

**Prácticas de referencia en formación para el emprendimiento social en Instituciones de  
Educación Superior.**

**Julieth Katherine Pineda Reina**

**Trabajo de grado para optar por el título de Magíster en Gerencia de la Innovación y el  
Conocimiento**

**Directora**

**Lizeth Fernanda Serrano Cárdenas**

**Magíster en Ingeniería Industria**

**Universidad Industrial de Santander**

**Facultad de Ingeniería Fisicomecánicas**

**Escuela de Estudios Industriales y Empresariales**

**Maestría en Gerencia de la Innovación y el Conocimiento**

**Bucaramanga**

**2018**

*Dedicado a mis hermanos,  
porque este reto cumplido sea símbolo de la materialización de  
los sueños que cada uno tiene en el corazón.*

*Dedicado a Dios por llenarme de sueños, fortaleza y sabiduría;  
a él por rodearme de las personas amorosas que han leído,  
intervenido, apoyado y direccionado este trabajo.*

*Dedicado a mi mamá por la libertad y el apoyo incondicional a  
mis decisiones.*

### **Agradecimientos**

Agradecimientos especiales a las facultades de ingenierías de la Universidad Industrial de Santander y la Universidad Católica de Colombia, a cada uno de los profesores, directores y directivos que participaron en el desarrollo del proyecto, gracias por la dedicación.

Gracias a la profesora Piedad Arenas Díaz por sus orientaciones, por ser una constante guía en cada etapa de este proceso de aprendizaje, por sus aportes, por compartir su conocimiento y sabiduría en el desarrollo de este estudio.

Gracias a Lizeth Fernanda Serrano Cárdenas, mi directora, por apoyarme y orientarme en este y en muchos otros retos, gracias desde siempre.

Gracias a mi equipo ‘back stage’ que me acompañó, discutió, leyó, criticó y ayudó en todo el proceso: Misu, Doc y Lau.

**Contenido**

	<b>Pág.</b>
Introducción	18
1. Generalidades del trabajo de aplicación	21
1.1 Justificación del trabajo de aplicación	21
1.2 Objetivos y resultados	24
1.2.1 Cumplimiento de objetivos	24
1.3 Marco de antecedentes	25
1.3.1 Marco de antecedentes sobre formación para el emprendimiento en la Universidad Industrial de Santander	27
1.3.2 Marco de antecedentes sobre formación para el emprendimiento en la Universidad Católica de Colombia	29
1.4 Desarrollo metodológico del proyecto	30
1.4.1 Consolidación de información	31
1.4.2 Categorización de la información	31
1.4.3 Análisis de la información	31
2. Identificación de prácticas de referencia en formación para el emprendimiento social mediante revisión de literatura	32
2.1 Desarrollo metodológico de la identificación de las prácticas de referencia	32

2.1.1 Protocolo de revisión de literatura para la identificación de prácticas de referencia en emprendimiento social	33
2.2 Resultados de la identificación de prácticas de referencia	38
2.2.1 Fundamentación teórica	38
3. Categorización de las prácticas de referencia	57
3.1 Desarrollo metodológico de la categorización	57
3.2 Resultado de la categorización	71
4. Análisis del potencial de aplicación de las prácticas de referencia	78
4.1 Desarrollo metodológico del análisis del potencial de aplicación	78
4.1.1 Preparación de la entrevista semiestructurada	79
4.1.2 Análisis de influencia y dependencia de las variables	85
4.1.3 Triangulación de datos	90
4.2 Resultados del análisis del potencial de aplicación	92
4.2.1 Resultados de las entrevistas	92
4.2.2 Resultados de las entrevistas en las facultades de ingenierías UIS	93
4.2.3 Resultados de las entrevistas la facultad de ingeniería de la Universidad Católica de Colombia	108
4.2.3 Resultados del análisis estructural.	123
4.2.5 Resultados de la literatura	124
4.3 Triangulación de datos	128
5. Hallazgos	140
6. Conclusiones	143
7. Recomendaciones	147

