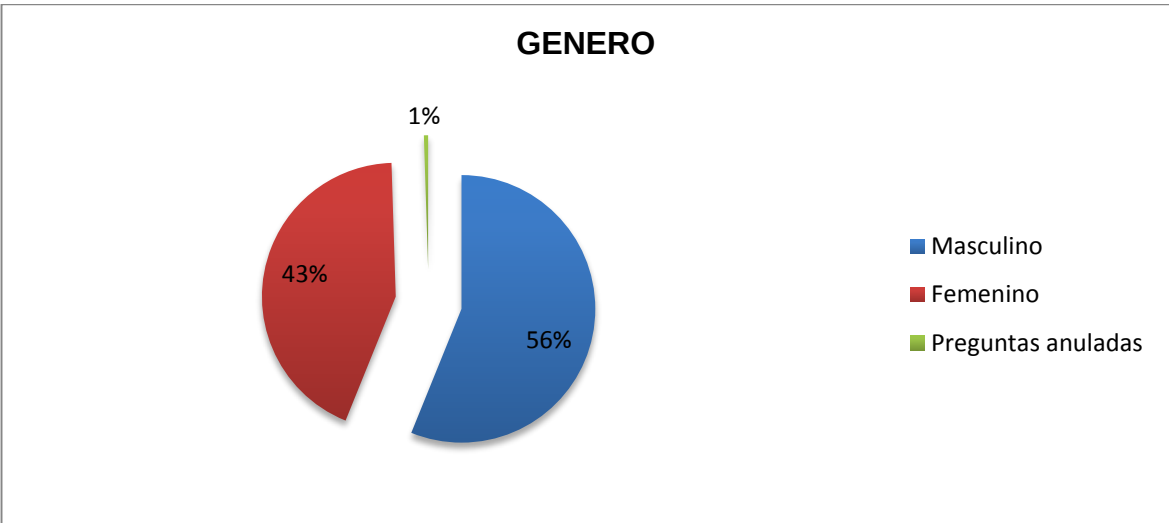
en segundo lugar entre 23 y 28 años y finalmente entre 14 y 8 años de edad, siendo este el 19% de la población encuestada.

Tabla 49. Participación por género

GENERO	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Masculino	56%	110
Femenino	43%	85
Preguntas anuladas	1%	1
TOTAL	100%	196

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 26. Participación por género



Fuente: Elaboración propia

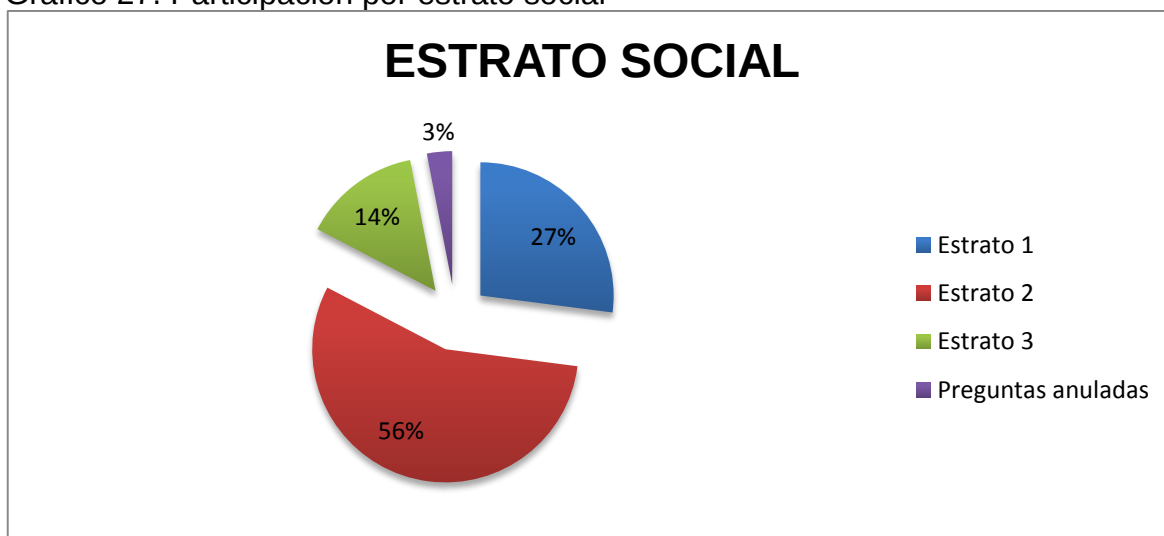
El 56% de los participantes del proceso, son hombres siendo estos 110 del total de la población encuestada, el 43% son mujeres representado por 85 mujeres.

Tabla 50. Participación por estrato

ESTRATO EN EL QUE VIVE	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Estrato 1	27%	53
Estrato 2	56%	109
Estrato 3	14%	28
Preguntas anuladas	3%	6
TOTAL	100%	196

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 27. Participación por estrato social



Fuente: Elaboración propia

El 56% de los encuestados pertenecen al estrato 2, seguido del 27% que son estrato 1 y el 14% estrato 3.

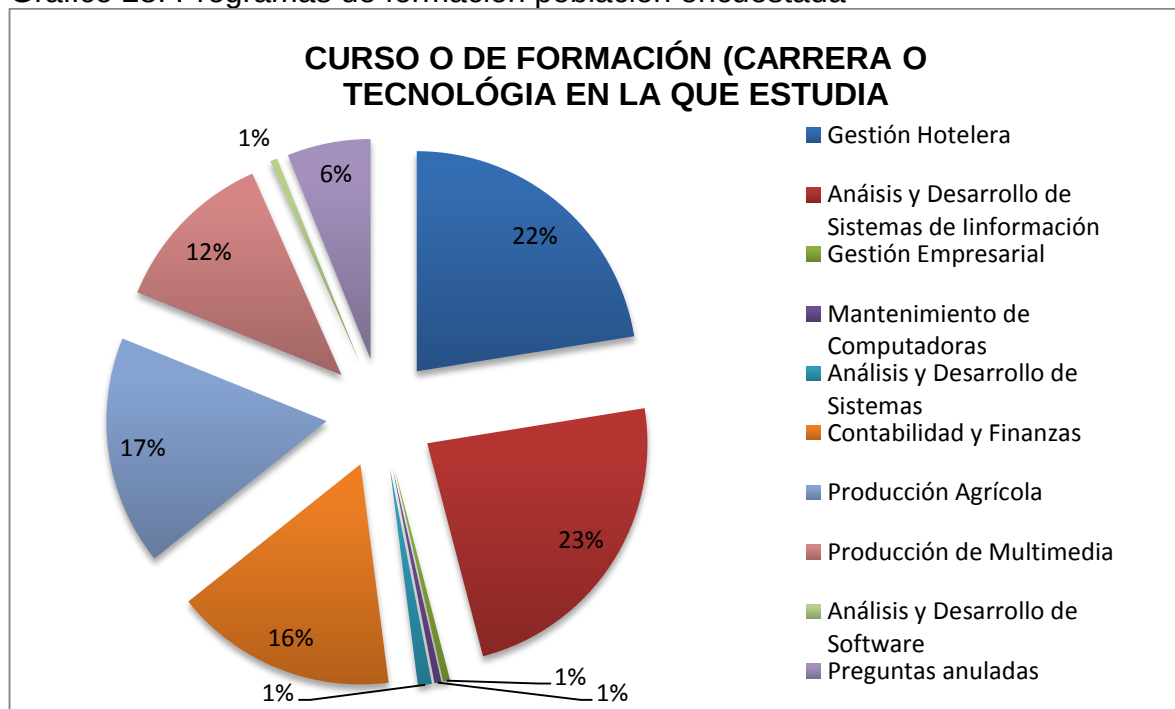
7.1.4 Programas de formación emprendedores

Tabla 51. Programas de formación población encuestada

CURSO DE FORMACIÓN (CARRERA O TECNOLOGÍA EN LA QUE ESTUDIA)	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Gestión Hotelera	22%	44
Análisis y Desarrollo de Sistemas de Información	23%	46
Gestión Empresarial	1%	1
Mantenimiento de Computadoras	1%	1
Análisis y Desarrollo de Sistemas	1%	2
Contabilidad y Finanzas	16%	32
Producción Agrícola	17%	33
Producción de Multimedia	12%	24
Análisis y Desarrollo de Software	1%	1
Preguntas anuladas	6%	12
TOTAL	100%	196

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 28. Programas de formación población encuestada



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a respuesta de la población encuestada que obedeció a 196 personas, se identificó que el 23% de estos pertenecen a Análisis y Desarrollo de Sistemas de Información, seguido de un 22% en Gestión Hotelera, 17% en producción agrícola, 16% contabilidad y finanzas el 22% restante se encuentran inmersos en los cursos de formación de Gestión Empresarial, Mantenimiento de Computadores, Análisis y desarrollo de Sistemas, Producción Multimedia, Análisis y Desarrollo de Software. Según los resultados anteriores la muestra escogida participa de una variada serie de cursos de formación con perspectivas diferente frente el desenvolvimiento profesional.

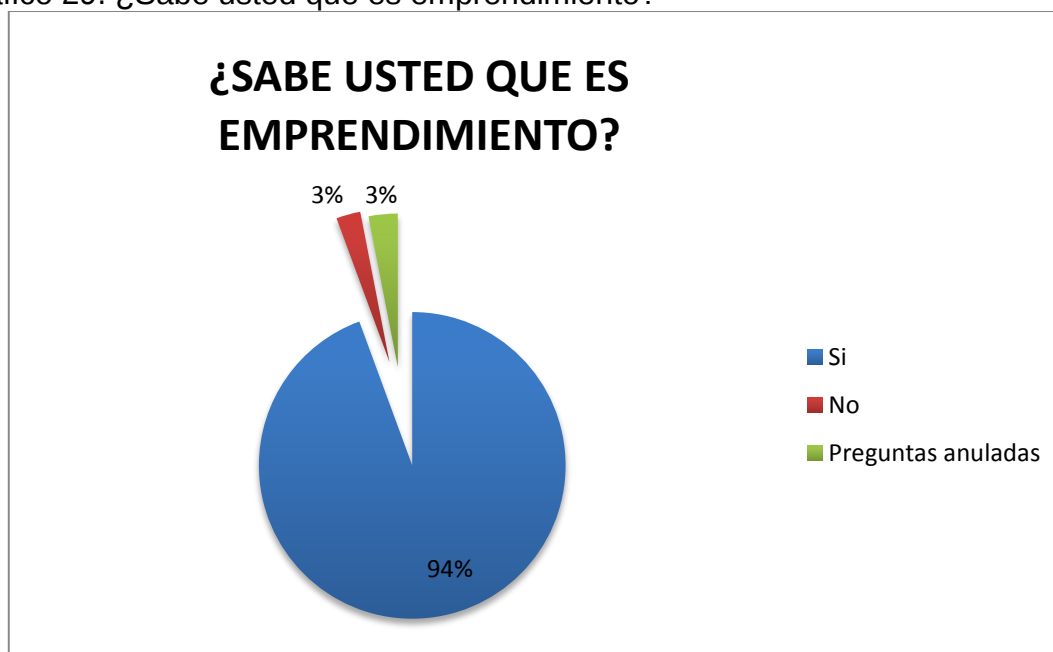
¿Sabe usted que es emprendimiento?

Tabla 52. ¿Sabe usted que es emprendimiento?

¿SABE USTED QUE ES EMPRENDIMIENTO?	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Si	94%	185
No	3%	5
Preguntas anuladas	3%	6
TOTAL	100%	196

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 29. ¿Sabe usted que es emprendimiento?



Fuente: Elaboración propia

De los 196 encuestados 185 informaron que si saben que es emprendimiento sólo 6 informaron que no siendo esto una buena estadística que influye de manera positiva en el proceso de investigación.

Tabla 53. ¿Siente usted que al estudiar en el Sena, lo ha motivado a ser un emprendedor?

¿SIENTE USTED QUE AL ESTUDIAR EN EL SENA, LO HA MOTIVADO A SER UN EMPRENDEDOR?	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Si	94%	185
No	3%	5
Preguntas anuladas	3%	6
TOTAL	100%	196

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 30. ¿Siente usted que al estudiar en el Sena, lo ha motivado a ser un emprendedor?



Fuente: Elaboración propia

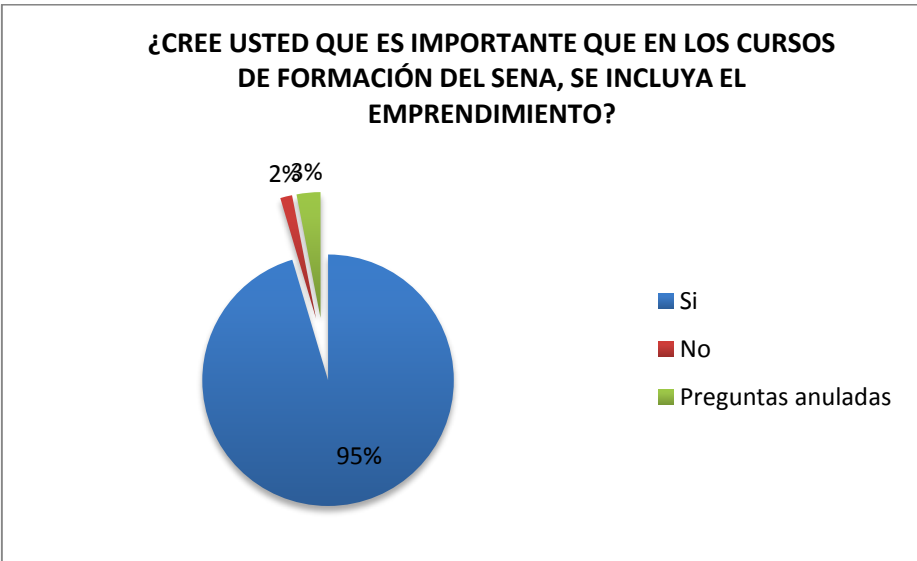
La formación que ha impartido el Sena a los 185 encuestados ha sido positiva, está reflejada en las respuestas en donde el 94% informan que la institución los ha motivado a ser emprendedores.

Tabla 54. ¿Cree usted que es importante que en los cursos de formación del Sena, se incluya el emprendimiento?

¿CREE USTED QUE ES IMPORTANTE QUE EN LOS CURSOS DE FORMACIÓN DEL SENA, SE INCLUYA EL EMPRENDIMIENTO?	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Si	95%	187
No	2%	3
Preguntas anuladas	3%	6
TOTAL	100%	196

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 31. ¿Cree usted que es importante que en los cursos de formación del Sena, se incluya el emprendimiento?



Fuente: Elaboración propia

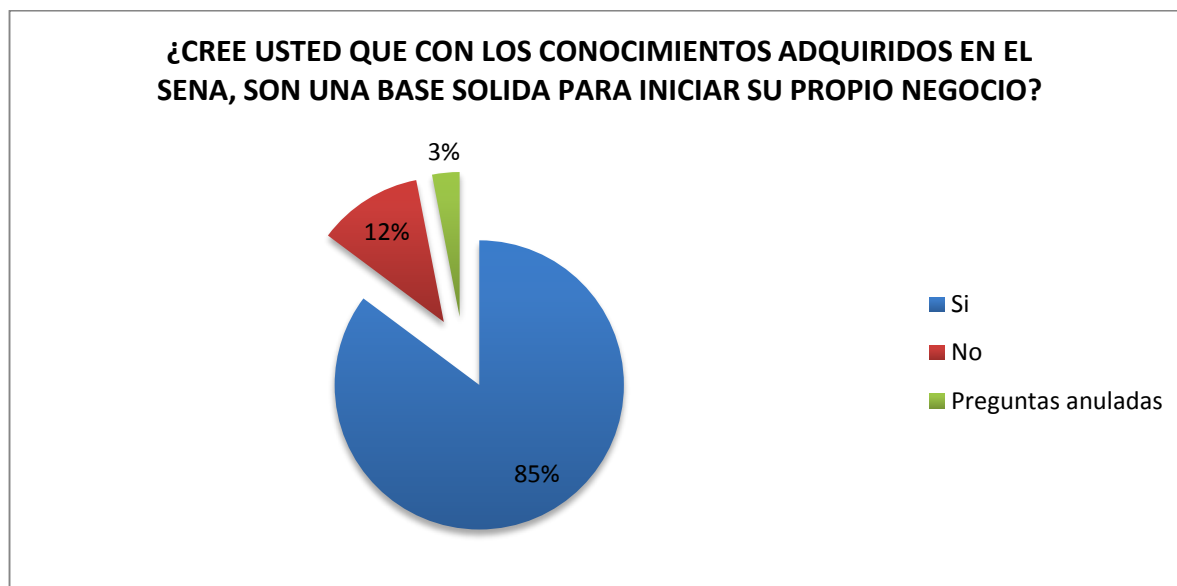
Para los estudiantes en formación, es importante que el Sena incluya en todos los cursos de formación el emprendimiento como temática fundamental para creación de empresa.

Tabla 55. ¿Cree usted que con los conocimientos adquiridos en el Sena, son una base sólida para iniciar su propio negocio?

¿CREE USTED QUE CON LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS EN EL SENA, SON UNA BASE SOLIDA PARA INICIAR SU PROPIO NEGOCIO?	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Si	85%	167
No	12%	23
Preguntas anuladas	3%	6
TOTAL	100%	196

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 32. ¿Cree usted que con los conocimientos adquiridos en el Sena, son una base sólida para iniciar su propio negocio?.



