

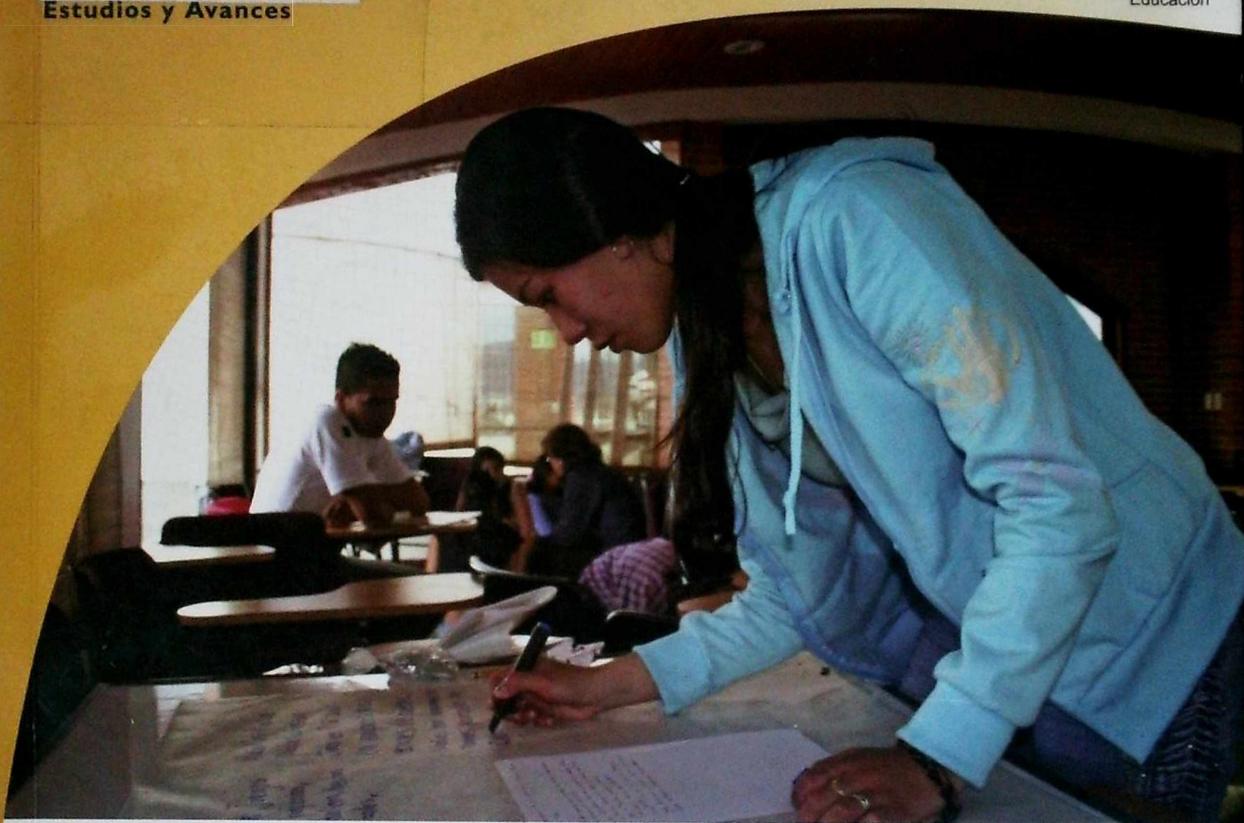


SED
220

Estudios y Avances



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.
Secretaría
Educación



Hacia un Modelo de Formación en Emprendimiento Empresarial



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Secretaría
Educación

MODELO DE FORMACIÓN EN EMPREDIMIENTO EMPRESARIAL

En el Marco del Proyecto "Educación para Jóvenes y Adultos Ligada a la Cultura del Trabajo y a la Educación Superior" y el Componente "Cultura para el Trabajo"

- © ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ.
Secretaría de Educación Distrital, 2006.
Unidad de Educación Superior.
- © UNIVERSIDAD CENTRAL
Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y
Contables, carrera de Administración de Empresas.
- © ISBN: 978-958-8312-32-3

Primera Edición
Distribución gratuita
Prohibida su reproducción parcial o total,
sin previa autorización de la Secretaría Distrital
Bogotá, D.C., diciembre 2006
Impreso en Colombia

UNIVERSIDAD CENTRAL

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN



**ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.**

Secretaría
Educación

LUIS EDUARDO GARZÓN

Alcalde Mayor de Bogotá

ABEL RODRÍGUEZ CÉSPEDES

Secretario de Educación de Bogotá

FRANCISCO CAJIAO RESTREPO

Subsecretario Académico

CLAUDIA LÓPEZ DUARTE

Gerente Unidad de Educación Superior

FERNANDO DELGADO ACEVEDO

Coordinador Cultura para el Trabajo

BOGOTÁ, D.C. - COLOMBIA

TELÉFONO: 274 2000

FAX: 274 2000

CORREO: educacion@ucbogota.edu.co

PÁGINA WEB: www.ucbogota.edu.co

BOGOTÁ, D.C. - COLOMBIA

UNIVERSIDAD CENTRAL DE BOGOTÁ - SECRETARÍA DE EDUCACIÓN

BOGOTÁ, D.C. - COLOMBIA

Esta publicación fue realizada por la Secretaría de Educación con el apoyo de la Universidad Central, entidad que formó parte del proceso de construcción del Modelo de Emprendimiento Empresarial

UNIVERSIDAD CENTRAL

GUILLERMO PÁRAMO ROCHA

Rector

PABLO LEYVA FRANCO

Vicerrector Académico

SANTIAGO ARAOZ-FRASER

Decano Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables

EQUIPO DE TRABAJO:

ÁLVARO VELÁSQUEZ CAICEDO

Director Carrera de Administración de Empresas

WILLIAM HENRY TORRES LUGO

Director INGENIUM - Centro de Innovación y Gestión Empresarial

ISLENA TORRES RONDÓN

Diseño Conceptual Metodológico y de Contenidos
Directora Académica del Programa

WILLIAM HENRY TORRES LUGO

JHONY FERNANDO LÓPEZ TORRES

Apoyo al Desarrollo Conceptual y Metodológico

WILLIAM PÉREZ COTRINO

PILAR TORRES RONDÓN

ÁLVARO ROMERO AGUDELO

Equipo de Apoyo Profesional

Coordinación Editorial

Unidad de Educación Superior

Diseño y Diagramación:

Yesid Zúñiga Ordóñez

Bogotá, Diciembre de 2006

El presente documento fue realizado por
UNIVERSIDAD CENTRAL y la SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DISTRITAL,
elaborado bajo la orden de servicio 209 del 24 de enero de 2006.

"Este documento de trabajo fue preparado bajo la orientación de la Unidad de Educación Superior, la Universidad Central y los Colegios:

COLEGIO	DOCENTES
EXTERNADO NACIONAL CAMILO TORRES	CLARA INÉS SEGURA BERNAL
	JULIO ROBERTO DIAZ BAEZ
	EDILMA MONTAÑA C.
	MIRYAM R. MACHADO DE GÓMEZ
JUANA ESCOBAR	ARGELIO MALPICA MORENO
	PEDRO ANTONIO SANTOS
	LUZ MERY GONZÁLEZ
	WILLIAM LOZANO
	JUAN DAVID BARBOSA
	NEYLA MIREYA PARRA MURCIA
MIGUEL DE CERVANTES SAAVEDRA	NIDIA CESPEDES MARTINEZ
	MANUEL RICARDO HERNÁNDEZ
	JENNY ALFONSO ORTIZ
	LUIS FERNANDO GONZÁLEZ FORERO
	LUIS ALFREDO CARDONA CRISTANCHO
	ESPERANZA MEJÍA BARCO
	LUIS EDUARDO VARGAS TORRES
	DEISY ROSALBA GUERRA BOLAÑOS
ALMIRANTE PADILLA	NABOR INFANTE PINTO
	VICTOR HUGO VARGAS GUTIÉRREZ
	ERNESTO DIAZ MORENO
	CLEMENCIA RODRÍGUEZ
BRASILIA BOSA	MARIA ESPERANZA BECERRA BLANCO
	FERNANDO DE JESÚS GUTIÉRREZ MORENO
	MIGUEL ANGEL GUEVARA GUERRERO
	LUZ MARINA DE DIOS ÁLVAREZ
	MARTHA AYDE ORTEGA PACANCHIQUE
	NORBERTO BOLÍVAR

Continúa...

COLEGIO	DOCENTES
ALBERTO LLERAS CAMARGO	FRANKELINA CEPEDA ALZA
	EDITH OSORIO ARTUNDUAGA
	OLGA LUCIA GONZÁLEZ CANO
	CARLOS EDUARDO RUIZ GRAJALES
	FAUSTINA HERRERA GONZÁLEZ
GERARDO PAREDES	NUBIA ESPITIA
	GLORIA INÉS CUBILLOS RUEDA
	MARÍA ELENA ESPITIA SIERRA
	ALBA LUZ CERQUERA
	GLORIA ESPERANZA CASTELLANOS CASTILLO
	ERIKA CORTÉS IBARRA
INTEGRADO FONTIBÓN	GERMÁN CAITA MUÑOZ
MARRUECOS Y MOLINOS	JULIA ELVIRA CHACÓN M.
	NANCY LILIANA PABÓN GUTIÉRREZ
	FLORALBA MENDOZA PULIDO
	ANGELA MONTOYA BETANCOURT
	CARLOS ARTURO CORTEZ BELTRÁN
	OLMER GONZALO MILLAN ARDILA
SANTA INÉS	DORIS DIAZ
	FRANCISCO EDILBERTO AMAYA IZAQUITA
	RINA TORO
	LEONARDO ROMERO VARÓN
	DIANA MARTÍNEZ LÓPEZ
	PEDRO LIBARDO CAMPOS HEREDIA



**ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.**

Secretaría
Educación

Presentación

Una de las preocupaciones generales de la ciudad en relación con los y las jóvenes, tiene que ver con la inclusión y reconocimiento social, así como en el ámbito educativo, la permanencia y continuidad en la cadena de formación consecuente con el acceso por parte de este grupo poblacional a la Educación Superior y/o vinculación con el Sector Productivo.

Crear condiciones sostenibles para el ejercicio efectivo de los derechos económicos, sociales y culturales, con el propósito de mejorar la calidad de vida, reducir la pobreza y la inequidad, potenciar el desarrollo autónomo, solidario y corresponsable de todos y todas, con prioridad para las personas, grupos y comunidades en situación de pobreza y vulnerabilidad, propiciando su inclusión social mediante la igualdad de oportunidades y el desarrollo de sus capacidades, la generación de empleo e ingresos y la construcción de Tejido socio – productivo, así como la apropiación colectiva de la riqueza y el acercamiento al mundo del trabajo, se establecen desde el Plan de Desarrollo de la ciudad "Bogotá, sin indiferencia, un compromiso social contra la pobreza y la Exclusión", el cual propende por una juventud con alternativas, con un potencial que debe ser aprovechado y considerado como factor para la inclusión social, creando oportunidades y alternativas de diferente índole entre las que se identifican características creativas y productivas entre otras.

Es así como, en consideración a esta propuesta, la Secretaría de Educación Distrital en su interés de viabilizar las políticas y programas, emprendió procesos orientados a la formación de los y las jóvenes de los Colegios Oficiales Distritales en el marco del programa "Educación para Jóvenes y Adultos", el proyecto "Educación para Jóvenes y Adultos Ligada a la Cultura del Trabajo y a la Educación Superior" a partir del Componente "Cultura para el Trabajo", a través de experiencias de emprendimiento en diferentes temáticas de formación complementaria con el fin de propiciar acciones de mejoramiento de su proyecto de vida, y por ende, en el interés de fortalecer la continuidad en su cadena de formación y el acercamiento al mundo del trabajo.

Mediante el desarrollo de estrategias encaminadas a la incorporación de una Cultura para el Trabajo, la Unidad de Educación Superior de la Secretaría de Educación Distrital, inició un proceso para atender desde diferentes temáticas la formación complementaria e integrada de sus jóvenes estudiantes de educación media a partir de varios campos del saber, Agroindustria, Arte y Cultura, Humanidades, Biotecnología y Emprendimiento Empresarial; de igual forma, desde la cualificación del proceso de articulación de la educación media con los programas de formación laboral del SENA, y la realización de alianzas estratégicas con el Sector Empresarial de la ciudad, por medio de las cuales se abrieron espacios productivos para permitir su acercamiento al mundo del trabajo con estrategias relacionadas con Observaciones Pedagógicas Empresariales, OPE, patrocinio de estudiantes de educación media a través de Contratos de Aprendizaje, charlas sobre empresarialidad, prácticas empresariales, pasantías o visitas guiadas, entre otras.

La experiencia de estos procesos permite visualizar la disposición al desarrollo humano para realizar propuestas creativas desde cualquiera de las temáticas señaladas, las que pueden conducir a un resultado trascendental para el proyecto de vida de los y las jóvenes, el que se evidencia en la transformación de los modelos mentales del estudiante, del docente, del directivo docente, de la comunidad o de la propia sociedad.

Estos resultados son importantes e impactantes a la medida en que hacen parte de una estrategia soportada a partir de los lineamientos del Plan de Desarrollo de la Ciudad, los cuales buscan generar cambios significativos y duraderos en la sociedad como lo ofrece el proyecto "Educación para Jóvenes

y Adultos Ligada a la Cultura del Trabajo y a la Educación Superior” que a partir de las estrategias referidas facilitan nuevas oportunidades entre los y las jóvenes estudiantes de educación media de la ciudad y les permite un acercamiento al mundo del trabajo y el fortalecimiento y cualificación de su actividad educativa.

A través de la Secretaría de Educación Distrital, se ha puesto en práctica con un grupo de colegios oficiales distritales, cuyos actores fundamentales han sido los directivos docentes, estudiantes de educación media y padres de familia, abiertos a participar, dispuestos a desarrollar nuevas competencias, orientadas al logro y a las transformaciones mentales que se les han propuesto, modelos de formación en procura de fortalecer la Cultura para el Trabajo en la educación media de Bogotá.

La experiencia de la Universidad Central, Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables, Carrera de Administración de Empresas, con su equipo de profesionales pertenecientes al Centro de Innovación y Gestión Empresarial -INGENIUM que desarrolló el Modelo de Formación en Emprendimiento Empresarial, FRACTAL Emprendizaje Generativo, en cumplimiento del compromiso adquirido con la Secretaría de Educación Distrital, originó la intervención directa de Directivos Docentes y Docentes, logrando con ello procesos de actualización y la obtención de nuevos saberes en iguales características y oportunidades de formación a la ofrecida a sus propios estudiantes de educación media.

De igual manera, el modelo de formación, implementado como un proceso de aprendizaje creativo e innovador para el sistema educativo de la ciudad, aportó a la formación integral y beneficio directo de los estudiantes de educación media como una oportunidad para su proyecto de vida en campos nuevos del emprendimiento empresarial, con el interés de formarlos y acercarlos a oportunidades laborales desde el concepto de la Cultura para el Trabajo a partir de este Modelo de Formación y el desarrollo de procesos de generación de ideas de emprendimiento hasta la premiación simbólica de las mejores ideas emprendedoras.

El desarrollo de este Modelo de Formación, su concepción pedagógica, su realización y la propuesta de sostenibilidad e impacto social que se puede evidenciar a lo largo de esta publicación refleja la experiencia acumulada por quienes participaron de esta estrategia, directivos docentes, estudiantes de educación media, padres de familia, estudiantes de las jornadas diurna y nocturna, la Universidad Central y la Secretaría de Educación Distrital a través de la Unidad de Educación Superior, que conjunta e integradamente pusieron un toque de distinción con sus intervenciones y el alto sentido de responsabilidad social, y una ganancia para nuestros(as) jóvenes, por lo cual esperamos que el empoderamiento y fortalecimiento de la Cultura para el Trabajo en esta población de la ciudad haga de ella, una apropiación de conceptos y herramientas que aquí se entregan, e impulse el mejor provecho para entender que el interés de los gestores del proyecto, es el de contribuir a que a partir de la experiencia vivida, se generen actitudes para lograr cambios profundos en la sociedad.

La Secretaría de Educación Distrital a través de la Unidad de Educación Superior, como instancia líder de esta estrategia, y la Universidad Central, por intermedio de INGENIUM, Centro de Innovación y Gestión Empresarial, junto con todo su equipo de trabajo, como responsable del componente pedagógico y experiencial, esperan generar en la comunidad desarrollos productivos a partir de este Modelo de formación y contribuir, con ello, al fortalecimiento de la educación media para Bogotá y la Incorporación de la Cultura para el Trabajo, así como la articulación con la educación superior.

**Secretaría de Educación Distrital
Unidad de Educación Superior**

Introducción

La experiencia del emprendimiento puede tener diferentes facetas, pero la más reconfortante e inspiradora es la que se basa en la capacidad creativa y en la disposición para la innovación, las cuales pueden conducir a un resultado duradero el cual se manifiesta en la transformación de los modelos mentales de una persona, de una comunidad o de una sociedad.

Este impacto es mucho más importante cuando hace parte de una estrategia de gobierno, cuando se asimila a una política pública, con la cual se busca generar cambios significativos y duraderos en la sociedad como sucede con el proyecto "Educación para Jóvenes y Adultos ligada a la Cultura del Trabajo y la Educación Superior", que a partir de una iniciativa de la Administración de Bogotá D.C., a través de la Secretaría de Educación Distrital, se ha puesto en práctica con un importante grupo de Colegios Oficiales Distritales de la ciudad, cuyos actores fundamentales han sido los docentes y estudiantes de la educación media, abiertos a participar, dispuestos a desarrollar nuevas competencias, orientadas al logro y a las transformaciones mentales que se les han propuesto.

La experiencia del programa de Administración de Empresas de la Universidad Central y del equipo que desarrolló el Proyecto FRACTAL, Emprendizaje Generativo, en cumplimiento del compromiso adquirido con la Secretaría de Educación Distrital, se puede ver desde dos perspectivas. Por un lado, permitió a los participantes un modelo nuevo, diferente, que se ha venido construyendo desde hace varios años. Por otro lado, hubo un enriquecimiento institucional y del equipo de trabajo, que permitió introducir interesantes y útiles ajustes durante el desarrollo del programa que hoy se plasma en lo que denominamos el modelo FRACTAL, un modelo diseñado para elevar la capacidad de respuesta innovadora del emprendedor ante los desafíos del entorno.

El diseño del modelo que en las siguientes páginas puede visualizar y apreciar es la experiencia acumulada de una serie de actores (docentes, estudiantes de educación media, rectores, padres, emprendedores, Universidad Central y Secretaría de Educación Distrital) que quisieron imprimir su huella con sus aportes y conocimiento, pero también es muestra de la ganancia del trabajo realizado, por lo cual esperamos que cada uno de los interesados haga una apropiación de los conceptos y herramientas que aquí se entregan, saque de ellos el mejor provecho y comprenda que el interés de los gestores del proyecto, es el de contribuir a que a partir de la experiencia individual, se generen compromisos colectivos, para lograr cambios profundos en la sociedad, así como también apropie el concepto de la Cultura para el Trabajo a través del Modelo de Formación en Emprendimiento Empresarial – FRACTAL Emprendizaje Generativo -.

La Administración Distrital, la Secretaría de Educación del Distrito, la Unidad de Educación Superior, como instancia promotora y financiadora de este trabajo, y la Universidad Central por intermedio del programa de Administración de Empresas, junto con todo su equipo de trabajo, como responsable del componente pedagógico y experiencial, han cumplido una tarea que esperamos sea aprovechada al máximo por los destinatarios de la misma.

Contenido

Agradecimientos.....	5
Presentación.....	7
Introducción.....	11
Contenido.....	12

Capítulo 1. Formación para el Emprendimiento: Una decisión que hace que las cosas ocurran

Antecedentes y contexto socioeconómico.....	16
La trama del emprendimiento.....	18
"Huellas que perduran" un compromiso con la sostenibilidad.....	18
La metáfora del árbol.....	18
Lo prospectivo, un ejercicio de largo alcance y condición para la sostenibilidad de FRACTAL.....	21
Opción estratégica del Colegio Oficial Distrital "LA MERCED", año 2005.....	22
Fractal: una marca que deja huella.....	22
Opción estratégica del Colegio Oficial Distrital "ALBERTO LLERAS CAMARGO", año 2006.....	22
Construimos Comunidad a través del Desarrollo Humano, la Ciencia y la Tecnología.....	23
Estrategia de Articulación con Cultura Para el Trabajo.....	24

Capítulo 2. "Modelo de Emprendimiento Empresarial - Fractal"... Un tejido cuya trama articula finamente: el Arte y la Ciencia de Emprender

Una puesta en escena que evoluciona.....	26
Mecanos.....	26
Mecano 1. Prueba tu ingenio.....	27
Mecano 2. Creatividad, innovación y redes.....	27
Mecano 3. De la estrategia a la anticipación.....	27
Mecano 4. Del dominio al talento.....	27
Resultados del proyecto.....	28
Valores agregados del proyecto Fractal en el 2005 y 2006.....	29
Estrategias.....	31
Conexión fractal.....	31
Empretition.....	31
Talleres Empretition.....	32

Capítulo 3. “Modelo de Formación para el Emprendimiento - Fractal”... Raíces que lo fundamentan

Marco de referencia académico	38
El método como ruta de acceso a la formación de emprendedores y/o cultura para el trabajo.....	38
La metodología.....	39
Enfoque pedagógico.....	39
Ventajas de aprendizaje generativo	39
Marco para la acción	40
Hilo conductor	40
Empresarialidad sostenible	41
Cadena de valor para la creación de empresas en Colombia.....	41

Capítulo 4. “Modelo de Formación para el Emprendimiento - Fractal”... Un modelo para el emprendimiento que se recrea

Un modelo para armar.....	46
Modelo para el emprendimiento	46
Proposiciones de “Fractal”.....	46
Fractal como sistema	46
Características del modelo	48
Triada del emprendimiento	48
Condiciones SINE QUANON	48
Supuestos fundamentales	48
Estados de desarrollo.....	48
Oferta	49
Surpetition	49
Ejes transversales	50
Sistema de creatividad	50
Metamanagment.....	52
Sistema de inteligencia.....	52
El Coaching	56
Mecanismos para la evaluación de ideas empresariales	60
Parámetros de evaluación	61
Perfil de la idea empresarial.....	61
Análisis de resultados.....	62
Pautas para la implementación	62
Bibliografía.....	63



Capítulo 1

Formación para el Emprendimiento:
Una decisión que hace que las cosas ocurran



Antecedentes y Contexto Socioeconómico

El plan de Desarrollo de la ciudad

“Bogotá, sin indiferencia, un compromiso social contra la pobreza y la exclusión”¹ propende por la construcción colectiva de una ciudad moderna y humana, incluyente, además de expresar el compromiso y la responsabilidad social de generar oportunidades para la potenciación del talento humano, la formación para el trabajo, la generación de empleos e ingresos y la creación de riqueza colectiva en todos los actores que participan en ella. A través del objetivo del eje social, el Plan de Desarrollo busca la creación de condiciones sostenibles para el ejercicio efectivo de los derechos económicos, sociales y culturales, con el propósito de mejorar la calidad de vida, reducir la pobreza y en general propiciar el desarrollo de las capacidades y la inclusión social; lo cual es ratificado en las metas relacionadas con el fortalecimiento de la capacidad productiva del eje urbano regional, desde el cual se plantea que la generación de dichas oportunidades son fundamentales para el cumplimiento del objetivo de la ciudad “competitiva en su economía y participativa en su desarrollo”.