Referencias Bibliográficas

151

### Lista de Figuras

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Objetivos y resultados obtenidos del trabajo de aplicación.....	24
Figura 2. Estructura metodológica del trabajo de aplicación.....	31
Figura 3. Ecuaciones de búsqueda utilizadas como insumo para el fundamento teórico. ....	33
Figura 4. Actividades de revisión de literatura. ....	34
Figura 5. Etapas de la revisión de literatura elaborada con la ecuación de búsqueda 3. TS=(("Solidarity economy" OR "Social entrepreneur*" OR "Social business" OR "grassroots entrepreneur*") AND (teach* OR coach* OR train* OR educat* OR universit* OR "higher education")).....	36
Figura 6. Categorización de las características del emprendedor desde la perspectiva de la persona. ....	39
Figura 7. Algunos cursos que se han impartido para satisfacer las necesidades de los emprendedores sociales.. ....	53
Figura 8. Retos para las IES en la formación en emprendimiento social .....	56
Figura 9. Pasos del proceso iterativo de categorización. Metodología Domain Analysis.....	57
Figura 10. Categorías secundarias o sub-categorías de apropiación o adopción de las prácticas de formación en emprendimiento social.....	60
Figura 11. Categorización de las prácticas de referencia hasta la iteración 5.....	63
Figura 12. Categorización de las prácticas de referencia hasta la iteración 6.....	65

Figura 13. Resultado de revisión de las prácticas de referencia con expertos del contexto institucional de las dos universidades (UIS y UCatólica)..... 70

Figura 14. Categorización de las prácticas de acuerdo al nivel de adopción del conocimiento. .. 73

Figura 15. Categorización de las prácticas de acuerdo a los elementos de excelencia en la educación en emprendimiento social según Ashoka. .... 74

Figura 16. Estado de implementación de las prácticas de referencia. .... 75

Figura 17. Las estrategias para la realización de la entrevista cualitativa semi-estructurada..... 80

Figura 18. Síntesis y selección de prácticas de referencia incluidas en la guía de entrevista..... 81

Figura 19. Matriz de análisis estructural..... 87

Figura 20. Gráfico de influencia y dependencia. .... 89

Figura 21. Análisis del potencial de aplicación de las prácticas de referencia identificado mediante triangulación..... 92

Figura 22. Niveles de potencial de aplicación generados a partir de la triangulación de datos.. 129

Figura 23. Diagramas de Venn con las prácticas de referencia priorizadas para la UIS. .... 131

Figura 24. Diagramas de Venn con las prácticas de referencia priorizadas para la UCATÓLICA. .... 132

## Lista de Tablas

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Desarrollo y evidencia del cumplimiento de los objetivos por capítulo.....	25
Tabla 2. Ecuación de búsqueda, base de datos y resultados obtenidos.....	35
Tabla 3. Relación de características atribuidas a los emprendedores tradicionales y a los emprendedores sociales. ....	46
Tabla 4. Determinantes del emprendimiento social.....	49
Tabla 5. Barreras y factores que influyen en la formación de emprendedores sociales .....	54
Tabla 6. Modelos de adopción tecnológica.....	59
Tabla 7. Características del modelo conductista y constructivo. ....	61
Tabla 8. Barreras y factores determinantes de la formación en emprendimiento social identificadas a partir de la revisión con los funcionarios de la Universidad Industrial de Santander y la Universidad Católica de Colombia. ....	67
Tabla 9. Relación de las categorías, las proposiciones y la pregunta de investigación .....	70
Tabla 10. Distribución de las prácticas en las categorías primarias y secundarias.....	72
Tabla 11. Distribución de las prácticas en las subcategorías. ....	73
Tabla 12. Actores de las facultades con los cuales se desarrolló el análisis de las prácticas mediante la entrevista y análisis estructural.....	79
Tabla 13. Prácticas de referencia que influyen en la formación de un emprendedor social, pero no forman específicamente sobre el emprendimiento social .....	81