Fuente: Elaboración propia

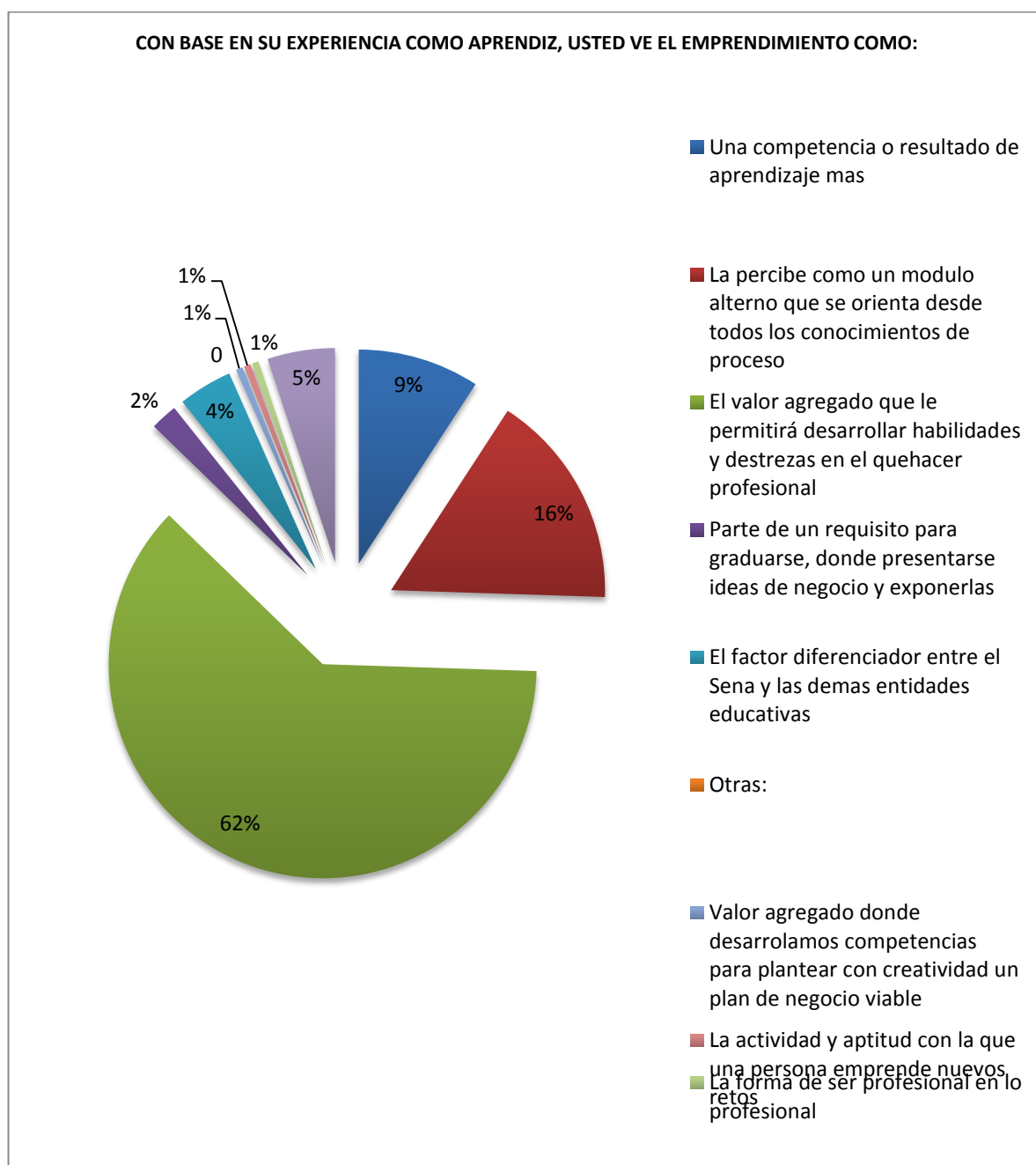
Con respecto a esta pregunta ¿Cree usted que con los conocimientos adquiridos en el Sena, son una base sólida para iniciar su propio negocio?, 167 participantes de la encuesta manifestaron que sí y 23 dijeron que no.

Tabla 56. ¿Con base en su experiencia como aprendiz, usted ve el emprendimiento como:?

CON BASE EN SU EXPERIENCIA COMO APRENDIZ, USTED VE EL EMPRENDIMIENTO COMO:	FRECUE NCIA RELATI VA	FRECUE NCIA ABSOL UTA
Una competencia o resultado de aprendizaje mas	9%	18
La percibe como un módulo alterno que se orienta desde todos los conocimientos de proceso	16%	32
El valor agregado que le permitirá desarrollar habilidades y destrezas en el quehacer profesional	62%	121
Parte de un requisito para graduarse, donde presentarse ideas de negocio y exponerlas	2%	4
El factor diferenciador entre el Sena y las demás entidades educativas	4%	8
Otras:		
Valor agregado donde desarrollamos competencias para plantear con creatividad un plan de negocio viable	1%	1
La actividad y aptitud con la que una persona emprende nuevos retos	1%	1
La forma de ser profesional en lo profesional	1%	1
Preguntas anuladas	5%	10
TOTAL	100%	196

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 33. ¿Con base en su experiencia como aprendiz, usted ve el emprendimiento como:?



Fuente: Elaboración propia

A esta pregunta, ¿Con base en su experiencia como aprendiz, usted ve el emprendimiento como:? El 62 % respondió que ve el emprendimiento como el valor agregado que le permitirá desarrollar habilidades y destrezas en el quehacer profesional, el 16% lo percibe como un módulo alternativo que se orienta desde todos

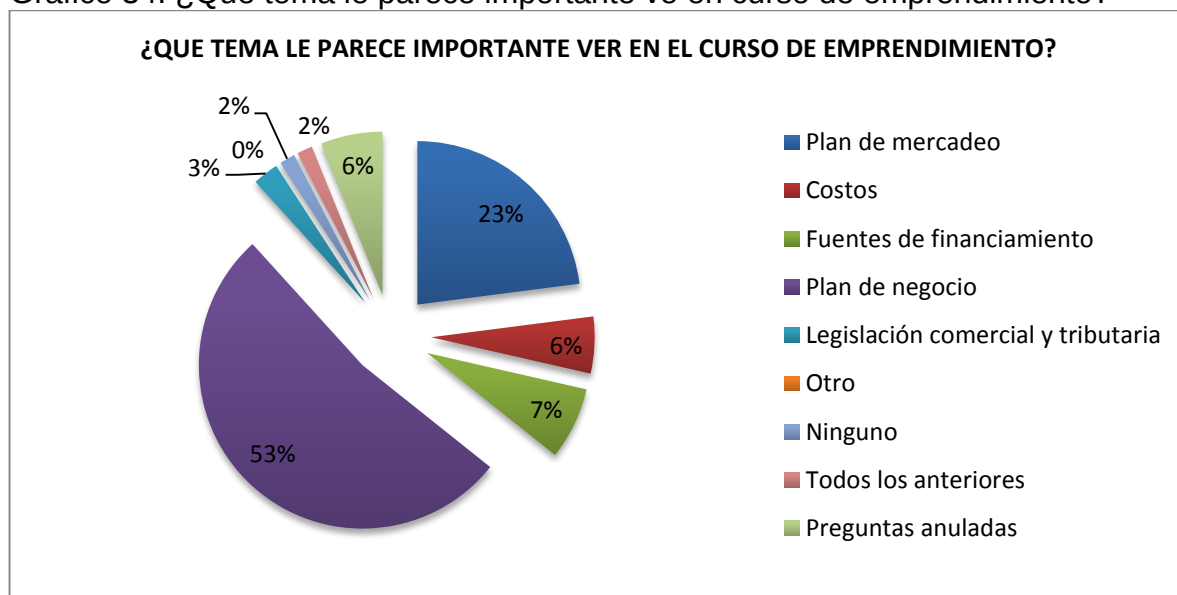
los conocimientos de proceso, se esperaba de acuerdo a preguntas anteriores que los aprendices se inclinaran en las respuestas que es un valor agregado donde desarrollamos competencias para plantear con creatividad un plan de negocio viable, La actividad y aptitud con la que una persona emprende nuevos retos.

Tabla 57 ¿Qué tema le parece importante ver en curso de emprendimiento?

¿QUE TEMA LE PARECE IMPORTANTE VER EN EL CURSO DE EMPRENDIMIENTO?	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Plan de mercadeo	23%	45
Costos	6%	11
Fuentes de financiamiento	7%	14
Plan de negocio	53%	103
Legislación comercial y tributaria	3%	5
Otro	0%	0
Ninguno	2%	3
Todos los anteriores	2%	3
Preguntas anuladas	6%	12
TOTAL	100%	196

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 34. ¿Qué tema le parece importante ver en curso de emprendimiento?



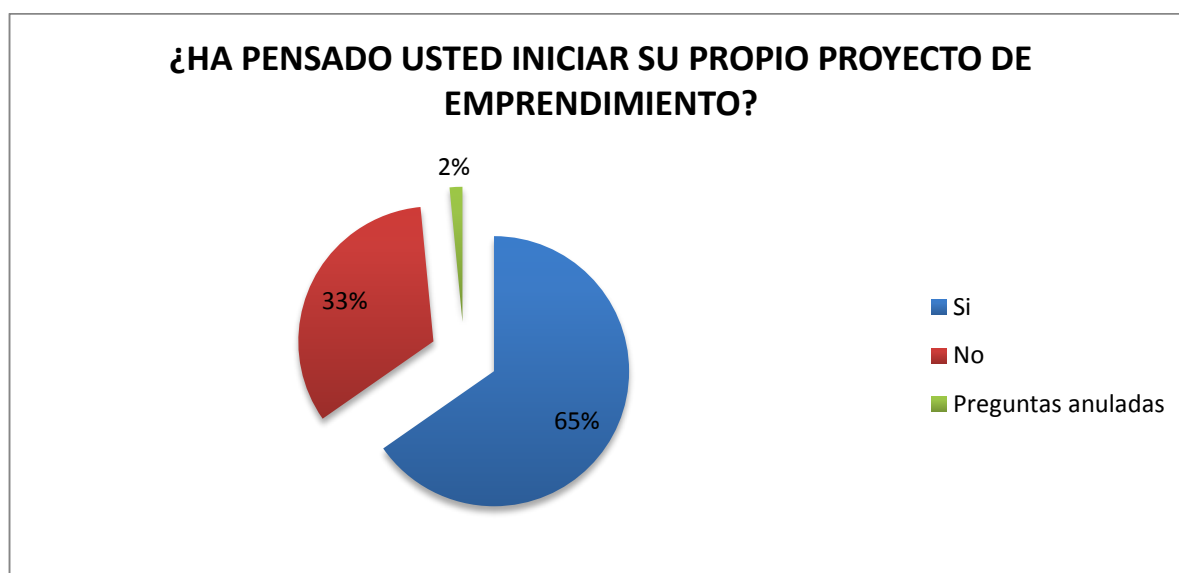
Fuente: Elaboración propia

Tabla 58. ¿Ha pensado usted iniciar su propio proyecto de emprendimiento?

¿HA PENSADO USTED INICIAR SU PROPIO PROYECTO DE EMPRENDIMIENTO?	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Si	65%	128
No	33%	65
Preguntas anuladas	2%	3
TOTAL	100%	196

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 35. ¿Ha pensado usted iniciar su propio proyecto de emprendimiento?



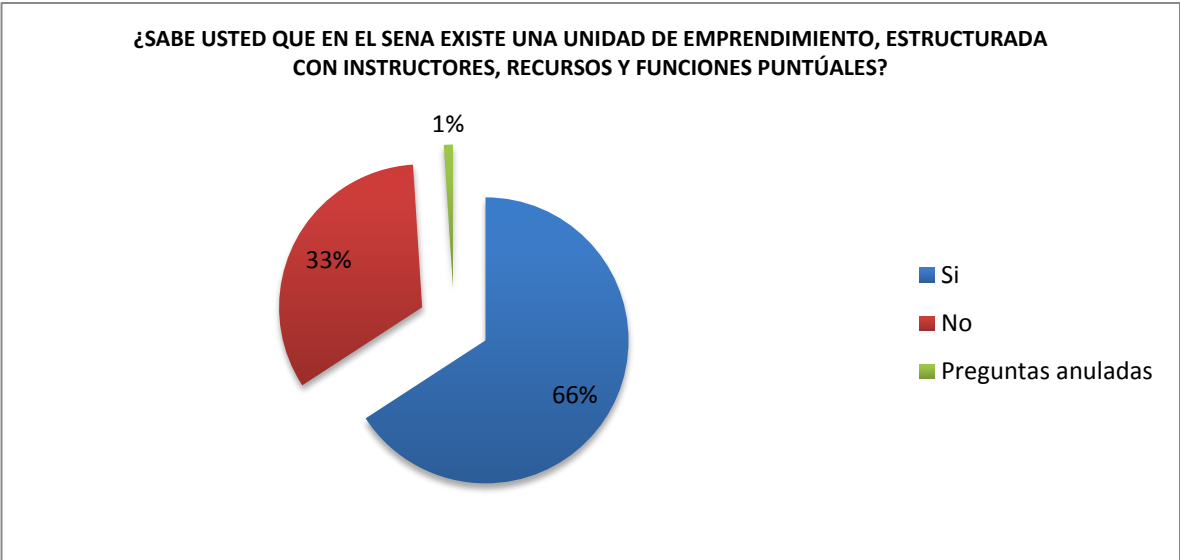
Fuente: Elaboración propia

De los 196 aprendices encuestados el 65% manifestaron que si han pensado en iniciar un proyecto de emprendimiento y el 33% informan que no.

Tabla 59. ¿Sabe usted que en el Sena existe una Unidad de Emprendimiento estructurada con instructores, recursos y funciones puntuales?

¿SABE USTED QUE EN EL SENA EXISTE UNA UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO, ESTRUCTURADA CON INSTRUCTORES, RECURSOS Y FUNCIONES PUNTUALES?	FRECUE NCIA RELATIVA	FRECUE NCIA ABSOLUT A
Si	66%	129
No	33%	65
Preguntas anuladas	1%	2
TOTAL	100%	196

Gráfico 36. ¿Sabe usted que en el Sena existe una Unidad de Emprendimiento estructurada con instructores, recursos y funciones puntuales?



Fuente: Elaboración propia

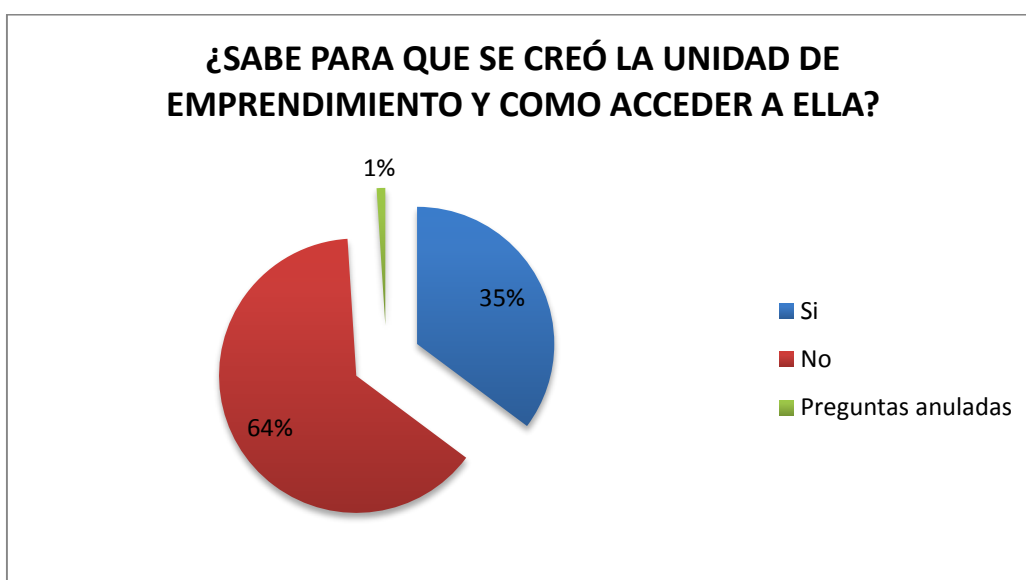
65 de los aprendices encuestados manifestaron que no conocen de la existencia de la Unidad de Emprendimiento.

¿Sabe para que se creó la Unidad de Emprendimiento y como acceder a ella?

¿SABE PARA QUE SE CREÓ LA UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO Y COMO ACCEDER A ELLA?	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Si	35%	69
No	64%	125
Preguntas anuladas	1%	2
TOTAL	100%	196

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 37. ¿Sabe para que se creó la Unidad de Emprendimiento y como acceder a ella?



Fuente: Elaboración propia

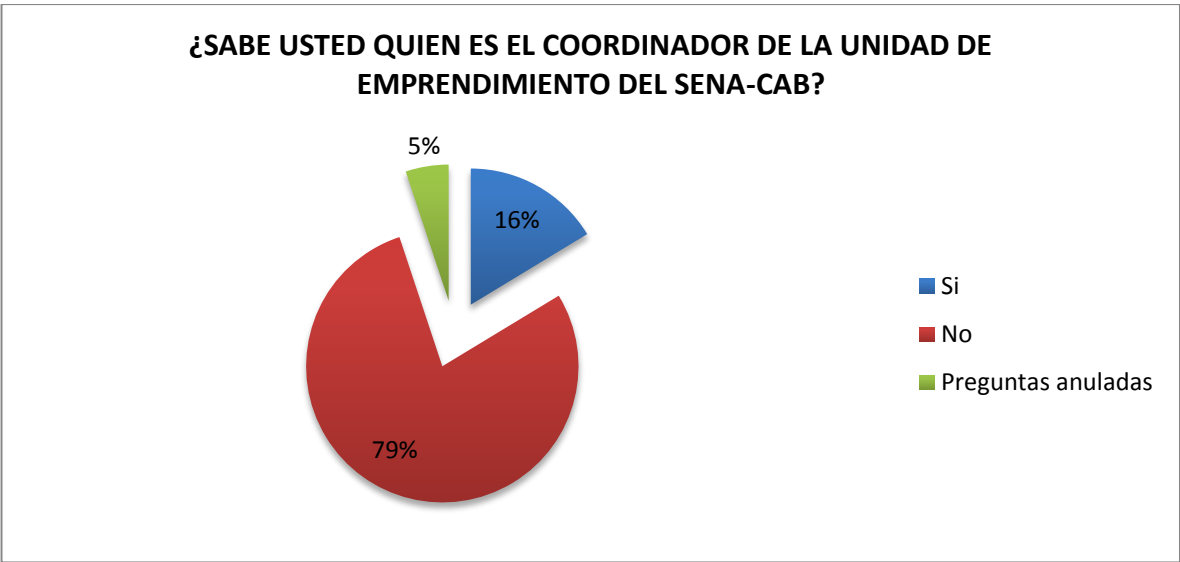
69 de los encuestados manifiestan saber para que se creó la Unidad de Emprendimiento y como acceder a ella, 125 comentaron que no saben para que se creó y por ende no tendrán acceso a ella.

Tabla 60. ¿Sabe usted quien es el Coordinador de la Unidad de Emprendimiento SENA-CAB?

¿SABE USTED QUIEN ES EL COORDINADOR DE LA UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO DEL SENA- CAB?	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Si	16%	32
No	79%	154
Preguntas anuladas	5%	10
TOTAL	100%	196

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 38. ¿Sabe usted quien es el Coordinador de la Unidad de Emprendimiento SENA-CAB?



Fuente: Elaboración propia

El 79% de los encuestados manifestaron que no conocen el Coordinador de la Unidad de Emprendimiento, sólo el 16% informaron que sí.