Estos propósitos sociales, se evidencian cuando se señala la necesidad de la creación y estímulo de las condiciones que potencien la capacidad y el talento de las personas a través de la formación para el trabajo; la generación de empleo mediante inversión pública y las alianzas con el sector privado, además de las oportunidades para la generación de ingresos por medio de diferentes formas asociativas, la micro, pequeña y mediana empresa.

Adicionalmente, en su programa “Capacidades y oportunidades para la generación de ingresos y empleo”, el Plan reitera la necesidad de brindar oportunidades efectivas de formación integral y de generación de empleo e ingresos, mediante diferentes acciones, con el fin de posibilitar el desarrollo pleno de talentos, capacidades de las personas y la generación de

condiciones para la inclusión productiva, la formación para el trabajo y las actividades económicas.

En este marco, los programas y estrategias educativas contempladas en el Plan de Desarrollo y que están relacionadas con los aspectos señalados, se desarrollan a través del Plan Sectorial de Educación². En tal sentido, el programa “Educación para Jóvenes y Adultos” que adelanta la Secretaría de Educación Distrital -SED- ha planteado diversos programas y proyectos³ orientados a generar alternativas de formación complementaria relacionados con el acceso al mundo del trabajo o su preparación para la empresariedad y el emprendimiento y la búsqueda de opciones productivas que promuevan entre los jóvenes estudiantes ofertas educativas tendientes a articular el saber académico con la realidad empresarial o productiva de la ciudad.

Plan Sectorial de Educación.

El Plan Sectorial de Educación, desarrolla los programas y estrategias educativas contempladas en el Plan de Desarrollo, Bogotá sin indiferencia, un compromiso social contra la pobreza y la exclusión.

Para la realización del Plan se contemplan programas y proyectos encaminados a combatir la pobreza desde la educación, asegurar el acceso y la permanencia de niñas, niños y jóvenes en el sistema educativo; contribuir al desarrollo de una educación de calidad en la que los y las estudiantes aprendan más y mejor; convertir la riqueza cultural de la ciudad en un espacio de formación y aprendizaje en el que niñas y niños encuentran nuevas formas de relación con el conocimiento y las manifestaciones de la cultura; desarrollar estrategias y acciones que conviertan el tiempo libre de los estudiantes en fuente de formación y conocimiento; construir relaciones de género, étnicas e intergeneracionales que superan toda forma de discriminación; contribuir al desarrollo de una ciudadanía deliberante y participativa y aportar al desarrollo

de una sociedad productiva a través del fomento del espíritu científico, la creatividad y la apropiación crítica de la tecnología.

El Plan de Desarrollo de la ciudad le da especial relevancia a la juventud dentro de sus políticas generales, las cuales proponen brindarle opciones "que le garanticen el ejercicio de sus derechos, la participación con decisión, el reconocimiento de su diversidad y la elevación de sus capacidades en función de fortalecerla como sujeto político para la realización de sus proyectos de vida y la construcción de una sociedad justa y democrática"⁴.

Objetivo General.

Desarrollar una política educativa que proponga la vigencia plena del derecho a la educación y el fortalecimiento de la educación pública, cualifique y mejore la calidad de la educación, construya y fortalezca múltiples redes de tejido social solidario, contribuya a la consolidación de una democracia basada en el reconocimiento de la diversidad, genere dinámicas sociales incluyentes y contribuya a la reducción de la pobreza y a una mayor equidad social.

Objetivos específicos.

Asegurar el acceso y permanencia de niños, niñas y jóvenes en el sistema educativo, y crear condiciones favorables para su desarrollo y la mejor formación, intelectual, moral y física.

Contribuir a la formación de una ciudadanía deliberante y participativa. Las escuelas brindarán los espacios y prácticas pedagógicas adecuadas para que la democracia se convierta en la forma privilegiada de relacionarse y regularse.

Contribuir al desarrollo de una educación de calidad en la cual niños, niñas y jóvenes aprendan más y mejor, mediante la transformación pedagógica de la escuela y la renovación de los planes de estudio, las prácticas y los métodos de enseñanza, y el uso adecuado del espacio y el tiempo escolar.

Convertir la riqueza cultural de la ciudad en un espacio de formación y aprendizaje en el que las niñas, niños y jóvenes puedan encontrar nuevas formas de relación con el conocimiento y adquirir un mayor sentido de pertenencia a la ciudad. Desarrollar estrategias y acciones que conviertan el tiempo libre de los estudiantes en fuente de formación y conocimiento, recreación y apropiación de las manifestaciones de la cultura.

Construir relaciones equitativas de género, étnicas e intergeneracionales que disminuyan todas las formas de discriminación contra las personas con necesidades educativas especiales. La política educativa incorporará el enfoque de género, la etnoeducación y prácticas de fomento del derecho a la igualdad y promoverá el diálogo intercultural creando espacios

sociales y pedagógicos para la construcción del país multicultural consagrado en la Constitución Política.

Aportar al desarrollo de una sociedad productiva a través del fomento del espíritu científico, la creatividad y la apropiación crítica de la tecnología. Se intensificará el conocimiento y recreación de la riqueza artística, literaria, científica y técnica de la ciudad.

Proyecto Educación para Jóvenes y Adultos ligado a la Cultura del Trabajo y a la Educación Superior

En un contexto de grandes carencias en la orientación socio ocupacional, desconocimiento y desinformación sobre las posibles opciones de educación y capacitación, el futuro educativo y laboral de los jóvenes después de la educación media es un asunto de creciente importancia, en la que se debe asumir un alto grado de responsabilidad en la adecuada inserción de sus egresados ya sea en la educación superior o en el mundo del trabajo. Las instituciones educativas no pueden ser pasivas e indiferentes respecto al futuro educativo y laboral de sus egresados. Por el contrario, deben generar procesos de información y análisis sobre ello.

Estos procesos de información y análisis sobre el futuro después del colegio constituyen parte importante de la introducción de una CULTURA PARA EL TRABAJO (CpT), en el proceso educativo. Es claro que este concepto no puede ser reducido a la formación técnica ofrecida en escalas institucionales, ni a programas de capacitación no formal, que complementan la formación académica general, que aunque mejoran las competencias laborales de algunos egresados, no dan cuenta de la diversidad y complejidad de oportunidades postsecundarias de educación y de trabajo, y son de escasa utilidad para la mayoría de egresados. El tema trasciende ampliamente la idea de una simple adición al currículo, una asignatura, un énfasis o una actividad de la institución y se instala como un eje transversal en la cultura escolar. Implica la formación de una capacidad analítica e interpretativa sobre las interacciones entre el mundo de la educación y del trabajo; en cuanto a la creciente diversidad

¹ Aprobado por el Concejo Distrital mediante el Acuerdo 119 del 3 de Junio de 2004

² "Bogotá: Una Gran Escuela Para que los niños, niñas y jóvenes aprendan más y mejor"

³ Proyectos a través de los cuales se ejecuta el programa "Educación para Jóvenes y adultos. Plan Sectorial de Educación 2004- 2008.

A) Articulación de la educación media con la educación superior y el mundo del trabajo.
B) Oportunidades para el acceso y permanencia en la educación superior.
C) Oportunidades educativas para jóvenes desescolarizados y adultos que se encuentran por fuera del sistema educativo sin haber concluido ningún tipo de formación.

⁴ Plan Sectorial de Educación 2004 -2008

de formas, modalidades y oportunidades de desempeño laboral y de realización personal.

Es así como desde un proceso de construcción conceptual, en los Colegios Oficiales Distritales se inserta a su práctica institucional y al Proyecto Educativo Institucional, la Cultura para el Trabajo como las manifestaciones de la vida humana a nivel social en donde se conjugan formas de pensar, conocimientos, creencias, maneras de actuar, de relacionarse y de hacer; y de donde el trabajo, en todas sus formas sean ellas intelectuales o manuales, hacen parte del quehacer transformador de la existencia humana y contributivas, de manera sustantiva, a la realización del ser humano, es decir, de nuestros estudiantes, y a la transformación de condiciones de existencia a nivel social en general

No obstante, es también claro que el proceso de aplicación en colegios de la política sobre Cultura para el Trabajo pasa necesariamente por la definición de temáticas estratégicas capaces de generar oportunidades laborales reales para una gran cantidad de población, particularmente la ubicada en áreas geográficas deprimidas económicamente, necesitadas de alternativas microempresariales al alcance de su capacidad financiera de inversión; bajo esas premisas el **Emprendimiento Empresarial** brinda grandes posibilidades de **generación de trabajo** porque no requiere de grandes capitales semilla para su fase de establecimiento, puede desarrollarse de manera progresiva al ritmo que lo permita la acumulación de capital generado por la misma empresa, puede establecerse con base en el trabajo individual y familiar y se adapta fácilmente a un mercado amplio y variado para sus nuevos conceptos de negocio.

Para el efecto la SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DISTRITAL (SED) y la Universidad Central desarrollaron la idea de una alianza que propone la ejecución de un Programa de Formación en Emprendimiento Empresarial denominado **FRAGMENTO EMPRENDAJE GENERATIVO**, el cual consta de una etapa de formación de formadores dirigida a docentes y otra de sensibilización de estudiantes de Educación media en los Colegios Oficiales Distritales, con base en los lineamientos que determina el proyecto "Educación para Jóvenes y Adultos Ligada a la Cultura del Trabajo y a la Educación Superior" y un plan de estudios desarrollado por el equipo de profesionales del Centro de Innovación y Gestión Empresarial INGENIUM, ente adscrito a la Carrera de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Administrativas, económicas y Contables.

La trama del emprendimiento

"Huellas que perduran" Un compromiso con la sostenibilidad

La Alcaldía Mayor de Bogotá, promueve actualmente el concepto de ciudad emprendedora y hace gestión para que sea un hecho con políticas claras de promoción de una Cultura para el Trabajo; de la cual "Fractal Emprendizaje Generativo" es un hecho claro a través de la Secretaría de Educación Distrital SED en su Unidad de Educación Superior como gestora de propuestas de alto contenido y valor agregado.

Desde el mismo enfoque del proyecto expresado en la afirmación del informe Monitor de competitividad⁵... las empresas, las ciudades, no son la infraestructura, sino los modelos mentales que subyacen en quienes las construyen" se definió el compromiso con una labor de largo plazo pero cuyos efectos son mas duraderos. Crear escenarios o entornos favorables en donde los maestros y los estudiantes se reconozcan como verdaderos emprendedores en toda dinámica cotidiana y amplíen su perspectivas del mundo para retarse a descubrir nuevos horizontes, nuevas formas de hacer la cosas, mas con menos y convertirse en agentes propiciadores de escenarios en donde PENSAR, CREAR, SENTIR Y ACTUAR, como el todo de acción emprendedora tenga repercusiones de largo alcance.

La metáfora del árbol:

Tipificación de Colegios Oficiales Distritales Participantes
Los Colegios Oficiales Distritales son como árboles que se gestan, fortalecen y crecen en distintas condiciones, tal como ellos, muestran follajes más hermosos y evolucionan según las condiciones de su entorno, florecen, dan frutos, crean condiciones para que otros crezcan junto a ellos. Esos son nuestros árboles, nuestras instituciones, aquellas que quieren crecer y ser visibles.

La tipificación de las instituciones esta basado en tres estados de desarrollo de nuestros árboles institucionales, tres categorías que nos muestran como están creciendo los proyectos emprendedores de las Instituciones participantes en Fractal.

Semilla (iniciación).

Aquellos COD nuevos en el proceso que están apropiando el modelo con algunos pinos en empresarialidad pero aun con retos institucionales que les permitan introducir la filosofía del emprendimiento dentro de su proyecto educativo institucional,

⁵ CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ, La Bogotá que soñamos. Resumen del estudio Monitor de Competitividad para Bogotá 1997. Santa Fe de Bogotá, Abril de 1998

en ellos Fractal actuó como semilla, aunque aun se requieren espacios institucionales que direccionen, de manera decidida, este tipo de procesos.

Arbusto (transición)

Son aquellos colegios que contaban con alguna dinámica de gestión empresarial en su pensum, sin embargo el enfoque estaba orientado hacia los mecanismos formales de creación de una empresa. Gracias a Fractal, asumieron el emprendimiento de manera más integral, armonizándolo con distintas áreas del colegio y generando acciones de corto, mediano y largo plazo, que vinculan a docentes de otras áreas y directivos de la institución. Contemplan el desarrollo de un área de emprendimiento integral como primera medida para el.

Palmeras (líderes.)

Son aquellas instituciones que tuvieron en fractal un detonante, ya que sus resultados, principios y filosofía, impactaron a estudiantes, docentes y directivos de la institución, considerando la aplicación de acciones inmediatas para vincular el emprendimiento empresarial como parte fundamental de su PEI, (Proyecto Educativo Institucional), estas instituciones empoderaron a los docentes participantes en el diplomado, y consideraron la ampliación del modelo de emprendimiento a otros grados, vinculando mayores recursos para este tipo de procesos.

El fruto del proceso: los emprendedores

El proceso de sensibilización con estudiantes de educación media permitió despertar su sueño emprendedor dentro del proceso. Soñar con expectativas diferentes, creer que sus ideas pueden llegar muy lejos.

En general los emprendedores demostraron gran valentía para afrontar los retos del emprendimiento, apropiando de gran forma los principios del emprendimiento empresarial: *reflexividad, conectividad y atractividad*; siendo el último uno de los mas importantes para el emprendedor, ya que es a través de él es como el emprendedor convierte su idea de negocio en algo sumamente poderoso y por ende afianza la Cultura para el Trabajo..

Los emprendedores en su mayoría apropiaron el concepto de diferenciarse, sin embargo aún está inmerso en el desarrollo de productos, sin lograr evolucionar al de modelo empresarial donde el producto, los conceptos y el sistema de negocio se conjugan para generar una idea empresarial innovadora.

El proceso Fractal con los estudiantes logró mostrar que el emprendimiento esta mas allá de legalizar una empresa, llevar una contabilidad, o administrar una nómina, se conecta

directamente con el proyecto de vida del emprendedor, sus sueños, sus aspiraciones, sus talentos, la capacidad de avizorar oportunidades, y de hacer que las cosas funcionen. Para los potenciales emprendedores vinculados al proceso fue importante descubrir que si se quiere se puede, que es necesario trabajar duro, pero de manera inteligente. Descubrieron que pueden ser líderes de sus propias vidas.

Dentro de los focos propuestos para apoyar a los emprendedores, fue interesante la gran afluencia de proyectos enfocados a la industria creativa, y el sector agroalimentario, destacándose además algunas propuestas de software y emprendimientos sociales altamente innovadoras.

El ejercicio con estudiantes permitió identificar que el mejoramiento de sus competencias creativas se constituye en un elemento diferenciador, que el emprendedor asume con gran entusiasmo y apropia como una herramienta útil para el crecimiento de su iniciativa emprendedora, es así como la estrategia "DÉDALO; alas para un soñador"⁶ determinó el inicio de una nueva forma de ver el emprendimiento innovador, donde crear empresa se constituye en arte/ciencia, donde se vinculan todos los sentidos y donde el emprendedor es el principal protagonista.

Mil emprendedores inscritos en el Empretition 2005 de 22 colegios participantes y cerca de ochocientos en el Empretition 2006 de 10 colegios, con alrededor de 242 ideas de negocio inscritas en el 2005 y 168 en el 2006 demuestran el gran interés de los jóvenes por apostarle al emprendimiento empresarial. Fractal junto con el equipo de docentes de los colegios establecieron un proceso de amplia cobertura, mostrando que el emprendimiento se puede identificar de una manera integral, jugando y entregando a los emprendedores herramientas para su aventura empresarial.

Un total de 55 líderes emprendedores en el Empretition 2005 y de 72 líderes en el Empretition 2006, ganaron elementos para transformar su idea de negocio tradicional en una alternativa altamente innovadora, con gran potencial de mercado y conectada con sus talentos y capacidades.

El Modelo de Formación en Emprendimiento Empresarial Fractal desarrolló un Concurso de Emprendimiento denominado "Empretition", que en sus Versiones 2005 y 2006, demostraron que el emprendimiento juvenil en Bogotá, es una apuesta factible, sin embargo es importante conectar estas iniciativas con procesos que en la ciudad se están gestando como: Fondo Empezar, Bogotá Emprendedora, Banco de las Oportunidades y Jóvenes con empresa entre otros, ya que el proceso Fractal

⁶ Taller de creatividad desarrollado por el equipo de profesionales de FRACTAL a partir de la metáfora de la historia de la mitología griega, donde DEDALO construye las alas para volarse con su hijo ICARO de la isla prisión donde se encontraba preso por el Rey de Creta.

Colegios participantes Fractal 2005 - 2006

COLEGIOS 2005 – FRACTAL 1	PALMERA (LIDERES)	ARBUSTO (TRANSICION)	SEMILLA (INICIACION)
COD USAQUÉN		X	
COD DARIO ECHANDÍA			X
COD KENNEDY			X
COD TABORA	X		
COD SAN JOSE NORTE	X		
COD FLORIDA BLANCA		X	
COD TECNICO MENORAH	X		
COD RICAURTE (CONCEJO)		X	
COD LUIS CARLOS GALÁN SARMIENTO		X	
COD LA MERCED		X	
COD QUIROGA ALIANZA		X	
COD RUFINO JOSÉ CUERVO			X
COD MAGDALENA ORTEGA DE NARIÑO		X	
COD POLICARPA SALAVARRIETA	X		
COD EL JAPON		x	
COD INST EDUC ESTRELLA DEL SUR	X		
COD LA AMISTAD	X		
COD SANTA ROSA		x	
COD GUILLERMO LEÓN VALENCIA		x	
COD CEDIT JAIME PARDO LEAL			X
COD TOMAS CARRASQUILLA	X		
COD AGUSTÍN FERNÁNDEZ			X
TOTAL	7	10	5
COLEGIOS 2006 – FRACTAL 2			
COLEGIOS 2006 – FRACTAL 2	PALMERA (LIDERES)	ARBUSTO (TRANSICION)	SEMILLA (INICIACION)
COD ALBERTO LLERAS CAMARGO		X	
COD ALMIRANTE PADILLA			X
COD BOSA BRASILIA	X		
COD EXTERNADO NACIONAL CAMILO TORRES		X	
COD GERARDO PAREDES	X		
COD INTEGRADO DE FONTIBÓN		X	
COD JUANA ESCOBAR			X
COD MARRUECOS Y MOLINOS	X		
COD MIGUEL DE CERVANTES SAAVEDRA	X		
COD SANTA INÉS			X
TOTAL	7	10	5

despertó y catalizó el espíritu emprendedor en los jóvenes, pero fue solo el primer paso para generar empresas responsables que mejoren la calidad de vida de los habitantes de la ciudad.

Lo prospectivo, un ejercicio de largo alcance y condición para la sostenibilidad de fractal

El ejercicio prospectivo, como una mirada al futuro para repensar la dinámica del emprendimiento Colegios Oficiales Distritales, refleja el alto contenido de apropiación por parte de los docentes acerca del reto que sus instituciones tienen en el involucramiento de todo el quehacer pedagógico en el desarrollo de competencias y metacompetencias que validen, promuevan una visión sistémica de la realidad y proyecten a los estudiantes de la educación media a la realización de propuestas innovadoras en su vida, enrolando a los padres de familia en procesos empresariales altamente creativos como se evidenció en ejercicios hechos por estudiantes; los cuales viendo que las unidades productivas o negocios de sus padres estaban a punto de la quiebra, toman ellos las riendas, le cambian la cara al negocio, como ellos afirman; con otros conceptos, empoderando a su núcleo familiar y llevándolos a nuevos rumbos con mayor eficiencia, uno de ellos comentaba "la gente entra al negocio de mi padre y pregunta: ¿esto cambió de dueño?"

En noviembre de 2005 y septiembre de 2006, en el marco del Proyecto "Fractal Emprendizaje Generativo", veintidós (22) y diez (10) colegios respectivamente, realizaron un ejercicio que integró sus experiencias (pasado), vivencias (presente), expectativas (futuro) en una dinámica de resignificar sus sueños con un ejercicio prospectivo de las instituciones para el fortalecimiento de su acción y proyección de los próximos cinco años

Los docentes, conscientes de su crecimiento y desarrollo, se inspiraron en dos pilares que Michel Godet, prospectivista expone⁷:

1. El futuro depende de nuestras acciones presentes
2. Lo que condiciona el presente es ante todo, la representación, es decir, la imagen que uno mismo se hace, equivocada o acertadamente del futuro.

Luego de serias reflexiones y dinámicas de alto contenido experiencial y valórico, los docentes se formularon cuatro preguntas a resolver, como parámetros básicos de un diseño prospectivo: ¿EN DÓNDE ESTAMOS?, ¿PARA DÓNDE VAMOS?, ¿HACIA DÓNDE QUEREMOS IR? y ¿HACIA DÓNDE PODEMOS IR?

La primera, ¿EN DÓNDE ESTAMOS?, y la segunda, ¿PARA DÓNDE VAMOS? permitieron hacer el diagnóstico-pronóstico de los colegios, a partir de las tendencias mundiales que indican hacia dónde va el mundo, los retos que las tendencias le plantean a las instituciones y a quienes las conciben. Este proceso se complementó con el análisis de fortalezas, debilidades y potencialidades internas del colegio para clasificarlas en factores que aceleran y retardan el cambio.

Lo anterior permitió tener las radiografías de los colegios y establecer las variables claves. Este proceso, se construyó y validó en "talleres de expertos" (directivos docentes, estudiantes de educación media y padres de familia), los expertos analizaron e interpretaron la información para centrar su atención en diez y ocho variables claves que permitieran proyectar la gestión de los colegios con una visión compartida en los próximos cinco años.

La tercera pregunta, ¿HACIA DÓNDE QUEREMOS IR? les permitió soñar y visionar a los actores clave de los colegios, construyendo sus escenarios futuros, para ver sus posibles riesgos y consecuencias. Se construye la imagen del colegio que se quiere lograr, de tal manera, que se convierta en el ESCENARIO APUESTA, formulando la opción estratégica y trazando los objetivos a alcanzar. Este proceso fue el resultado de varias sesiones de trabajo para depurar la información.