Tabla 14. Resultados de la calificación apreciativa sobre el potencial de aplicación de las prácticas de referencia de Aula en la UIS .....	94
Tabla 15. Niveles de potencial de aplicación de acuerdo a los puntajes asignado por los entrevistados UIS para la categoría Aula.....	97
Tabla 16. Ponderación de los criterios de análisis del potencial de aplicación de las prácticas (nivel intermedio UIS).....	99
Tabla 17. Resultados de la calificación apreciativa sobre el potencial de aplicación de las prácticas de referencia del nivel intermedio en la UIS. ....	100
Tabla 18. Ponderación de los criterios de análisis del potencial de aplicación de las prácticas (nivel alta dirección UIS).....	105
Tabla 19. Resultados de la calificación apreciativa sobre el potencial de aplicación de las prácticas de referencia del nivel alta dirección en la UIS.....	106
Tabla 20. Ponderación de los criterios de análisis del potencial de aplicación de las prácticas en la entrevista (nivel aula UCATÓLICA).....	109
Tabla 21. Resultados de la calificación apreciativa sobre el potencial de aplicación de las prácticas de referencia del nivel de gestión Aula para la UCATÓLICA.....	110
Tabla 22. Ponderación de los criterios de análisis del potencial de aplicación de las prácticas (nivel intermedio Universidad Católica de Colombia). ....	115
Tabla 23. Resultados de la calificación apreciativa sobre el potencial de aplicación de las prácticas de referencia del nivel intermedio de la UCATÓLICA.....	115
Tabla 24. Ponderación de los criterios de análisis del potencial de aplicación de las prácticas (nivel Alta Dirección Universidad Católica de Colombia).....	120

Tabla 25. Resultados de la calificación apreciativa sobre el potencial de aplicación de las prácticas de referencia (nivel Alta Dirección Universidad Católica de Colombia).....	120
Tabla 26. Prácticas de referencia priorizadas como variables claves en el sistema. ....	124
Tabla 27. Prácticas de referencia asociadas a los determinantes de la creación de emprendimientos sociales y a los factores que influyen en la formación en emprendimiento social. ....	124
Tabla 28. Consideraciones de priorización tenidos en cuenta en el análisis de resultados de los métodos a triangular.....	128
Tabla 29. Prácticas de referencia clasificadas según su potencial de aplicación para la UIS y la UCATÓLICA. ....	133

### Lista de Apéndices

Apéndice 1. Conceptos metodológicos

Apéndice 2. Protocolo de revisión de literatura de la ecuación 1 y 2

Apéndice 3. Identificación de las ecuaciones de búsqueda

Apéndice 4. Aproximaciones teóricas del concepto prácticas de referencia.

Apéndice 5. Relación de características atribuidas a los emprendedores tradicionales y a los emprendedores sociales.

Apéndice 6. Artículo: Formación en emprendimiento social: un reto para las Instituciones de Educación Superior.

Apéndice 7. Listado de 127 prácticas de referencia identificadas de la revisión de literatura.

Apéndice 8. Perfil de los funcionarios expertos en el contexto institucional que fueron entrevistados.

Apéndice 9. 73 prácticas de referencia categorizadas y revisadas por expertos institucionales.

Apéndice 10. Cartilla con las prácticas de referencia identificadas y categorizadas

Apéndice 11. Agrupación de prácticas de referencia para reducir el contenido a abordar por entrevista).

Apéndice 12. Prácticas seleccionadas para realizar el análisis del potencial de aplicación.

Apéndice 13. Guía de entrevista.

Apéndice 13. Transcripción, codificación y análisis de las entrevistas UIS.

Apéndice 14. Transcripción, codificación y análisis de las entrevistas UCATÓLICA.

Apéndice 15. Consentimientos informados – Comité de ética

Apéndice 16. Guía para llevar a cabo el análisis estructural de acuerdo al nivel de gestión del tomador de decisiones.

Apéndice 17. Resultados pseudo-cuantitativos de las entrevistas a actores UIS

Apéndice 18. Resultados pseudo-cuantitativos de las entrevistas a actores UCATOLICA

Apéndice 19. Matrices de impacto cruzadas ponderadas por los actores de la Universidad Industrial de Santander

Apéndice 20. Matrices de impacto cruzadas ponderadas por los actores de la Universidad Católica de Colombia.

Apéndice 21. Resultados MICMAC, Diagrama de influencia dependencia Universidad Industrial de Santander

Apéndice 22. Resultados MICMAC. Diagrama de influencia dependencia Universidad Católica de Colombia.

Apéndice 23. Análisis de convergencia y divergencia de los datos triangulados para la UIS

Apéndice 24. Análisis de convergencia y divergencia de los datos triangulados para la UCATÓLICA.