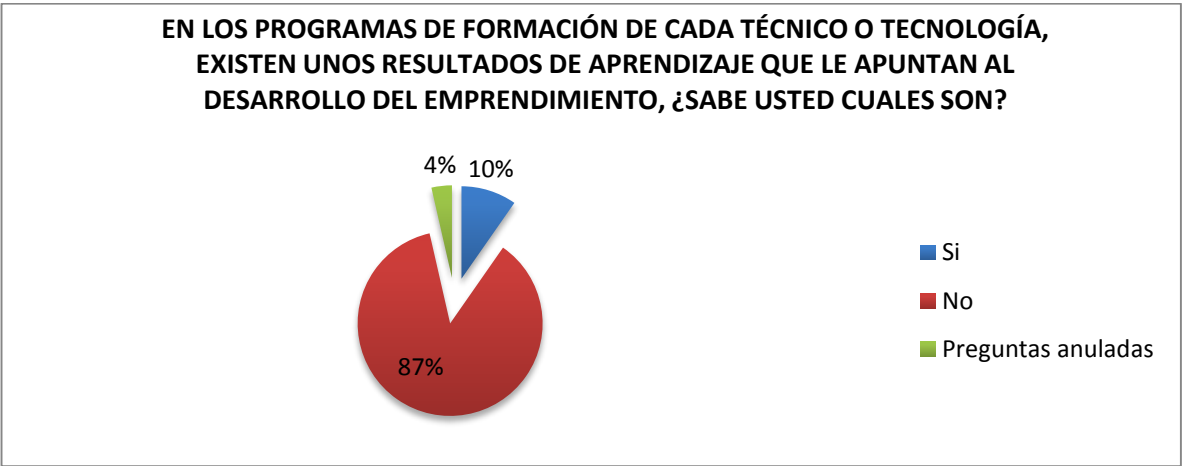
¿En los programas de formación de cada técnico o tecnología, existen unos resultados de aprendizaje que le apuntan al desarrollo del emprendimiento, sabe usted cuáles son? Si su respuesta es sí, constaste la pregunta No. 16.

Tabla 61. ¿En los programas de formación de cada técnico o tecnología, existen unos resultados de aprendizaje que le apuntan al desarrollo del emprendimiento, sabe usted cuáles son? Si su respuesta es sí, constaste la pregunta No. 16.

EN LOS PROGRAMAS DE FORMACIÓN DE CADA TÉCNICO O TECNOLOGÍA, EXISTEN UNOS RESULTADOS DE APRENDIZAJE QUE LE APUNTAN AL DESARROLLO DEL EMPRENDIMIENTO, ¿SABE USTED CUALES SON?	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Si	10%	19
No	87%	170
Preguntas anuladas	4%	7
TOTAL	100%	196

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 39. ¿En los programas de formación de cada técnico o tecnología, existen unos resultados de aprendizaje que le apuntan al desarrollo del emprendimiento, sabe usted cuáles son? Si su respuesta es sí, constaste la pregunta No. 16.



Fuente: Elaboración propia

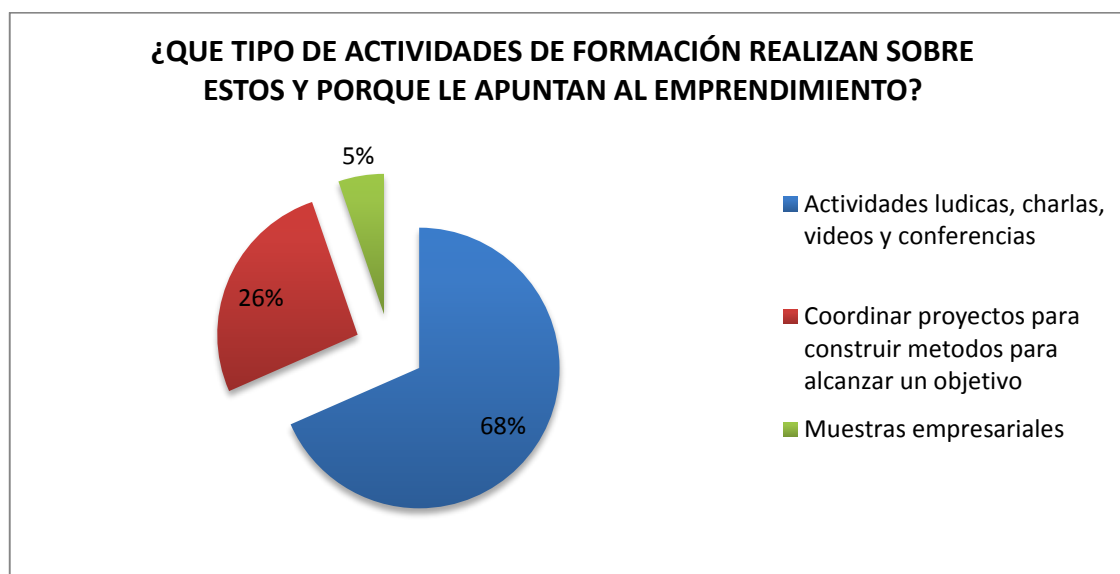
19 aprendices informaron que en los programas de formación de técnico o tecnología, si existen unos resultados de aprendizaje que le apuntan al desarrollo del emprendimiento.

Tabla 62. ¿Qué tipo de actividad de formación realizan sobre estos y porque estos le apuntan al emprendimiento?

¿QUE TIPO DE ACTIVIDADES DE FORMACIÓN REALIZAN SOBRE ESTOS Y PORQUE LE APUNTAN AL EMPRENDIMIENTO?	FRECUE CIA RELATIVA	FRECUE CIA ABSOLUT A
Actividades lúdicas, charlas, videos y conferencias	68%	13
Coordinar proyectos para construir métodos para alcanzar un objetivo	26%	5
Muestras empresariales	5%	1
TOTAL	100%	19

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 40. ¿Qué tipo de actividad de formación realizan sobre estos y porque estos le apuntan al emprendimiento?



Fuente: Elaboración propia

La actividad lúdica de formación de mayor aplicación en el Sena son las actividades lúdicas, charlas, videos y conferencias, siendo esto el 68% de las respuestas dadas.

TERCERA PARTE ENTREVISTA A INSTRUCTORES DE OTRAS ÁREAS Y DE EMPRENDIMIENTO

El propósito de la encuesta dirigida a los instructores del Sena es el de identificar expertos en modelos de formación para el trabajo que sea significativo a nivel mundial y que estén relacionados con los sectores empresariales, el Estado, organizaciones no gubernamentales, la academia y la educación en relación con la Gestión del Conocimiento.

El tipo de instrumento que se utilizó se trató de una entrevista no estructurada auto dirigida tanto en el área de emprendimiento como a instructores de otras áreas diferentes.

La base de Instructores encuestados, con respecto al número de funcionarios adscritos a la Unidad de Emprendimiento, fue extremadamente compleja, por cuanto los Instructores que tienen dedicación exclusiva a la Unidad de Emprendimiento laboran por fuera del Centro y su vinculación es bajo la modalidad de “Contratista”, lo que genera una rotación de profesionales bastante alta, pues cada año el nivel de deserción profesional es alto, lo que implica que aquellos con continuidad y conocimiento suficiente se resumían en tres, los cuales son los que aparecen encuestados, entre ellos uno, que aunque no es de dicha Unidad sino de otra área, posee un alto conocimiento en la articulación de los aprendices de las modalidades técnicas y tecnológicas con la Unidad de Emprendimiento.

Los Instructores seleccionados, desarrollan de manera constante un trabajo de asesoría y acompañamiento a los aprendices y/o emprendedores de otras entidades educativas, los cuales bajo la metodología del FONDO EMPRENDER (FE), desarrollan gestiones y actividades de argumentación y justificación de sus ideas de negocio, los cuales por su puesto sonde impacto para la región de influencia del municipio de Buga. Básicamente la línea de trabajo de estos profesionales se enmarca en el cumplimiento de requisitos que establece el FE, para la aprobación de capital semilla.

Los instructores de otras áreas, deben mediante el desarrollo de actividades emprendedoras en sus quehaceres académicos, identificar las iniciativas y las actitudes de los aprendices que por su condición de entrega, dedicación y pertinencia, puedan acceder al sistema de asesoría de la Unidad de Emprendimiento del SENA, pues si bien es cierto el porcentaje de aprendices que propone ideas empresariales viables y factibles es muy bajo, comparado con el total de aprendices que maneja el SENA CAB BUGA.

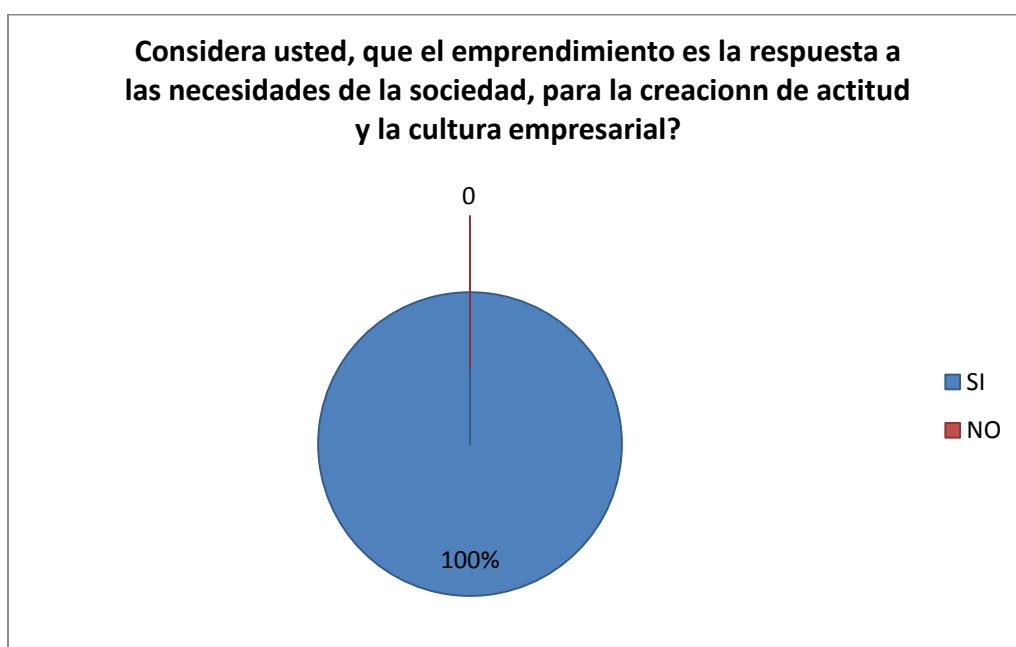
Se realizó una introducción y presentación del propósito del estudio a desarrollar, se solicitó permiso para grabar, tomar notas y solicitar hechos y datos reales como evidencias, videos, informes ejecutivos, fotografías entre otros.

Tabla 63. Concepto sobre la pertinencia del emprendimiento, instructores de otras áreas

¿Considera usted, que el emprendimiento es la respuesta a las necesidades de la sociedad, para la creación de actitud y la cultura empresarial?	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
SI	100%	3
NO	0	0
TOTAL	100%	3

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 41. Concepto sobre la pertinencia del emprendimiento instructores de otras áreas



Fuente: Elaboración propia

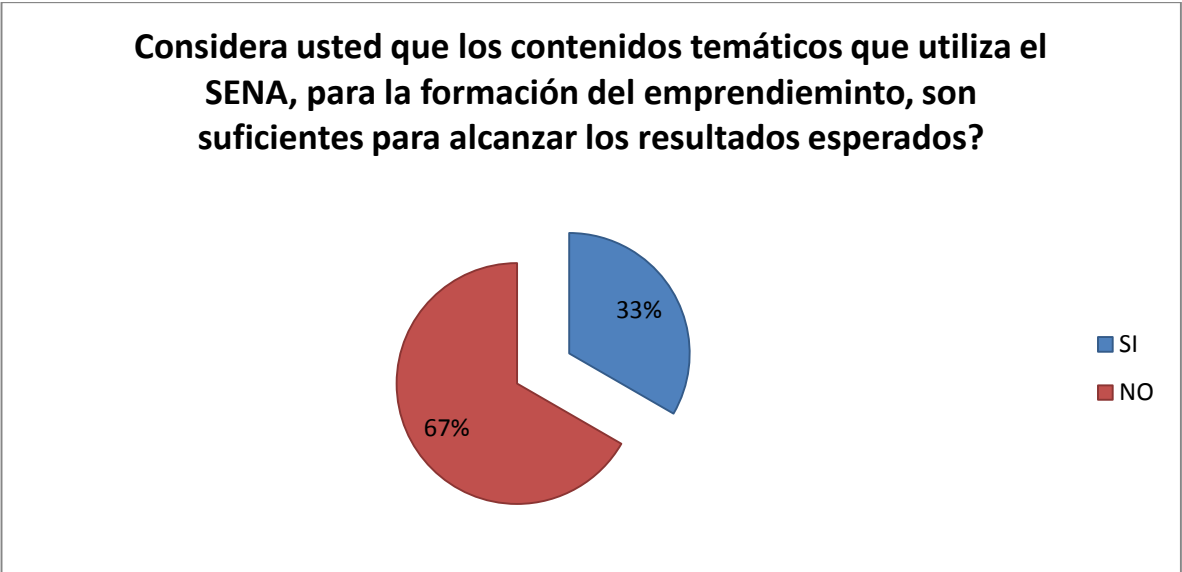
El 100% de los instructores de otras áreas del conocimiento coinciden en que el emprendimiento es la respuesta a las necesidades de la sociedad, para la creación de actitud y la cultura empresarial.

Tabla 64. Importancia de los contenidos temáticos en emprendimiento, instructores de otras áreas

¿Considera usted que los contenidos temáticos que utiliza el SENA, para la formación del emprendimiento, son suficientes para alcanzar los resultados esperados?	FRECUE NCIA RELATIV A	FRECUE NCIA ABSOLUT A
SI	33%	1
NO	67%	2
TOTAL	100%	3

Fuente: Elaboración propia

Tabla 65. Importancia de los contenidos temáticos en emprendimiento, instructores de otras áreas



Fuente: Elaboración propia

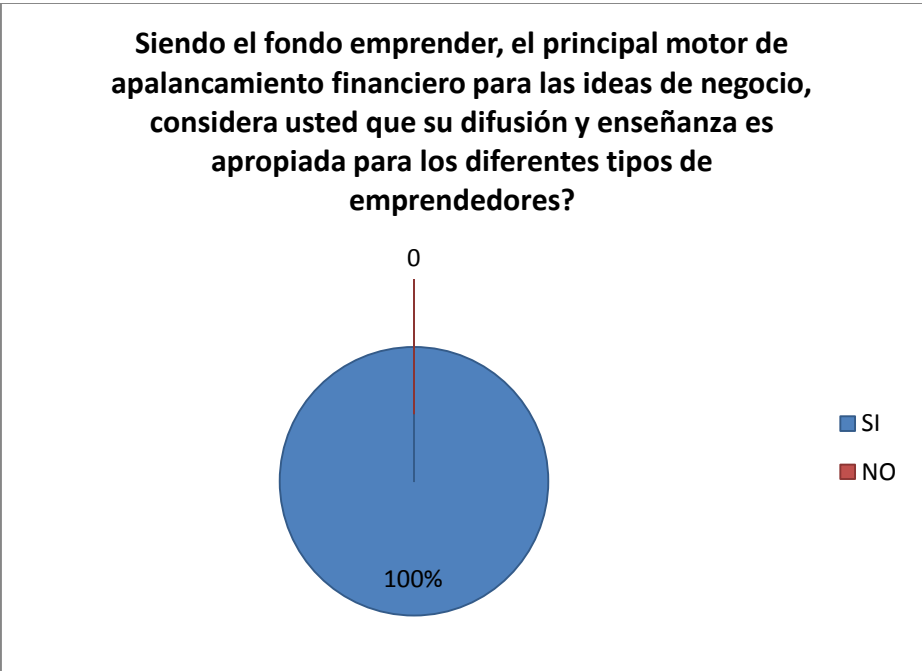
Los instructores de otras áreas consideran que los contenidos temáticos que utiliza el SENA, para la formación del emprendimiento, no son suficientes para alcanzar los resultados esperados, esto representado con un 67% del total de los encuestados.

Tabla 66. Difusión de la importancia de acceder al capital semilla del Sena, instructores de otras áreas

¿Siendo el fondo emprender, el principal motor de apalancamiento financiero para las ideas de negocio, considera usted que su difusión y enseñanza es apropiada para los diferentes tipos de emprendedores?	FRECU ENCIA RELATI VA	FRECU ENCIA ABSOL UTA
SI	100%	3
NO	0	0
TOTAL	100%	3

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 42. Difusión de la importancia de acceder al capital semilla del Sena, instructores de otras áreas



Fuente: Elaboración propia

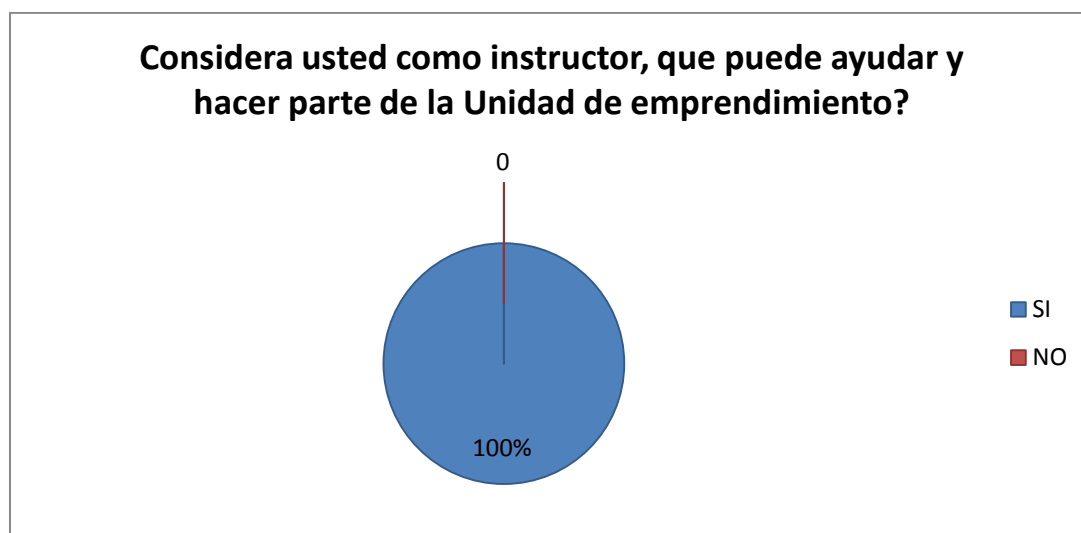
El 100% de los instructores de otras áreas encuestados manifestaron que el Fondo Emprender es el principal motor de apalancamiento financiero para las ideas de negocio.

Tabla 67. Participación en la Unidad de Emprendimiento, instructores de otras áreas

¿Considera usted como instructor, que puede ayudar y hacer parte de la Unidad de emprendimiento?	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
SI	100%	3
NO	0	0
TOTAL	100%	3

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 43. Participación en la Unidad de Emprendimiento, instructores de otras áreas



Fuente: Elaboración propia

Los instructores de otras áreas consideran que pueden participar de la Unidad de Emprendimiento, como miembros activos, aportando sus experiencias y conocimientos.

Tabla 68. Concepto sobre la pertinencia del emprendimiento, instructores de emprendimiento

¿Considera usted, que el emprendimiento es la respuesta a las necesidades de la sociedad, para la creación de actitud y la cultura empresarial?	FRECUE CIA RELATIVA	FRECUE CIA ABSOLUT A
SI	100%	3
NO	0	0
TOTAL	100%	3

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 44. Concepto sobre la pertinencia del emprendimiento, instructores de emprendimiento



Fuente: Elaboración propia

El 100% de los instructores de emprendimiento coinciden en que el emprendimiento es la respuesta a las necesidades de la sociedad, para la creación de actitud y la cultura empresarial.