La cuarta pregunta, ¿HACIA DÓNDE PODEMOS IR? le permitió a las instituciones de educación, formular cada objetivo, y sus acciones, para socializarlo con todos los actores de la institución con el fin de hacer después su cronograma y asignar los recursos necesarios para la toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo

Los resultados de la prospectiva institucional muestran de manera reiterativa tendencias a tener en cuenta para proyectar acciones vitales que garanticen la sostenibilidad del Modelo de Formación para el Emprendimiento Empresarial FRACTAL, que en páginas posteriores denominaremos FRACTAL. proyecto FRACTAL. Entre ellas tenemos:

- Permear el PEI de toda la dinámica del emprendizaje generativo y promoverlo en todas las jornadas
- Identificar focos de acción estratégica institucional entorno al emprendimiento para evitar el desgaste en el activismo en el que se pierden esfuerzos y recursos
- Generar y promover dinámicas institucionales de trabajo en red fusionando el arte de la asertividad con la integratividad
- Crear procesos y espacios de seguimiento al Modelo de Formación para el Emprendimiento Empresarial FRACTAL para que garantice su sostenibilidad, que continúe (tertulias, club de emprendedores, banco de talentos etc.)

⁷ Godet Michel. De la Anticipación a la Acción. Alfaomega Grupo Editor

- Socializar la prospectiva institucional para involucrar a toda la comunidad educativa en el diseño colectivo del escenario por el cual se apuesta, pues el que se realizó en FRACTAL, es una aproximación.
- Ampliar la cobertura del Modelo de Formación para el Emprendimiento Empresarial proyecto FRACTAL
- Organizar redes de emprendimiento que favorezcan y construyan una masa crítica y ambientes adecuados para la creatividad y la innovación
- Propiciar intercambios institucionales que den cuenta de los adelantos en emprendimiento y se tomen como las mejores prácticas que se van construyendo.
- Generar espacios dotados de herramientas según las opciones relevantes de ideas que faciliten el emprendizaje y desarrollo e incubación de ideas, que ayuden a la vez a potenciar visiones de empresa y le permitan a los estudiantes tener otras posibilidades; como parte de su proyecto de vida.
- Buscar apoyo de entidades que estudien, sugieran y avalen las ideas viables de negocios de los estudiantes
- Vincular asignaturas como la física, la química, la comunicación, y/o el arte, de tal manera que el estudiante vea como puede aplicar el conocimiento y la teoría a la práctica; esto le generaría mayor interés e inquietud por tener conocimientos que consoliden ideas y proyectos propios.
- Realizar programación desde primaria dándole su lugar al emprendimiento
- Elegir de carreras del ámbito de Comercio y la gestión de su idea de negocio en forma sostenible
- Visualizar la creatividad y los cambios generados

Las opciones estratégicas formuladas por los colegios reflejan el impacto que tuvo el Modelo de Formación para el Emprendimiento Empresarial FRACTAL en la proyección de un nuevo enfoque de la empresarialidad, veamos un ejemplo:

Opción estratégica del Colegio Oficial Distrital "LA MERCED", año 2005

"Esta prospección de la institución tiene como fin encontrar todos los aspectos positivos que se puedan utilizar como recurso en beneficio de nuestras estudiantes. Partiendo del presente análisis nos proyecte hacia el futuro con propósitos definidos, para elevar el compromiso de maestros, padres, estudiantes y directivas, reconocer lo innovador de nuestra labor y soñando con estas ideas renovadoras logremos hacer volar - como lo hizo Dédalo el arquitecto de los sueños- a nuestras estudiantes con un futuro de ideas sostenibles a la par de ir cambiando nuestro pensamiento lineal en pensamiento de tres dimensiones, para conformar nuestro modelo en el que sepamos quienes somos y entrando en acción con la conectividad y reflexividad poner en

común a nuestro compañeros la riqueza de este diplomado y los frutos que podemos obtener"⁸.

Fractal: una marca que deja huella

El proceso "fractal emprendizaje generativo", originado por el "Modelo de Formación para el Emprendimiento" a partir del Proyecto "Educación para Jóvenes y Adultos ligada a la Cultura del Trabajo y la Educación Superior" y el Componente "Cultura para el trabajo" de la Secretaría de Educación mostró una metamorfosis del enfoque pedagógico de los colegios frente al emprendimiento o la gestión empresarial. Pasaron de un enfoque basado en la normatividad de como crear empresa (regulación, legislación, operatividad, entre otros), a un enfoque en donde lo importante es potenciar las competencias y metacompetencias emprendedoras, haciendo atractivo al emprendedor a partir del diseño de un modelo empresarial innovador y de alto valor agregado.

A su vez, los docentes, directivos y estudiantes entendieron que el emprendimiento no es una materia más del currículo, es una decisión de vida y como tal debe asumirse, por ello muchas de las instituciones participantes decidieron convertir al emprendimiento en una herramienta transversal dentro del proceso educativo, ya que las herramientas que él provee permiten potenciar ciudadanos altamente responsables, pero ante todo agentes de cambio dentro de sus comunidades mas cercanas, conectando el talento del emprendedor con el pensar, crear, sentir y actuar de la iniciativa empresarial.

Opción estratégica del Colegio Oficial Distrital "ALBERTO LLERAS CAMARGO", año 2006⁹

"La invitación que hace nuestro PEI para la formación integral del ser en todas sus dimensiones, las políticas educativas de la SED, los fundamentos de FRACTAL, y los principios Institucionales de:

- "Educar para Ser Competente y Competitivo".
- "Educar para el Futuro".
- "Educar para el Desarrollo de la Ciencia, la Tecnología y el Arte".

Nos permiten construir un proceso a lo largo de diferentes experiencias, buscando la apropiación de conocimientos, vivencias y sentires para la presentación de ideales que se recrean permanentemente por seres emprendedores, que quieren construir un mejor camino para alcanzar no solo una meta sino un sinnúmero de logros por los que se llega a la cumbre de un proceso serio que da vida a nuevas ideas. Igualmente, se conoce que es necesario buscar para el emprendedor, un universo de posibilidades que se visualicen como una dinámica

que les permita ver al mundo de manera sistémica desde todas las alternativas y perspectivas, haciendo ver lo que otros no ven y percibiendo caminos que les permitan anticiparse al hecho y reducir la incertidumbre.

"FRACTAL" los ubica en un marco de competitividad, en donde ellos son la clave del desarrollo en una dirección directa, **MODELOS MENTALES VS COMPETITIVIDAD**, entendiendo que los modelos mentales son la parte invisible de la competitividad, mostrándonos la posibilidad de tener abiertas nuevas puertas, para verlos como emprendedores, que han reconocido en el entorno y su universo de posibilidades una forma diferente de ver al mundo y de sentirlo como un medio para encontrar alternativas y perspectivas para ver donde otros no ven, en el momento oportuno, buscar otros rumbos y sentirse seguros de que no importa el tiempo, la circunstancia, el lugar y el como, para vencer los obstáculos y enfrentar nuevos caminos, siendo más competentes y encontrando la forma de ser mas competitivos."

Construimos Comunidad a través del Desarrollo Humano, la Ciencia y la Tecnología¹⁰

"Con base en los fundamentos de nuestro PEI, con las políticas educativas de la SED y los fundamentos de FRACTAL, vemos la metodología del Emprendimiento como un acto creativo que permite la conexión entre el arte, la ciencia y la tecnología, haciéndonos visualizar nuestro colegio en diez años aplicando los siguientes procesos:

- Que se involucre en todas la áreas la metodología del emprendimiento
- Que los procesos se visualicen primero a través de mapas mentales
- Que se vivencie en cada asignatura ejercicios de motivación con la aplicación de la gimnasia cerebral y el método PCSA.
- Que se entiendan los procesos de formación como empresas del saber, donde se aprende jugando
- Que el emprendimiento se poseione en el actuar cotidiano de cada uno de los miembros de la comunidad educativa
- Que el estudiante se involucre directamente con su actuar poniendo en funcionamiento los cuatro cerebros.
- Que el estudiante encuentre en el emprendimiento, una ruta accequible, veraz y segura para su formación personal y profesional.
- Ver a cada uno de los emprendedores que se iniciaron en el presente año habiendo desarrollada su modelo de negocio y proyectándose a un futuro inmediato y mediato.
- Que los emprendedores no sean solo a nivel estudiantil sino en todos los estamentos de la institución.
- Que los proyectos se desarrollen desde el grado preescolar.

Para poder alcanzar todos estos propósitos se ha iniciado en la institución el desarrollo del proyecto FRACTAL, con los estudiantes de grado once, motivándolos a involucrar cada una de las metodologías del proyecto en su cotidianidad, para vivir soñando y soñar actuando."

Conclusiones del Plan Prospectivo¹¹

"La realización del trabajo "plan prospectivo" de la comunidad Educativa Alberto Lleras Camargo, cumple con las exigencias del Diplomado Emprendimiento Empresarial, en la que se realiza un análisis detallado de los componentes de esta comunidad, enfatizando en todos sus debilidades y fortalezas; como también en sus manifestaciones frente al desarrollo de las nuevas tendencias y de sus características.

Este trabajo permite reconocer los rasgos que influyen de forma directa e indirecta dentro de nuestra población y que a su vez se toman como compromiso en todos los actores que lo rodean. Se presenta las conductas globales percibidas de la Institución, teniendo en cuenta sus acciones, sus estrategias, sus actores, sus capacidades, sus expresiones, sus decisiones y por ende su filosofía.

Este trabajo permite reconocer los rasgos que influyen de forma directa e indirecta dentro de nuestra población y que a su vez se toman como compromiso en todos los actores que lo rodean. Se presenta las conductas globales percibidas de la Institución, teniendo en cuenta sus acciones, sus estrategias, sus actores, sus capacidades, sus expresiones, sus decisiones y por ende su filosofía.

Ante todo, se buscó la visión sistémica de los problemas identificados, teniendo en cuenta sus diferentes criterios, su influencia y su relación; generándole un punto de interés de acuerdo a su importancia

El plan prospectivo es el primer paso para cuestionar, reflexionar ante las posibilidades de cambio, con el objetivo claro de anticiparnos, apropiarnos de estas experiencias para convertirlas con el trabajo de todos, en expectativas.

⁸ DOCENTES COLEGIO DISTRITAL LA MERCED, "Fractal: una marca que deja huella, Plan Prospectivo para la Sostenibilidad del Modelo de Formación para el Emprendimiento Empresarial", noviembre 2005.

⁹ DOCENTES COLEGIO DISTRITAL ALBERTO LLERAS CAMARGO, "Construimos Comunidad a Través del Desarrollo Humano, la Ciencia y la Tecnología, Plan Prospectivo para la Sostenibilidad del Modelo de Formación para el Emprendimiento Empresarial", septiembre 2006.

¹⁰ Ibidem Prospectiva de diseño de emprendimiento a diez años

¹¹ DOCENTES COLEGIO DISTRITAL ALBERTO LLERAS CAMARGO, "Construimos Comunidad a Través del Desarrollo Humano, la Ciencia y la Tecnología, Plan Prospectivo para la Sostenibilidad del Modelo de Formación para el Emprendimiento Empresarial", septiembre 2006.

Es de gran importancia reconocer que la propuesta FRACTAL es un modelo que busca agregar valor a todas las ideas de nuevos emprendedores, emprendedores que con saltos intuitivos en su aprendizaje, manifiestan su cambio en su manera de actuar, de ser, de estar, de tener, de saber desarrollar. No cabe duda que promover este tipo de retos como es el plan prospectivo retroalimenta nuestros conocimientos, creando modelos mentales aptos para la competitividad individual y colectiva.

Por ultimo, el plan prospectivo se ubica en el marco del compromiso, de retos, de sostenibilidad; retos que dinamizan el aprendizaje, que generan un cambio de interacción, donde se busque la construcción del verdadero pensamiento, de la construcción de habilidades; formando talentos que expresen conciencia profunda del entorno y de su país."

Estrategia de articulación con cultura para el trabajo

FRACTAL según los comentarios hechos por docentes y estudiantes puede convertirse en el pilar central de la estrategia de cultura para el trabajo, estableciéndose como un NODO ARTICULADOR con el tema de emprendimiento, aplicándose a los modelos de formación en AGROINDUSTRIA, BIOTECNOLOGÍA, TECNOLÓGICOS, entre otros.

Sin embargo, este modo de asumir los retos de la vida (emprendimiento) es la llave para obtener metas y propósitos de comunidades en aras de mejorar sus condiciones. Por ello, es necesario incluir el enfoque pedagógico, las metodologías, el modelo y demás principios y valores en las estrategia de formación en áreas específicas de los sectores productivos (cárnicos, lácteos, tecnología, etc.).

FRACTAL podría aplicarse como modelo y como metodología con su enfoque pedagógico basado en el PCSA (Pensar, Crear, Sentir, Actuar), en los modelos paralelos que se han venido implementando por la Secretaría de Educación en distintos colegios de la capital.

En el 2006, el equipo FRACTAL de profesional se planteó el reto de conforma un SISTEMA, en el cual convergerán emprendimientos, docentes, estudiantes, inquietos, líderes, rectores, coordinadores, profesionales, entre otros. Este sistema se estructura con el propósito de generar una masa crítica de emprendedores que se atrean a iniciar acciones, que permitan mejorar las condiciones del entorno.

FRACTAL es un modo distinto de ver el mundo, orientándolo a la generación de riqueza intangible y tangible a partir de la creación de empresas sustentadas en filosofías de emprendimiento.





CAPITULO 2.

"Modelo de Formación para el
Emprendimiento - "Fractal"... Un tejido
cuya trama articula finamente: el Arte y
la Ciencia de Emprender

Una puesta en escena que evoluciona

FRACTAL Emprendizaje Generativo, nace como símbolo del desarrollo del modelo de formación para el emprendimiento. Su significado "Fractal" en analogía con el emprendedor, encierra el UNIVERSO DE TODAS LAS POSIBILIDADES, puesto que su postura como emprendedor lo lleva a ver donde otros no ven, contando siempre con una solución para cada barrera o problema que se le presente gracias a su gran capacidad creativa e innovadora.

El concepto de "Emprendizaje Generativo", resume el enfoque pedagógico y funcional del proyecto, en el que combina un tipo de aprendizaje revolucionario (Aprendizaje Generativo) alineado con el concepto de emprendimiento que dinamiza y posibilita el surgimiento de capacidades inspirados en la manera de ser, estar, tener y hacer de los emprendedores.

Durante el 2005 y el 2006 el programa fractal desplegó una serie de estrategias que a partir de un enfoque holístico integró la formación de docentes y estudiantes a través de un conjunto de estrategias articuladoras que permitieron vivir el emprendimiento en la capital.

Mecanos¹²

El desarrollo de las sesiones de formación con los docentes arrojaron una entrega completa de 16 sesiones elaboradas, contenidas en cuatro mecanos: 1. Prueba tu ingenio (cultura empresarial), 2. Creatividad, Innovación y Redes (Proyecto empresarial), 3. De la estrategia a la anticipación (planeación prospectiva), y 4. Del dominio al talento (gestión gerencial), donde se involucran módulos que integran estructura (teoría) y dinámicas de aplicación (Ejercitate), los cuales fueron diseñados para cada una de las sesiones.

A su vez, los ejercicios sugeridos en las sesiones fueron acompañados por material específico y complementario (música, formatos, técnicas, lecturas recomendadas, estudios científicos, resúmenes, entre otros) los cuales han sido colocados a disposición de los docentes en el centro de documentación instalado en el portal del proyecto Conexión Fractal (ver conexión fractal).

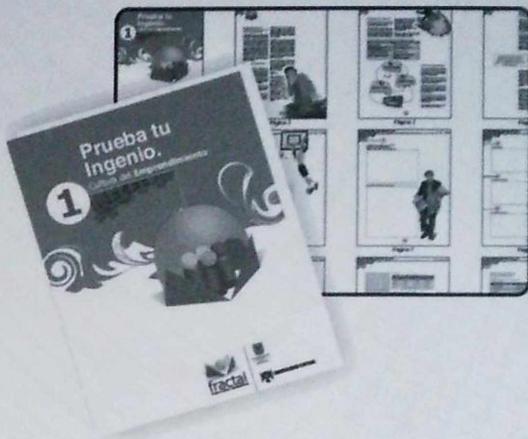


Diagrama 1.
Mecano uno: prueba tu ingenio



Diagrama 2.
Mecano dos: creatividad, innovación y redes

¹² Mecano: juguete formado por piezas sueltas que se unen entre sí con tornillos y tuercas, con los que se pueden construir diversos objetos. Como se observa la acepción MECANO difiere de la tradicional MODULO, en cuanto se refiere a una parte con la cual se puede construir diversos objetos, mientras el módulo es una parte inamovible de una obra o cuerpo, sin el cual no es posible construir el cuerpo o la obra. Es decir el Mecano cumple con la dimensión de lo intangible y lo innovador que es el Modelo FRACTAL.

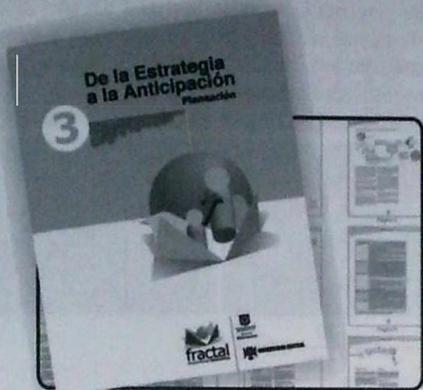


Diagrama 3.
Mecano tres: de la estrategia a la anticipación



Diagrama 4.
Mecano cuatro: del dominio al talento

Mecano 1 **Prueba tu ingenio** Cultura empresarial

El concepto de actitud define una determinada predisposición que condiciona la conducta del individuo. Desde el Colegio se puede actuar sobre la formación de actitudes y valores que expliquen un mayor número de conductas emprendedoras entre los estudiantes. En definitiva, se trata de fomentar la cultura emprendedora a partir de la Cultura para el Trabajo.

Mecano 2 **Creatividad, Innovación y Redes** Modelo empresarial

Se integra el modelo empresarial a partir de la operacionalización del SIGIE¹³ (Sistema Integral para Gestión de Ideas Empresariales Innovadoras), sistema que permite integrar instrumentos especiales para la valoración de las ideas empresariales, proporcionando parámetros fundamentales basados en las teorías de la cadena de valor, modelos de negocio y conceptos Sur Petition¹⁴, orientados dentro de un sistema de valoración compuesto por cuatro núcleos principales: concepto de negocio, oferta, demanda y sistema de negocio, que integran a su vez características y criterios que cuantifican los niveles de innovación de las ideas empresariales

Mecano 3 **De la estrategia a la anticipación** Planeación prospectiva

Partir de lo desconocido, diseñando y proyectando lo que se quiere para desde allí actuar en el presente, reduce la incertidumbre y se convierte el futuro en la herramienta del presente cerrando la brecha entre el estado deseado y el estado actual.

Mecano 4 **Del dominio al talento** Gestión gerencial

Se experimenta, vivencia, proyecta y se aprende a ver la forma como interactúan las personas, el liderazgo y tipo de comunicación que se ejerce y se descubren las sinergias suficientes que hacen que surja la inteligencia grupal, es decir, el trabajo en equipo, y se desarrolle la capacidad instalada cerebral disponible en cada persona.

¹³ López2003

¹⁴ DE BONO, Edward. Más allá de la competencia (Sur petición): nuevos valores y objetivos en la empresa. Barcelona .Paidós. 1993.

Resultados del proyecto

El modelo de formación para el emprendimiento se construyó con base en la aplicación del mismo a una población de 22 colegios distritales y 2000 estudiantes de grado 11, en la ciudad

de Bogotá, durante el segundo semestre del año 2005. Sus resultados permitieron comprobar metodologías y estrategias específicas para este tipo de población. El proceso arrojó los siguientes resultados globales:

Instituciones Educativas / Docentes	
No. De Docentes Participantes/Graduados	78
Horas de formación complementaria	128
Instituciones Educativas Beneficiarias	22
Emprendedores/Empretition	
Población Estudiantil Formada	2000
Equipos emprendedores Inscritos	300
Iniciativas Empresariales Presentadas	242
Equipos emprendedores preclasificados	116
Equipos emprendedores Semifinalistas	55
Equipos emprendedores Finalistas	14
Cuadro de resultados Globales Fractal 2005	
Instituciones Educativas / Docentes	
No. De Docentes Participantes/Graduados	52
Horas de formación complementaria	128
Instituciones Educativas Beneficiarias	10
Emprendedores/Empretition	
Población Estudiantil Formada	1612
Equipos emprendedores Inscritos	168
Iniciativas Empresariales Presentadas	82
Equipos emprendedores preclasificados	72
Equipos emprendedores Semifinalistas	30
Equipos emprendedores Finalistas	12
Cuadro de resultados Globales Fractal 2006	



Valores agregados del proyecto Fractal en el 2005 y 2006

AMPLIANDO EL CAMINO DEL EMPRENDEDOR - ParqueSoft Cali, Visita realizada del 23 al 26 de febrero de 2006.

El premio y reconocimiento a un esfuerzo de todo un año (2005), manifestado en una visita programada al Parque Tecnológico de Cali, representó todo un impacto para los jóvenes que ganaron el concurso que se realizó en el proyecto "Fractal" Versión Uno. La experiencia significó para los emprendedores, una oportunidad de crecimiento personal y motivación profesional.

Los emprendedores ganadores de este premio fueron los siguientes, quienes asistieron en su totalidad:

EMPRENDEDOR	COLEGIO
María Isabel Arroyave Zuluaga	COD TABORA
Cristian Daniel Rojas García	COD LUIS CARLOS GALAN SARMIENTO
Camilo Andrés Prieto	COD LUIS CARLOS GALAN SARMIENTO
Claudia Yamile Rojas Corredor	COD TECNICO MENORAH
Laura Melissa Martínez Chavarro	COD TECNICO MENORAH
Jorge Alberto Sánchez Sánchez	COD TOMAS CARRASQUILLA

Entre los principales resultados y conclusiones del viaje y su significado para los emprendedores ganadores, se puede anotar:

- El tener la oportunidad de conocer personas de gran calidad humana y de gran recorrido empresarial con amplio bagaje en el emprendimiento, sirvió de inspiración para los jóvenes que identificaron mucha humildad y sencillez en algunas personas de mucho poder económico.
- Hubo la posibilidad de hacer una reunión con el presidente y fundador del parque, Orlando Rincón, quien se mostró muy entusiasta con los emprendedores y se abrió a contar experiencias de vida propias, las cuales generaron alta motivación en los jóvenes. Además, se creó un ambiente muy agradable de comunicación y enseñanza en donde el señor Orlando invitó a los muchachos a participar del proyecto semillero que tiene el parque, convidándolos a permanecer en Cali durante tres meses. También les ofreció su propia casa para la estadía. Con todo esto los jóvenes se sintieron importantes y reconocidos, experimentando una especie de éxtasis debido a la generosidad del presidente de ParqueSoft Cali.
- Entre las características que los jóvenes encontraron en parquesoft se encuentra la sinergia entre los emprendedores para trabajar en equipo. De esta manera, existe un complemento entre todas las empresas que hay en el parque, lo que genera un ambiente de cooperación y complemento mutuo. Por otro lado se percibió por parte de los jóvenes, un ambiente pleno en calidad humana, donde los emprendedores se muestran comprometidos en una causa común con valores de solidaridad, respeto y apoyo.
- Se interpretó como uno de los objetivos principales de ParqueSoft, la ruptura de paradigmas que han limitado la visión de muchas empresas durante años. Así, se pretende competir en el desarrollo de tecnología, con empresas de países de mayor poderío y experiencia en esta área. De la misma manera, como ya se mencionó ParqueSoft le hace una apuesta a la juventud, inspirados en la energía y el potencial de emprendimiento que estos demuestran.
- Para ParqueSoft, según lo interpretado por los muchachos, lo importante no es la idea, ni la empresa en sí. Lo importante es el emprendedor y su decisión para superar obstáculos, nunca rendirse y sobre todo su capacidad para soñar y apearse

a ese sueño; ParqueSoft tiene una idea de negocio que pretende ser global y competitiva en todos los niveles.