## Resumen

**Título:** Prácticas de referencia en formación para el emprendimiento social en Instituciones de Educación Superior\*.

**Autora:** Julieth Katerine Pineda Reina\*\*

**Palabras Clave:** Formación en emprendimiento social; Emprendimiento social; Instituciones de Educación Superior; Educación en emprendimiento social; prácticas de referencia.

### Descripción

El emprendimiento social es una actividad generadora de valor social que puede ocurrir entre sectores con o sin fines de lucro, empresariales o gubernamentales (Austin, Stevenson, & Wei-Skillern, 2006). Consiste en identificar problemas sociales, abordarlos con enfoques innovadores y crear soluciones duraderas, sostenibles y de impacto (Mulgan, Tucker, Ali, & Sanders, 2008). El emprendimiento social es un área emergente de investigación académica (Welsh & Krueger, 2013), se ha constituido como un tópico de vanguardia en el contexto académico y práctico, debido a la necesidad de profesionales capacitados para resolver problemas sociales (Kummitha & Majumdar, 2015). De acuerdo con lo expuesto, el objetivo de este estudio es analizar prácticas de referencia en formación para el emprendimiento social con el fin de aportar conocimiento al diseño de estrategias sobre el tópico en las facultades de ingeniería de la Universidad Industrial de Santander y la Universidad Católica de Colombia. Para lograrlo, se realizó una revisión de literatura sobre formación en emprendimiento social para identificar prácticas de referencia aplicables en Instituciones de Educación Superior, ordenarlas mediante una categorización y analizar su potencial de aplicación mediante la triangulación de los datos provenientes de la literatura, de entrevistas y del análisis de influencia y dependencia de las prácticas. Como resultado, se identificó que las prácticas de referencia, con mayor potencial de aplicación, están relacionadas con el contenido programático, el desarrollo de habilidades blandas, la vinculación a redes, la proyección social, el relacionamiento con el entorno, el trabajo de campo, la visión de internacionalización y el desarrollo de propuestas de planes de negocio de emprendimientos sociales.

---

\* Proyecto de grado

\*\* Facultad de Ingeniería Fisicomecánicas Escuela de Estudios Industriales y Empresariales Maestría en Gerencia de la Innovación y el Conocimiento Directora Lizeth Fernanda Serrano Cárdenas Magíster en Ingeniería Industria

## Abstract

**Title:** Reference practices in social entrepreneurship education in universities \*

**Author:** Julieth Katherine Pineda Reina\*\*

**Keywords:** Social entrepreneurship education, Social entrepreneurship, Institutions of Higher education, universities, reference practices.

### Description

Social entrepreneurship is a wealth generation activity that contributes to cope with social-economic problems of a country. Practices of reference were identified through this work, with high application potential an input for designing education strategies of social entrepreneurs in engineering schools in Universidad Industrial de Santander and Universidad Católica de Colombia. This work was developed in three stages: i) identification of reference practices applied in universities of different countries, by means of literature search; ii) classification of reference practices according to the formation objective: to overcome analphabetism; to analyze, evaluate; asses; propose, execute, practice; design and set up a social entrepreneurship; iii) determination of application potential of reference practices, by means of triangular analysis of data gather from literature, of interview to directors and teachers and the study of influence and dependence relations of the practices. It was found that reference practices with higher application potential are related to basic concepts on entrepreneurship education (social needs determination, development of business proposals, business plan, evaluation of business plan); development of soft skills; theme networking; field work and international vision.

---

\* Project of grade

\*\* Faculty of Engineering Physicomechanics School of Industrial and Business Studies Master's Degree in Innovation and Knowledge Management Director Lizeth Fernanda Serrano Cárdenas Master of Engineering in Industry

## Introducción

El emprendimiento social es una actividad generadora de valor social que puede ocurrir entre sectores con o sin fines de lucro, empresariales o gubernamentales (Austin, Stevenson, & Wei-Skillern, 2006). Consiste en identificar problemas sociales, abordarlos con enfoques innovadores y crear soluciones duraderas, sostenibles y que generen impacto (Mulgan, Tucker, Ali, & Sanders, 2008). El propósito central del emprendimiento social son las personas; sin embargo, mantiene una visión de generación de valor tanto económico como social que permite que las soluciones generadas sean sostenibles en el tiempo (Dees, 1998; Austin, Stevenson, & Wei-Skillern, 2006; Kummitha & Majumdar, 2015; Social Enterprise Knowledge Network, 2006).