Tabla 69. Importancia de los contenidos temáticos en emprendimiento, instructores de emprendimiento

¿Considera usted que los contenidos temáticos que utiliza el SENA, para la formación del emprendimiento, son suficientes para alcanzar los resultados esperados?	FRECUE NCIA RELATIV A	FRECUE NCIA ABSOLUT A
SI	33%	1
NO	67%	2
TOTAL	100%	3

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 45. Importancia de los contenidos temáticos en emprendimiento, instructores de emprendimiento



Fuente: Elaboración propia

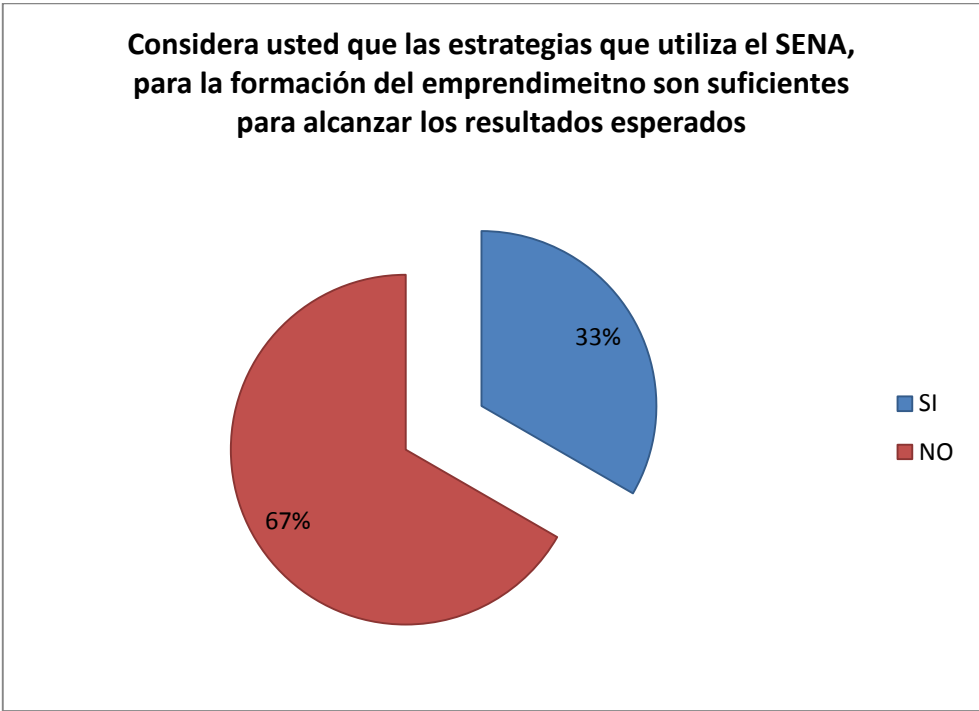
Los instructores de emprendimiento que utiliza el SENA, para la formación del emprendimiento, no son suficientes para alcanzar los resultados esperados, esto representado con un 67% del total de los encuestados.

Tabla 70. Importancia de las estrategias actuales en formación de emprendimiento

¿Considera usted que las estrategias que utiliza el SENA, para la formación del emprendimiento son suficientes para alcanzar los resultados esperados?	FRECUE CIA RELATIV A	FRECUE CIA ABSOLUT A
SI	33%	1
NO	67%	2
TOTAL	100%	3

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 46. . Importancia de las estrategias actuales en formación de emprendimiento



Fuente: Elaboración propia

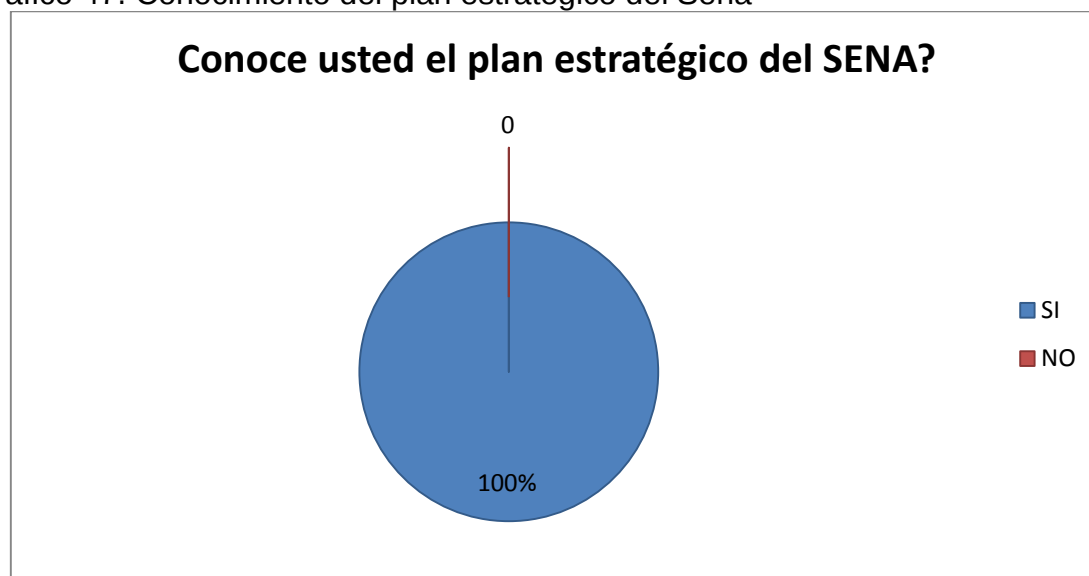
El 67% de los instructores del Sena considera que las estrategias que utiliza el SENA, para la formación del emprendimiento son suficientes para alcanzar los resultados esperados.

Tabla 71. Conocimiento del plan estratégico del Sena

¿Conoce usted el plan estratégico del SENA?	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
SI	100%	3
NO	0	0
TOTAL	100%	3

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 47. Conocimiento del plan estratégico del Sena



Fuente: Elaboración propia

El 100% de los instructores de emprendimiento informan que si conocen el plan estratégico del Sena.

Con base en el trabajo de campo realizado, se evidencia que aún cuan los Instructores de Emprendimiento y de otras áreas, ven pertinente el programa de Emprendimiento en la formación de los aprendices, exponen de manera amplia que las metodologías y procesos pedagógicos utilizados para su implementación, se quedan cortos frente al potencial de recursos y capacidades que posee la entidad, tanto en recursos, como infraestructura, talento humano y apalancamiento a través del Fondo Emprender.

En la pregunta, ¿Considera usted que las estrategias que utiliza el SENA, para la formación del emprendimiento son suficientes para alcanzar los resultados esperados?, el 63% de los encuestados considera que la misma no es suficiente y de ahí se concluye el escaso número de proyectos que presenta el Centro frente al número de aprendices que podrían presentar iniciativas y que podrían calificar para el jalonamiento de recursos del fondo. Es por ello que dentro de las recomendaciones y conclusiones que denoten de este trabajo de investigación se

desprendan recomendaciones de tipo pedagógico que fortalezcan el crecimiento de las metas y la calidad de las iniciativas, pues aun cuando el CAB pueda tener más de 4500 aprendices registrados en la plataforma SOFIAPLUS por año, no significa que esa misma cifra cumpla con igual número de iniciativas, pero sí que un porcentaje mucho más superior al actual, que está en siete⁷⁶, participe de este beneficio que es una riqueza experiencial de mostrar a nivel nacional e internacional.

La forma de las preguntas, permite ser concreto en cuanto al cumplimiento de la realidad que cubre a la Unidad de Emprendimiento y al Centro Agropecuario de Buga CAB, pues más que evidenciar los porqués de cada situación es para la investigación el identificar “qué” verdaderamente se cumple y “qué” no, para de esta manera hacer las recomendaciones necesarias y pertinentes para el mejoramiento del desempeño de la Unidad.

En la pregunta de ¿Considera usted que los contenidos temáticos que utiliza el SENA, para la formación del emprendimiento, son suficientes para alcanzar los resultados esperados?, se evidencia que los Instructores en un 67% opinan que los contenidos no son suficientes, por cuanto están expuestos a la interpretación de los Instructores, es decir, si bien es cierto hay una transversalidad del EMPRENDIMIENTO como eje que permea la formación académica, no es planteada como la columna vertebral del modelo planteado por la entidad, casi que podrían decirse que si no hay una suficiente vinculación del “concepto” a la formación, se convierte en un tema más del desarrollo formativo. Hay que tener en cuenta que el SENA posee para cada programa de formación un PLAN DE FORMACIÓN, el cual es un documento que cada instructor “a su manera”, desglosa, con el ánimo de transmitir los saberes pertinentes a cada Técnica o Tecnología, perdiéndose el hilo conductor, es de ahí que el Dr. Rodrigo Varela – Director de la Unidad de Emprendimiento – expone en la entrevista realizada, que el SENA desde una mirada externa no vislumbra un MODELO DE EMPRENDIMIENTO.

Este diagnóstico nos conlleva a entender entonces que para una entidad pública o privada, no es suficiente con tener recursos e infraestructura, sino que debe contar con una metodología clara y fuerte, casi que direccionada por la Rectoría o en el caso del SENA por la Dirección General, que verdaderamente contemple a la Unidad de Emprendimiento como la columna vertebral del proceso formativo y no como un Área más que aporta y fortalece la formación.

⁷⁶ Coordinación Académica – Dr. Ulban de Jesús Orozco – Unidad de Emprendimiento

Los programas que el Sena viene desarrollando en conjunto con el recurso humano contratado para tal fin están en la capacidad para enfrentar el nuevo reto de formar personas emprendedoras. Se puede decir que el Sena está preparado para el concepto de “Entidad con espíritu empresarial”, siendo aún que solo a partir del decreto 2566 de septiembre de 2003 se establecen las condiciones mínimas de calidad y demás requisitos para el ofrecimiento y desarrollo de programas académicos de educación media y superior con el fin de obtener el registro que la califique como una institución capaz de entregar a la sociedad y al mundo profesionales con capacidad de generar empresa

La educación colombiana está en un proceso de cambio, pasando del modelo tradicional a uno de calidad con educación empresarial y globalizada que tenga la estructura y los recursos humanos, tecnológicos y financieros para adentrarse en investigaciones pertinentes al desarrollo del conocimiento empresarial.

No obstante los currículos han cambiado y hoy son más flexibles que años anteriores, razón por la cual vemos que los programas académicos vienen incorporando a su pensum asignaturas tales como: Casos empresariales, Creatividad Empresarial, Consultorio Empresarial, Emprendimiento Empresarial Dirección de empresas, Emprendimiento y Creación de Empresas, Pensamiento, Creatividad empresarial. Plan de negocio, Evaluación de proyectos, Mercado asignaturas complementadas con otras que también están orientadas a la creación de empresas, entre las cuales están Derecho Comercial, Matemática Financiera, Análisis financiero, Finanzas aplicado; Pensamiento administrativo, Mercado internacional, Plan exportador, con el fin de dar a conocer el concepto, hacer investigación y lograr que el estudiante tome conciencia de que el espíritu empresarial está dentro de él y que se requiere de una actitud y de unas ganas para lograr crear su propia empresa.

Es una oportunidad para que en los programas de gobierno y en los planes de desarrollo queden consignadas verdaderas políticas de afirmación de la cultura de emprendimiento para cada municipio integrados a los establecimientos educativos, que le brinde una oportunidad a la población económicamente activa de generar empresa, de crearla, de fortalecerla, pero de forma coordinada, armonizada con la realidad de cada ente territorial, no dejando toda la responsabilidad a la Universidad.

De igual forma se ha sintetizado lo que promulga sobre emprendimiento el Plan Nacional de Desarrollo “Prosperidad para Todos” para el periodo 2010 – 2014. Es una invitación para que tanto los programas de gobierno como los planes de desarrollo municipales, estén articulados con este importante Plan Nacional de Desarrollo; es sincronizar políticas nacionales con las propias de los municipios, garantizándose de esta forma el acceso a recursos financieros, metodologías y convocatorias.

Las potencialidades del Valle del Cauca son tal vez el mejor respaldo que tiene la propuesta de generar cultura de emprendimiento. Es claro que existen los recursos naturales, económicos, tecnológicos, pero también es evidente el potencial del recurso humano y muestra de ello es que en la geografía vallecaucana es sobresaliente la tasa neta de cobertura de la educación. Es decir, existe un grupo importante de la población que se está formando en todos los niveles educativos. Es una oportunidad para que bajo el esquema de la cultura del emprendimiento esa educación siga afianzada a la formación por competencias y habilidades, lo que se ha denominado formación para el trabajo y el desarrollo humano.

Lo indicado anteriormente es parte de un proceso de aprendizaje, de conocer las mejores metodologías para optimizar el uso de todos los recursos. Existen metodologías de implementación de la cultura del emprendimiento, que se fundamentan en planeación estratégica para la creación y fortalecimiento empresarial, y en programas de emprendimiento basados en las leyes, el Plan Nacional de Desarrollo. El diseño e implementación de estas metodologías debe ser un proceso acompañado por entidades que tengan conocimiento y experiencia, para garantizar su aplicación y obtención de buenos resultados. Es por ello que entre las recomendaciones está la de invitar a este proceso a entidades del sector privado que tengan reconocimiento como son fundaciones u organismos no gubernamentales, entre otros.

La Unidad de Emprendimiento debe hacer uso de las herramientas que el gobierno proporciona para hacer más efectivo su desempeño. Estas herramientas se encuentran en:

El desarrollo regional, la competitividad, productividad y la innovación:

Haciendo uso de la Ley 590 del 2000 que entrega las bases para generar empresas y empleo sostenible, buscando el desarrollo regional, con un fortalecimiento de los sectores económicos (servicios, industrial, agropecuario y otros). De igual forma detalla las condiciones que deben existir para la creación y fortalecimiento de empresas, proceso este que debe estar acompañado de facilidades de acceso a mercados de bienes y servicios, su comercialización a nivel nacional e internacional, capacitación a los emprendedores y empresarios, y desarrollo tecnológico.

La Ley convoca a que el sector empresarial debe buscar la competitividad y productividad, considerando la innovación como un factor transversal, fortaleciendo para ello el principio de asociatividad empresarial y las alianzas estratégicas.

La búsqueda de organismos de apoyo al emprendimiento y fortalecimiento empresarial: Artículo 3, Ley 590 del 2000, Marco Institucional: En este marco institucional el ente rector es el Consejo Superior de Microempresa. A nivel nacional la Ley faculta a entidades estatales a patrocinar, acompañar, fortalecer y financiar las mipymes. Estas entidades son, entre otras: Sena, Colciencias, Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las Mipymes

(Fomipyme), Finagro, Findeter, Bancoldex y Proexport. A nivel del sector privado, da oportunidad a las universidades, fundaciones, intermediarios tanto del sector financiero como solidario.

Artículo 18, Ley 905 de 2004. Describe la estructura de Fomipyme, para apoyar precisamente a las micro, pequeñas y medianas empresas, recursos financieros que provienen de subcuentas del Presupuesto Nacional y del Programa Nacional de Productividad y Competitividad. “Estas subcuentas se podrán nutrir con aportes o créditos de Organismos Internacionales de Desarrollo, Convenios de Cooperación Internacional, Convenios de Cooperación con los entes territoriales”.

Participar en los programas de Microcréditos: El Artículo 39 de la Ley 590 de 2000, hace referencia a los sistemas de microcrédito. Establece el monto máximo a otorgar por cada microcrédito y asigna a las entidades que pueden apoyar a los microempresarios cuando se trata de asesoría y otorgamiento de crédito:

- a. Organizaciones especializadas a asesorar y acompañar a los microcréditos en el proceso de elaboración del plan de negocio y consecución de crédito. El operador especializado puede ser una Fundación con experiencia y el intermediario financiero los bancos o cooperativas con actividad financiera. El operador recibirá en contraprestación honorarios, para cubrir, como dice la ley, “la asesoría técnica especializada al microempresario, en relación con la empresa o actividad económica que desarrolle así como las visitas que deban realizarse para verificar el estado de dicha actividad empresarial; y con las comisiones se remunerará el estudio de la operación crediticia, la verificación de las referencias de los codeudores y la cobranza especializada de la obligación”.
- b. Intermediarios financieros los autoriza para colocar y cobrar el microcrédito, y están representados por los bancos o cooperativas financieras.

El Artículo 44, expresa el fomento que debe existir para los jóvenes emprendedores, con programas y condiciones especiales.

El Artículo 45, manifiesta lo relacionado con las líneas de crédito, donde los intermediarios financieros deben promulgar créditos tanto para la creación como para el fortalecimiento de empresas.

El Artículo 40, Ley 905 de 2004, se refiere a las “condiciones especiales de crédito a empresas generadoras de empleo” y al papel que cumplirá el Fondo Nacional de Garantías, como garante a aquellas empresas que generen empleo, siempre y cuando cumplan con los requisitos.

Estimular la Creación de Empresas: La Ley 590 de 2000, presenta el Artículo 40, donde se menciona los regímenes tributarios especiales como exenciones, es decir, los municipios y departamentos, pueden “establecer regímenes especiales sobre

los impuestos, tasas y contribuciones del respectivo orden territorial con el fin de estimular la creación y subsistencia de Mipymes. Para tal efecto podrán establecer, entre otras medidas, exclusiones, períodos de exoneración y tarifas inferiores a las ordinarias”.

Artículo 42. Regímenes Tributarios Especiales “Los municipios, los distritos y departamentos podrán, con concepto previo favorable de la Dirección de Apoyo Fiscal del Ministerio de Hacienda, establecer regímenes especiales sobre los impuestos, tasas y contribuciones del respectivo orden territorial con el fin de estimular la creación y subsistencia de Mipymes. Para tal efecto podrán establecer, entre otras medidas, exclusiones, períodos de exoneración y tarifas inferiores a las ordinarias”.

El Artículo 43, menciona los “estímulos a la creación de empresas. Los aportes parafiscales destinados al Sena, el ICBF y las Cajas de Compensación Familiar, a cargo de las micro, pequeñas y medianas empresas”.

Fomentar la cultura del emprendimiento: La Ley 1014 de 2006, conocida como la Ley de fomento a la cultura del emprendimiento. Tiene como objeto “promover el espíritu emprendedor en todos los estamentos educativos del país”.

El municipio y su entorno necesitan afianzar la cultura de emprendimiento, fortaleciendo los valores y costumbres de los emprendedores, estimulando su interrelación social, que logre una identidad individual y grupal. Es un proceso que requiere planeación y una articulación de todas las partes.

La ley da importancia a la cátedra de emprendimiento donde se crea un vínculo entre el sistema educativo y el productivo, con el fin de contribuir al crecimiento de la economía del país. Fomenta la cultura de la cooperación, ahorro y diversas maneras de asociatividad. El nexo entre el sector educativo e industrial se potencializa por medio de voluntariados empresariales y la opción de hacer planes de negocios, a cambio del trabajo de grado.