- FRACTAL es un modelo de formación para el emprendimiento empresarial que se alinea de forma armónica con ParqueSoft ya que tienen puntos comunes para potenciar al Emprendedor tales como: enfoque sistémico, ruptura de paradigmas, importancia del proceso creativo, creer en la juventud, claridad en que lo importante no es la idea de negocio o empresa sino el Emprendedor, utilizar la simbología para la apropiación de conocimiento, todos estos elementos generan un liderazgo íntegro que permiten el cambio en la cultura, construyendo paso a paso una cultura del emprendimiento.
- Se pudo evidenciar la aplicación real de la conceptualización de Emprendedor que se construyó en FRACTAL: "Emprendedor es aquel que ve donde otros no ven, porque tienen la capacidad de anticiparse y flexibilizarse para responder ante los desafíos del entorno". En el momento que a los Emprendedores les plantean la oportunidad de hacer parte del proyecto semillero de ParqueSoft, aceptan el reto, cambiando por un tiempo su estilo de vida, cultura, desprendimiento del entorno familiar para construir sus sueños.

Premio para los jóvenes emprendedores ganadores del año 2006 – Programa Jóvenes con Empresa de la Fundación Corona y el BID

La Universidad Central durante el año 2005, gracias a su proyecto Fractal y las labores realizadas para apoyar el emprendimiento por parte de INGENIUM – Centro de Innovación y Gestión Empresarial, fue seleccionada como una de las 15 Universidades de Bogotá para adelantar el programa Jóvenes con Empresa, el cual cuenta con recursos para formación y acompañamiento de emprendedores. En virtud de lo anterior se entregaron los siguientes premios:

- Participación en los módulos de Formación de Jóvenes con Empresa (1 al 12 lugar)
- Acompañamiento por parte de INGENIUM en la elaboración del plan de negocio (1 al 5 puesto)
- Presentación del proyecto al SENA – Programa Bogotá Emprende (1 al 3 puesto)
- Acompañamiento de INGENIUM e INCUBAR Colombia en el desarrollo del proyecto (1 al 3)

Los jóvenes emprendedores ganadores de estos premios fueron los siguientes (en orden de premiación):

Puesto	Estudiante	Colegio
1	Eduard A. Chaparro	Gerardo Paredes
2	Alix Yiseth Vera Duque	Externado Camilo Torres
3	Wendy Yurany Chica	Gerardo Paredes
4	Cindy Karina Peña	Alberto Lleras Camargo
5	Laura Paola Nieto Bohorquez	Gerardo Paredes
6	Yeison Higuera	Gerardo Paredes
7	González Diego Alejandro	Alberto Lleras Camargo
8	Adriana Alvarez	Gerardo Paredes
9	William Alfonso Garzon Ortiz	Miguel De Cervantes Saavedra
10	Carol Yiseth Méndez Reyes	Marruecos Y Molinos
11	Andrés Felipe González Prieto	Alberto Lleras Camargo
12	Edison Pabon	Gerardo Paredes

Premio al Espíritu Emprendedor, Estudiante Empresaria.

La emprendedora Yolima Cobos del Colegio Oficial Distrital Kennedy, quien ocupó el sexto lugar en el Concurso de Emprendimiento EMPRETTITION 2005, persistió en su proyecto y aun cuando no viajó a Cali si tomó en serio el premio recibido y con el acompañamiento de INGENIUM, presentó al SENA Programa Bogotá Emprendedora su Plan de Negocio y obtuvo financiación para montar su empresa de venta de ropa para gente joven en la ciudad de Bogotá en el Centro Comercial Cosmocentro.

Aporte de la Universidad Central a los Jóvenes de Fractal.

La Universidad aprobó un descuento del 15 % en el valor de la matrícula para los estudiantes que presenten el Diploma Fractal. De este convenio se han beneficiado cerca de 60 estudiantes durante el año 2006 y el primer semestre de 2007.

www.ucecentral.edu.co/administracion/

conexiónfractal

Estrategias

Conexión fractal

Como estrategia de comunicación se liberó en la red el portal CONEXIÓN FRACTAL dedicado a la difusión del mismo. Esta iniciativa se enmarca en la necesidad de informar y promover las acciones en términos de emprendimiento en los colegios distritales beneficiarios.

Conexión Fractal se constituye en un compromiso para generar un nuevo canal de comunicación para emprendedores. Su objetivo consiste en apoyar a los emprendedores y docentes en su proceso de formación, brindándoles la información y los recursos necesarios para que el proyecto sea sostenible en cada una de sus instituciones.

Conexión Fractal se compone de recursos para facilitar el aprendizaje, colaboración, motivación, expresión y el acceso a otros agentes libres que operan en la red y el intercambio de experiencias comunes entre emprendedores.

Estructuración

Cada cerebro que conforma el método PCSA (pensar, crear, sentir, actuar)¹⁵ tiene un homólogo (el Maestro o Aliado) en el aprendizaje y la estrategia para la genialidad que nos hace emprendedores. Conexión Fractal se concibió bajo este método, presentándonos cuatro grandes secciones: PENSAR, CREAR, SENTIR y ACTUAR. En cada una de estas secciones vienen incluidos contenidos rigurosamente seleccionados y que están perfectamente relacionados con cada estrategia para la genialidad.



Empreption

Empreption

Empreption es un sistema de simulación/emulación empresarial dirigido a estudiantes de Educación Media, beneficiarios del Modelo de Formación en Emprendimiento Empresarial - Fractal en Bogotá.

El sistema utiliza herramientas especializadas (Talleres que incluyen: retos, pruebas de campo y actividades de creatividad entre otros.). Los procesos tienen como propósito acelerar las capacidades emprendedoras y empresariales de los líderes emprendedores seleccionados entre la población beneficiaria de los colegios participantes en el Modelo de Formación en Emprendimiento Empresarial – Fractal.Diplomado.

En el proceso, los estudiantes se reúnen en equipos de 3 a 5 participantes y cada equipo elige un líder para asistir a los Talleres del Empreption, los cuales más adelante se detallan, con el fin de adelantar actividades de creatividad, identificación de ideas de negocios y modelamiento de negocios, que les permita desarrollar sus propuestas para el Concurso de Ideas de Negocio.

¹⁵ Método para el emprendimiento desarrollado por la directora académica del proyecto para la Cámara de Comercio en la publicación: CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ, Torres Rondon Islena. Empresariedad Sostenible. Estrategia Cultural para el Desarrollo Regional. En proceso de Edición.

Diagrama 5. Mapa del sitio en la Web



Cada equipo recibe un total de 16 semanas de formación por parte de su coacher (docente facilitador), y la invitación a 4 talleres de refuerzo, para un integrante de cada equipo. A su vez, la comunidad de emprendedores participan como miembros activos de la Comunidad Fractal, la cual ofrece una serie de herramientas y beneficios que le permite a los emprendedores estructurar adecuadamente sus modelos de negocio.

Talleres Emprettition

Taller "cadena de valor del emprendimiento"

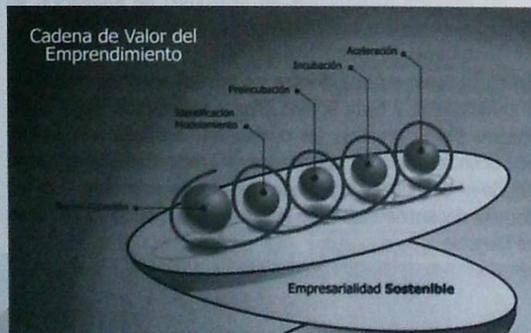
Los procesos de creación de empresas están estrechamente relacionados con los postulados de Michael Porter¹⁶ en la teoría de la competitividad, desarrollándose diversas teorías de procesos para la creación y consolidación de empresas en las naciones. Entre los autores más importantes se encuentran Albert Shapero, David McClelland, Teoría de Ronstadt, Teoría de Timmons y el Modelo de Gibbs.

Estos autores citan etapas tales como: etapa motivacional, etapa situacional (oportunidad), etapa psicológica (decisión), etapa analítica (plan de negocios), y etapa económica (recursos). Sin embargo, éste es un modelo lineal que no se adapta a todos los entornos, generándose diversos paradigmas tales como pensar que se deben seguir los pasos como una receta para crear empresas, sin tener en cuenta que las empresas son personas, y toda empresa nace de una idea junto con el emprendimiento de personas, descuidando este eslabón para darle mayor importancia a la etapa analítica (planeación, diseño de plan de negocio).

En nuestro país se creó un Sistema para la Creación e Incubación de Empresas SNCIE que impulsara las iniciativas empresariales, el cual es liderado por el SENA. Este sistema estableció unos procesos clave para la creación e incubación de empresas llamado CADENA DE VALOR. Esta cadena esta conformada por cinco (5) eslabones:

1. Sensibilización
2. Identificación de Oportunidad de Negocio
3. Pre-Incubación
4. Incubación
5. Aceleración

En este TALLER pretende lograr que los participantes conceptualicen e interioricen los eslabones de la cadena de valor como un sistema articulado y en red, conformado por instituciones de apoyo, estrategias, programas y proyectos, afianzando conocimientos para el desarrollo de una acción creativa en los



¹⁶ Porter Michael. La Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño Superior. CECSA. México 2001

procesos de concepción, diseño, análisis y creación de nuevas empresas con modelos de negocios superior.

El objetivo general es apropiar y afianzar conocimientos referentes al Sistema Nacional para la Creación e Incubación de Empresas SNCIE para el desarrollo de estrategias efectivas por parte de los docentes en sus instituciones de educación. Como objetivos específicos podemos citar:

- Conceptualizar el funcionamiento del Sistema Nacional para la Creación e Incubación de Empresas SNCIE, junto con las instituciones que las conforman.
- Entender el papel de las instituciones de educación media dentro de la cadena de valor de creación de empresas.
- Desarrollar estrategias reticulares entre instituciones de educación que permitan generar acciones interconectadas para el fortalecimiento de los eslabones de la cadena.

Metodología

Dado el énfasis de éste diplomado en el fomento del desarrollo de nuevos modelos mentales, su desarrollo implica toda una serie de actividades soportadas en el juego de roles (vivenciales) a partir del planteamiento de retos, el cual incluye seguimiento en el afianzamiento de conceptos referentes a la cadena de valor.

Taller dédalo “alas para un soñador”¹⁷

A lo largo de la educación el pensamiento creativo ha sido relegado a tal punto de ser poco utilizado, el cual se convierte en una herramienta eficaz para lograr solucionar cualquier problema, aprovechar oportunidades o perfeccionar nuestro entorno.

En este TALLER se pretende motivar, capacitar y formar a los estudiantes de los colegios en el desarrollo de una acción creativa en los procesos de concepción, diseño, análisis y creación de nuevas empresas con modelos de negocios superior.

El objetivo general es generar múltiples, variadas e inusuales ideas de negocio que apasionen al estudiante y satisfagan necesidades del mercado de tal manera que le permitan encaminar su energía a la materialización de éstas ideas en su propia empresa. Como objetivos específicos se proponen los siguientes:

- Entender la necesidad del pensamiento creativo en el diseño de conceptos de negocios innovadores, como herramienta de competitividad.



¹⁷ Taller de creatividad desarrollado por el equipo de profesionales de FRACTAL a partir de la metáfora de la historia de la mitología griega, donde DEDALO construye las alas para volarse con su hijo ICARO de la isla prisión donde se encontraba preso por el Rey de Creta.

- Conceptualizar el funcionamiento del cerebro así como sus capacidades para el diseño y creación de ideas de negocios útiles, relevantes, valiosos y novedosos para un mercado.
- Aplicar técnicas creativas eficaces en el diseño y desarrollo de un concepto innovador (sur/petition) que integre productos y/o servicios con alto valor agregado.
- Despertar el genio creativo en los estudiantes, creándoles un espacio para que ellos mismos descubran todas sus cualidades creativas.

Metodología

Dada la naturaleza especial y única de este taller, su desarrollo va a implicar toda una serie de actividades soportadas en el juego (vivenciales), las cuales incluyen talleres de aplicación, presentaciones en mapas mentales, presentaciones conceptuales en power point, video, pintura, música, baile, entre otros.

Taller hilo de Ariadna “anticipándonos al futuro”

Es importante tener en cuenta lo que pasará en el futuro, para anticipar estos eventos y poder ofrecer productos y servicios acorde a esas tendencias de consumo. De allí, surgen elementos diferenciadores para la configuración de modelos de negocios innovadores.

En este TALLER se pretende motivar, capacitar y formar a los estudiantes de los colegios en el desarrollo de una acción anticipadora en los procesos de concepción, diseño, análisis y creación de nuevas empresas con modelos de negocios superior.

El objetivo general es identificar las tendencias del mundo en los negocios, para la identificación de oportunidades de negocios, anticipándonos al futuro. Como objetivos específicos proponemos:

- Conceptualizar las seis categorías de megatendencias.
- Identificar plenamente el perfil del consumidor colombiano, sus necesidades, intereses, expectativas, preferencias, para así configurar una oferta de valor acorde a sus requerimientos.
- Identificar comportamientos históricos crecientes o decrecientes (tendencias) enfocados a los negocios.
- Generar conceptos de negocios innovadores a partir de las tendencias en los negocios.

Metodología

Dada la naturaleza especial y única de este taller, su desarrollo va a implicar toda una serie de actividades soportadas en el juego (vivenciales), las cuales incluyen talleres de aplicación, presentaciones en mapas mentales, presentaciones conceptuales en Power Point, video, música, baile, entre otros.

Taller bitácora de dédalo “modelamiento de negocios innovadores”

El modelo de negocio representa la totalidad de la manera en que la empresa selecciona sus clientes, define y diferencia sus ofertas (o respuestas), define las tareas que realizará ella misma y las que subcontratará, configura sus recursos, acude al mercado, crea utilidad para los clientes y capta beneficios. (Adrian Slywotsky).

En este TALLER pretende motivar, capacitar y formar a los estudiantes de los colegios en el desarrollo de una acción creativa en los procesos de concepción, diseño, análisis y creación de nuevas empresas con modelos de negocios superior.

El objetivo general es configurar modelos de negocios innovadores a partir de los escenarios, retos y herramientas dispuestos por el proyecto fractal, encaminados a la creación de la diferenciación empresarial. Como objetivos específicos planteamos los siguientes:

- Conceptualizar el funcionamiento estructural de las empresas

MODELAMIENTO DE NEGOCIOS INNOVADORES

Conceptos Básicos



- y las redes de negocios.
- Estructurar una oferta de valor diferenciada que facilite la implementación del negocio.
- Diseñar empresas con base en estrategias de articulación empresarial (modelos reticulares) que permitan minimizar las probabilidades de fracaso integrándose a aglomerados empresariales.
- Lanzar un juicio de viabilidad de la oportunidad de negocio y el modelo configurado, teniendo en cuenta que la viabilidad del negocio depende de la capacidad del emprendedor, no del entorno.

Metodología

La estrategia metodológica de la BITACORA DE DÉDALO intenta cautivar a los emprendedores a través de la integración

de diversas herramientas analógicas, estas, actuaran como "el pincel, los óleos y el lienzo, para el paisaje artístico", tal como un artista plasma su obra de arte en el lienzo, los emprendedores configuraran su modelo empresarial, a partir de unos pinceles y colores adecuados para la obra.

El sistema diseñado integra los elementos básicos para construir una idea empresarial innovadora, definida esta como: una verdadera oportunidad de negocio atractiva, que incorpora, combina o sintetiza conocimiento en productos, procesos o servicios novedosos, relevantes y valiosos para un mercado determinado, con un alto nivel de creatividad y practicabilidad.

La Bitácora de Dédalo (Arquitecto de sueños de la mitología Griega) coloca recursos que permiten diseñar modelos empresariales poderosos, para ello a coloca cuatro arenas (Icaros o Portafolio de productos, Ágoras o nichos de mercado objetivo, Recobro de valor y Cadena de Valor) donde los emprendedores desafían sus modelos tradicionales y plasman nuevos conceptos e ideas que le dan robustez a u modelo empresarial. Estas cuatro arenas se encuentran integradas en la bitácora de vuelo, lugar en el cual los emprendedores consignan las propuestas mas innovadoras de su modelo.

Procedimiento

El concurso consta de cuatro fases y tres evaluaciones.

En la primera fase, los estudiantes inscriben su equipo de trabajo, participan en la etapa de formación y presentan su idea de negocio en el formato suministrado por Fractal.

Los jurados (docentes y expertos de la red fractal) hacen una selección de las ideas y dan a conocer los nombres de los proyectos pre-clasificados.

En la segunda fase, los pre-clasificados son invitados a presentar pruebas de campo ejecutando retos emprendedores. Los jurados hacen una selección de los líderes emprendedores con mejor desempeño y nombran los grupos semifinalistas.

Los semifinalistas participan en un taller especializado en la formulación de ideas y modelos de negocios innovadores, el cual sirve como base para la presentación de su idea de negocio ante el jurado, quien determina la clasificación de los finalistas. En la muestra emprendedora y la rueda de negocios los emprendedores determinan el orden de los finalistas, y los ganadores se informan el día del evento de graduación y premiación.





CAPITULO 3.

"Modelo de Formación para el
Emprendimiento -"Fractal"... Raíces que
lo fundamentan

Marco de referencia académico

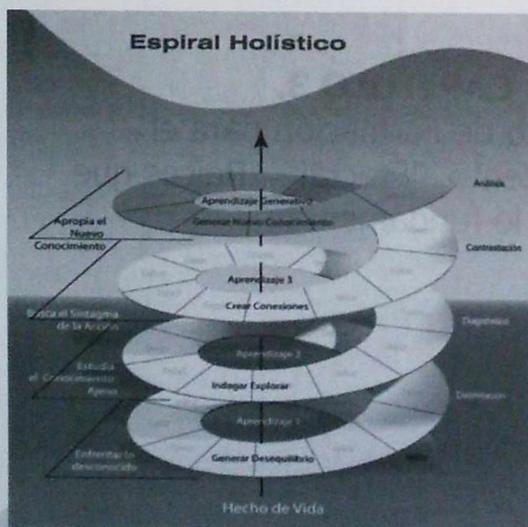
FRAC TAL Emprendizaje Generativo, nace como insignia del desarrollo del modelo de formación para el emprendimiento. Su significado, "Fractal" es una analogía con el emprendedor, ya que este concepto encierra el UNIVERSO DE TODAS LAS POSIBILIDADES postura que hace que el emprendedor vea donde otros no ven, contando siempre con una solución para cada barrera o problema que se le presente gracias a su gran capacidad creativa e innovadora.

El concepto de "Emprendizaje Generativo", resume el enfoque pedagógico y funcional del proyecto, en el que combina un tipo de aprendizaje revolucionario (Aprendizaje Generativo) alineado con el concepto de emprendimiento que dinamiza y posibilita el surgimiento de capacidades inspirados en la manera de ser, estar, tener y hacer de los emprendedores.

El método como ruta de acceso a la formación de emprendedores y/o cultura del trabajo

Como la pretensión no era cambiar a las personas, sino facilitar o crear escenarios que les permitieran ampliar, modificar y por lo tanto cambiar su perspectiva del mundo, la metodología que animó los procesos que se emprendieron dentro del Proyecto Fractal consistió en el desarrollo de la espiral holístico (ver diagrama 6)

Diagrama 6. Espiral holístico



Este a su vez, puede compararse con lo que Kofman¹⁸ denomina aprendizaje 1, 2 y 3. (ver diagrama 7). Los dos diagramas se complementan para orientarnos en su comprensión así:

En el primer ciclo, como punto de partida; los beneficiarios del proyecto se enfrentaron a lo desconocido, lo cual consistió en exponer a las personas a experiencias, vivencias y expectativas (modelo tiempo) o hechos de vida que les generaran desequilibrio (observar lo que aparece en un contexto determinado, identificar un tema de interés). Esto les permitió reconocer supuestos; desafiar paradigmas; en correspondencia a un aprendizaje 1 de lazo simple (diagrama 7).

En el segundo ciclo: indagar, explorar; estudiar el conocimiento ajeno. Le permitió identificar nuevos eventos, nuevos paradigmas y perspectivas, diferentes estrategias que usan las personas para pensar, red de relaciones percibidas/ vividas, darse cuenta, dinámica que encuentra relación con lo que llamamos aprendizaje 2 o de lazo doble.

En el tercer ciclo, se buscó el sintagma de la acción que consiste en identificar conexiones, comparar, analizar, explicar, identificar patrones de comportamiento de los sistemas, integrar paradigmas, apropiar conocimiento. Esta relacionado con el aprendizaje 3 o de lazo triple.

En el cuarto ciclo, se generó nuevo conocimiento, se dio paso a la modificación modelos mentales, cerrar la brecha entre lo que desea y lo que es (diseñar), hacer consciente lo que hizo, transfiere y aplica. Se relaciona con el aprendizaje generativo.

Diagrama 7. Aprendizaje de lazo simple, doble y triple.

Fuente: Kofman, adaptado de Gregory Bateson



¹⁸ Kofman Fredy. Metamanagement. La nueva conciencia de los negocios. Principios. Ediciones Granica. 2003.

La metodología

La metodología estableció un vínculo entre dos mundos paralelos:

- 1) el de la lógica de piedra en donde están presentes las razones, la teoría, es decir, la estructura de todo proceso para analizar la realidad que abordamos y explicarla. Es lo mismo que decir: La estructura de la magia.
- 2) el de la lógica fluida que expuso al participante a una pedagogía del asombro, de la experimentación y del interrogante y la pregunta constante, para evidenciar que la estructura tiene su propia magia, esto permite establecer conexiones invisibles. La magia de la estructura.

La utilización de estos dos momentos permitió hacer un proceso comprensivo para la generación de conocimiento.

Enfoque pedagógico

La pedagogía utilizada se fundamenta en el marco del aprendizaje generativo en donde el participante es un aprendiz y lo generativo reta su imaginación para recrear lo que sabe, cuestionar sus supuestos e imaginar y diseñar nuevas alternativas a la dinámica de su SER, ESTAR, TENER Y HACER en la sociedad donde construye, comunica y pone toda su energía como una manera de reflexionar, anticiparse, apropiarse y actuar.