El emprendimiento social es un área emergente de investigación académica y a pesar del incremento en términos de cursos ofrecidos sobre el tópico (Welsh & Krueger, 2013), sus fundamentos teóricos requieren de mayor exploración y se hace apremiante construir conocimiento al respecto (Austin et al., 2006). En particular, algunos autores (Alvord, Brown & Letts, 2004) evidencian que se desconocen los patrones contextuales y las decisiones que fomentan o dificultan la creación de emprendimientos sociales, haciendo a la vez evidente que cuanto más conozcamos los contextos en los que estas formas son efectivas, será más probable el diseño de estrategias con visión de transformación en el tema (Alvord, Brown & Letts, 2004).

Según Welsh & Krueger (2013) la mayoría de estudios sobre emprendimiento social se han abordado desde una visión descriptiva sin integrar metodologías y técnicas que ayuden a construir la teoría desde la visión empírica de la realidad. En coherencia con este planteamiento, Mair y

Marti (2006) proponen la necesidad de nuevas investigaciones que aborden el emprendimiento social desde una visión estratégica dónde se integren los actores clave y se construya nuevo conocimiento fundamentado en la experiencia.

Adicional a las justificaciones teóricas antes expuestas, desde la perspectiva de las agencias gubernamentales de ayuda y de las fundaciones privadas de fomento al emprendimiento se muestra que los programas e iniciativas implementadas para resolver problemas sociales y las inversiones para apoyar tales iniciativas, no han generado los resultados esperados en el largo plazo, tanto en términos de eficacia, como de sostenibilidad e impacto (Alvord, Brown, & Letts, 2004). Estos hechos justifican la inminente necesidad de formar a los emprendedores sociales (Dees, 1998; Sáenz Bilbao & López Vélez, 2015).

En coherencia con los autores y el contexto que se plantea, en este trabajo se realiza una revisión de la literatura sobre formación en emprendimiento social y, a partir de esta revisión, se identifican prácticas de referencia que puedan ser aplicadas en las Instituciones de Educación Superior (IES): Universidad Católica de Colombia y Universidad Industrial de Santander. Se entiende por prácticas de referencia al conjunto de procedimientos, metodologías, métodos, iniciativas, técnicas y herramientas que se han referenciado en la literatura (Galvis, 2014) sobre emprendimiento social, emprendimiento, formación para el emprendimiento social o formación para el emprendimiento. En particular, este trabajo integra las prácticas identificadas en el contexto global con los aportes de los actores claves de las instituciones objeto de estudio, generando conocimiento aplicable al contexto de las IES.

El conocimiento derivado de este estudio constituye un insumo para impulsar estrategias orientadas a mejorar la oferta académica y fomentar la cultura de emprendimiento social desde las IES, en coherencia con lo planteado por Adejimola & Olufunmilayo (2009), quienes exponen que

las IES son actores fundamentales en el desarrollo de iniciativas educativas que fomenten el espíritu de emprendimiento social en los jóvenes.

De acuerdo con el Plan Nacional de Desarrollo y las políticas de gobierno vigentes en el año 2006, en Colombia se promulgó la Ley 1014 de 2006 de Fomento a la Cultura del Emprendimiento, con el propósito fundamental de generar desarrollo sostenible y reducir las tasas de desempleo, involucrando diversos sectores sociales (Gubernamental, Privado y Sociedad Civil). Esta Ley se rige por los principios de fortalecimiento de procesos de trabajo asociativo, el reconocimiento de responsabilidades y el apoyo a procesos de emprendimiento sostenibles desde lo social, cultural, ambiental y regional (Ley 1014, 2006). El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y la Asociación Colombiana de Universidades iniciaron estudios para tomar medidas que fortalezcan el emprendimiento universitario; medidas que podrían incluir desde la actualización de la política pública de emprendimiento en el país, hasta la implementación y el estudio de prácticas en emprendimiento en las funciones misionales de las Instituciones de Educación Superior (Ministerio de Comercio Industria y Turismo & Asociación Colombiana de Universidades, 2014).