Con la Ley el Estado establece las condiciones necesarias para la organización de redes de emprendimiento debidamente registradas en el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Las redes de emprendimiento pueden estar integradas por el Sena, Departamento Nacional de Planeación, Colciencias y representantes de las entidades territoriales, Cámara de Comercio, gremios, universidades e instituciones de educación básica, media y superior, sector financiero, industrial, servicios y agropecuario. Las redes regionales de emprendimiento, establecerán mesas de trabajo y formularán planes estratégicos para permitir el desarrollo integral y sostenido de la cultura de emprendimiento.

La Ley de emprendimiento promete buscar acuerdos con las entidades financieras para lograr créditos para los planes de negocios de los nuevos empresarios o para fortalecimiento.

8. FORMULACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO DEL CENTRO AGROPECUARIO DE BUGA “SENA” PARA EL PERIODO 2012 – 2014

8.1 ANÁLISIS DOFA

El análisis DOFA es la herramienta de la planeación estratégica que sirve para analizar la situación competitiva de la Unidad de Emprendimiento del Centro Agropecuario de Buga “SENA” para el periodo 2012 – 2014, la matriz es un marco conceptual para el análisis sistemático que facilita el ajuste entre amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la Unidad.

El análisis DOFA, surgió como una respuesta a la necesidad de sistematizar las decisiones, el punto de partida del modelo son las amenazas, ya que en muchos casos las organizaciones, proceden a la planeación estratégica como resultado de la percepción de crisis, problemas o amenazas. Hay cuatro estrategias alternativas de la matriz DOFA, las cuales son:

- ✓ La Estrategia DA (Mini-Mini). El objetivo de la ESTRATEGIA DA (Debilidades –vs.- Amenazas), es minimizar tanto las debilidades de la Unidad de Emprendimiento del Centro Agropecuario de Buga “SENA”, como las amenazas.
- ✓ La Estrategia DO (Mini-Maxi). La segunda estrategia, DO (Debilidades –vs- Oportunidades), intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades.
- ✓ La Estrategia FA (Maxi-Mini). Esta estrategia FA (Fortalezas –vs- Amenazas), se basa en las fortalezas de la institución que pueden copar con las amenazas del medio ambiente externo.
- ✓ La Estrategia FO (Maxi-Maxi). A cualquier institución le agradecería estar siempre en la situación donde pudiera maximizar tanto sus fortalezas como sus oportunidades, es decir aplicar siempre la estrategia FO (Fortalezas –vs- Oportunidades).

8.2 MATRIZ EFE (EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS)

La Matriz EFE de Evaluación de Factores Externos es una herramienta que permite valorar el peso ponderado del ambiente externo de la de la Unidad de Emprendimiento del Centro Agropecuario de Buga “SENA” para el periodo 2012 – 2014, razón por la cual, para efectos de la presente investigación, se tuvieron en cuenta las variables más destacadas del análisis del entorno, es decir aquellas que

significaban mayor oportunidad y mayor amenaza, que de manera coherente con la Matriz EFE, no deben excederse de veinte.

En cuanto a la valoración, “se asignó un peso (decimal) a cada factor que reflejaba su importancia en relación con las demás, puesto que la suma de todos los pesos debía ser igual a 1. Seguidamente, se asignó a cada factor externo clave una calificación entre 1 y 4 que indicó que tan eficazmente responden las estrategias actuales del grupo a ese factor”⁷⁷, así:

- ✓ Oportunidad mayor: 4
- ✓ Oportunidad menor: 3
- ✓ Amenaza menor: 2
- ✓ Amenaza mayor: 1

La calificación obtenida evaluó el impacto sobre el grupo mientras que el peso reflejó la importancia del factor en el entorno, de modo que al multiplicar el peso de cada factor por su calificación se logró determinar el peso ponderado, lo que finalmente proporcionó un resultado que se analizó con la siguiente información:

- ✓ Si el peso es menor de 2,5 el ambiente externo está más lleno de amenazas que de oportunidades, lo que significa que la organización tiene una débil capacidad de respuesta frente al entorno.
- ✓ Si el peso ponderado es mayor a 2,5 (entre 3 y 4) el ambiente externo está más lleno de oportunidades que de amenazas siendo muy atractivo y positivo, y la empresa lo está aprovechando...
- ✓ Si el peso ponderado es igual a 2,5 la Unidad de Emprendimiento Sena CAB, se mueve en un ambiente lleno de amenazas como de oportunidades.

Una vez obtenidos los resultados de la matriz EFE, es posible continuar con la formulación de los escenarios y las estrategias.

⁷⁷BETANCOURT, G. Benjamín. Guía práctica para planes estratégicos. Cali: Universidad del Valle, 2013, Categoría A1, p. 20

A continuación se presenta el Cuadro 13 con la Matriz EFE de la Unidad de Emprendimiento del Centro Agropecuario de Buga “SENA” para el periodo 2012 – 2014.

Cuadro 13. Matriz EFE Unidad de Emprendimiento del Centro Agropecuario de Buga “SENA” para el periodo 2012 – 2014

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO		PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES				
Entorno regional del Valle del Cauca				
1	Versatilidad para el uso integrado de la plataforma portuaria distante a 2 horas de Buga, aeroportuaria a 40 minutos y plataforma vial que integra todo el país, que facilitan la logística empresarial y de comercio internacional.	0.010	4	0.04
2	Ventajas competitivas por la calidad de los suelos y la diversidad de microclimas que permite diversificar la producción agropecuaria y agroindustrial	0.010	4	0.04
3	Cercanía a uno de los puertos más importantes de América latina y de Colombia	0.010	4	0.04
Entorno demográfico del municipio de Guadalajara de Buga				
4	Guadalajara de Buga esta entre las cinco ciudades más importantes del departamento del Valle con una población superior a 115.949 habitantes	0.020	4	0.080
5	Se encuentra limitada por Norte: municipios de San Pedro y Tuluá, Oriente: departamento del Tolima, Sur: con los municipios de cerrito, ginebra y Guacarí, Occidente: con el municipio de Yotoco haciendo límites con el río Cauca	0.020	4	0.080
6	El municipio de Buga se encuentra a una distancia de 74km de Cali y 126km del puerto de Buenaventura.	0.020	4	0.080
Entorno socio cultural del municipio de Guadalajara de Buga				
7	Se ubica en el nodo articulador de los tres sistemas viales más importantes del suroccidente del país, conformado por el corredor vial Bogotá – Buenaventura, la doble calzada Buga-Tuluá - la paila. el eje cafetero y el proyecto de ejecución de la malla vial doble calzada a Buga . Buenaventura, lo cual le confiere importantes ventajas comparativas frente al paso de los flujos de bienes y mercancías producto del proceso exportador e importador	0.010	4	0.04
8	El municipio de Buga se encuentra localizado en el centro funcional del Valle del Cauca.	0.010	4	0.04
9	Buga dispone de hospitales, clínicas, teatros, centros de salud, coliseo de ferias, concha acústica para festivales, estadio, coliseos deportivos, hoteles bancos, dos proveedores de servicio de internet, bibliotecas y emisoras.	0.010	4	0.04

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO		PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES				
Entorno educativo del municipio de Guadalajara de Buga				
10	En el municipio tienen sede, importantes Instituciones de Educación para el trabajo y educación superior como: La Universidad del Valle, Universidad Minuto de Dios, Universidad Antonio Nariño, Universidad del Quindío, el SENA, entre otras con diversidad y calidad de programas educativos.	0.020	4	0.08
11	Aplicación de nuevas estrategias pedagógicas y didácticas que generen mayor motivación al logro y permitan desarrollar la cultura del emprendimiento innovador, cultural y social.	0.020	4	0.08
12	Conformación de redes interinstitucionales de Gestión del Conocimiento para jalonar proyectos integrales de innovación local y regional.	0.020	4	0.08
Entorno Económico del municipio de Guadalajara de Buga				
13	Investigación aplicada, desarrollo tecnológico e innovación de productos provenientes de la biodiversidad del municipio y la región para generar cadenas de valor agregado	0.020	4	0.08
14	Más entidades apoyando ideas emprendedoras o nuevas ideas de negocio con tasa de interés accesibles.	0.020	4	0.08
15	Actualmente en Buga hay un comité de emprendimiento municipal en el cual participan, la Cámara de Comercio, la alcaldía municipal, el Sena, Univalle, Comfandi y empresas privadas, esto con el fin de dar apoyo a jóvenes y poblaciones vulnerables y el SENA juega un papel importante en este comité porque tiene aporte financiero y de asesoría.	0.020	4	0.08
Entorno tecnológico del municipio de Guadalajara de Buga				
16	En el desarrollo tecnológico de Buga juega un papel determinante la Universidad del Valle, Parquesoft, uno de los proyectos más ambiciosos para generar empleo y prestación de servicios de software a escala internacional.	0.020	4	0.08
17	Convergencia de instituciones de investigación, innovación y desarrollo tecnológico en el municipio como SENA, universidades institutos.	0.020	4	0.08
18	Creación de nuevas empresas de servicios fundamentadas en las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones "TICs"	0.020	4	0.08

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO		PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES				
Entorno ecológico y ambiental del municipio de Guadalajara de Buga				
19	Desarrollo de la cultura de la Responsabilidad Social Empresarial, código de ética ecológico e implementación del sistema integrado de gestión ambiental en las organizaciones.	0.010	4	0.040
20	Regulación del Estado de los TLC para controlar el uso y explotación intensiva de los recursos naturales en pro de elevar, productividad, competitividad y rentabilidad de las empresas multinacionales y transnacionales.	0.010	4	0.040
21	Legislación e incentivos tributarios y laborales para las personas y empresas que protegen los recursos naturales y la biodiversidad.	0.020	4	0.080
Entorno político, legal e Institucional del municipio de Guadalajara de Buga				
22	Aplicar la Ley de presupuestos y regalías para el desarrollo de megaproyectos para mejorar calidad de vida y generar mayores oportunidades para la región y el municipio	0.010	4	0.040
23	Reglamentación y normativa para la protección del medio ambiente y los recursos naturales	0.010	4	0.040
24	Leyes anticorrupción para generar confianza de los inversionistas privados.	0.010	4	0.040
Entorno Entorno Internacional				
25	Modernización tecnológica de la industria nacional haciendo uso de los TLC y el Pacto Andino, con el fin de competir con producciones en serie.	0.020	4	0.080
26	Desarrollo de cadenas de valor agregado e industrialización de la Región y el Municipio.	0.020	4	0.080
27	Implementación del puerto seco de Guadalajara de Buga.	0.020	4	0.080
28	Creación de nuevas empresas con capital extranjero.	0.020	4	0.080

Fuente: Los autores de Acuerdo a modelo de Benjamín Betancourt G., 2012, d. 56. Papeles de trabajo para planes estratégicos

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO		PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
AMENAZAS				
Entorno regional del Valle del Cauca				
29	Buga ha perdido importancia y liderazgo a nivel regional en cuanto a desarrollo político y económico.	0.04	2	0.08
30	Inseguridad social por la influencia de grupos armados al margen de la Ley que afectan la imagen de la región y la confianza de nuevos inversionistas.	0.04	2	0.08
Entorno demográfico del municipio de Guadalajara de Buga				
31	Disminución progresiva de la frontera agrícola diversificada por el cultivo de la caña, impactando en el empleo y el medio ambiente “recurso agua”	0.025	2	0.05
Entorno socio cultural del municipio de Guadalajara de Buga				
32	No hay un enfoque claro ni objetivo de ciudad, que viabilice proyectos destinados a promover la cultura ciudadana.	0.04	2	0.08
33	La antigüedad del municipio, se arquitectura colonial, su desarrollo histórico particular, la tradición religiosa que la caracteriza, han configurado en la ciudad un ritmo de crecimiento lento bajo el predominio de ciertos valores conservadores.	0.04	2	
Entorno educativo del municipio de Guadalajara de Buga				
34	En el Municipio de Buga por influencia de los TLC se pueden generar culturizaciones por influencia de idiomas y costumbrismos extranjeros.	0.025	2	0.05
35	Desconocimiento de la importancia y voluntad político educativa de convertir a Buga en una ciudad digital y bilingüe.	0.04	2	0.08
Entorno Económico del municipio de Guadalajara de Buga				
36	Dificultad para la localización del liderazgo político y empresarial del municipio y la región para la ejecución de proyectos industriales, comerciales y de servicios integrados, para aprovechar los TLC.	0.04	2	0.08
37	Apropiación de empresas, tierras y otras propiedades del patrimonio municipal por inversionistas extranjeros ante la pasividad y falta de trabajo en equipo y liderazgo de los locales.	0.04	2	
Entorno tecnológico del municipio de Guadalajara de Buga				
38	Falencias en la apropiación y uso de las tecnologías.	0.04	2	0.08
39	Dominio tecnológico de marketing digital y logística internacional por parte de la sociedad Bugueña y los sectores empresariales.	0.04	2	0.08
Entorno ecológico y ambiental del municipio de Guadalajara de Buga				
40	Uso desmedido en las empresas y en los hogares del recurso: agua, suelo, subsuelo, aire y biodiversidad de la naturaleza.	0.025	2	0.05
41	Desarrollo de megaproyectos que afecten negativamente los diferentes ecosistemas.	0.025	2	0.05

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO		PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
AMENAZAS				
Entorno político, legal e Institucional del municipio de Guadalajara de Buga				
42	Cambio de políticas y Leyes tributarias	0.01	2	0.020
43	Ley 30 de 1992.	0.01	2	0.020
44	Uso del Presupuesto de parafiscalidad para fortalecer a Colciencias y otros programas.	0.065	2	0.13
45	Entorno Internacional			
46	Agotamiento por la sobre explotación de los Recursos naturales y por la baja capacidad de negociación del Estado con Multinacionales y Transnacionales.	0.01	2	0.020
47	Parálisis de los megaproyectos de modernización vial y portuaria	0.01	2	0.020
48	La violencia y la inseguridad en la plataforma vial y portuaria.	0.055	2	0.1
TOTAL		1	NA	3.04

Como el peso ponderado es mayor 2,5; el ambiente externo está más lleno de oportunidades que de amenazas lo que indica que la Unidad de Emprendimiento del Sena CAB, está capitalizando las oportunidades y evitando las amenazas externas.

8.3 MATRIZ EFI (EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS)

La Matriz EFI de Evaluación de Factores Internos es una herramienta que permite valorar el peso ponderado de las debilidades y fortalezas para luego hacer la debida comparación.

Para efectos de la presente investigación se escogieron las debilidades y fortalezas más representativas para la de la Unidad de Emprendimiento del Centro Agropecuario de Buga “SENA” para el periodo 2012 – 2014, a criterio de los investigadores, de manera que se incluyeran 10 debilidades y 10 fortalezas para efectos de la investigación, teniendo en cuenta que no deben excederse de 20, como variables de mayor relevancia en el análisis interno.

“A estas variables se les asignó un peso en decimal que reflejó la importancia relativa de cada factor interno en relación con los demás, siendo la suma de todos los factores igual a 1, para lo cual se le asignó una calificación de 1 a 4”⁷⁸ teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- ✓ Fortaleza mayor: 4
- ✓ Debilidad menor: 2
- ✓ Fortaleza menor: 3
- ✓ Debilidad mayor: 1

El peso de cada factor se multiplicó por su calificación para determinar el peso ponderado, los que finalmente se sumaron para identificar e interpretar que:

- ✓ Si el peso es menor de 2,5 son mayores las debilidades que las fortalezas y la organización está perdiendo valor.
- ✓ Si el peso ponderado es mayor a 2,5 son mayores las fortalezas que las debilidades, indica que la organización está aprovechando sus fortalezas significativas.
- ✓ Si el peso ponderado es igual a 2,5, existe igualdad de fortalezas como debilidades en la organización.
- ✓ Una vez obtenidos los resultados de la matriz EFE, es posible continuar con la formulación de los escenarios y las estrategias.

A continuación se presenta el Cuadro 14 acerca de la Matriz EFI de la Unidad de Emprendimiento del Centro Agropecuario de Buga “SENA” para el periodo 2012 – 2014.

⁷⁸Ibíd., p. 37

Cuadro 14. Matriz EFI Unidad de Emprendimiento del Centro Agropecuario de Buga “SENA” para el periodo 2012 – 2014

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO		PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS				
Capacidad Directiva				
1	Direccionamiento Estratégico y Horizonte Institucional	0,02	4	0.08
2	Gestión estratégica	0,06	4	0.24
3	Clima entre Aprendiseses	0,05	4	0.2
4	Relaciones con el entorno	0,03	4	0.12
Capacidad Tecnológica				
5	Capacidad de innovación.	0,1	4	0.4
6	Sistema de información empresarial	0,06	4	0.24
7	Habilidad técnica del personal	0,04	4	0.56
8	Valor agregado del servicio.	0,03	4	0.12
Capacidad del Talento Humano				
9	Apoyo a la investigación	0,01	4	0.04
10	Pertenencia del personal vinculado	0,01	4	0.04
Capacidad Financiera				
11	Presupuesto asignado para la formación en el Sena CAB que supera los \$9000.000.000	0.27	4	1.08
12	Presupuesto asignado para la contratación de instructores y asesores de emprendimiento	0.05	4	0.2
13	Presupuesto para jóvenes rurales emprendedores	0.05	4	0.2
DEBILIDADES				
Capacidad de Talento Humano				
14	Estímulos	0,04	2	0.08
15	Remuneración	0,1	2	0.2
16	Capacitación y Formación	0,05	2	0.1
17	Carga académica	0,03	2	0.06
TOTAL		1		3.96

Como el peso ponderado es mayor a 2,5, el ambiente interno está más lleno de fortalezas que de debilidades, lo que indica que la Unidad de Emprendimiento Sena CAB, está capitalizando las fortalezas evitando las debilidades.

8.4 LISTADO DOFA

En el Cuadro 15 se muestra el listado DOFA obtenido al ser analizados los factores determinantes de éxito en el que se priorizan las fortalezas y debilidades de acuerdo con la EFI y las amenazas y las oportunidades de acuerdo con la EFE.

Cuadro 15. Listado DOFA Unidad de Emprendimiento del Centro Agropecuario de Buga “SENA” para el periodo 2012 – 2014

	FORTALEZAS		DEBILIDADES
1	Direccionamiento Estratégico y Horizonte Institucional	1	Estímulos
2	Capacidad de innovación.	2	Remuneración
3	Sistema de información empresarial	3	Capacitación y Formación
4	Habilidad técnica del personal	4	Carga académica
5	Presupuesto para formación, contratación de instructores, proyectos jóvenes rurales emprendedores.	5	Modelo pedagógico

Fuente: Los autores de acuerdo a modelo de Benjamín Betancourt G., 2012, d. 56. Papeles de trabajo para planes estratégicos

	OPORTUNIDADES		AMENAZAS
1	Conformación de redes interinstitucionales de Gestión del Conocimiento para jalonar proyectos integrales de innovación local y regional.	1	Cambio de políticas y Leyes tributarias
2	Convergencia de instituciones de investigación, innovación y desarrollo tecnológico en el municipio como SENA, universidades institutos.	2	Ley 30 de 1992.
3	Creación de nuevas empresas de servicios fundamentadas en las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones “TICs”	3	Uso del Presupuesto de parafiscalidad para fortalecer a Colciencias y otros programas.
4	Aplicación de nuevas estrategias pedagógicas y didácticas que generen mayor motivación al logro y permitan desarrollar la cultura del emprendimiento innovador, cultural y social.	4	Agotamiento por la sobre explotación de los Recursos naturales y por la baja capacidad de negociación del Estado con Multinacionales y Transnacionales.
5	Modernización tecnológica de la industria nacional haciendo uso de los TLC y el Pacto Andino, con el fin de competir con producciones en serie	5	Desconocimiento de la importancia y voluntad política educativa de convertir a Buga en una ciudad digital y bilingüe.