Esta pedagogía hace que los participantes, sueñen y diseñen el futuro que desean (su proyecto de vida) y actúen desde el presente modificando sus modelos mentales (que son las mismas representaciones mentales que ya tienen, producto de sus experiencias, observaciones y construcciones de mundo) o ampliándolas para elevar su capacidad de respuesta ante los desafíos del entorno. Se parte de la premisa de que no se pretende cambiar a las personas sino que se les facilitan los escenarios que les permitan observar, contrastar, conversar, comunicar sus experiencias, integrar nuevos elementos y diseñar nuevas alternativas. Esta pedagogía tiene como soporte un método denominado el infograma del aprendizaje, y el abordaje se hizo a través de la metodología PCSA desarrollada y didactizada por la Universidad Central a partir del modelo de negocio utilizado por DISNEY y estudiado por Robert Dilts (desarrollador de la PNL, programación neurolingüística para el desarrollo humano), la estructura de la genialidad.

Esta manera didáctica y pedagógica enseña la estrategia para PENSAR, CREAR, SENTIR Y ACTUAR de manera emprendedora y sostenible. La ruta de acceso a ella se hace ligando las experiencias (pasado), vivencias (presente) y

expectativas (futuro) de los participantes a través del color y del juego, entendido éste como la dinámica relacional e interactiva que se puede generar entre los participantes como lenguaje universal en donde los grandes y chicos dan rienda suelta a su creatividad, a su genialidad que es la MAGIA en acción.

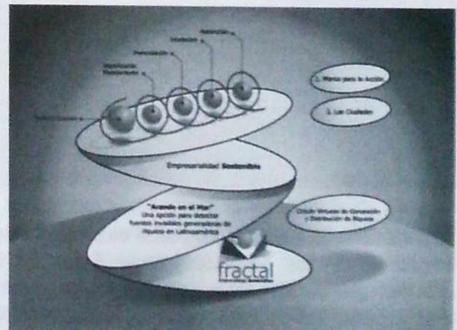
Ventajas del aprendizaje generativo¹⁹

En lo que concierne al aprendizaje "generativo", éste no se limita a la introducción de simples ajustes correctivos o mejoras incrementales, sino que comporta cambios profundos en distintos aspectos de la actividad emprendedora. Así mismo, tales cambios van acompañados de un replanteamiento drástico de la "teoría en uso organizativa" vigente. Por lo tanto, este nivel de aprendizaje se identifica con el aprendizaje de "alto nivel" (Fiol y Lyles, 1985) o en "bucle doble" (Argyris y Schön, 1978), este aprendizaje origina comportamientos preactivos. En efecto, éste implica la transformación, por iniciativa propia, del marco de acción global determinado por los saberes en uso asumidos (modelos mentales), posibilitando revisar y modificar la manera de trabajar, los criterios, la estrategia, estructura y/o formas de actuación del actor/emprendedor.

Marco de acción

El modelo Fractal, esta enmarcado por dinámicas que soportan su acción a partir de análisis de competitividad como lo es el "Estudio Monitor de Competitividad desarrollado para Bogotá"²⁰, la teoría de la empresariedad sostenible, el círculo virtuoso para la generación de riqueza y las políticas nacionales de creación e incubación de empresas en Colombia, soportan el modelo conceptual, pedagógico y operativo de Fractal, como se ilustra en el diagrama 8.

Diagrama 8. Modelo Conceptual



¹⁹ (Argyris y Schön, 1978; Gore y Dunlap, 1988). Argyris se refiere a este tipo de aprendizaje como "aprendizaje de doble circuito". Este tipo de aprendizaje posibilita la revisión de las premisas y los supuestos básicos a partir de los cuales se comporta la organización.

²⁰ La Bogotá que todos soñamos. Resumen del Estudio Monitor de Competitividad para Bogotá 1997. CCB. Bogotá, Abril de 1998.

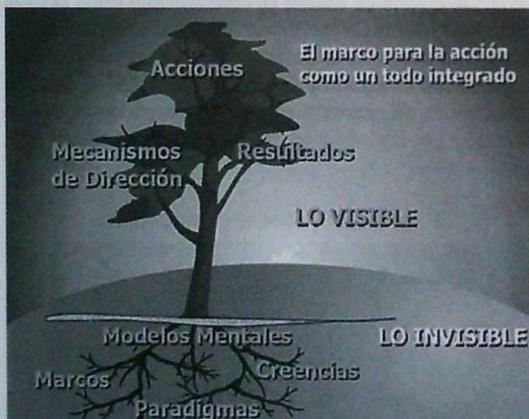
Marco para la acción

FRACTAL se ubica en el marco de competitividad en donde las personas son la clave del desarrollo en una relación directa de MODELOS MENTALES vs. COMPETITIVIDAD entendiendo que éstos, los modelos mentales, son la parte invisible de la misma.

El informe Monitor²¹ de Competitividad para Bogotá afirma: "Resolver el problema de la parte "invisible" de la "competitividad" es una tarea difícil y lenta a la que se han consagrado miles de personas, sin embargo hay otra dimensión de la competitividad que aunque rara vez se trata, es la más prometedora en lo que respecta a la creación de un cambio duradero. En Latinoamérica existe la percepción común de que los resultados dependen del contexto en el que la gente vive y trabaja: las estructuras y prácticas visibles, que son poco susceptibles al cambio".

Por el contrario, el Informe Monitor en el estudio de competitividad para Bogotá de 1997 es clave admitir que "los resultados suelen depender de cómo la gente piensa que el mundo funciona, lo cual determina la forma en que estructuran sus problemas y relaciones, lo cual a su vez, influye en su comportamiento

Diagrama 9. Marco para la acción



Y son precisamente los patrones o modelos de comportamiento no competitivo los que producen los resultados de baja competitividad que se han venido obteniendo. La forma de pensar de la gente -sus modelos mentales- constituye la parte invisible de la competitividad, y es aquí donde radica el punto de apalancamiento para obtener un cambio duradero.

Hilo conductor

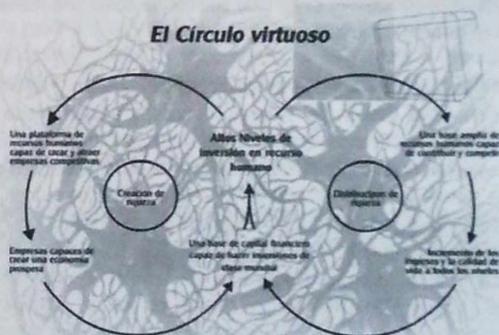
Lo transversal se define como el hilo conductor o hilo de Ariadna, el que guió a Teseo en el laberinto para enfrentar lo desconocido y que por desconocido le generaba miedo. En el contexto de las asociaciones a sensibilizar será el hilo conductor que nos guiará para no perder el norte en la construcción de habilidades y competencias individuales y grupales, específicas y genéricas de emprendimiento para los docentes y alumnos de los 24 colegios objeto de este proyecto.

Los dos ejes transversales que se privilegian son: EL CIRCULO VIRTUOSO DE LA COMPETITIVIDAD, y la EMPRESARIALIDAD SOSTENIBLE.

El círculo virtuoso de la competitividad lo es, porque se convierte en una forma de generar, construir y distribuir riqueza, aceptando el hecho de que la prosperidad, al igual que la pobreza, es una decisión. Veamos las implicaciones que tiene el formar talentos según lo expresa el informe Monitor de Competitividad (ver diagrama 10)

Diagrama 10. Círculo virtuoso de la generación y distribución de riqueza

Fuente: Resumen Informe Monitor. La Bogotá que soñamos



Esta dinámica revela la necesidad de reconocer y potenciar las habilidades del talento humano que genere ventajas competitivas llevando a cada asociado a descubrir su propio talento y a dinamizar su capacidad de anticiparse y construir una visión compartida.

²¹ Ibidem

Empresarialidad sostenible ²²

La Empresarialidad sostenible reta a los individuos a sentirse profundamente relacionados con los otros sistemas en una relación ecológica, midiendo responsablemente los efectos de sus decisiones presentes de tal manera que no mengüe la calidad de vida de las generaciones futuras. Estableciendo relaciones armónicas con una conciencia ecológica profunda con el entorno y en la ciudad; con la apropiación de los espacios y su relación con todo lo que en ella se vive y se expresa.

La Empresarialidad sostenible se evidencia en la manera de ser, tener y estar en el barrio, en la ciudad y en el mundo. Una empresa es creada por un emprendedor que asume el reto de ser empresario. Un emprendedor es quien tiene un alto desarrollo de su empresarialidad, que es la manera de SER, ESTAR, TENER Y HACER, con inspiración en la manera de ser, estar, tener y hacer de los empresarios. Ser emprendedor es una forma de vivir que se inspira en unas creencias, en una forma particular de concebir la vida. Un emprendedor es quien lleva a cabo procesos de innovación y aporta nuevas soluciones para nuevas necesidades. Un emprendedor es una persona que aplica en cada una de sus acciones las nueve enseñanzas de la empresarialidad sostenible²³:

- Tomar la iniciativa.
- Construir lo que se quiere, mejor que pedir lo que se necesita.
- Construir el futuro, desde las acciones presentes.
- Tener una visión global para la acción local.
- Concebir la empresa como recurso para el ser humano.
- Saberse dueño de responsabilidades sociales.
- Transformar las dificultades en oportunidades.
- Transformar el entorno desde la experiencia cotidiana.
- Cooperar para ser competitivos.
- Gozar del trabajo y del esfuerzo compartido

Son diversas las manifestaciones o expresiones de la empresarialidad y por tanto de la persona emprendedora. Un emprendedor puede serlo en cualquier campo de la vida y destacarse por ello, en lo económico, en lo social, en lo político, en lo científico, en lo cultural, en lo artístico, en lo académico.

Una manifestación del emprendedor, de especial importancia dentro del propósito de crear más y mejores empresas, como fundamento para la generación de la riqueza que nos conduzca

al desarrollo sostenible, es la de ser empresario. Un empresario es ante todo un emprendedor que asume el reto de crear una empresa. Existen muchas formas de definir al empresario. He aquí algunas:

- Empresario es aquel que ve oportunidades donde otros sólo ven problemas.
- Es quien se aventura a trabajar productivamente en la conformación de una empresa y, a través de esta, en la construcción de su propio destino
- Es la persona capaz de identificar o crear una necesidad en el mercado.
- Es la persona que identifica los costos y las posibilidades de realizar una idea. Logra pasar de la idea a la acción.
- Es la persona que combina o administra efectivamente los talentos humanos y los recursos físicos, productivos, tecnológicos y financieros de una organización empresarial.
- El empresario es quien organiza, gestiona y asume el riesgo que implica la puesta en marcha de un proyecto productivo.

El empresario es un protagonista de la vida económica, que con su esfuerzo, disciplina y dedicación logra mantener vigente su empresa, de hacerla competitiva, de vencer las adversidades, de aprender y desaprender día a día, de conquistar éxitos y de superar fracasos.

Estas relaciones de emprendimiento y empresarialidad son las que busca sincronizar el ciclo de mecnos/módulos, que a través de conceptos de vanguardia; marcan el hilo conductor de un proceso que tiene por objeto desarrollar destrezas y habilidades en profesores de enseñanza media en el manejo de metodologías y herramientas de enseñanza y facilitación para el emprendimiento, que contribuyan a generar un entorno emprendedor en las instituciones educativas; que impacten positivamente en el desarrollo de emprendedores.

Cadena de valor para la creación de empresas en Colombia

En Colombia los sistemas para el fomento del espíritu empresarial y la creación de empresas, han evolucionado debido a la necesidad social del país respecto a la generación de puestos de trabajo productivos y el gran apremio de los gobiernos en el cumplimiento de los indicadores de competitividad internacionales. Tales condiciones han creado un ambiente propicio para la generación de proyectos y programas que permitan el desarrollo de las nuevas unidades productivas dentro del territorio nacional. Proyectos tales como incubadoras de empresas, centros de desarrollo empresarial, fondos de capital de riesgo (privado y estatal), centros de desarrollo tecnológico, parques industriales o tecnológicos, son parte de un sistema

²² CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ, Torres Rondon Islena. Empresarialidad Sostenible. Estrategia Cultural para el Desarrollo Regional. En proceso de Edición

²³ CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ, Torres Rondon Islena. Empresarialidad Sostenible. Estrategia Cultural para el Desarrollo Regional. En proceso de Edición

que tiene como objeto el desarrollo empresarial a partir de los nuevos negocios-, sin embargo, la duplicidad de esfuerzos es un problema común dentro de este tipo de proyectos, ya que la mayoría de las organizaciones e instituciones involucradas en el sistema pretenden desarrollar las nuevas unidades productivas, a partir de la ejecución de gran cantidad de las actividades implicadas dentro del proceso empresarial, lo que ha generado procesos sin profundidad y con falencias explícitas en la ejecución de las diversas acciones, esto quizás causado por la identificación precaria de las competencias esenciales de cada una de las instituciones implicadas.

Con base en los argumentos anteriores, el gobierno nacional a través del SENA, emprendió un proceso de reinversión, donde

planteo una estrategia que pretende integrar esfuerzos dirigidos al desarrollo de las nuevas empresas, a través del Sistema Nacional de Creación e Incubación de Empresas de Conocimiento, donde pretende establecer mecanismos de interacción y cooperación que permitan a las instituciones y organizaciones que estimulan el desarrollo empresarial (Universidades, Incubadoras, CDT, etc.), desarrollar sinergias que contribuyan a la generación de empresas altamente competitivas dadas sus altas capacidades para innovar y mejorar continuamente.

Para dicha estrategia el sistema ha establecido 5 eslabones que permiten identificar los macroprocesos fundamentales determinados en el desarrollo de una nueva empresa como se ilustra en el diagrama 11.

Cadena de valor – modelo²⁴

Diagrama 11. Modelo de cadena de valor SNCIE

Fuente: Sistema Nacional para la Creación e Incubación de Empresas SENA 2004

MODELO DE CADENA DE VALOR SNCIE³.



Con este modelo el SENA en su departamento de Desarrollo Empresarial, ha generado 8 líneas de acción; como estrategias concretas en busca del fomento real del espíritu empresarial donde explicita los mecanismos de trabajo concretos a través de los cuales pretenden conseguir sus objetivos, dichos mecanismos se enuncian en el Cuadro 1.

Este sistema esta proporcionando en la actualidad el ambiente para la creación de empresas en Colombia, ya que es el que fija las políticas de desarrollo y posee la infraestructura (física, informática y de capital) adecuada para el desarrollo de programas de alto impacto respecto a la generación de empresas competitivas en el país. Dadas estas condiciones las instituciones promotoras del desarrollo empresarial y el fomento

del espíritu empresarial han tenido que reconsiderar su papel dentro del proceso de desarrollo empresarial, identificando sus competencias fundamentales, para participar como agregadores de valor dentro de la cadena.

Falencias del sistema

Con base en este modelo, es importante evaluar el papel que esta cumpliendo cada una de las instituciones de forma activa, en cada uno de los subprocessos. De esta forma determinar los eslabones débiles y concentrar esfuerzos para superar tales falencias, desarrollando programas y mecanismos concretos para contrarrestar las debilidades.

²⁴ Porter Michael. Ventaja Competitiva de las Naciones. Vergara Editores. 1991

Para ilustrar este fenómeno, es importante describir de forma específica las etapas para la creación de una empresa y a su vez relacionar estas etapas con las descritas en el SNCIEC. El cuadro 2 recoge estas relaciones.

Con base en estas relaciones y el estudio de los 7 enfoques de las instituciones se puede determinar que la mayor parte de las entidades de desarrollo empresarial, están orientadas al apoyo de las actividades establecidas en las etapas 1, 3, 4, 5 y 6 (Sensibilización, Pre-Incubación e Incubación), dejando las etapas 2, 7 y 8 (identificación y aceleración), sin grandes esfuerzos dedicados por las entidades especializadas. Esta condición restringe la generación de empresas altamente competitivas, ya

que no se garantiza que las mejores oportunidades de negocio son las que se desarrollan, dada la pobre gestión que se genera en la etapa de identificación, y a esto se suma que los procesos post-incubación (Aceleración) no son claros ya que no poseen mecanismos exitosos para gestar el crecimiento de los nuevos negocios.

Estas condiciones permiten pronosticar un escenario donde no se crean las empresas adecuadas, más innovadoras, ya que no se identifican con procesos sistemáticos las de mayor proyección, y además se crean bastantes empresas durante sus primeras etapas, pero sin una garantía de crecimiento y sostenibilidad a largo plazo.

Cuadro 1. Líneas de acción. desarrollo empresarial

LÍNEAS DE ACCIÓN	OBJETIVOS
SENSIBILIZACIÓN	Cooperar en los procesos de Sensibilización, organizando o co-organizando eventos, incluyendo temas de creación de empresas en actividades internas como conferencias, charlas, foros, etc. y en los canales de comunicación institucionales como boletín interno, revista, cartelera, canal de TV, emisora de radio, página Web.
CÁTEDRA VIRTUAL DE PENSAMIENTO EMPRESARIAL	Promocionar al interior de la Universidad la participación de la comunidad Universitaria la participación en ésta cátedra. Seleccionar por lo menos 1 profesor que recibirá la capacitación para ser Tutor de ésta cátedra en la Universidad
DESARROLLO Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS DE EMPRENDIMIENTO	Promocionar al interior de la Universidad la participación de estudiantes identificados como emprendedores en este programa de capacitación y certificación. Seleccionar los participantes de acuerdo a su perfil.
FORMACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE ASESORES INTEGRALES DE EMPRESAS	Para profesores o directores de centros de creación de empresas universitarios, centros de desarrollo empresarial
IDENTIFICACIÓN DE INICIATIVAS DE NEGOCIO – PLANES DE NEGOCIO	Generar espacios que permitan identificar Iniciativas de negocios de los estudiantes y profesores de las Universidades. Facilitar su pre-incubación en la Universidad o a través de Desarrollo Empresarial del SENA. Vincular estas iniciativas a Incubadoras según sea el caso, o a otras alternativas de financiación como Fondo Emprender.
INDUSTRIA DE SOPORTE	Propender por el uso compartido de la infraestructura SENA – Universidades para el apoyo a los emprendedores del Sistema, por ejemplo laboratorios, salas de computo, etc. Posibilitar espacios para instalar módulos de incubación en las Universidades para las iniciativas de los estudiantes
RED SENA – UNIVERSIDADES (Comunidad de Empresarismo)	Conformar y participar activamente de la Red Sena-Universidades, la cual es una red de trabajo y además de apoyo a los emprendedores. Conformar un grupo de Mentores Empresariales.
OTROS	Proyectos de Investigación Pasantías, Prácticas, Asesorías. Capacitación estudiantes, funcionarios SENA, instructores. Asesorías en Programas de Formación Convenios de Cooperación

Fuente: Plan SENA. 2002-2006

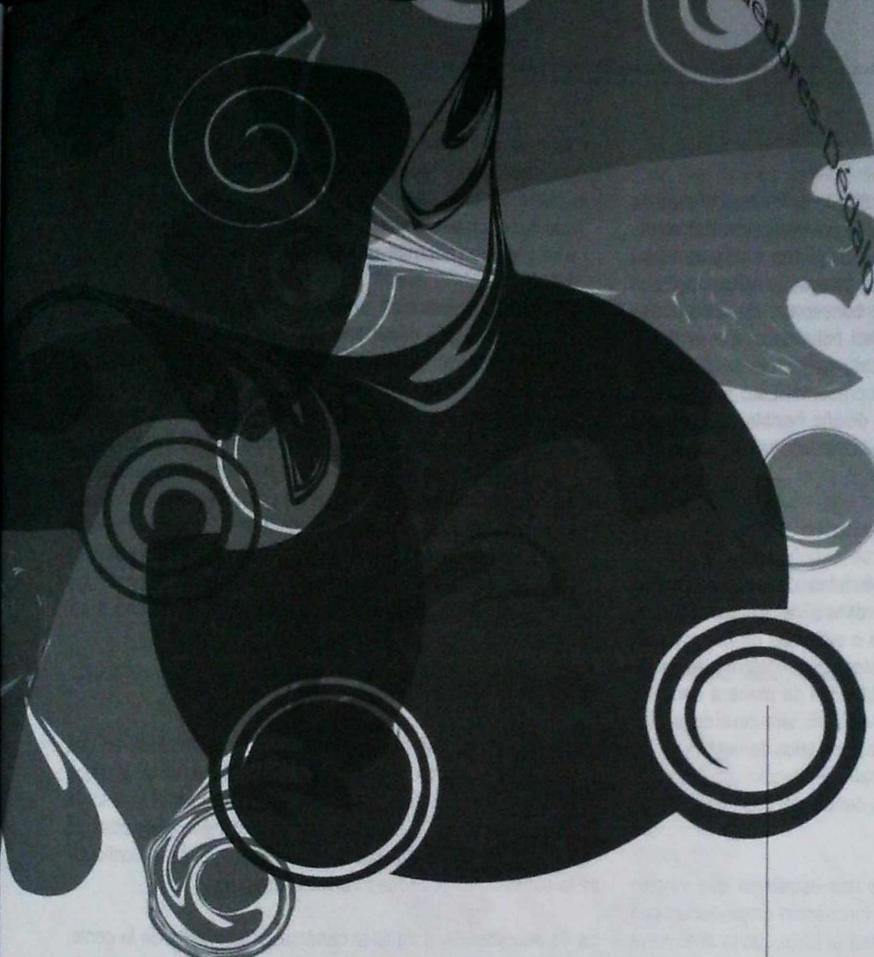
CREACION DE EMPRESAS. ETAPAS vs. PROCESOS SNCIE²⁵

Convenciones: S = Sensibilización, ID = Identificación, P-I = Preincubación, I = incubación, A = Aceleración.