En el marco de la Ley de Fomento a la Cultura del Emprendimiento, la Universidad Industrial de Santander y la Universidad Católica de Colombia, concretamente las facultades de ingenierías analizan la posibilidad de hacer explícito, en sus iniciativas estratégicas, el interés por fortalecer la cultura de formación en emprendimiento social; razón por la cual, este Trabajo de Aplicación será un insumo que podrá apoyar la toma de decisiones de las autoridades académicas de las dos instituciones, considerando que los resultados generados les permitirán identificar prácticas de formación en emprendimiento social aplicables a programas académicos y al contexto universitario de cada institución.

El proceso de análisis de las prácticas de referencia se realizó aplicando las metodologías: Domain análisis y triangulación de datos en las que participaron directivos universitarios, directores de escuela o programa y profesores.

Este estudio es de enfoque inductivo, analítico y propositivo que pretende aportar al conocimiento sobre el diseño de estrategias en formación para el emprendimiento social en Instituciones de Educación Superior desde las prácticas de referencia identificadas en la literatura. En este documento se presentan las generalidades del trabajo de aplicación, los resultados de cada objetivo, el desarrollo metodológico del mismo, los hallazgos, las conclusiones y recomendaciones que serán insumo para el desarrollo de iniciativas enfocadas a la formación en emprendimiento social en las instituciones objeto de estudio.

## **1. Generalidades del trabajo de aplicación**

### **1.1 Justificación del trabajo de aplicación**

La estructura económica fundamentada en la empresa privada se hizo obligatoria debido a las condiciones de la competencia del mercado; por esta razón, el interés académico sobre el emprendimiento ha tomado mayor importancia en el contexto global (Karahana & Okay, 2011). Al respecto, Adejimola & Olufunmilayo (2009) establecen como fundamental el perfeccionamiento de la educación orientado a crear y mejorar la oferta de iniciativas emprendedoras, al fomento del

espíritu y de la cultura del emprendimiento en los jóvenes, mediante programas educativos en Instituciones de Educación Superior.

El emprendimiento social se constituye como un tópico de vanguardia en el contexto académico y práctico, que se explica en la necesidad de profesionales capacitados para resolver problemas sociales (Kummitha & Majumdar, 2015). Adicionalmente, el aumento del número de empresas sociales, ha generado como resultado que los emprendedores sociales busquen en las universidades espacios académicos que les permitan aprender las habilidades y desarrollar las competencias necesarias para construir empresas sostenibles (Tracey & Phillips, 2007). En este contexto, diversas organizaciones internacionales como la UNESCO (2009) hicieron un llamado a las Instituciones de Educación Superior a asumir la formación en emprendimiento como una respuesta anticipada a las necesidades sociales de sus contextos (Sáenz Bilbao & López Vélez, 2015).

En respuesta a esta tendencia, algunas IES han establecido centros o institutos de emprendimiento social y han desarrollado programas y cursos para ofrecer una educación holística sobre el tema (Wu, Kuo, & Shen, 2013) y otras han integrado en su misión la educación en emprendimiento social, adquiriendo un papel de responsabilidad en la sociedad y asumiendo un rol dinamizador en el desarrollo de una cultura emprendedora en la región (Sáenz Bilbao & López Vélez, 2015).

En coherencia con lo antes expuesto, Dees (1998) expone que existen problemáticas que podrían ser abordadas desde la educación; es el caso de los esfuerzos de inversión gubernamentales y filantrópicos en programas sociales; de los cuales, los resultados e impactos han quedado por debajo de las expectativas de los entes financiadores, debido a la ineficiencia e insensibilidad de las principales instituciones del sector social que son quienes diseñan y ejecutan las actividades o

programas financiados. Lo anterior, ratifica la necesidad de educar emprendedores sociales que desarrollen nuevos modelos y aporten respuestas propositivas ante los retos del nuevo siglo.

De acuerdo con Welsh y Krueger (2013), el vasto crecimiento de los emprendedores sociales se producirá en los emprendimientos sociales con una estrategia clara de ingresos (con fines de lucro); debido principalmente a que las nuevas generaciones de emprendedores no ven necesariamente una separación entre la sociedad y las empresas, y se interesan cada vez más por los problemas sociales y por la innovación como estrategia de cambio (Welsh & Krueger, 2013).