Fuente: Los autores de acuerdo a modelo de Benjamín Betancourt G., 2012, d. 56. Papeles de trabajo para planes estratégicos

8.5 MATRIZ DOFA

Ya elaborado el listado DOFA, en el Cuadro 16 se plantean algunas estrategias que pueden ser implementadas en la Unidad de Emprendimiento del Centro Agropecuario de Buga “SENA” para el periodo 2012 – 2014

Cuadro 16. Matriz DOFA y Estrategias FO-FA-DO-DA en la Unidad de Emprendimiento del Centro Agropecuario de Buga “SENA” para el periodo 2012 – 2014

	ESTRATEGIAS F.O.		ESTRATEGIAS F.A.
1	Difusión del emprendimiento en la formación titulada.	1	Fortalecimiento de la micro, pequeña y mediana empresa pública y privada.
2	Creación de unidades productivas, empresas y generación de empleo.	2	Identificación de ideas de negocios viables.
3	Realización de muestras empresariales y ruedas de negocios.	3	Creación de un club de emprendimiento con aprendices de apoyo de sostenimiento.
	ESTRATEGIAS D.O.		ESTRATEGIAS D.A.
1	Consolidación del modelo SENA EMPRESA.	1	Garantizar las competencias del emprendimiento en los diferentes programas con los gestores de cada grupo de técnicos y tecnólogos.
2	Desarrollar modelo de Emprendimiento Integral en Municipios de cobertura	2	Crear y realizar seguimiento de empresas y unidades productivas con la titulada, jóvenes rurales y desplazados.
3	Capacitar a los instructores para el nuevo modelo pedagógico a proponer	3	Diseñar y garantizar la documentación del banco de proyectos.

Fuente: Los autores de acuerdo a modelo de Benjamín Betancourt G., 2012, d. 56. Papeles de trabajo para planes estratégicos

8.6 LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

Los lineamientos estratégicos para la Unidad de Emprendimiento Sena CAB, para se basan en los resultados obtenidos en el análisis del entorno y del sector educativo, análisis interno, benchmarking, que una vez comparadas estas herramientas con el análisis Delphi que se realizó mediante la aplicación de entrevista a expertos en emprendimiento esta proporcionó información para establecer el escenario Apuesta y con ésta la propuesta de un modelo pedagógico que ayudará a consolidar al Sena CAB, como una Unidad de Emprendimiento

formadora para el Trabajo; teniendo en cuenta que los programas de formación del Sena, nacen de las necesidades laborales de la industria, y que este imparte programas de formación profesional titulada y complementaria con criterios de pertinencia, calidad, oportunidad y flexibilidad que permiten capacitar para el trabajo -a todo colombiano y extranjero con certificado de residente en el país interesado en estudiar- de acuerdo con las necesidades productivas del país, las regiones y los diferentes sectores, el Sena establece mecanismos de interacción directa y permanente con los gremios, las empresas, las instituciones gubernamentales y no gubernamentales y las instituciones educativas del país, para la actualización y ajuste permanente de los diseños curriculares de los programas de formación existentes y la formulación de nuevos programas.

Así mismo los aprendices reciben un proceso educativo teórico-práctico de carácter integral, orientado al desarrollo de conocimiento, que les permite obtener un certificado en el desempeño de competencias laborales.

Las personas que ingresan al SENA deben tener un conjunto de características en términos de conocimientos, habilidades aptitudes, destrezas, actitudes, motivaciones e intereses que exprese respecto de los diferentes recursos requeridos, para que como aprendiz, logre un proceso formativo exitoso. De esta manera, el aprendiz logra habilidades durante el proceso formativo que lo potencian para desempeñarse en ocupaciones y demostrar competencias específicas, básicas y transversales, en el momento de la incorporación y proyección en el mundo del trabajo y de la vida desde la visión actual y prospectiva de instructores y expertos del mundo productivo.

Aun así, y de acuerdo al análisis realizado, con el apoyo de los diferentes estudios plasmados en esta investigación se vislumbra que existe una brecha entre la utopía y la realidad en el método que está siendo impartido para el logro de las habilidades y destrezas a nivel de emprendimiento en el Sena CAB Buga, en donde se observa que la política educativa formulada a nivel central de la Administración del Sena, termina siendo responsabilidad de los instructores y directivos, sometidos al imperativo de la norma, teniendo que asumir, además de las tareas académicas, la tarea de armar un rompecabezas que se le agregan piezas ad infinitum.

Desde la promulgación de las Leyes de la educación que introdujeron los proyectos institucionales, de los proyectos transversales que atiborran el currículo de nuevos saberes, de la interrupción de las competencias, del establecimiento de estándares, la educación por ciclos, las evaluaciones externas, los planes de mejoramiento, las instituciones educativas, incluyendo el Sena, se han convertido en una especie de precipicio, de espacio vacío, el cual florece una paradoja: El frenesí de la acción como apariencia del cambio, generando desesperanza y angustia que se traducen en respuestas coyunturales para cumplir la norma pero que sólo son reacciones efímeras de carácter enunciativo, que se consignan en documentos escritos, formatos, esquemas sin que afecten las prácticas pedagógicas en su esencia.

Antes formular el Modelo Pedagógico para la Unidad de Emprendimiento del Sena CAB de Buga, se hace necesario conocer algunos conceptos que reforzaran el entendimiento del mismo por parte de los interesados.

Un primer intento por precisar los alcances de la noción “modelo pedagógico” despliega un amplio repertorio de expresiones que invocando la sencillez, la claridad y precisión; y buscando una definición que garantice la seguridad de lo unívoco, evidencian la diversidad de conceptos determinantes asociados a la definición de modelo pedagógico.

Para Ortiz (2004)⁷⁹, asumir una definición operativa implica declarar de qué presupuestos teóricos se parten, en los que se deje claro que es el término pedagógico el que revela la esencia del modelo.

- ✓ Implica el contenido de la enseñanza, el desarrollo del educando y las características del docente.
- ✓ Pretende lograr aprendizajes y se concentra en el aula.
- ✓ Instrumento de investigación de carácter teórico creado para reproducir idealmente el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- ✓ Paradigma que sirve para entender, orientar y dirigir la educación.

Pinto y Castro en su trabajo “Los modelos pedagógicos” hacen un rastreo conceptual de esta noción así:

Un modelo pedagógico es la representación del conjunto de relaciones que definen un fenómeno, con miras a su mejor entendimiento; los modelos pedagógicos presentan formas particulares de interrelación entre los parámetros pedagógicos.

Los modelos pedagógicos analizados previamente antes de escoger el que se le propone a la Unidad de Emprendimiento fueron:

- ✓ **Modelo pedagógico Tradicional⁸⁰:** Este modelo enfatiza la formación del carácter del educando para moldear a través de la voluntad, la virtud, y el rigor de la disciplina el ideal humanista y ético, que recoge la tradición metafísico-religiosa medieval. En este modelo, el método y el contenido en cierta forma se confunden en la imitación y emulación del buen ejemplo, del ideal propuesto como patrón y cuya enmarcación más próxima se manifiesta en el maestro.

⁷⁹ ORTIZ A. Los modelos pedagógicos. Centro de estudios pedagógicos y Didácticos. Cepedi. Barranquilla (2004)

⁸⁰ AYUSTE Y TRILLAS. Pedagogías de la modernidad y discurso postmodernos sobre la educación. Revista de educación, num. 336 (2005) pp. 219-248

- ✓ **Modelo pedagógico Transmisioncita Conductista⁸¹.** Este modelo se desarrolló paralelamente con la creciente racionalización y planeación económica de los recursos en la fase superior del Capitalismo, bajo la mira del moldeamiento meticuloso de la conducta productiva de los individuos. El método es básicamente el de la fijación y el control de los objetivos instruccionales, formulados con precisión y reforzados minuciosamente, adquirir conocimientos, códigos impersonales, destrezas y competencias bajo la forma de conductas observables, se trata de una transmisión parcelada de saberes técnicos mediante adiestramiento experimental que utiliza la tecnología educativa.
- ✓ **Modelo pedagógico Romántico.** Este modelo sostiene que el contenido más importante del desarrollo del educando es lo que procede a de su interior y por consiguiente el centro, el eje de la educación es ese interior del educando, el ambiente pedagógico debe ser lo más flexible posible para que el estudiante despliegue su interioridad.
- ✓ **Modelo pedagógico Desarrollismo Pedagógico.** La meta educativa es que cada individuo acceda, progresiva y secuencialmente, a la etapa superior de desarrollo intelectual de acuerdo con las necesidades y condiciones de cada uno. El educador debe crear un ambiente estimulante de experiencias que faciliten al estudiante su acceso a las estructuras cognoscitivas de la etapa inmediatamente superior.
- ✓ **Modelo pedagógico Socialista.** Propone el desarrollo máximo y multifacético de las capacidades e intereses del individuo. Tal desarrollo está determinado por la sociedad, por la colectividad en la cual el trabajo productivo y la educación están íntimamente unidos para garantizar no sólo el desarrollo del espíritu colectivo sino el conocimiento pedagógico polifacético y politécnico y el fundamento de la práctica para la información científica de las nuevas generaciones. El desarrollo intelectual no se identifica con el aprendizaje, como creen los conductistas, ni se produce independientemente del aprendizaje de la ciencia, como creen los desarrollistas.
- ✓ **Modelo pedagógico Cognitivo.** En esta perspectiva se pueden diferenciar tres corrientes:

Modelo Constructivista⁸²: Establece que la meta educativa es que cada individuo acceda progresiva y secuencialmente a la etapa superior de su desarrollo intelectual de acuerdo a las necesidades y condiciones particulares.

⁸¹ Ibíd. p. 221

⁸² Ibíd. p. 221

Modelo Cognitivo⁸³: Se ocupa del contenido de la enseñanza y del aprendizaje y privilegia los conceptos y estructuras básicas de las ciencias por encontrar en ellas un material de alta complejidad que brinda mejores oportunidades de desatar la capacidad intelectual del estudiante. Esta enseñanza es basada en el descubrimiento, los estudiantes realizan su aprendizaje a medida que experimentan y consultan la bibliografía disponible, analizan la información nueva con lógica del método científico de la disciplina y deducen sus propios conocimientos.

Modelo inductivo⁸⁴: La enseñanza debe dirigirse a propiciar en los alumnos el pensamiento inductivo y para ello se propone estrategias y actividades secuenciales y estimuladas por el docente mediante preguntas desafiantes y formuladas en el momento oportuno.

⁸³ Ibíd. p. 221

⁸⁴ Ibíd. p. 221

Tabla 72. Caracterización de los diferentes modelos pedagógicos

MODELOS/PARÁMETROS	TRADICIONAL	TRANSMISIONISTA CONDUCTISTA	ROMÁNTICO	COGNITIVO	SOCIAL
Metas	Humanista Metafísica Religiosa	Moldeamiento de conducta Técnico-reproductiva Relativismo ético	Máxima autenticidad y libertad individual	Acceso a niveles intelectuales superiores	Desarrollo individual y colectivo pleno
Conceptos y Desarrollo	Desarrollo de las facultades humanas y del carácter a través de la disciplina y la imitación del buen ejemplo.	Acumulación y asociación de aprendizaje	Desarrollo natural, espontáneo, libre	Progresivo y secuencial, Estructuras jerárquicamente diferenciadas Cambios conceptuales	Progresivo y secuencial El desarrollo impulsa el aprendizaje en las ciencias
Contenido curricular	Disciplina y autores clásicos	Conocimiento técnico-inductivo Destrezas y competencias observable	Lo que el alumno solicite Experiencias libres	Experiencias de acceso a estructuras superiores. Aprendizajes significativos de la ciencia	Científico-técnico Polifacético Politécnico
Relación Maestro-alumno	Autoritaria Maestro-Alumno	Intermediario Ejecutor de la programación Programación ↓ Alumno	Maestro auxiliar Alumno ↓ Maestro	Facilitador, estimulador del desarrollo Maestro ↓ Alumno	Horizontal Maestro ↔ Alumno
Metodología	Verbalista Transmisionista Memorista Repetitiva	Fijación a través del refuerzo Control del aprendizaje a través de objetivos conductuales	Sin interferencia Libre expresión	Creación de ambientes y experiencias de desarrollo Trabajo cooperativo	Variado según el nivel de desarrollo y contenido Énfasis en el trabajo productivo Conformación social
Proceso Evaluativo	Memorístico Repetitivo Evaluación producto Evolución calificación	Conductas esperadas Evaluación según criterio Evaluación sumativa	Sin evaluación Sin comparación Sin calificaciones	Evaluación cualitativa De referente personal Evaluar/calificar Evaluación con criterio	Evaluación grupal o en relación a parámetros Teoría y praxis Conformación grupal

FUENTE: Elaboración propia de acuerdo a investigación de modelos pedagógicos, AYUSTE Y TRILLAS. Pedagogías de la modernidad y discurso postmodernos sobre la educación. Revista de educación, num. 336 (2005) pp. 219-248

De acuerdo al análisis anterior, se decide que el modelo pedagógico que más se ajusta a las políticas del Sena es el Transmisioncita Conductista.

8.7 FASE INICIAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO PEDAGÓGICO

El aprendizaje sobre emprendimiento se constituye bajo tres ejes: Saber, Función y Condiciones. El saber, la función y las condiciones son ejes de tensión en la medida en que se encuentran entre dos fuerzas a las que se les llama tensores, así el eje del saber resulta de la tensión entre los mecanismos organizativos y el saber pedagógico; el eje de la función se encuentra tensionado entre la función masificaste y la función individualizante y el eje de las condiciones globales y las condiciones locales.

8.7.1 Enfoque teórico lineamientos conceptuales

¿Qué entendemos por “espíritu emprendedor”?

¿Un emprendedor “nace o se hace”?

Tendencias educativas pro emprendimiento.

¿Es posible “aprender a emprender”?

Creatividad y perseverancia: claves del emprendimiento Habilidades psicosociales para un emprendedor.

Jóvenes y emprendimiento La brecha intergeneracional Emprender: un desafío a la entereza

8.7.2 Criterios metodológicos de la propuesta

- ✓ Metacognición y valoración del grupo
- ✓ Instructor - facilitador versus Instructor - directivo
- ✓ Valoración de lo vivencial
- ✓ Imaginario y (de) construcción de barreras sociales
- ✓ El lenguaje como constructor de realidades
- ✓ Desarrollo emocional y valórico
- ✓ Aprendizaje por descubrimiento: rol docente

8.7.3 Estrategias didácticas

- ✓ Climas dialógicos y vinculantes
- ✓ Relajación, respiración y concentración: conexión consigo mismo
- ✓ Promoción del trabajo grupal
- ✓ Un Instructor facilitador: un estudiante protagonista
- ✓ El valor de las prácticas lúdicas y sus aportes, un ejemplo: el juego de roles
- ✓ Análisis y sistematización de actividades cotidianas

8.7.4 Estrategias de evaluación

- ✓ Registro de avances individuales y grupales
- ✓ Evaluación personalizada y promoción de la autoevaluación
- ✓ Análisis, reflexión y sistematización
- ✓ Formatos de apoyo al proceso de evaluación

8.7.5 Contenidos centrales de aprendizaje

- ✓ El espíritu empresarial.
- ✓ El espíritu empresarial y el desarrollo socioeconómico.
- ✓ El empresario.
- ✓ El proceso empresarial.
- ✓ Etapas y componentes en el establecimiento de una empresa.
- ✓ De cero a la oportunidad de empresa.
- ✓ Plan de empresa.
- ✓ La financiación de nuevas empresas.
- ✓ Administración de la nueva empresa.
- ✓ La empresa familiar
- ✓ Educación empresarial
- ✓ Políticas de desarrollo empresarial

8.7.6 Acciones

- ✓ Difusión del emprendimiento en la formación titulada
- ✓ Fortalecimiento de la micro, pequeña y mediana empresa pública y privada
- ✓ Creación de unidades productivas, empresas y generación de empleo
- ✓ Consolidación del modelo SENA EMPRESA
- ✓ Desarrollar modelo de Emprendimiento Integral en Municipios de cobertura
- ✓ Participar en el proceso de Inducción
- ✓ Garantizar las competencias del emprendimiento en los diferentes programas con los gestores de cada grupo de técnicos y tecnólogos
- ✓ Identificar ideas de negocios viables
- ✓ Formular Planes de Negocios
- ✓ Crear y realizar seguimiento de empresas y unidades productivas con la titulada, jóvenes rurales y desplazados.
- ✓ Crear el club de emprendimiento con aprendices de apoyo de sostenimiento
- ✓ Garantizar el diseño y documentación del banco de proyectos
- ✓ Realizar Muestras Empresariales y ruedas de negocios

8.7.7 Plan de acción

Tabla 73. Plan de acción

Difusión del emprendimiento en la formación titulada	Participación de Emprendimiento en la Inducción de aprendices: La unidad de emprendimiento fomenta su cultura desde el inicio de la formación con actividades en el proceso de la inducción. Propósito: Sensibilizar a los aprendices hacia la cultura de emprendimiento, brindando herramientas que le permitan identificar su proyecto de vida, en el marco de la formación por proyectos. Dar a conocer el portafolio de la unidad de emprendimiento. Crear y conocer redes de emprendimiento (Club de emprendimiento, cámaras de comercio, alcaldías, gobernaciones). Dar a conocer el rol del emprendimiento en el Plan Nacional de Desarrollo. Actividades Semana de inducción: Taller de Emprendimiento como proyecto de vida. Presentación del PDN Taller Fondo Emprender
Garantizar las competencias del emprendimiento	La Unidad de Emprendimiento impartirá formación a los aprendices garantizando la apropiación de las competencias relacionadas, el CAB a cargo de Instructores de Emprendimiento. Propósito:

	Analizar información que permita valorar las oportunidades de negocios y/o servicios según los requerimientos de un mercado Seleccionar estrategias adecuadas para satisfacer las necesidades en aspectos productivos, organizacionales y de mercados. Generar ideas de negocios viables y volverlas planes de negocio Actividades : Talleres de Investigación de mercados y vigilancia tecnológica. Talleres de identificación de ideas de negocios. Talleres de Factibilidad de planes de negocio.
Identificación de Ideas de Negocios viables	La Unidad de Emprendimiento apoyará a los aprendices en la identificación de ideas de negocios y la creación de unidades productivas de forma paralela al proceso de formación. Objetivo: Asesorar los aprendices en la creación de ideas de negocios y unidades productivas relacionadas con su programa de formación Hacer seguimiento a las unidades productivas creadas por los aprendices durante el desarrollo de su programa de formación. Actividades Semana de inducción: Talleres de identificación de ideas de negocios Acompañamiento en la

	puesta en marcha de las unidades productivas Visita y seguimiento a las unidades productivas creadas.
Formulación de Planes de Negocios	La Unidad de Emprendimiento garantizará la asesoría en la formulación de Planes de Negocios por los aprendices en cada una de sus especialidades con el apoyo de Instructores técnicos, instructores de emprendimiento y los Asesores – gestores. propósito: Asesorar los aprendices en la formulación de planes de negocios estructurados para la conformación de unidades productivas. Asesorar los aprendices en la formulación de planes de negocios estructurados para aplicar a las convocatorias del Fondo Emprender y otras convocatorias por los Lideres Gestores. Asesorar los aprendices en la formulación de planes de negocios estructurados como requisito para el acceder al apoyo de sostenimiento. Asesorar los aprendices en la formulación de planes de negocios estructurados para la conformación de unidades productivas. Actividades Capacitación en plan de negocios Asesoría en la formulación del plan de negocios.
Creación y seguimiento de Empresas y Unidades Productivas	La Unidad de Emprendimiento apoyará a los aprendices en la identificación y creación de unidades productivas

	paralela al proceso de formación y la formalización de empresas Propósito: Asesorar los aprendices en la creación de empresas y unidades productivas relacionadas con su programa de formación. Hacer seguimiento a las empresas y unidades productivas creadas por los aprendices durante el desarrollo de su programa de formación por Instructores y Líderes Gestores. Actividades: Acompañamiento en la puesta en marcha de las unidades productivas visita y seguimiento a las unidades productivas creadas por el Fondo Emprender y otras fuentes de financiación.
Consolidar el Club de Emprendimiento	La Unidad de Emprendimiento facilita a los aprendices los recursos tecnológicos y asesoría para la consolidación del club de emprendimiento en el C.A.B. Propósito : Orientar al club de emprendimiento en el diseño y la ejecución de las actividades de emprendimiento. Articular el club de emprendimiento en el liderazgo de las actividades de emprendimiento en el contexto local. Regional y nacional del Sena. Actividades : Acompañamiento y seguimiento Gestión administrativa y tecnológica

Garantizar el diseño y documentación del banco de proyectos	La Unidad de Emprendimiento deberá promocionar la formulación de proyectos y su disponibilidad para el acceso de los aprendices a las diferentes propuestas de inversión. Propósito: Crear la base o banco o cartera de proyectos del C.A.B Facilitar el acceso a la base de proyectos por los aprendices del C.A.B. Actividades: Documentar la base de proyectos Sistematizar el acceso a la base de proyectos
Realizar Muestras Empresariales, Ferias y Ruedas de negocios que permitan promocionar el emprendimiento en el C.A.B	La Unidad de Emprendimiento deberá promocionar actividades relacionadas con la innovación, la vigilancia tecnológica y la comercialización de productos y servicios. Propósito: Realizar eventos para la promoción del emprendimiento Actividades: Desarrollo de evento de innovación, promoción y comercialización de bienes y servicios con marca SENA – CAB
Capacitación y asesoría a poblaciones vulnerables Jóvenes rurales, Desplazados, Discapacitados	Propósito: Creación de empresas con carácter solidario y social Creación de empresas vinculadas al sector de cultura y turismo Creación de empresas con componente innovador
Sena Empresa en el C.A.B	El modelo Sena Empresa permitirá a los aprendices acceder a las competencias administrativas de manera vivencial y real, permitiendo adquirir experiencia para llegar al mercado laboral en condiciones de mayor competitividad.

	Propósito: Desarrollar el ambiente de aprendizaje real para acceder a las competencias de emprendimiento. Virtualizar el modelo Sena Empresa Documentar el modelo Sena Empresa para transferencia tecnológica en otros Centros de formación. Actividades: Desarrollar proyectos formativos - Productivos por especialidad y grupo Presentar proyecto “ Virtualización del modelo Sena Empresa” a la D.G Elaborar documento del modelo Sena Empresa
--	--

Fuente: Elaboración propia

9. CONCLUSIONES

Con el desarrollo de la presente investigación se pudo observar que la Unidad de Emprendimiento en el Sena, caso Centro Agropecuario de Buga ha vivido diversos cambios los cuales a través del tiempo han fortalecido la cultura de emprendimiento en los aprendices logrando la perseverancia que se requiere para ser empresarios emprendedores. Dentro de esta cultura de emprendimiento, es esencial seguir contando con los programas de financiamiento de esta forma se logra el esfuerzo de estos por la innovación y la creatividad a la hora de crear empresas competitivas y sostenibles en el mercado.

Las potencialidades del Valle del Cauca son tal vez el mejor respaldo que tiene la propuesta de generar cultura de emprendimiento. Es claro que existen los recursos naturales, económicos, tecnológicos, pero también es evidente el potencial del recurso humano y muestra de ello es que en la geografía vallecaucana es sobresaliente la tasa neta de cobertura de la educación. Es decir, existe un grupo importante de la población que se está formando en todos los niveles educativos. Es una oportunidad para que bajo el esquema de la cultura del emprendimiento esa educación siga afianzada a la formación por competencias y habilidades, lo que se ha denominado formación para el trabajo y el desarrollo humano.

Lo indicado anteriormente es parte de un proceso de aprendizaje, de conocer las mejores metodologías para optimizar el uso de todos los recursos. Existen metodologías de implementación de la cultura del emprendimiento, que se fundamentan en planeación estratégica para la creación y fortalecimiento empresarial, y en programas de emprendimiento basados en las leyes, el Plan Nacional de Desarrollo. El diseño e implementación de estas metodologías debe ser un proceso acompañado por entidades que tengan conocimiento y experiencia, para garantizar su aplicación y obtención de buenos resultados. Es por ello que entre las recomendaciones está la de invitar a este proceso a entidades del sector privado que tengan reconocimiento como son fundaciones u organismos no gubernamentales, entre otros.

Colombia tiene una de las plataformas de formación profesional más potentes a nivel de América Latina, por su cobertura, diversidad de oferta educativa, complejidad en su portafolio de servicios y modelo educativo, que está basado en formación por competencias laborales y formación por proyectos, liderado por el SENA como entidad estatal responsable de la política social de formación para empleo y el trabajo productivo, sin embargo y a pesar de haber una amplia gama de capacidades, la resultante al respecto de las iniciativas de emprendimiento sigue estando muy por debajo de las potenciales, teniendo en cuenta el volumen de aprendices que año a año pasan por la entidad.

Las Entidades o empresas como el SENA son organizaciones que generan ventajas competitivas de largo plazo, sustentadas en el direccionamiento estratégico y en su programa de Emprendimiento, el Centro Agropecuario de Buga tiene un plan estratégico que articula los sectores empresariales para con la entidad, que le permite gestionar recursos y dar respuesta a los cambios del entorno político, tecnológico, social, ambiental, educativo, comercial e industrial del municipio de Buga y de la Región.

El diagnostico situacional interno de la Unidad de Emprendimiento del Sena – Centro Agropecuario de Buga, muestra la existencia de: evolución en los procesos de formación y de transferencia tecnológica, mejoramiento de las alianzas interinstitucionales y empresarial, aunado a un Plan Estratégico 2019, a un análisis DOFA y aun modelo de investigación aplicada que permanentemente está innovando y aportando respuesta a las necesidades del mercado y al desarrollo de nuevos productos y servicios, gracias a la infraestructura y a su capital humano.

Se identifica que el Sena – Centro Agropecuario de Buga tiene recursos y capacidades apropiadas, que le permiten dar respuesta a los requerimientos de los stakeholder o clientes, sin embargo su capacidad instalada da no solo para la generación de mano de obra calificada, sino también de emprendedores capaces de instalar iniciativas empresariales innovadoras, capaces de sostenerse en el tiempo y en el entorno, generadores de empleo y aportadores al crecimiento regional.

El referenciamiento competitivo del Sena con los modelos de Emprendimiento de instituciones tan importantes como las UNIDADES DE EMPRENDIMIENTO A, B y C, muestra en el capítulo 5 de Benchmarking, que Colombia cuenta con instituciones de alto nivel, que sobresalen a nivel internacional, siendo líderes a nivel latinoamericano, dentro las cuales se encuentra el SENA quien a través de su Unidad de Emprendimiento no tiene nada que envidiar a las escuelas europeas de formación profesional, pero si se debe aprender a gerenciar con mayor efectividad sus capacidades y recursos, focalizándose en el desarrollo de un modelo real, práctico y estructurado de Emprendimiento, que resalte, evidencie y maximice sus capacidades y condiciones de formación de empresarios líderes y de iniciativas empresariales sostenibles en el tiempo y en el entorno.

El Direccionamiento estratégico de la Unidad de Emprendimiento del Sena se focaliza en el afianzamiento del sector empresarial y social. En el primero, el SENA contribuirá a la mayor productividad de las empresas para la competitividad regional brindando conocimiento, tecnología y fuerza laboral; en el segundo, a través de la inclusión social de los colombianos permitiéndole acceder al conocimiento, la formación, el trabajo y el emprendimiento. Estas dos acciones se pronunciarán por medio de la consolidación de la estrategia de Emprendimiento del SENA que involucrará temas como: sectores productivos, mercado laboral, innovación, tecnologías y educación, formación por competencias.

No existe un perfil del emprendedor del SENA, que pueda ser identificado o diferenciado de los demás que surjan en el mercado académico e institucional, lo cual denota una oportunidad para establecer un MODELO de formación de EMPRENDIMIENTO, que contenga toda la rigurosidad metodológica que merece una iniciativa de este tipo y sea reconocida por los diferentes entes académicos e institucionales, sector privado y estatal.

La articulación que constantemente hace la entidad al interior de sus programas de formación, para estar a la vanguardia de las iniciativas empresariales, la innovación y los procesos de modernización de los procesos de investigación hacen de la entidad una líder vanguardista, capaz de estudiar los modelos internacionales y adaptarlos o descartarlos, según sea el caso, a las necesidades de la región; de igual manera se poseen las condiciones de generar también, nuevas líneas de evolución y desarrollo a través de sus propios métodos de investigación, lo cual será siempre una cualidad a sostener y preservar.

10. RECOMENDACIONES

- ✓ Darle la importancia al proceso de Direccionamiento Estratégico como el horizonte para el desarrollo de los procesos administrativos, procesos misionales y de apoyo de la organización, que le permiten crear ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, mediante el mejoramiento continuo de la Unidad de Emprendimiento en el Sena – Centro Agropecuario de Buga haciendo monitoreo y mejora continua.
- ✓ Para desarrollar un real modelo de EMPRENDIMIENTO orientado a los aprendices y egresados requiere de la conformación de una MESA DE TRABAJO DE EMPRENDIMIENTO REGIONAL, donde un equipo multidisciplinario de profesionales conformado por: académicos, empresarios, líderes regionales, expertos en emprendimiento y empresarismo, aprendices egresados, aprendices activos, emprendedores, representantes de las instituciones públicas de la región, establezcan las reales necesidades de formación y empresarismo necesitadas en la región; donde inclusive desde un periodo anterior se pueden definir los lineamientos de lo que se va a trabajar en el periodo subsiguiente, de esta forma se deja de trabajar sobre la improvisación, aun cuando por situaciones inesperadas haya un cambio de rotación en el personal de formación o de asesoría.
- ✓ Es necesario fortalecer el sistema de formación de Instructores de Emprendimiento, donde haya una línea de trabajo clara y dirigida que permita conocer de manera clara los lineamientos establecidos por la MESA DE TRABAJO DE EMPRENDIMIENTO REGIONAL y a su vez se pueda retroalimentar periódicamente con los instructores de las áreas técnica sobre la ruta de trabajo que se ha trazado para mejorar la efectividad de los procesos de transformación de aprendiz a emprendedor.
- ✓ Desarrollar programas de entrenamiento permanente y continuo que contribuya al dominio de nuevas tecnologías blandas y duras dirigida a todos los colaboradores o funcionarios de planta o por contrato, con el propósito de fortalecer la integración entre la técnica, la tecnología y la ciencia que contribuyan a desarrollar procesos de innovación y generación de cadenas de valor para los clientes de la organización.
- ✓ Desarrollar un MODELO DE EMPRENDIMIENTO SENA, se hace más que necesario para la estructuración de una Unidad de Emprendimiento ágil, dinámica y preparada para los retos del nuevo milenio; un modelo construido con toda la rigurosidad académica y metodológica que permita organizar y aunar todas y cada una de las fortalezas del SENA, que actualmente se ven individualizadas, pero que si se alinean en una sola fuerza estratégica, sería visible al entorno.

BIBLIOGRAFÍA

AYUSTE Y TRILLAS. Pedagogías de la modernidad y discurso postmodernos sobre la educación. Revista de educación, num. 336 (2005) pp. 219-248

BETANCOURT G., B. (2005) Análisis Sectorial y Competitividad.: Poemia su Casa Editorial, Cali Colombia.,

BETANCOURT G. B. (2013) Teoría del emprendimiento, Artículo sobre emprendimiento, cartilla 1, grupo de investigación “Previsión y Pensamiento Estratégico” Tuluá Colombia

_____ Papeles de Trabajo para Planes Estratégicos. Guías de Clase. Universidad del Valle, Cali Colombia.

COLOMBIA. Consejo Privado de Competitividad de Colombia (2008). II Informe Nacional de Competitividad 2008-2009.

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. LEY 1014 de 2006 (enero 26). De fomento a la cultura del emprendimiento. Disponible en internet: <https://www.mincomercio.gov.co/minindustria/publicaciones.php?id=16435>. Consultado el 15 de agosto de 2012.

COLOMBIA. Documento CONPES 3582 (Concejo Nacional de Política Económica y Social).

CRUZ G., Carlos A., Matiz B., Francisco J. (2004) Sistema Nacional de Creación e Incubación de Empresas (23 p.) Bogotá D.C. Servicio Nacional de Aprendizaje Nacional – SENA

MEDINA V, Javier, Ortigón, Edgar (2006). *Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe, Manual 51* Santiago de Chile. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), Area de Proyectos y Programación de Inversiones

_____ *Proceso Metodológico de Prospectiva y Vigilancia Tecnológico del SENA para la Respuesta Institucional de Formación* (1 ed.206 p). Santiago de Cali. Unidad de Artes Gráficas de la Facultad de Humanidades Universidad del Valle.

_____ *Vigilancia Tecnológica del SENA para la respuesta institucional de formación* (1 ed.206 p). Santiago de Cali. Unidad de Artes Gráficas de la Facultad de Humanidades Universidad del Valle.

_____ *Modelo de Prospectiva y Vigilancia Tecnológica del SENA para la Respuesta institucional de Formación* (1 ed.210 p). Santiago de Cali. Facultad de Ciencias de la Administración Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del conocimiento

_____ *Metodología para la ejecución de escenarios de futuro* (40 p). Santiago de Cali. Facultad de Ciencias de la Administración Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del conocimiento

MELO N., Luz H. (2007) *Incubar del Caribe como generadora de empleo y creadora de empresas de base tecnológica: estudio de caso* (188 p.) Barranquilla Fundación Universidad del Norte. Tesis de Grado

MONTOYA M., Darío (2010). *La revolución tecnológica del SENA Aprendices para una nueva sociedad* (1 ed.252 p). Bogotá D.C. Imprenta Nacional SENA

McCLELLAND, D. C. "Business Drive and National Achievement", Harvard Business Review, 1962.

ORTIZ A. Los modelos pedagógicos. Centro de estudios pedagógicos y Didácticos. Cepedi. Barranquilla (2004)

PÉREZ, Marta. Guía práctica de Planeación Estratégica. Universidad el Valle. Cali, 1990.

SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia estratégica. Novena edición. Bogotá: 3R Editores. 2007.

SPENDOLINI. Michael J., BENCHMARKING, NEW YORK, AMACOM, 1992.
TRADUCIDO AL ESPAÑOL POR EDITORIAL NORMA EN 1994, 249 PAGINAS

SCHUMPETER, Joseph A. (1961). *Konjunkturzyklen. Eine theoretische, historische und statistische Analyse des kapitalistischen Prozesses Bd. I.* en inglés: *Business Cycles. A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process.* New York 1939. Göttingen.

Estudio Académico por First Public Inc Chile S.A. en 1999 INTEC-CHILE en el marco del proyecto "Emprendedores como Creadores de Riqueza y Desarrollo Regional", con el financiamiento del Fondo de Desarrollo e Innovación de CORFO, y el apoyo de la Universidad de Tarapacá y el Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC). **ARI2487-INV/ENSE**

VARELA VILLEGAS, Rodrigo. CDEE: 25 años de acciones y logros, ICESI, Santiago de Cali, 2008

_____ “Las Características empresariales y su desarrollo educacional”
Memorias del IV Congreso latinoamericano sobre espíritu empresarial, Universidad ICESI, Cali 1990.

WHEELEN, T y Hunger, J. D. (2010). *Administración Estratégica y Política de Negocios. Conceptos y Casos* (10 ed., pp. 10-33). México: Pearson Educación.

Infografía

McCLELLAND, D. C. “Business Drive and National Achievement”, [en línea] Disponible en internet: <http://books.google.com.co/books?id=4n9eIYthLQ0C&pg=PA168&lpg=PA168&dq=McCLELLAND,+D.+C.+“Business+Drive+and+National+Achievement”,+Harvard+Business+Review,+1962&source=bl&ots=3dJcJyztH6&sig=V1f27bB0Job9>

RODRÍGUEZ R., Alfonso (2008). El Emprendimiento en Colombia (Vol. 4 No. 2) Artículo de Reflexión. Universidad Libre, Seccional Cali
SENA. Disponible en internet: <http://www.sena.edu.co/Portal/EI+SENA/Historia/>

TIMMOSNS; J. A. Spinelli; S. New Venture. Creation Entrepreneurship for the 21 st Century. En: Entrepreneurship-volumen1-pdf. [En línea] Disponible en internet: <http://es.scribd.com/doc/147015017/Entrepreneurship-volumen1-pdf>.