ETAPAS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA			
ETAPA	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	SNCIE
1. Motivación	Definir la carrera empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar mi situación actual • Evaluar mis perspectivas • Decidirme o no a seguir una carrera empresarial 	S
2. Generación de la idea de negocio	Definir una línea de actividad que me brinde el acceso potencial a un negocio	<ul style="list-style-type: none"> • Estudiar oportunidades que existen en entorno (Ideas de negocio) • Aplicar creatividad e innovación para desarrollarlas. • Evaluar las ideas de negocio • Seleccionar las ideas de negocios para desarrollar 	ID
3. Conformación de la oportunidad de negocio	Determinar con precisión la orientación que el plan de negocios va a tener	<ul style="list-style-type: none"> • Explorar capacidades personales • Segmentar el mercado • Definir tecnologías de base • Elaborar prototipos • Evaluar prototipos • Validar conceptos del negocio • Determinar tamaño • Evaluar factores legales • Identificar Competidores • Determinar especificaciones. 	P-I
4. Elaboración del plan de negocio	Determinar la factibilidad integral de la empresa y las estrategias para lograr las metas	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer todos los análisis propios al plan de negocio: mercadeo, técnico, administrativo, económico, financiero, ambiental, social, personal y de intangibles • Determinar las necesidades de recursos y las estrategias para lograrlos • Establecer y evaluar metas estratégicas para la empresa • Hacer el cronograma de ejecución del proyecto • Evaluar integralmente el proyecto • Determinar las posibilidades de entrar en el sector • Determinar la variables estratégicas para el éxito de la empresa • Estudiar medidas de contingencia • Elaborar el primer presupuesto • Cuantificar las probabilidades de éxito 	P-I
5. Conseguir los recursos	Disponer de todos los recursos necesarios para poder iniciar el negocio	<ul style="list-style-type: none"> • Negociar con los proveedores de recursos • Conformar el grupo empresarial • Identificar los tramites legales • Conseguir socios • Negociar con bancos, aseguradoras y empresas de apoyo 	P-I
6. Dar nacimiento al negocio	Volver realidad todo lo planteado en el plan de negocio	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer los tramites legales • Colocar órdenes para equipos, maquinarias y materias primas. • Construir o adecuar instalaciones • Cumplir requisitos legales • Asegurar el capital necesario • Implementar cultura organizacional • Adquirir materia primas e insumos • Desarrollar mercados y atraer clientes • Iniciar labores de producción • Establecer las operaciones de producción/servicio y los mecanismos de control • Establecer redes empresariales 	I
7. Lograr la supervivencia del negocio	Buscar que el negocio pase la etapa inicial de pérdidas y empiece a generar utilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar nuevos clientes • Mejorar las relaciones con los clientes, proveedores y empleados. • Consolidar el negocio • Asegurar su liquidez • Liderar el recurso humano • Cumplir con obligaciones legales • Fortalecer redes empresariales 	A
8. Lograr crecimiento del negocio	Identificar e implementar formas de expansión del negocio	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar nuevos mercados • Identificar nuevas tecnologías, reunir nuevos recursos • Elaborar plan de crecimiento • Equilibrar los recursos con el proceso de crecimiento • Adecuar estructuras y procesos • Capacitar el personal • Mejorar los indicadores económicos y financieros. • Ampliar clientes y mercados 	A

Convenciones: S = Sensibilización, ID = Identificación, P-I = Preincubación, I = incubación, A = Aceleración.

²⁵ Relaciones. VARELA 2001 Op Cit, GIBB 1988 Op Cit, Desarrollo Empresarial SENA 2003.



CAPITULO 4.

"Modelo de Formación para el
Emprendimiento - Fractal"...Un modelo
para el emprendimiento que se recrea

Un modelo para armar

Cuando hablamos de modelo como bien lo define Max Weber: es la construcción de tipos ideales que se pueden contrastar con la realidad en un proceso de reorientación permanente para ver su posible acercamiento y modelamiento a través de aproximaciones sucesivas. Es una representación conceptual de un proceso o sistema, con el fin de analizar su naturaleza, desarrollar o comprobar supuestos y permitir una mejor comprensión del fenómeno real al cual el modelo representa. Esto requiere ser sometido a modelización como un diseño flexible, que emerge y se desarrolla durante el inicio de la investigación como una evaluación de su relevancia

Modelo para el emprendimiento

Los sistemas de innovación han determinado las características básicas que inciden directamente dentro de los procesos de desarrollo de un producto, servicio o sistemas de negocio; sin embargo, existen aun inconvenientes en la determinación de mecanismos funcionales que establezcan de manera concreta soluciones exitosas que permitan llevar a feliz término el desarrollo de ideas empresariales innovadoras o modelos de negocio²⁶ que rompan con los esquemas tradicionales y dirección en procesos de cambio positivos e impactados dentro del desarrollo de las nuevas empresas competitivas.

Esta condición exige el diseño de una estrategia que vincule los procesos principales dentro la innovación empresarial, con mecanismos dinámicos que conecten el ideal con la alternativa factible. Por ello, dentro en este capítulo se mostrará el modelo conceptual final, acompañado las acciones estratégicas que permitirán el desarrollo efectivo de este, en un contexto real. (López 2003)

Proposiciones de "Fractal"

- Detrás de una idea innovadora existe un emprendedor porque el emprendedor es aquel que "ve donde otros no ven ya que tiene la capacidad de soñar y de anticiparse"
- Todo emprendimiento ha de tener como referente un MODELO DE MODELOS, sólo así habrá "Surpition".
- En toda dinámica emprendedora ha de identificarse el modelo mental del emprendedor que subyace a todas sus acciones para que sea eficaz y pueda tener retroalimentación.

- Todo emprendimiento real esta ligado a una opción de vida y/o proyecto de vida, ya que se convierte en el ejercicio de un trabajo creador, pues el emprendedor se recrea en y con lo que hace. En este sentido emancipa el espíritu y crea nuevas e innovadoras alternativas a la forma de hacer las cosas; statu quo
- El emprendimiento es un saber que articula: Ser, Estar, Hacer, tener. Este saber aplicado, requiere contextualización y ser contextual. Lo contextual hace mención a la creación de un entorno de redes de apoyo al emprendimiento para que emerjan emprendimientos reales y comprometidos, acompañado de una construcción colectiva de conocimiento y la contextualización se manifiesta en el reto permanente del emprendedor para recontextualizar y adaptar su conocimiento a las circunstancias que se le presentan. Ya que en el 99% de los casos, el escenario concreto en el que el emprendedor o actor deberá desempeñarse, tendrá diferencias significativas con el contexto abstracto en el que aprendió el uso d las técnicas.

Fractal como sistema

Fractal es un modelo de emprendimiento que funciona en una dinámica de abundancia ya que basa su sustento en un enfoque de ventajas competitivas, cuyo diferencial esta en el talento de la gente, y en la articulación de economías interconectadas en donde la base de construcción de capital social es la confianza en la construcción de redes de valor agregado.

Es de abundancia, porque al basarse en el talento de la gente, privilegia el conocimiento y éste es una fuente inagotable de innovación y de creatividad, no es un recurso, es un elemento diferenciador que se expresa en primera instancia en el "desarrollo de conceptos" es decir "surpition, para estar más allá de la competencia". Cuando un país sigue cifrando su crecimiento en las ventajas comparativas cuya base son los recursos las posibilidades de desarrollo son mínimas y sus resultados se evidenciaran en la creación de un sistema generador y distribuidor de pobreza ya que los "Recursos" son escasos, es el reino de la imposibilidad o del círculo vicioso de la pobreza como lo denomina el informe Monitor de competitividad.

Su foco esencial no es el producto, es el emprendedor y su capacidad de respuesta ante los desafíos, desarrollando metacompetencias o metahabilidades para hacer de sus ideas; ideas innovadoras de negocio que encuentran soporte en un ejercicio permanente de creatividad que le permite descubrir su propia estrategia de la genialidad

- Metadetallar: tener visión global con actuación local. "Fijarse en el árbol, sin perder el bosque"

²⁶ Representa la totalidad de la manera en que una empresa selecciona a sus clientes, define y diferencia sus ofertas (o respuestas), define las tareas que realizara ella misma y las que subcontratara, configura sus recursos, acude al mercado, crea utilidad para los clientes y capta beneficios. Es el sistema completo encaminado a distribuir calidad a sus clientes y obtener un provecho de esa actividad (SLYWOTZKY, Adrian J. La migración del valor de la empresa: Barcelona. Editorial Paidós. 1997.)

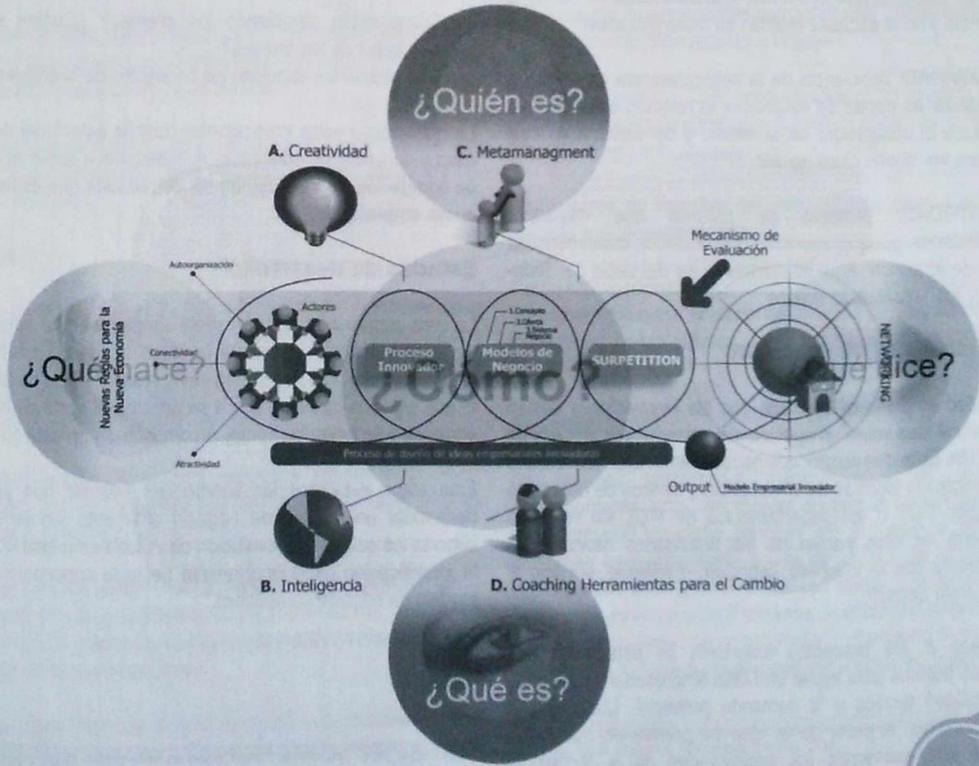
- Asociarse y disociarse de los problemas o estatu quo con la ayuda de dinámicas de creatividad como las provocaciones, paradojas, analogías mapas mentales, pensamiento lateral etc.
- Aprender a preguntarlo todo
- Habilidad para explorar algo desde diferentes posiciones perceptuales. Algo que solía decir Disney era: En verdad existen tres walts muy diferentes: el sonador (genera alternativas y posibilidades), el realizador (define las acciones), y el crítico; que lo estropea todo (colabora en evaluar los costes y en poner sentido común a los proyectos), conseguir el equilibrio entre los tres es la clave.

En el diagrama 12, se muestran los elementos básicos que intervienen en el desarrollo del Modelo de Emprendimiento para la generación de riqueza.

El modelo presenta una condición inicial sobre la comprensión de las nuevas reglas de la economía, combinado con el afianzamiento de la triada del emprendimiento : reflexividad, atractividad y conectividad. Combina y articula la creatividad, Metamanagement, la inteligencia y el coaching como variables indispensables que se convierten en ejes transversales del modelo para que al pasar por un proceso de "modelamiento" (Modelos de Modelos) los emprendedores generen procesos innovadores y modelos de negocios que tengan alto contenido de SURPETITION²⁷.

Este se desarrolla en un ambiente de redes de apoyo al emprendimiento, cuyo enlace se establece simultáneamente; redes que agreguen valor a la cadena, todos ellos cohesionados con el propósito de presentar alternativas innovadoras, que serán filtradas y combinadas cuando se concrete la estrategia empresarial final montada dentro del modelo empresarial, resultado tangible del proceso descrito.

Diagrama 12. Fractal como sistema.



²⁷Surpetition: innovación de conceptos. De Bono define un concepto como el "modo de hacer algo" logrando un propósito y ofreciendo unos valores específicos.

Características del modelo

El modelo de emprendimiento está orientado hacia la generación de escenarios que permitan a la población estudiantil identificar y diseñar ideas empresariales innovadoras, modelos de negocio de alto valor agregado, basados en la concentración de principios como: atractividad, reflexividad y conectividad. El modelo, y sus mecanismos asociados están soportados en la integración del Sistema para la Gestión de Ideas Empresariales Innovadoras SIGIE²⁸, y la metodología PCSA (Pensar, Crear, Sentir y Actuar)²⁹.

Triada del emprendimiento

Los tres principios: Atractividad, conectividad y reflexividad son dinámicas esenciales para que el emprender sea un "acto creativo" permanente en una interacción de doble ciclo que actúe en el campo de todas las posibilidades.

CONECTIVIDAD: flujo de ideas y de personas en una sociedad red, factor clave en una economía interconectada en donde la abundancia y no la escasez facilitan su materialización.

REFLEXIVIDAD: conciencia de la autorreferencia en donde el emprendedor es capaz de establecer la relación espejo-reflejo volviéndose el observador de sí mismo y del sistema en cual actúa para ver donde otros no ven.

ATRACTIVIDAD: principio de palanca que descubre potencialidades, pone el elemento diferenciador, convirtiéndose en foco de atracción. Aquí se cumple la ley del vacío del Todo Posible y los "extraños atractivos"

Condiciones SINE QUANON

La realidad empresarial constata que las innovaciones suelen partir de una idea sobre un nuevo o mejor producto o proceso de producción. Esta idea no procede necesariamente de los recintos de investigación (centros de investigación, centros de desarrollo tecnológico CDT o los departamentos de I+D), sin embargo la mayoría de ellas parten de las actividades relacionadas directamente con el mercado (logística, marketing, servicio al cliente, entre otros)³⁰.

Con base en los preceptos anteriores se establecen dos requisitos básicos para iniciar una idea empresarial innovadora: la factibilidad técnica y la demanda potencial. Los dos son imprescindibles. A partir de la idea se pondrá en marcha el proceso que examinará las posibilidades de la tecnología actual y, si estas se muestran insuficientes, retrocederá hasta la investigación aplicada o, incluso, a la investigación básica.

Muchas innovaciones no requieren ningún tipo de investigación básica o aplicada, ya que son posibles a partir de combinaciones nuevas de los conocimientos científico-técnicos existentes. Es por ello que antes de desarrollar una idea global preliminar es necesario constatar de forma breve pero analítica la factibilidad técnica y la posible demanda del mercado de la idea potencial.

Supuestos fundamentales

El soporte de un modelo; de una idea empresarial exitosa es el conjunto de supuestos básicos y fundamentales sobre la economía y sus clientes. Ya que estos influyen trascendentalmente en la viabilidad del modelo inicial y las condiciones sine quanon explicadas anteriormente. Dichos supuestos marcan la ruta que deberán seguir los demás aspectos del modelo de negocio. Un "modelo incoherente con sus supuestos básicos fracasará, un modelo cimentado en unos supuestos que no son válidos fracasará"³¹. Por tal razón, es de vital importancia definir los supuestos fundamentales del modelo, y por ello se deben establecer como mínimo las siguientes premisas:

- ¿Cómo están cambiando los clientes? ¿Cuáles son las prioridades de los clientes?
- ¿Qué elementos impulsan los beneficios de la empresa?

La respuesta a estos interrogantes permite establecer de forma clara y concreta los principales supuestos que serán el objetivo de agregación de valor dentro las actividades que desarrolla la nueva empresa.

Estados de desarrollo

La idea empresarial no representa simplemente la apreciación de la oportunidad, representa la etapa donde se establece el direccionamiento de la estrategia empresarial en su concepción, lo que significa que esta etapa se concibe el norte de la nueva empresa y se forjan las ventajas competitivas de esta su futuro.

Esta etapa establece las condiciones básicas que permiten desarrollar un modelo de negocio altamente innovador, que soporta los estados de evolución de la idea empresarial, desde la identificación de la oportunidad hasta la concepción de un modelo de negocio competitivo.

²⁸ López 2003

²⁹ Torres 2003

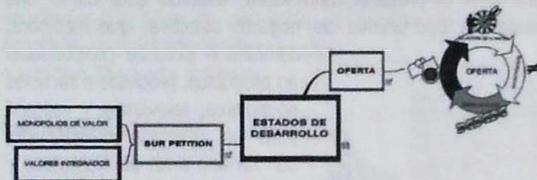
³⁰ ESCORSA, Pere. Tecnología e Innovación en la Empresa. Bogotá Editorial Alfa Omega 2000

³¹ SLYWOTZKY, Adrian J. La migración del valor de la empresa: cómo evitar la desvalorización de la empresa anticipándose a las estrategias. Barcelona. Editorial Paidós. 1997.

El proceso de evolución establece estados interdependientes que interactúan dentro del sistema, sin embargo dentro del mismo se soportan uno a uno sobre los sistemas de creatividad e inteligencia, herramientas fundamentales del proceso innovador. Estas características condicionan de manera completa y sistémica el manejo de los estados de desarrollo, transformando estos en la columna vertebral de la idea empresarial. Los estados que desarrolla el sistema se muestran en el diagrama 13 que se muestra a continuación:

Diagrama 13.
Estados de desarrollo de la idea empresarial

Fuente: López 2003



Cada uno de ellos agrega valor dentro del modelo de negocio final, y permite determinar de forma ordenada la ruta de desarrollo de la Idea Empresarial Innovadora (IEI).

Es importante mencionar que los estados de desarrollo marcan los focos que permitirán inducir al modelo de negocio dentro del proceso innovador.

Oferta

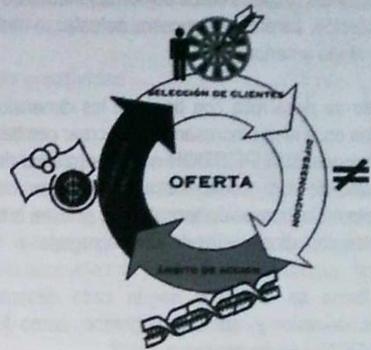
El inicio de la ruta, luego de definir la factibilidad preliminar de la idea empresarial, es identificar los supuestos fundamentales del mercado referente al negocio que se pretende promover, de esta forma se definen las condiciones iniciales para plantear la oferta que se desea presentar ante los clientes.

La caracterización de la oferta permite al emprendedor definir en primera instancia aspectos que permitirán establecer criterios respecto a: (diagrama 14)

Estos elementos establecen de forma clara la posición de la empresa frente al cumplimiento de las prioridades de los clientes, soportando de manera explícita la estrategia de salida frente al mercado de la nueva empresa.

Los siguientes interrogantes permiten definir de manera clara las dimensiones clave establecidas dentro de este estado:

Diagrama 14. Dimensiones básicas de la oferta



Selección de clientes ¿A qué clientes quiero servir? ¿Cuáles impulsarán el incremento del valor?

Diferenciación ¿Cuál es mi base de diferenciación, mi exclusiva propuesta de valor? ¿Por qué querría el cliente comprarme a mí? ¿Quiénes son mis principales competidores? ¿Cuán convincente es mi diferenciación respecto a la suya?

Ámbito de acción ¿Qué productos/servicios quiero vender? ¿Qué actividades de apoyo quiero realizar dentro de la empresa? ¿Cuáles quiero subcontratar o adquirir fuera?

Mecanismos de Recobro del valor ¿Cómo paga el cliente el servicio que le proporciono?

Con la satisfacción de estos los interrogantes se puede establecer de manera concreta la oferta inicial que permitirá satisfacer las prioridades de los clientes y generar beneficios para la nueva compañía.

Surpetition³²

La realidad empresarial exige grados de innovación supremamente altos, las nuevas empresas deben ser dignas representantes de dicho principio, sin embargo la innovación no recae necesariamente en el desarrollo de innovaciones tecnológicas, sino que se establece como una condición de innovación de conceptos. Definimos un concepto como el "modo de hacer algo logrando un propósito y ofreciendo unos valores específicos"³³. Esta definición permite ampliar el ámbito para el

³² DE BONO, Edward. Más allá de la competencia: la creación de nuevos valores y objetivos en la empresa. Barcelona. Paidós. 1993.

³³ Ibid.

desarrollo de innovaciones, ya que no exige necesariamente inventar nuevos elementos, sino, más bien establecer relaciones con los existentes basados en los objetivos y modos de utilización de los artefactos, sistemas y procesos actuales, o desarrollados durante la etapa anterior.

Este estado se desarrolla con base en las dimensiones clave identificadas en la idea empresarial, para crear con base en este foco condiciones SUR PETITION en cada modelo de negocio; estableciendo de esta forma relaciones de valor no basadas directamente en la innovación tecnológica, sino, en la innovación de conceptos con altos niveles de valor agregado.

De esta forma se establece según cada dimensión clave monopolios de valor y valores integrados, como fuentes de SUR PETITION. Los focos de desarrollo de este estado se condicionan exactamente en el marco de las dimensiones clave, las cuales serán sometidas a un proceso de I+D de conceptos, soportado en los sistemas de inteligencia y creatividad dispuestos en el marco de herramientas para la innovación.

Este proceso permite dar robustez a la idea empresarial, elevando los niveles de valor de los factores clave de tal forma que impacte el mercado de forma positiva y benéfica.

Ejes transversales

Sistema de creatividad

El desarrollo de este sistema se constituye como una herramienta medular dentro del proceso de innovación y desarrollo del modelo empresarial. Permite establecer de forma sistemática la generación de ideas útiles validas para el desarrollo de los nuevos modelos de negocio innovadores. Se constituye como una herramienta fundamental para la utilización de la información de inteligencia y combinar ésta, con el propósito de desarrollar estrategias de negocio altamente impactantes.

El propósito del sistema esta centrado en el desarrollo de alternativas innovadoras para la creación de valor en los diferentes estados de desarrollo del modelo de negocio, a partir de conceptos (métodos generales de hacer algo) provenientes del conocimiento fruto del proceso de inteligencia, para ello

Fractal diseño una estrategia titulada "DEDALO; alas para un soñador".

Dédalo; alas para un soñador

La estrategia metodológica de la bolsa de dédalo intenta cautivar a los emprendedores a través de la integración de diversas herramientas analógicas, estas, actuaran como "el pincel, los óleos y el lienzo, para el paisaje artístico", tal como un artista plasma su obra de arte en el lienzo, los emprendedores configuraran su modelo empresarial, a partir de unos pinceles y colores adecuados para la obra.

El sistema diseñado integra los elementos básicos para construir una idea empresarial innovadora, definida esta como: una verdadera oportunidad de negocio atractiva, que incorpora, combina o sintetiza conocimiento en productos, procesos o servicios novedosos, relevantes y valiosos para un mercado determinado, con un alto nivel de creatividad y practicabilidad³⁴.

La bolsa esta diseñada con instrumentos simples pero poderosos, elementos de fácil manejo, hojas de trabajo y cartas de navegación que permitirán plasmar en el papel obras emprendedoras de gran impacto potencial.

Dédalo entre sus cosas coloca recursos que permiten diseñar modelos empresariales poderosos, para ello a coloca cuatro arenas donde los emprendedores desafian sus modelos tradicionales y plasman nuevos conceptos e ideas que le dan robustez a su modelo empresarial. Estas cuatro arenas se encuentran integradas en la bitácora de vuelo, lugar en el cual los emprendedores consignan las propuestas más innovadoras de su modelo.

Arenas

Ágoras

En este espacio los emprendedores se enfrentan a un realidad donde el enfoque al cliente es lo mas importante, por ello deben definir con base en la información disponible (censos, encuestas, etc.) la caracterización de su mercado objetivo, determinando el potencial del mismo (número de clientes, capacidad adquisitiva), eligiendo de esta manera su foco (target).