En coherencia con los retos expuestos anteriormente, este proyecto es pertinente puesto que busca aportar al diseño de estrategias por parte de las autoridades académicas o tomadores de decisiones de las IES interesadas en el tópico de formación para el emprendimiento social en el contexto universitario, y porque pretende convertirse en uno de los referentes en la discusión y planeación de iniciativas para integrar el emprendimiento social en la agenda de formación de las IES objeto de análisis. Concretamente, con el desarrollo del estudio se espera dar respuesta a dos preguntas: ¿Qué prácticas de referencia se utilizan en la formación para el emprendimiento social según la literatura? y ¿Cuáles de las prácticas de referencia serían potencialmente aplicables en las IES objeto de análisis?; con el estudio se buscó probar dos proposiciones: 1) es posible identificar y categorizar prácticas de referencia en una estructura conceptual que facilite la apropiación del conocimiento y 2) es posible generar conocimiento que sea insumo para el diseño de estrategias en términos de formación en emprendimiento social a partir de un ejercicio de triangulación de datos.

## 1.2 Objetivos y resultados



Figura 1. Objetivos y resultados obtenidos del trabajo de aplicación

**1.2.1 Cumplimiento de objetivos.** A continuación, se relaciona el desarrollo y la evidencia del cumplimiento de los objetivos por capítulo.

Tabla 1.

*Desarrollo y evidencia del cumplimiento de los objetivos por capítulo.*

Objetivo	Capítulo
1. Identificar prácticas de referencia en formación para el emprendimiento social a través de una revisión de literatura.	Capítulo 2
2. Categorizar las prácticas de referencia identificadas en la literatura en una estructura conceptual para facilitar la apropiación del conocimiento por parte de las IES.	Capítulo 3
3. Analizar el potencial de aplicación de las prácticas identificadas mediante triangulación de datos provenientes de la literatura, de entrevistas realizadas a actores claves de las IES seleccionadas y del análisis de las relaciones de influencia entre las prácticas.	Capítulo 4

### 1.3 Marco de antecedentes

Los países con mejores prácticas competitivas, poseen a su vez mayores ingresos per cápita (Sachs & McArthur, 2005) así como mejores resultados en educación o indicadores de salud. Al respecto, la CEPAL encontró en 2010 una relación positiva entre el aumento y la mejora de los servicios energéticos y la superación de la pobreza (Kozulj et al., 2010).

Para alcanzar un mejor desempeño de Colombia en los escalafones de competitividad mundial y al mismo tiempo seguir avanzando en los objetivos de desarrollo del milenio, resulta determinante formular políticas y programas integrales a nivel local, que permitan reducir las diferencias económicas y sociales de las regiones; esto permitirá alcanzar, no solo mejoras en términos de productividad, sino también en las condiciones de vida de la población colombiana. En el 2015, en el país se observó que los departamentos con mayores niveles de productividad poseen, por lo general, mayores ingresos per cápita, más actividad empresarial y un mejor desempeño en indicadores de bienestar, educación y salud; en general, parece existir un círculo virtuoso de mejora simultánea entre la productividad y la calidad de vida de los habitantes de los

departamentos como Antioquia, Cundinamarca, Santander, Valle del Cauca, entre otros (Organización de las Naciones Unidas & Consejo Privado de Competitividad, 2015).

En Colombia, finalizando el año 1999 se presentaba la mayor tasa de desempleo de las últimas décadas, situación que motivó el impulso desde la perspectiva gubernamental de dos programas gubernamentales: “Jóvenes Emprendedores Exportadores” del Ministerio de Comercio Exterior y el programa de Incubadoras de Empresas de base tecnológica del Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA, lanzado en el 2000. En el 2002, se creó el Fondo Emprender en cabeza del SENA (Ley 789 de 2002). Con éste nuevo fondo, se propuso la creación de un instrumento de financiación para nuevas empresas, orientado a aquellas personas que, siendo estudiantes de educación superior o recién egresados, presentaran un plan de negocio viable para la creación de una empresa. En el 2005 se abrió la primera convocatoria, se financiaron 19 proyectos viables en 5 departamentos. En los primeros 5 años de operación, se realizaron 10 convocatorias nacionales y 50 locales que permitieron la financiación de 2.345 empresas y la asignación de 135 mil millones de pesos. La experiencia del Fondo Emprender ha sido aplicada en países latinoamericanos como Uruguay y Chile, y reconocida como buena práctica por parte de países centroamericanos. Adicionalmente, en el país se implementó la Cátedra Virtual de Creación de Empresas (en convenio entre el SENA y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo), y la creación de incubadoras de empresas de base tecnológica.