Disponible en internet: <http://Emprendimiento.sena.edu.co>

Disponible en internet: <http://www.slideshare.net/VICTORCEVALLOSGAVILANES/entorno-demografico>

Disponible en internet:
http://www.emprendimiento.unal.edu.co/contenidos.php?id_cont=histo1
Disponible en internet: <http://www.ICESI.edu.co/cdee>

Del Artículo: «Definición de Misión», de Iván Thompson, Publicado en la Página Web:
<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-definicion.html>,

Disponible en internet: http://www.mineduacion.gov.co/cvn/1665/articles-155564_archivo_pdf.unknown

Disponible en internet: http://www.mineduacion.gov.co/cvn/1665/articles-155564_archivo_pdf.unknown

[http://www.sena.edu.co/oportunidades/formacion/Paginas/Sistema-de-Investigacion,-Desarrollo-Tecnologico-e-Innovacion-del-SENA-\(SENNOVA\).aspx](http://www.sena.edu.co/oportunidades/formacion/Paginas/Sistema-de-Investigacion,-Desarrollo-Tecnologico-e-Innovacion-del-SENA-(SENNOVA).aspx)

ANEXO A

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS TULUÁ 2014



FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO EN EL SENA, CASO CENTRO AGROPECUARIO DE BUGA, PERIODO 2012 - 2014

ENCUESTA DE EMPRENDIMIENTO

Este cuestionario forma parte de una investigación del SENA-Centro Agropecuario de Buga, con el fin de hacer una evaluación del área de emprendimiento, como uno de los instrumentos para la formulación de un plan estratégico para el fortalecimiento de la Unidad de Emprendimiento.

Marque con una (X) la respuesta correcta de acuerdo a su opinión teniendo en cuenta lo visto y aprendido durante el curso de formación que está realizando.

Siempre debe haber una sola respuesta para cada pregunta.

NOMBRE Y APELLIDO: _____

1. EDAD:

Entre 14 y 18 años. ____

Entre 19 y 23 años. ____

Entre 23 y 28 años. ____

Entre 29 y 35 años. ____

Mayor a 35 años. ____

2. SEXO

Masculino. ____

Femenino. ____

3. ESTADO CIVIL

Soletero. ____
Casado. ____
Viudo. ____

4. ESTRATO EN EL QUE VIVE

Estrato 1.
Estrato 2.
Estrato 3.

5. ¿Sabe usted que es emprendimiento?

Sí. ____
No. ____

6. Siente usted que al estudiar en el Sena, lo ha motivado a ser un emprendedor?

Sí. ____
No. ____

7. ¿Cree usted que es importante que en los cursos de formación del Sena, se incluya el emprendimiento?

8. ¿Cree usted que con los conocimientos adquiridos en el Sena, son una base sólida para iniciar su propio negocio?.

9. ¿Con base en su experiencia como aprendiz, usted ve el emprendimiento como:?

- ✓ Una competencia o resultado de aprendizaje más.
- ✓ La percibe como un módulo alternativo que se orienta desde los conocimientos de proceso.
- ✓ El valor agregado que le permitirá desarrollar habilidades y destrezas en el quehacer profesional.
- ✓ Parte de un requisito para graduarse, donde debe presentar ideas de negocio y exponerlas.
- ✓ El factor diferenciador entre el Sena y las demás entidades educativas.
- ✓ Otra. Cuál?

10. ¿Qué tema le parece importante ver en curso de emprendimiento?

- ✓ Plan de mercadeo.
- ✓ Costos.
- ✓ Fuentes de financiamiento.
- ✓ Plan de negocios.
- ✓ Legislación comercial y tributaria.
- ✓ Otro Cuál?

11. ¿Ha pensado usted iniciar su propio proyecto de emprendimiento?

Sí. __

No. __

12. ¿Sabe usted que en el Sena existe una Unidad de Emprendimiento estructurada con instructores, recursos y funciones puntuales?

13. ¿Sabe para que se creó la Unidad de Emprendimiento y como acceder a ella?

14. ¿Sabe usted quien es el Coordinador de la Unidad de Emprendimiento SENA-CAB?

15 ¿En los programas de formación de cada técnico o tecnología, existen unos resultados de aprendizaje que le apuntan al desarrollo del emprendimiento, sabe usted cuáles son? Si su respuesta es sí, constaste la pregunta No. 16.

16. ¿Qué tipo de actividad de formación realizan sobre estos y porque estos le apuntan al emprendimiento?

ANEXO B

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS TULUÁ 2014



FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO EN EL SENA, CASO CENTRO AGROPECUARIO DE BUGA, PERIODO 2012 - 2014

ENCUESTA DE EMPRENDIMIENTO PARA ASPIRANTES

Este cuestionario forma parte de una investigación del SENA-Centro Agropecuario de Buga, con el fin de hacer una evaluación del área de emprendimiento, como uno de los instrumentos para la formulación de un plan estratégico para el fortalecimiento de la Unidad de Emprendimiento.

NOMBRE Y APELLIDO: _____

1. EDAD:

Entre 14 y 18 años. ____

Entre 19 y 23 años. ____

Entre 23 y 28 años. ____

Entre 29 y 35 años. ____

Mayor a 35 años. ____

2. SEXO

Masculino. ____

Femenino. ____

3. ESTADO CIVIL

Soletero. ____

Casado. ____

Viudo. ____

4. ESTRATO EN EL QUE VIVE

Estrato 1.
Estrato 2.
Estrato 3.

5. ¿DE CUAL INSTITUCIÓN ES USTED EGRESADO?

SENA. _____
OTRA INSTITUCIÓN _____ CUAL? _____

Si es egresado del Sena responda la pregunta 6, de lo contrario continúe en la pregunta 7.

6. En su proceso formativo sus instructores le informaron sobre el Fondo Emprender?

SI ____
NO ____

7. ¿Cómo se enteró usted de la existencia del Fondo Emprender?

8. ¿Por qué cree usted que tiene espíritu emprendedor?

9. ¿Cuáles son las razones por las que decidió presentarse al Fondo Emprender?

10. ¿Quién lo motivo a presentar el plan de negocio?

11. ¿Qué tipo de idea de negocio quiere presentar o está presentando al Fondo Emprender? Explique brevemente de que se trata.

12. ¿Cuál es la innovación que tiene su idea de negocio?

13. ¿Por qué cree usted que es importante elaborar un plan de negocio?

ANEXO C

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS TULUÁ 2014



FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO EN EL SENA, CASO CENTRO AGROPECUARIO DE BUGA, PERIODO 2012 - 2014

ENCUESTA DE EMPRENDIMIENTO

INSTRUCTORES DE OTRAS ÁREAS Y DE EMPRENDIMIENTO

Este cuestionario forma parte de una investigación del SENA-Centro Agropecuario de Buga, con el fin de hacer una evaluación del área de emprendimiento, como uno de los instrumentos para la formulación de un plan estratégico para el fortalecimiento de la Unidad de Emprendimiento.

NOMBRE Y APELLIDO: _____

¿Considera usted, que el emprendimiento es la respuesta a las necesidades de la sociedad, para la creación de actitud y la cultura empresarial?

Considera usted que los contenidos temáticos que utiliza el SENA, para la formación del emprendimiento, son suficientes para alcanzar los resultados esperados?

¿Siendo el fondo emprender, el principal motor de apalancamiento financiero para las ideas de negocio, considera usted que su difusión y enseñanza es apropiada para los diferentes tipos de emprendedores?

¿Considera usted como instructor, que puede ayudar y hacer parte de la Unidad de emprendimiento?

¿Considera usted, que el emprendimiento es la respuesta a las necesidades de la sociedad, para la creación de actitud y la cultura empresarial?

¿Considera usted que los contenidos temáticos que utiliza el SENA, para la formación del emprendimiento, son suficientes para alcanzar los resultados esperados?

¿Considera usted que los contenidos temáticos que utiliza el SENA, para la formación del emprendimiento, son suficientes para alcanzar los resultados esperados?

¿Considera usted que las estrategias que utiliza el SENA, para la formación del emprendimiento son suficientes para alcanzar los resultados esperados?

¿Conoce usted el plan estratégico del SENA?

ANEXO D

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TULUÁ
2014**



**FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO
DE LA UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO EN EL SENA, CASO CENTRO
AGROPECUARIO DE BUGA, PERIODO 2012 - 2014**

ENTREVISTA DIRIGIDA A EXPERTOS EN EMPRENDIMIENTO

**ENTREVISTA A EXPERTOS Dr. RODRIGO VARELA - ICESI CALI (Director Fundador del
Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial)**

¿En que radica el éxito del Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial?

Se podría decir que el éxito radicó en ser los primeros en la incursión en temas de Emprendimiento, contando además con factores clave como: 1. Dependier directamente de la Rectoría, lo cual permitió tener un apoyo directivo que emanaba un acompañamiento casi que obligatorio por parte de la Universidad. 2. Contar con el Apoyo del equipo humano de la Universidad. 3. Contar con el Apoyo Institucional y la permeabilización del Emprendimiento en todas las áreas. 4. La creación de equipos profesionales de alta calidad. 5. Apoyo de los diferentes sectores gremiales y empresariales. 6. Apoyo político. 7. Buena aceptación por parte de los estudiantes. 8. Desarrollo de un modelo único de formación. 9. Estudiando las tendencias del entorno. 10. Innovación en los servicios ofertados. 11. Teniendo pensamiento local con visión mundial.

¿Cuál es el Impacto que ha tenido el Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial en la comunidad académica y empresarial?

El verdadero impacto fue que la comunidad lo aceptó, lo validó y lo copiaron; surgieron muchas entidades en el trabajo del emprendimiento.

La producción de buen material bibliográfico.

Mostrando resultados tangibles, mediante el nacimiento de empresas surgidas de este modelo.

¿En que consiste el modelo de Innovación empresarial para fortalecer el emprendimiento universitario?

Proceso de transformación.

Cultura del espíritu empresarial.

Las etapas personales las etapas empresariales.

Las dos grandes percepciones de deseabilidad y de factibilidad.

Durante el trabajo desarrollado en el CDEE, se desarrollaron ideas como: "modelo de Desarrollo Empresarial Basado en Competencias Empresariales" - Programa "Jóvenes con Empresa" - PERO LA CLAVE DE TODO ESTUVO EN CENTRARSE EN EL TEMA DE "EMPRESA" Y EN LA FORMACIÓN DE "EMPRESARIOS".

¿Cómo se fortalece la cultura del Emprendimiento?

Hay que hacer la Transformación de sentirse y ser empresario "CASARSE CON LA IDEA QUE LOS SATISFAGA".

Hay que evaluar muy bien: - LA DESEABILIDAD y - LA FACTIBILIDAD.

Se evaluó mucho el "PROYECTO", pero hay que evaluar más a la "PERSONA".

Se desarrolló el concepto de: "LA TUBERIA EMPRESARIAL", que consiste en reconocer que todos pueden entrar al "tubo" del emprendimiento, pero ese tubo está lleno de huecos, por los que la mayoría se van saliendo y al final solo unos pocos salen.

¿Cómo se puede fortalecer el emprendimiento Institucional, para obtener mejores resultados?

Lo primero y primordial es que quienes lideren los procesos directivos, formativos, técnicos y académicos tengan CLARO el tema del EMPRENDIMIENTO.

Hay que cambiar paradigmas.

Hay que saber cuál es su labor dentro del modelo de EMPRENDIMIENTO = Motivar, Autoayuda, Empresarizar y Orientar.

El EMPRENDIMIENTO no es rápido y se exige muchísimo acompañamiento.

¿Qué tipo de Proyectos Impulsa el CDEE?

El CDEE está diseñado principalmente para la comunidad académica de ICESI, sin embargo han existido propuestas como:

El Centro LAYA, para Empresarios Nacientes con atención al público externo a la Universidad.

PROPYME, para empresas en proceso de asesoría y acompañamiento.

¿El EMPRENDIMIENTO se enseña?, se desarrolla?, es Innato?

En la experiencia desarrollada a través del CDEE, se han desestimado los preceptos de que el emprendimiento sea una habilidad Innata, se considera más como algo de la vida, a través de la cual se van desarrollando habilidades, mediante la disciplina combinado con factor de Necesidad, es algo que depende de "EL ESFUERZO PROPIO", combinado con unos múltiples factores de apoyo (familiar, institucional, empresarial, político, etc). El Emprendimiento NO se aprende leyendo libros, sino mediante la gestión de: LA PRUEBA, EL ENSAYO Y EL ERROR.

Sin embargo no se pueden desconocer los dones en particular que cada ser humano posee

El EMPRENDIMIENTO se enseña?, se desarrolla?, es Innato?

En la experiencia desarrollada a través del CDEE, se han desestimado los preceptos de que el emprendimiento sea una habilidad Innata, se considera más como algo de la vida, a través de la cual se van desarrollando habilidades, mediante la disciplina combinado con factor de Necesidad, es algo que depende de "EL ESFUERZO PROPIO", combinado con unos múltiples factores de apoyo (familiar, institucional, empresarial, político, etc). El Emprendimiento NO se aprende leyendo libros, sino mediante la gestión de: LA PRUEBA, EL ENSAYO Y EL ERROR.

Sin embargo no se pueden desconocer los dones en particular que cada ser humano posee.

¿Cuáles son los proyectos más exitosos que ha liderado el CDEE?

Dentro de la historia del CDEE, es difícil determinar los mejores, pues todos han tenido una particularidad y todos son muy independientes el uno del otro; pero podríamos mencionar proyectos del CDEE como "EL CONGRESO", "PROYECTO DE RED PYMES CON EL BID", "PROYECTOS EDUCATIVOS DE FORMACIÓN A EDUCADORES", "PROYECTOS ACADÉMICOS", "PRODUCCIÓN DE MATERIAL ACADÉMICO", "PROYECTO JÓVENES CON EMPRESA", entre otros. Si hablamos

de proyecto de empresa de los estudiantes, hay un ejemplo de crecimiento con una empresa de Cervecería, que ha logrado grandes reconocimientos.

¿En que consiste el proyecto "RED PYMES" que desarrollaron con el BID?

Nació inicialmente como una idea para formar profesores universitarios y que se combinó con otra iniciativa de la Fundación Corona, donde se logró presentar una propuesta por valor de 3 millones de dólares, para la formación de 10,000 personas en empresarización, distribuido en Cali, Bogotá y Medellín, en un lapso de 3 años. Se desarrolló un modelo Colombiano que permitió impactar en 500 iniciativas empresariales, dejando profesionales y profesores formados que irrigan esas experiencias en sus espacios de trabajo.

¿Cuáles son los referentes más importantes de EMPRENDIMIENTO?

Ha habido cosas muy interesantes en el país, dentro de ello hay que resaltar el programa de EMPRENDIMIENTO del SENA, por sus condiciones de cobertura, infraestructura, tecnología y presupuesto, sin pensar en aspectos de CUALIFICACIÓN; que el sector privado se haya vinculado con programas como DESTAPAFUTURO, VENTURES, entre otros, se convierte en un precedente de fomento, que obliga a que la academia contemple la importancia de tener centros de fomento del EMPRENDIMIENTO, con particularidades que generen impacto tanto a la población estudiantil, como a la institución misma.

¿Cuál es su opinión sobre el modelo de EMPRENDIMIENTO del SENA?

La verdad no conozco el modelo de EMPRENDIMIENTO del SENA, yo veo que cogen "cositas" de todo el mundo, pero NO HAY UN MODELO SENA, no hay un planteamiento que yo conozca, que defina un lineamiento claro y definido; creo más bien que ha habido mucha buena intención, pero NO SÉ CUAL ES EL MODELO SENA. Han hecho el lanzamiento de muchas cosas, como por ejemplo: FONDO EMPRENDER, TECNO PARQUES, FERIAS EMPRESARIALES, entre otros, pero no podría dar una opinión sobre "EL MODELO SENA", porque no lo conozco. No existe material bibliográfico formal del SENA sobre EMPRENDIMIENTO que sea línea de trabajo a nivel nacional.

¿Usted ha escrito libros, que aporten al EMPRENDIMIENTO?

Tengo un libro de nombre "INNOVACIÓN EMPRESARIAL", que ha sido un referente de estudio de docentes y estudiantes; actualmente vamos en la tercera edición y con intenciones de trabajar sobre la cuarta. Ha sido un libro lleno de muchas críticas, que han permitido enriquecerlo y fortalecerlo, inclusive hasta se ha pensado en traducirlo a otros idiomas. ES MUY IMPORTANTE APORTAR MATERIAL BIBLIOGRÁFICO AL MODELO DE EMPRENDIMIENTO.

Sobre los premios promocionados en el país mediante los programas de EMPRENDIMIENTO, cuál es su opinión?

Es supremamente importantísimo, que se den este tipo de estímulos y considero que se deben seguir teniendo más cada día, pues hay que despertar en la gente el interés y el entusiasmo; la difusión que se da alrededor de este tema siempre es bienvenida y eso ayuda muchísimo a la dinámica.

ANEXO E

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS TULUÁ 2014



FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO EN EL SENA, CASO CENTRO AGROPECUARIO DE BUGA, PERIODO 2012 - 2014

ENTREVISTA DIRIGIDA A EXPERTOS EN EMPRENDIMIENTO

**ENTREVISTA A EXPERTOS Dra. Maria Constanza Meza Renza (Líder de la Unidad de
Emprendimiento del Centro Industrial de Cali)**

¿Cuál es el marco que mueve la Unidad de Emprendimiento en el SENA, desde lo que es la Regional Valle y de qué manera se permean las Unidades de Emprendimiento de los centros de hacen parte del Departamento?

El SENA desde los años 90 ha tenido un contacto muy marcado con el sector empresarial, pues en un principio se habló del programa de "DESARROLLO EMPRESARIAL" y era la división que se encargaba de atender al sector. Este tenía tres equipos de trabajo: INSTRUCTORES, LOS ASESORES DE FORTALECIMIENTO DE LAS EMPRESAS Y EL GRUPO FACE (Formación a Creadores de Empresa). Luego con la llegada de Darío Montoya, nacen las Unidades de Emprendimiento que son las que han venido funcionando dentro de la labor formadora. Cada centro de formación está diseñado mediante un modelo de especialización, que permite tener su especificidad y sobre ese marco desarrolla sus programas de formación.

¿Cuál es la base lineal del modelo de EMPRENDIMIENTO del SENA?

**LEY 1014
PLAN ANUAL DEL SENA - NIVEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO
LOCOMOTORA DE LA INNOVACIÓN
COMPES**

¿Cuál es el protocolo de asesoría de proyectos de EMPRENDIMIENTO?

Los instructores forman y filtran las potenciales iniciativas empresariales pasan a los gestores de emprendimiento, quienes NO forman, sino que asesoran el proyecto.

Seguimiento al proyecto.

Presentación al fondo emprender.

El SENA enseña y fomenta el EMPRENDIMIENTO o identifica y fortalece el EMPRENDIMIENTO?

A través de la formación, se busca que el aprendiz REDESCUBRA el EMPRENDIMIENTO dentro de su propio interés.

Potencializar la CULTURA DEL EMPRENDIMIENTO.

Aprender a proyectar su iniciativa EMPRESARIAL en un documento.

Como se relaciona la UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO DEL SENA, con otras Unidades de otras Instituciones públicas y Privadas.

A través de las mesas de ayuda, se hacen alianzas desde nivel central.

¿Cuál es el Impacto de la Unidad de Emprendimiento en la Región?

Número de empresas creadas, casi 2000 desde el nacimiento del Fondo Emprender.

¿Cuál es el éxito del fondo emprender?

Focalización de los objetivos, mezclado con actitud y trabajo.

Fondo Emprender, no sólo le apunta hacia la empresarización del aprendiz, sino también hacia el desarrollo de la actitud emprendedora, para el desarrollo de proyectos de conocimiento, aporte académico, entre otros.