³⁴ López 2003



Las ágoras se muestran como el espacio donde los emprendedores definen sus nichos de mercado objetivo a partir de unos criterios de selección específicos. A su vez, identifican con base en sus clientes objetivo las necesidades axiológicas primarias y secundarias de sus mercados cliente, utilizando el abanico de satisfactores.

Ícaros.

A partir de las necesidades axiológicas primarias y secundarias identificadas, los emprendedores seleccionan los satisfactores que servirán como insumos para el proceso creativo (utilizando el abanico de satisfactores), diseñando conceptos (métodos generales para hacer algo), que se transformaran en ícaros (productos), los cuales serán mejorados a partir de la integración de valores con base en utilización de técnicas de creativas adaptadas para generación de productos o servicios altamente atractivos.

Los ícaros, el enfoque y la tipología de los clientes, sirven como insumo para el diseño de una estrategia de sostenibilidad adecuada que permita a nueva empresa generar ingresos y percibir notables utilidades.

Esta estrategia es operacionalizada tomando como base el análisis de empresas similares o referentes exitosos dentro del sector, lo cual permite identificar los modelos de rentabilidad y sostenibilidad diseñados para productos de las empresas similares, utilizando provocaciones tipo Huida como método para nuevas ideas innovadoras.

Cielos

Los emprendedores son sensibilizados con la importancia de definir un enfoque sectorial, recibiendo un rápido paneo de las potencialidades de los cuatro sectores de apoyo: Agroalimentario, Tecnologías de Información y Comunicaciones TICs, Industria Creativa, Medio Ambiente, Social).

Para descubrir el foco de interés los emprendedores eligen dos sectores, con los cuales participan en actividades en Internet los cual les permitirán apropiar información útil, y descubrir los argumentos suficientes para tomar una decisión de foco. (ver herramienta virtual cazatesoros en: www.ucentral.edu.co/administración/conexionfractal)

Cadena de valor

En esta arena los emprendedores definen las actividades que realizara su empresa según los distintos eslabones de su cadena

de valor: logística de entradas; operaciones; logística de salida; Marketing y ventas; y servicio post venta. Identificando cuales actividades quiere realizar dentro de la empresa, y cuales quiere subcontratar o adquirir afuera.

Cinceles de creatividad

Provocaciones

Con base en los focos creativos (ícaros y mecanismos de recobro de valor) se han desarrollado instrumentos que permiten generar nuevas ideas a partir de provocaciones, estas se constituye en "una señal que permite a la mente buscar ideas en todo su espectro, sin necesidad de justificar una afirmación "ilógica".

A partir de la construcción de provocaciones la mente explora los focos creativos y genera ideas, es por ello que se incluyen instrumentos para su construcción: palabra al azar (baraja), expresión de anhelos (nubes) y huida (formato individual po).

La bolsa de dédalo integra elementos que permiten operacionalizar estas técnicas, de manera fácil y rápida. Dejando el terreno sembrado para la utilización de las técnicas de movimiento.

Movimiento

Aplazamiento de juicio es un sinónimo de la técnica de movimiento, pretende condicionar el pensamiento crítico existente dentro de cada persona, obligándola a buscar alternativas para la provocación generada. El movimiento es una operación mental activa y no una ausencia de juicio. El movimiento puede operar en el nivel de una disposición para pasar de una idea a otra idea nueva, canalizada a partir de un instrumento que de manera sistemática y formal permite acelerar la operación mental frente a la generación de ideas

Este instrumento llamado "tetraedro dinámico", integra y facilita la conceptualización y recordación de las técnicas de movimiento, mostrando a través de sus caras las características y elementos vitales de los cuatro modos principales para estimular este ejercicio mental.

Bloc de Bosquejos

Después de descubrir y conceptualizar los instrumentos de provocación y movimiento, los emprendedores aplican estos a su idea empresarial, integrando a través de la bitácora, cada uno de los conceptos, provocaciones e ideas, generadas de forma espontánea ante su utilización.



De esta manera los emprendedores empiezan a crear ideas potenciales a partir de la utilización de técnicas sistemáticas para la generación de ideas, las cuales son integradas en formatos (bloc de bosquejos) donde de manera preliminar se consignan los nuevos conceptos e ideas generados a través del ejercicio, en los tres grandes focos creativos: ícaros, ágoras y mecanismos de recobro de valor.

Evaluación de ideas, conceptos e ícaros.

La evaluación de ideas, conceptos e ícaros esta integrado en dos partes: el pensamiento divergente en la parte izquierda y el convergente en la derecha (ver bloc de bosquejos), este ultimo utilizado para seleccionar las ideas útiles dentro del proceso creativo a partir de cuatro criterios básicos: utilidad directa, beneficios, recursos necesarios y conveniencia.

De esta manera los emprendedores construyen su propia bitácora, diseñan un emblema central (Hoplitás), donde incluyen las nuevas ideas identificadas durante el proceso. Toda esta información es consignada en la bitácora que simboliza el arte y la ciencia del modelo empresarial, ya que esta es armada por el emprendedor a partir de la aplicación artística de su estilo personal.

Contenido de la bolsa de dédalo

- Bitácora de Vuelo (5 partes)
- Abanico de satisfactores
- Formatos Huida
- Formatos expresión de anhelos
- Baraja palabras al azar (50 cartas)
- Formatos evaluación de ideas

Metamagement³⁵

El emprendimiento requerirá una nueva conciencia de los negocios como lo expone Kofman al denominarlo Metamagement.

"Palabra compuesta con el prefijo griego meta- (equivalente al latín, trans), "más allá": más adelantado, más profundo, más inclusivo, en un estado de desarrollo más avanzado; situado más allá, trascendente; que ha sufrido una metamorfosis o transformación. Más allá "río arriba" ocupándose de aquello que esta en los orígenes o en la raíz de... Más allá "río abajo" ocupándose de aquello que está en los objetivos o en la finalidad de... Más allá "río adentro" buceando en las profundidades filosóficas que subyacen a las técnicas de la superficie. Todas las direcciones, sin embargo, llevan al mismo destino: el ser humano como íntegro de cuerpo, corazón, mente y espíritu, y la organización como el espacio de sentido en el que los seres humanos pueden desarrollarse integralmente". Kofman 2001, 2003.

El emprendimiento basado en surpetition (tecnología blanda) requerirá un ejercicio que esté por encima de las competencias meramente instrumentales, esto es lo que en el modelo denominamos METACOMPETENCIAS.

Así como hay habilidades específicas, hay ciertas habilidades generales. Las habilidades generales son muy importantes, porque constituyen la base del desarrollo de las habilidades específicas. Por ejemplo, para aplicar una inyección es necesario tener un cierto nivel de destreza manual. La misma habilidad psicomotriz subyace a la capacidad de tocar el piano.

Denominamos metacompetencias a las habilidades y conocimientos de más alto orden de generalidad. Estas son tan básicas que cualquier persona las necesita para operar en forma efectiva en su interacción con otras (ya sea en ámbitos profesionales o sociales). Por ejemplo, es imposible trabajar en equipo de manera efectiva sin saber investigar los razonamientos que llevan a que distintas personas arriben a distintas conclusiones y propuestas de acción.

Tal vez la mayor de las metahabilidades del ser humano sea su capacidad reflexiva. Mediante un desdoblamiento "lingüístico", cada uno de nosotros puede ser, al mismo tiempo, sujeto y objeto de análisis. Para operar en el mundo real es necesario desarrollar el criterio para adecuar dicho consejo a las condiciones siempre cambiantes.

El criterio es una metacompetencia, una habilidad que sirve para potenciar otras habilidades de orden inferior.

Aprendiendo a aprender

Aprender es incorporar nuevas habilidades que posibilitan lograr objetivos que hasta el momento se hallaban fuera de alcance. El núcleo de todo proceso de aprendizaje es la transformación de acciones inefectivas en acciones efectivas. Para encontrar oportunidades de aprendizaje, uno debe buscar situaciones donde exista una brecha entre lo que quiere lograr (su objetivo) y lo que puede lograr (su competencia). La expresión de esta brecha se da en la aparición de un "problema". La conciencia de esta brecha se manifiesta en la declaración: "No sé".

³⁵ KOFMAN FREDY. Metamagement. La nueva conciencia de los negocios. Principios. Ediciones Granica. 2003

Sistema de inteligencia

La mejora en el acceso a la información, facilitada por el continuo desarrollo de la tecnología y las redes de comunicaciones, se constituye como uno de los elementos clave de la sociedad del futuro. Su utilización para ayudar a la toma de decisiones por instituciones, empresas o individuos, permitirá mejores respuestas y, quizá, enfoques más innovadores a las oportunidades y riesgos que aparecen en un mundo que cambia con rapidez.

La Inteligencia Económica (IE) pretende aprovechar esta oportunidad para desarrollar métodos más adecuados para la identificación de fuentes de información relevantes, y para el análisis y el manejo de la información obtenida, con el fin de atender las necesidades de los usuarios en los procesos de toma de decisión. (CETISME 2001)

Orientada principalmente hacia la información disponible en el exterior de la organización, el ámbito de la Inteligencia Económica cubre un campo muy amplio que puede alcanzar desde la tecnología a los mercados pasando por los temas legales.

Un modelo de emprendimiento eficaz requiere de la instalación de un sistema de inteligencia dirigido principalmente al apoyo de los usuarios que quieren disponer de información actualizada con el fin de favorecer la adopción de las mejores decisiones en el marco de los procesos de creación de nuevas empresas.

El sistema se establece con el propósito de permitir a los emprendedores diseñar en tiempo real, un marco de trabajo que permita la creación de entornos adecuados para la definición de estrategias y, favorecer el proceso creativo dentro del esquema de desarrollo de las Ideas Empresariales Innovadoras.

Proceso de Inteligencia

Necesidades de información

En este tópico se consideran las posibles áreas donde se debe realizar inteligencia. También se pasa revista al modo de funcionamiento de la Inteligencia. Los procesos de Inteligencia están condicionados por el tipo de iniciativa que se pretenda emprender según la combinación de las dimensiones clave identificadas dentro del modelo de negocio, aunque el modelo genérico presentado puede aplicarse a cualquier tipo de iniciativa. De la misma forma se proponen formas para evaluar la necesidad de inteligencia a partir de determinados interrogantes, y se proporcionan un marco de referencia para organización de este paso dentro del proceso de inteligencia.

Información necesaria

La información necesaria para asesorar a los emprendedores se debe identificar en dos niveles:

- Información recogida en respuesta a cuestiones específicas, por ejemplo, ¿cual es el plan de prospectiva tecnológica utilizado en el sector X?
- Información referente a las dimensiones clave de la nueva empresa, destinada a aportarle una visión amplia de lo que está ocurriendo en su entorno y a desarrollar su competitividad. Esta recogida de información es continua, y constituye un proceso que apoya en todo el proceso de desarrollo de la idea empresarial sin importar el estado en el que se encuentre, ya que se integra a cada estado según la información que se requiera.
- La nueva empresa debe ser consciente de las necesidades del mercado, y de su entorno externo a fin de asegurarse de que el producto o servicio es valioso.

Información a tiempo

Así pues, la primera elección a realizar es, o bien tener información para dar respuesta a preguntas y necesidades puntuales, o bien obtenerla de manera continua como cualquier otra materia prima básica para el desarrollo del nuevo modelo de negocio.

Para ello los emprendedores de las nuevas iniciativas empresariales, necesitan adoptar medidas para conseguir información precisa y relevante a tiempo, en lugar de estar a expensas de tener que ponerse a buscar información ante un hecho determinado y que no llegue a tiempo para ser útil.

Tener información adecuada es imprescindible en todos los estados de desarrollo del modelo de negocio o el producto final. Aunque existen aspectos clave que varían según las dimensiones elegidas en la construcción del modelo de negocio. A continuación se describe en el Cuadro 3, los estados de desarrollo de la Idea Empresarial (IEI) y la respectiva necesidad de información en cada etapa.

Esta información a su vez será correlacionada con las áreas del diamante competitivo para explorar el entorno competitivo de la empresa según:

Condiciones de los factores de producción, Condiciones de la demanda, Sectores conexos y de apoyo, Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa, El Gobierno y la casualidad³⁶.

A su vez, el sistema deberá recolectar información específica respecto al entorno social y político que en relación con el ámbito de acción del nuevo modelo empresarial, además de la

³⁶ PORTER, Michael. La Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño Superior. CECSA. 2001

CUADRO 3. Información necesaria para cada estado de desarrollo

ESTADOS	INFORMACION NECESARIA
Supuestos fundamentales	Información específica de mercados (prioridades, tendencias, capacidad de compra); Factores clave que determinan el beneficio de las nuevas empresas Oportunidades y amenazas dentro del sector.
OFERTA	
Selección de clientes /Agoras	Información sobre ventas en orden a verificar la viabilidad comercial y evaluar el potencial total de mercado Nichos de mercado potenciales (Nacionales, Internacionales),
Recobro del valor	Mecanismos de recobro de valor o captación de beneficios utilizados en el sector y sectores conexos exitosos
Ámbito de acción/Cielos	Estrategias corporativas de trabajo de empresas del sector, sectores conexos y sectores diferentes pero exitosos a nivel nacional e internacional. Redes de innovación, trabajo o de negocios existentes en el ámbito de acción de la empresa.
Diferenciación/Icaros	Especificaciones de productos o servicios competidores o sustitutos de la oferta.
SUR PETITION	
	Los conceptos tradicionales a utilizar en la empresa, Los conceptos utilizados por lo competidores (directos e indirectos), Los conceptos utilizados en otras empresas de diferente sector, Los conceptos agonizantes, Los conceptos históricos

información específica de los conocimientos científico-técnicos existentes en el área tecnológica donde actuarán las nuevas empresas³⁷.

Identificación de los factores clave

Antes de iniciar la recogida de información, es importante identificar que temas son los más importantes para conseguir los objetivos. Existe una enorme cantidad de información disponible, la mayoría on-line, pero sólo una pequeña porción

de la misma resulta verdaderamente significativa. No se trata de tener mucha información, sino de tener la adecuada en el momento adecuado.

A fin de conocer cuáles son los factores que permitirán el desarrollo de modelo de negocios competitivos, es importante contestar los interrogantes de cada una de las dimensiones según el estado de desarrollo de la idea, para de esta forma establecer cuales son las dimensiones clave:

³⁷ El sistema es configurado según un enfoque tecnológico único, todas los modelos de negocio generados estarán condicionados según sector elegido, ya sean empresas que desarrollan la actividad principal del sector o desarrollan actividades conexas y de apoyo al mismo.

El cuadro 4 permite definir la importancia de la información en las diferentes áreas de interés relacionadas con las dimensiones del modelo de negocio:

CUADRO 4. Determinación de factores clave - priorización

Área de Interés		Importancia de la Información		
		Alta	Media	Baja
Mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Principales segmentos de mercado atendidos • Barreras de entrada y estrategias de marketing • Objetivos en cada segmento • Canales de distribución • Principales distribuidores • Cadena de suministros 			
Producto	<ul style="list-style-type: none"> • Línea de producto (actual, futura) • Desarrollo de producto • Información de ventas 			
Competidores	<ul style="list-style-type: none"> • Principales competidores • ¿Cuáles son sus estrategias de competencia? • Cuál es la principal ventaja competitiva de sus competidores? • En qué clase de noticias está interesado (precios, tecnologías, estrategias de mercado, productos, patentes, etc.) 			
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidades y demandas de los clientes • Perfil de los clientes • Hábitos de los clientes 			
Tecnologías	<ul style="list-style-type: none"> • Principales tecnologías utilizadas • Tecnologías emergentes • Tecnologías usadas por los competidores • Situación de las patentes 			
Legislación	<ul style="list-style-type: none"> • Política nacional e internacional • Economía nacional e internacional • Oportunidades y riesgos financieros 			
Otros	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso, proveedores, alianzas, fuentes de financiación, entorno económico y político. 			

Actualización de las necesidades

El proceso de Inteligencia es continuo y cambia constantemente como consecuencia de los continuos cambios que se producen en el entorno inmediato. Por ello es necesario mantener actualizadas las necesidades de información a fin de poder disponer de un sistema de inteligencia dinámico.

Búsqueda de información

El levantamiento efectivo de la información implica la utilización de las fuentes que tengan los contenidos más adecuados para la transformación posterior de los datos o información en Inteligencia Empresarial adecuada para acelerar los procesos de desarrollo de la idea de negocio. La recogida de información se realiza con base en los factores críticos identificados en la etapa anterior.

Establecer los lugares en los cuales se pueda localizar la información necesaria y definir la validez de las fuentes que proporcionan los datos más adecuados constituye una parte fundamental del proceso de la Inteligencia en el desarrollo de las nuevas empresas. Las fuentes de datos importantes pueden localizarse en:

- Fuentes locales, nacionales o globales.
- Datos impresos, recogidos on-line, o bases de datos electrónicas.
- Fuentes informales, tales como contactos, entrevistas personales, reuniones, conversaciones telefónicas.
- Diarios, revistas, bases de datos, informes, libros, etc.
- Pueden ser de dominio público - ferias comerciales, asociaciones empresariales, departamentos de la

Administración, universidades, Internet, etc. - o implicar un grado mayor de creatividad o relaciones humanas: entrevistas, observación personal, etc.

- Información muy formalizada, como datos, cifras, tablas, gráficos.
- Información poco formalizada, tal como opiniones, rumores, editoriales de periódicos o encuestas de mercado.

Análisis de la información

La valoración de la calidad y la fiabilidad de la información, y la determinación de su utilidad para los nuevos negocios es una de las partes más importantes para el proceso de Inteligencia. Esta etapa del proceso requiere que el sistema disponga de las capacidades y los recursos (humanos y tecnológicos) precisos para manejar el flujo de información en bruto proveniente de una amplia variedad de fuentes. Para ello e esta etapa se debe:

- Decidir qué informaciones son más útiles y significativas.
- Validar la fiabilidad de las fuentes en términos de actualidad, autoridad, calendario y finalidad perseguida por el autor.
- Interpretar y analizar objetivamente datos estadísticos y tendencias prospectivas.
- Comprender las "claves" sectoriales, en especial en relación con lo que ocurre con la competencia o los mercados.

En esta etapa se transforma la información en inteligencia, es por ello que aquí se aplican herramientas avanzadas para el análisis de la información empresarial tales como:

- El modelo de las cinco fuerzas competitivas (PORTER, 1985. 1998 3ra Ed.)
- Análisis del entorno con base en el diamante competitivo (PORTER, 1991)
- Análisis dofa (identificar oportunidades y amenazas)
- Análisis de patentes
- Ciencimetría
- Benchmarking competitivo

Difusión de la información

El sistema de difusión la información de los conocimientos de la inteligencia se establece con un esquema abierto y transparente de tal forma que la información fluya sin restricciones para los usuarios de la misma, en el proceso de desarrollo del modelo empresarial.

Esta es la última fase del proceso, y su objetivo es la presentación de la información en un modo claro y amigable para los emprendedores, que les permita a través de informes breves tomar decisiones basadas en el conocimiento generado.

La difusión también significa mantener los sistemas de almacenamiento que capaciten a los emprendedores para acceder rápidamente a la información cuando sea necesario. La fase final del proceso de Inteligencia consiste en la evaluación de los resultados finales del flujo de información que permita a los emprendedores y asesores determinar si las necesidades de información dentro del proceso innovador están cubiertas adecuadamente o han de ser redefinidas.

El proceso de implementación del sistema de inteligencia para emprendedores requiere del compromiso de los organismos promotores del proceso, a su vez de las instituciones educativas que deben actuar como operadores de primer nivel.

El Coaching

**"No se le puede enseñar nada a un hombre.
Se le puede ayudar a que lo descubra en su ser"**

Robert Dilts³⁸ ofrece una conceptualización en el contexto de la Programación Neurolingüística y afirma:

Se entiende por coaching (asesoramiento personalizado) el proceso de ayudar a personas o equipos a rendir al máximo de sus capacidades. Ello comporta extraer fuerzas de esas personas, ayudarlas a trascender sus barreras y limitaciones personales para alcanzar lo mejor de sí mismas, y facilitarles que puedan actuar de la forma más eficaz como miembros de un equipo. Así pues, el coaching requiere poner el énfasis tanto en la tarea como en las relaciones.

Entrenar acentúa el cambio generativo, concentrándose en definir y alcanzar objetivos específicos. Las metodologías de coaching están más orientadas a los objetivos que a los problemas. Tienden a estar altamente centradas en la solución, promoviendo el desarrollo de nuevas estrategias de pensamiento y acción, en lugar de tratar de resolver problemas y conflictos del pasado

PNL (programación neurolingüística) y coaching

Las herramientas y habilidades que transfiere la PNL tienen una óptima adecuación para promover el coaching eficaz. La atención que la PNL presta a los objetivos bien formados, sus bases en el modelado de los individuos más eficaces en cada ámbito de la experiencia humana, y su capacidad de producir procesos paso a paso de promoción de la excelencia, la convierten en uno de los recursos más importantes y potentes para los coaches.

El bucle coaching – modelado

³⁸ Dilts Robert. Coaching. Herramientas para el cambio

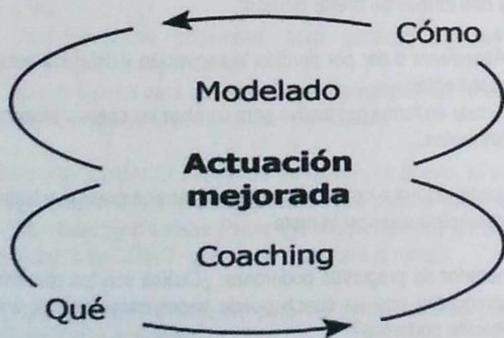
Mientras que la atención preferente del coaching se centra típicamente en el en que hace y que debería hacer el individuo para rendir eficazmente, la PNL centra su atención y su proceso de modelado (o creación de modelos) en como actuar óptimamente. El modelado implica la identificación y el análisis de ejemplos de actuaciones exitosas (una especie de combinación de marcación de hitos y análisis del éxito) estableciendo en ocasiones comparaciones con actuaciones fallidas³⁹

El coaching y el modelado constituyen, así, dos procesos esenciales y complementarios para alcanzar el rendimiento óptimo en cualquier área, formando un bucle entre lo que hay que hacer y como hacerlo. El modelado refuerza el coaching definiendo como llevar a cabo tareas y actividades del mejor modo posible, y el coaching refuerza el modelado ayudando a los implicados interiorizar y poner en práctica lo que ha sido modelado.

El bucle "coaching-modelado" constituye un ejemplo de aprendizaje en doble bucle (este involucra simultáneamente el qué y el cómo; dos niveles distintos de aprendizaje) se trataría de dar el pez y enseñar a pescar.

Diagrama 15. Dimensiones básicas de la oferta

Fuente: Robert Dilts "COACHING herramientas para el cambio"



En cierto sentido el aprendizaje de doble vínculo significa pensar en volumen, es decir: el emprendedor genera una idea importante e innovadora en el contexto de todas las posibilidades y a su vez aprenderá una estrategia para generar otras ideas creativas aplicables a situaciones futuras.

Algunas estrategias que han de usar los coaches

La Relación de Coaching, la función del observador. deberá:

- Observar

- Escuchar
- Prestar atención a la intuición
- Tomar notas rápidas para ayudarlo a recordar
- Ofrecer realimentación

Cuando desempeña la función de Observador, evita resolver problemas o dar consejos. La observación y realimentación son más útiles cuando se da cuenta de algunos comportamientos específicos que se presentan durante la interacción y del impacto que haya observado en la conversación. El coach observa, escucha y siente lo que sucede con las palabras que se usan, el tono de la voz y el manejo del tiempo. Presta especial atención a sus sensaciones intuitivas que le dicen como se va desarrollando la interacción. Evita añadir interpretaciones a lo que escucha.

Curiosidad y preguntas poderosas

"Es mejor hacer algunas preguntas que conocer todas las respuestas! James Thurber

En esta parte experimenta con varias habilidades de Coaching importantes.

- Hacer fluir el aprendizaje y la imaginación mediante la curiosidad
- Usar preguntas poderosas abiertas para propiciar el aprendizaje reflexivo

¿Quién tiene el problema? A diferencia de otros roles de gestión y gerencia, el coaching hace énfasis en el apoyo que se ofrece al cliente para construir su propia conciencia y descubrir sus propias respuestas. En otras épocas los gerentes solían asumir la posición de "socios propietarios" del problema o la cuestión, ofreciendo consejos, sugiriendo soluciones o dando las respuestas.

Esto también puede ser parte del proceso, pero el énfasis del Coaching está en crear tanto espacio como sea posible para que los demás encuentren sus propias respuestas – es un proceso cuestionador, de aprendizaje y de escucha, más que un proceso dirigido y guiado.

Curiosidad. Cuando se adopta una actitud de interesada curiosidad, la atención se enfoca automáticamente en el emprendedor y se entra en un clima que facilita la exploración, el aprendizaje y el descubrimiento. ¿Cuál es nuestra experiencia cuando alguien interactúa con nosotros con genuina curiosidad? En las interacciones que demuestran genuina curiosidad, sentimos:

- Un deseo natural y la inclinación a comunicarnos libremente

³⁹ Dilts Robert. Creación de modelos. Urano 2000

- Que estamos libres de presión o coerción para "tener buena apariencia" o "tener respuestas correctas"
- Amplia creatividad e imaginación
- Mayor conciencia de nosotros mismos

En este clima se amplía la conciencia y se consolida el aprendizaje

Preguntas poderosas. Inquirir es el arte de hacer preguntas poderosas – preguntas que llevan al emprendedor a pensar en nuevas formas. Las preguntas poderosas tienen varios atributos importantes para el Coaching estos son:

- Abiertas: preguntas que invitan a una respuesta abierta del cliente en lugar de una respuesta definitiva. E general, cuando se pregunta ¿qué, cómo y cuándo?, las preguntas son abiertas.
- Neutras o no conductivas: Las preguntas neutras no pretenden obtener una respuesta específica. Cuando los Coaches tienen una agenda oculta para llevar a los clientes hacia ciertas respuestas, las preguntas tienen tendencias hacia ser dirigidas. Usualmente, es obvio que se pueda percibir manipulación.
- Simples y breves: Cuando las preguntas son largas y complejas, es necesario pensar mucho y distraen de la interacción del Coach.
- Inesperadas: Las preguntas que llevan al cliente a enfocar los problemas desde nuevas direcciones pueden ser particularmente eficaces.

Escuchar

"Se necesitan dos para decir la verdad – uno que hable y el otro que escuche" Henry David Thoreau

Escuchar es quizás, la más importante y menos utilizada de las habilidades de interacción humana – forma parte integral del coaching eficaz. Esa sección nos prepara para crear profundas conversaciones de coaching, a través de la escucha enfocada e intuitiva. En las conversaciones de coaching debe ser capaz de:

- Mantener la atención centrada "más allá de las palabras" de la persona que está viviendo el proceso.
- Notar lo que está escuchando por múltiples sentidos - cognitiva e intuitivamente.
- Demostrar que esta escuchando mediante la comunicación verbal y no verbal

El poder de la aspiración – fijar metas

Una parte importante del rol de Coaching es apoyar a los demás a construir claridad y alineación sólida alrededor de sus metas significativas. Para lograrlo., los Coaches deben:

Ver el potencial: Los Coaches eficaces ven el potencial en los demás y se mantienen constantemente centrados en ese potencial.

No es simplemente una bonita idea – se ha demostrado empíricamente que cuando los educadores creen en las aptitudes de los aprendices – de hecho, los aprendices tendrán mejor desempeño – simplemente como resultado de la perspectiva del educador. Creemos que esto también es cierto para los gerentes y coaches en el sitio de trabajo.

De la aspiración a las metas: A partir de amplias aspiraciones, los coaches apoyan a los emprendedores para que fijen las metas específicas por alcanzar. Una forma común de reconocer metas bien estructuradas es usar el acrónimo MARTE.

M: Mensurable
A: Acción posible
R: Realista
T: Tiempo Creativo
E: Específica

Tensión Creativa: Cuando se tiene clara la meta deseada y se compara con la conciencia de la actualidad, se siente "tensión creativa" en la brecha que existe entre donde se está y donde se desea estar.

Hay dos formas de liberar tensión:

1. Abandonar o dar por perdida la aspiración y dejar las cosas como están.
2. Actuar en forma productiva para cambiar las cosas y alcanzar las metas.

El coach, apoya a los demás a generar tensión creativa y luego, a actuar para alcanzar la meta.

Generador de preguntas poderosas: ¿Cuáles son los ejemplos de preguntas que un coach puede hacer para propiciar una aspiración poderosa?

¿Y que preguntas pueden ayudar a pasar de la aspiración poderosa a objetivos concretos?

Lentes de Percepción. Nuestro Marco de Referencia: Hemos oído la expresión "mirar a través de lentes de color de rosa". ¿Qué significa esto? ¿Puede haber lentes de muchos colores!

La metáfora de los lentes es útil para pensar acerca de la manera como vemos e interpretamos el mundo a nuestro alrededor – y

como los "lentes de nuestra percepción" colorean las emociones que sentimos y la forma como actuamos.

En esta fase se explora el enorme – y sin embargo, oculto – impacto que tienen los pensamientos sobre las conclusiones y acciones, y se hace una importante distinción entre ofrecer realimentación y usar preguntas poderosas en el coaching.

Generador de preguntas poderosas: ¿Qué preguntas puede hacer un coach para ayudar a un cliente a explorar presunciones, creencias o perspectivas alternas? ¿Qué pasaría con las alternativas de actuación?

Acciones y compromisos firmes (con garras!)

"El compromiso es la plataforma de lanzamiento de toda transformación significativa: es la propulsión para cambiar la intención por acción eficaz"

"Si ha construido castillos en el aire, no es necesario que pierda el trabajo: es ahí donde deben estar. Ahora, construiremos los cimientos bajo ellos" Henry David Thoreau

Cuando se han definido las metas y se han explorado las opciones, los coaches apoyan a los otros a pasar del aprendizaje a la acción y al compromiso firme con los resultados. Para hacerlo, los coaches deben estar capacitados para:

- Desafiar a los demás para que actúen apropiadamente.
- Reconocer frases de acción que posiblemente se lleven a cabo.
- Usar preguntas poderosas para generar acciones y compromisos responsables
- Apoyar a otros para que identifiquen estructuras de refuerzo para la acción y el compromiso responsable.

Passar a la acción: El trabajo de un Coach es apoyar el paso desde el aprendizaje a la acción específica para la confección de las metas significativas. Passar a la acción significa identificar la pregunta de CÓMO - ¿Cómo se alcanzará la meta?

El acrónimo MARTE utilizado para las metas también puede servir para las acciones:

- ¿Son las acciones específicas?
- ¿Es posible medir la acción una vez terminada?
- ¿Llevará la acción a acciones posteriores?
- ¿Es realista la acción – se puede llevar a cabo?
- ¿Es claro el marco temporal?

El Modelo de Modelos

El Modelo está contenido en el gran sistema denominado el paradigma del siglo XXI⁴⁰ sistema como el conjunto de fenómenos en acción correlacionados en torno a la cultura, es decir, a la manera cómo se hacen las cosas. Este modelo lo se conoce como el MODELO DE MODELOS propuesto por Costa, cuyo holismo ha sido adoptado para fractal como patrón y filtro clave para darle sostenibilidad y sustentabilidad a cualquier proyecto de vida, idea de negocio que quiera prosperar en una economía interconectada en donde la sociedad despierta sensibilidad por la congruencia entre lo que es, hace, dice y cómo lo hace el emprendedor y la empresa. Veamos en qué consiste su desarrollo e influencia en el emprendimiento.

Diagrama 16. Modelo de Modelos

Como bien lo llama Joan Costa, "El modelo de modelos" se



convierte en la palanca para mover todo el sistema empresarial y el "proyecto de vida de una persona, pues en sus preguntas claves como ¿Quién soy? (identidad o el ADN "bioestratégico"), donde está la personalidad propia, exclusiva e inimitable que conviene descubrir y potenciar. Su capacidad original de innovación, de ver y hacer las cosas "a su manera" y de proceder en consecuencia.

¿Qué hago? sus productos, sus acciones como la evidencia de la huella que imprime. Las acciones son inseparables de la comunicación.

¿Qué digo? lo que comunico, los mensajes evidentes y subliminales que dejo.

¿Qué imagen proyecto en los demás? ¿Cómo me he posicionado?

Y éstas se entrelazan como vectores en una pregunta esencial ¿Cómo lo hago?, pues expresa la forma, la cultura de la empresa o mis capacidades o conductas. En éstas preguntas se evidencia el modelo de modelos para emprender modelamiento de proyectos de vida que se vuelven desarrollo de conceptos exitosos.

El modelo de negocios. Un derivado de las preguntas vitales

Diagrama 17. Modelo de Negocios

Los símbolos utilizados para identificar cada pregunta se convierten en una didáctica del modelo de negocios que



evidencia la cultura real de una organización (la manera de hacer las cosas) y que guía en la construcción esencial de lo que debe tener en cuenta una empresa que quiere ser robusta en el posicionamiento de su imagen.

Mecanismos para la evaluación de ideas empresariales

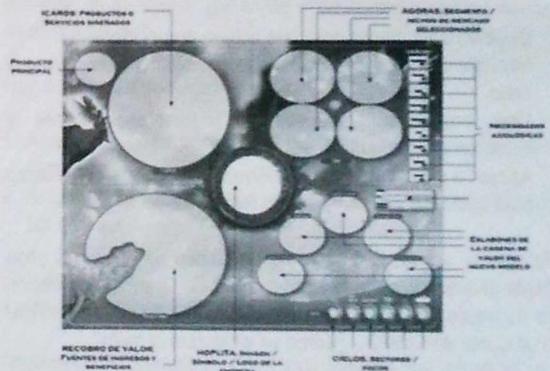
El desarrollo del proyecto permitió identificar emprendedores potenciales, los cuales construyeron posteriormente ideas potenciales de negocio. Estos emprendedores pasaron por un vivido proceso de formación el cual incluyó pruebas que permitieron identificar el potencial emprendedor de los estudiantes. El proceso llevado a cabo con los estudiantes en la identificación de sus competencias creativas se ilustra en el anexo 1. Sistema de valoración, y distintas pruebas que permitieron valorar además: competencias creativas, capacidad de negociación, gestión de información, coo-petencia y trabajo en equipo .

Después de identificado el estado de las competencias emprendedoras básicas los emprendedores pasan a ser evaluados a partir de su producto creativo final: "el modelo empresarial", para tal situación se efectuó una evaluación directa de la bitácora de vuelo (modelo empresarial) diseñado por cada equipo emprendedor. Este proceso requiere la utilización de un instrumento único de evaluación.

Diagrama 18. Bitácora de vuelo

Fuente: Fractal 2005

Tal instrumento es el resultado de la combinación de varios aspectos referenciados a partir del SIGIEI, y la dinámica Dédalos



donde se contemplaron los siguientes aspectos: Nombre del Negocio, Concepto del Negocio, Ágoras (Clientes y mercados), Icaros (productos, Ventajas Competitivas), recobro de valor (Fuentes de Ingresos y beneficios) .

El instrumento fue diseñado con base en criterios cualitativos, contrastados con una sustentación. Cada una de las categorías ha sido desplegada en núcleos y FACTORES, donde se explicitan los criterios básicos de evaluación, y las escalas de valoración para cada aspecto.

Parámetros de evaluación

Los parámetros de evaluación se han agrupado en nueve índices donde se aglomeran los indicadores más importantes sobre innovación empresarial integrados a partir conceptualización de autoridades en el tema (Porter 1991, De Bono 1993, Slywotzky 1998, Kline 1985).

Cada área a su vez contiene varios factores relativos, cubriendo los diferentes enfoques e interpretaciones sobre el indicador. Así mismo con un propósito argumentativo y explicativo cada

área contendrá la especificación de su definición, factores y pertinencia.

Los factores/parámetros de evaluación son los siguientes:

Cuadro 5. Parámetros de evaluación

FACTOR	CONCEPTUALIZACION /CRITERIO
1 Competencias Fundamentales	Condiciones especiales que identifican a la empresa según sus competencias fundamentales o "core". Elementos especiales que impulsan los beneficios de la empresa.
2 Agregación de valor Único	Elementos diferenciales de agregación de valor únicos en su genero (Unicidad Física, Unicidad Tecnológica, etc.)
3 Ventajas competitivas reales	Especificación de ventajas competitivas reales según el ambiente de negocios donde se desempeña la empresa.
4 Recursos y capacidades	Claridad y originalidad en el establecimiento de recursos y capacidades
5 Especificaciones funcionales	Originalidad en la determinación de las especificaciones y funciones de los productos y/o servicios ofrecidos
6 Formas de Ingresos	Determinación de mecanismos innovadores como paga el cliente el servicio/producto que le proporciona la compañía
7 Mercado potencial	Cálculo o estimación de posibles compradores de los bienes y servicios.
8 Segmentación	Definición de mercados metas establecidos, debidamente diferenciados.
9 Recursividad	Es la habilidad para el uso óptimo de los recursos, la capacidad mental para redefinir funciones y usos. Es la cualidad para convertir algo en otra cosa, de lograr nuevos roles. Este criterio se utiliza teniendo como referente el producto creativo diseñado.

Fuente: SIGIEI. López 2003

Perfi de la idea empresarial

La valoración de los niveles de innovación de las ideas empresariales se constituye como una labor compleja, dada la dificultad para medir y cuantificar los criterios seleccionados, aunque con esta metodología puede generarse una aproximación para valorar de forma adecuada los modelos empresariales emergentes. Con base en los criterios enumerados anteriormente, el grupo evaluador diseña el instrumento donde establece según la población objetivo y el énfasis del proceso de asesoría, los pesos relativos de cada indicador o parámetro utilizado, generando la tabla final de evaluación del modelo .

Al aplicar el instrumento diseñado se pueden determinar los niveles de innovación de los nuevos modelos empresariales, sobre las áreas fundamentales de las ideas empresariales; además de obtener mediante la aplicación de este instrumento un análisis respecto a las fortalezas y debilidades de cada modelo. El evaluador podrá obtener una evaluación cuantitativa de los criterios en cada uno de los parámetros estimados una vez tabulada la información para su interpretación .

Análisis de resultados

El análisis de los parámetros arroja resultados que permiten identificar factores positivos y por mejorar dentro de los procesos emprendedor realizados, aunque en términos generales los resultados permitieron identificar factores genéricos, tales como:

- Desconocimiento de los efectos del entorno (tecnológico, político, económico y social) sobre las nuevas empresas
- Niveles de Valor basados en las ventajas comparativas de las regiones (industrias agrícolas)
- Puntos de referencia interesantes, contando con varias iniciativas con propuestas de base tecnológica bastante viables y factibles.
- Identificación de una gran población con el talento creativo, a su vez proliferación de nuevas iniciativas en el sector de la industria creativa y el agroalimentario. Mostrándose el primero como un sector potencial donde los emprendedores pueden aprovechar su talento creativo como insumo importante para ganar ventajas competitivas reales.
- La apropiación de las herramientas ofrecidas por el proyecto deben tener mayor tiempo para que los emprendedores ganen destreza en su manejo, lo cual debe hacerse en las instituciones educativas en tempranas etapas de la formación.
- Se muestra una gran aceptación de la población de emprendedores frente a la metodología y herramientas utilizadas durante el mismo, como lo demuestra la evaluaciones individuales realizadas por los beneficiarios.
- Es posible concretar iniciativas poderosas durante el proceso, sin embargo queda población latente de emprendedores que requieren especial atención ya que sus niveles de apropiación del modelo aun muestra campo por mejorar.

Pautas para la implementación

De retroalimentación

Se requiere hacer una investigación de tipo evaluativo que de cuenta del desempeño de los emprendedores seleccionados para comparar condiciones de entrada de los mismos y su evolución en el tiempo y así establecer la aproximación del modelo a la realidad cambiante, especialmente en lo que tiene que ver con la capacidad de respuesta del emprendedor ante los desafíos que el entorno le plantea permanentemente.

De Sostenibilidad

Cada Institución Educativa ha de socializar con la comunidad educativa el Plan Prospectivo para adoptar la Opción estratégica planteada y la prospectiva como una mirada distinta desde la cual identifiquen en dónde quieren estar (Futuro deseado) para crear las condiciones apropiadas desde el presente para promover dinámicas de emprendimiento reales, combinando la experiencia y la creatividad de todos los actores que conforman la comunidad educativa actual.

De generación de capital social y relacional

La gestión en red demanda tejer una red donde cada nudo (actor del desarrollo) estado, institución educativa (saber), comunidad y producción estén presentes e interconectados en una gestión permanente de las comunicaciones. La nueva concepción en red implica la "gestión del vínculo" constante y permanente con dichos actores. Las relaciones y la fidelización son elementos claves. Toda acción que se emprenda para lograrlo Ej: red de emprendedores entre otras aumenta la infraestructura o tercer entorno " del vivo en- al estoy conectado con" para que haya verdadera confianza como el pegante que ha de mantener unidos a los actores, pues dicho de otra manera es el CAPITAL SOCIAL necesario para ser competitivos y generar entornos que generen y distribuyan riqueza.



BIBLIOGRAFIA

- AZUA, Jon; Alianza Cooperativa para la nueva economía. Mc Graw Hill. 2000
- BOISIER SERGIO. Desarrollo Regional. Modelos Reales y Modelos Mentales. Ponencia. Bogotá. Encuentro 14 abril 1998, ILPES CEPAL.
- BUZAN, Tony; BUZAN, Barry. El libro de los mapas mentales: cómo utilizar al máximo las capacidades de la mente. Barcelona: Ediciones Urano. 1996.
- CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ, Monitor Company. Creación de la ventaja competitiva para Colombia. Bogotá, Abril 1994
- CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ, La Bogotá que soñamos. Resumen del estudio Monitor de Competitividad para Bogotá 1997. Santa Fe de Bogotá, Abril de 1998
- CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ, Torres Rondon Islena. Empresarialidad Sostenible. Estrategia Cultural para el Desarrollo Regional. En proceso de Edición.
- DE BONO, Edward. El pensamiento creativo. Barcelona. Paidós.1993b
- DE BONO, Edward. Más allá de la competencia: la creación de nuevos valores y objetivos en la empresa. Barcelona .Paidós. 1993.
- DE BONO, Edward. Seis sombreros para pensar. Barcelona: Ediciones Granica 1998b
- DE BONO, Edward. El pensamiento Lateral.: Manual de Creatividad. Barcelona. Paidós. 1998ª
- DÍAZ ALVARO. Desafíos y Avances en la Aplicación de la Política de Desarrollo Productivo en las Regiones. Ponencia. Bogotá
- DILTS ROBERT. Coaching. Herramientas para el cambio
- DILTS ROBERT. Creación de modelos con Programación Neurolingüística. Urano 2000.
- ESCORSA, Pere. MASPONDS, Ramón. De la vigilancia tecnológica a la inteligencia competitiva en las empresas. Madrid. Editorial Pearson. 2001.
- FAIRBANKS Michael, LINDSAY Stace. Arando en el Mar. Fuentes ocultas de la creación de riqueza en los países en desarrollo. Impreso en Colombia. Editorial Nomos S.A. Junio de 2000.
- GABIÑA JUANJO. El futuro Revisitado. México, Alfaomega Grupo Editor.1996
- GARCIA SALAZAR, José Luis. "Creatividad la ingeniería de pensamiento".
- GELBS, Michael. "Inteligencia Genial" Siete principios clave para desarrollar la inteligencia, inspirados en la vida y obra de Leonardo da Vinci. Grupo Editorial Norma. 1999.

- GODET, De la Anticipación a la Acción. Alfaomega
- KLINE, Stephen J. Innovation is not a linear process" Research Management, Jul-Ago 1985
- KOFMAN FREDY. Metamanagement. La nueva conciencia de los negocios. Principios. Ediciones Granica. 2003.
- MAX-NEEF, Manfred, Desarrollo a escala Humana "Una opción para el futuro". Cepaur Fundación Dag Hammarskjold, Nordan Comunidad. Segunda edición, 2001 Santiago Chile.
- PORTER, Michael. Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de Sectores Económicos. CECSA1985. México 1998 3ra edición.
- PORTER, Michael. La Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño Superior. CECSA. México 2001.
- PORTER, Michael. La ventaja Competitiva de la Naciones. Buenos Aires: Javier Vergara Editor, 1991.
- PORTER, Michael. Ser Competitivo "Nuevas Aportaciones". México 1999.
- PUTMAN Linda L, COSTA Joan, GARRIDO Francisco J. Comunicación Empresarial. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona 2002.
- PRADA, Raymond. Creatividad e innovación empresarial. Bogotá.2002
- SENGE Peter M. La quinta Disciplina. Barcelona. Ediciones Granica 1999
- SLYWOTZKY. El arte de hacer rentable una empresa. Editorial Norma. 2003
- SLYWOTZKY, Adrian J. La migración del valor de la empresa: cómo evitar la desvalorización de la empresa anticipándose a las estrategias. Barcelona. Editorial Paidós. 1997.
- SLYWOTZKY. Como crecer cuando los mercados no crecen. Editorial Norma. 2003
- STEINER, Roberto. MONTENEGRO, Santiago. Propuestas para una Colombia Competitiva. CAF. 2002.
- TAPSCOTT, Don; TICOLL, David; LOWY, Alex. Capital Digital: El poder de las redes de negocios. Ediciones Taurus. Barcelona. 2001
- VARELA, Rodrigo. Innovación empresarial.: Arte y Ciencia de la Creación de Empresas. Ed. Prentice Hall. Bogotá 2001.