En este contexto, la Rama Legislativa del Estado Colombiano, en coherencia con el Plan Nacional de Desarrollo y la necesidad de cambio de actitud de los ciudadanos promulgó la Ley 1014 de 2006, de Fomento a la Cultura del Emprendimiento, con el propósito fundamental de reducir las tasas de desempleo y generar un desarrollo sostenible que involucrara a todos los sectores sociales (Gubernamental, Privado y Sociedad Civil). Esta Ley se rige por principios de

formación integral del ser humano de fortalecimiento de procesos de trabajo asociativo y reconocimiento de responsabilidades y apoyo a procesos de emprendimiento sostenibles desde lo social, cultural, ambiental y regional (Ley 1014, 2006).

Uno de los objetivos de la ley 1014 de 2006 fue promover el espíritu emprendedor en todos los estamentos educativos del país. Por tanto, en el artículo 13, se define que los establecimientos oficiales o privados que ofrecen educación formal en preescolar, educación básica, primaria, básica secundaria y media, deben definir un área específica de formación para el emprendimiento; formar una actitud favorable para la innovación, la creatividad y el desarrollo de competencias para generar empresa; diseñar y divulgar cátedras empresariales; y promover actividades para visibilizar las iniciativas emprendedoras. Por otra parte, en el artículo 16, la ley establece el desarrollo de planes de negocio como opción de trabajo de grado en las Universidades públicas y privadas.

**1.3.1 Marco de antecedentes sobre formación para el emprendimiento en la Universidad Industrial de Santander.** La Universidad Industrial de Santander, UIS, es una institución pública, constituida por 5 facultades, la Facultad de Salud, de Ciencias, de Ciencias Humanas, de Ingenierías fisicomecánicas e Ingenierías fisicoquímicas. En 1984, la Universidad Industrial de Santander diseñó un currículo de pregrado para promover el emprendimiento: el programa de Tecnología Empresarial, adscrito al Centro de Educación a Distancia (CEDI), hoy Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia (IPRED). En el 2005, se creó la oficina de apoyo al emprendimiento como parte de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales que conlleva a la formalización del Programa Institucional de Emprendimiento que funciona desde el año 2009, en la Vicerrectoría de Investigación y Extensión (Acuerdo del Consejo Superior 016 de 2009,

modificado por el Acuerdo del Consejo Superior 036 de 2011), desde donde se busca permear a todos los programas del claustro académico y unir las diferentes iniciativas de promoción del emprendimiento de la institución. En el 2007, la UIS define en su Plan de Desarrollo 2008-2018 (aprobado según Acuerdo del Consejo Superior No. 80 De 2007) la creación de una cultura institucional que estimule el emprendimiento y la creación de empresas como una actividad estratégica. En el 2008, se incorpora la modalidad de trabajos de grado en creación de empresas, para los programas profesionales ofrecidos por la Universidad según lo establecido por el Acuerdo N° 004 del Consejo Superior de 2007 y lo aprobado por el Consejo Académico mediante el Acuerdo N° 240 de 2008, en los que se incluye la práctica en creación de empresas como trabajo de grado de los programas de pregrado de: Ingeniería de Sistemas, Ingeniería Civil, Ingeniería Eléctrica, Ingeniería Electrónica, Ingeniería Industrial, Ingeniería Mecánica, Diseño Industrial, Física, Química, Idiomas, Historia, Ingeniería Metalúrgica, Ingeniería Química y Geología; Producción Agroindustrial, Gestión Empresarial y Bellas Artes.

A pesar de los esfuerzos realizados por la UIS para motivar la creación de empresas; la formación académica que se proyecta desde la Universidad está más orientada a las competencias laborales que a la promoción de un espíritu emprendedor y empresarial. Esta afirmación se confirma con las cifras, en las que se evidencia que, de enero de 2008 a junio 2013, de los 3.700 trabajos de grado de programas que podían optar la modalidad de práctica de creación de empresa, solamente el 7 % de proyectos fueron realizados en esta modalidad (259 trabajos) y de estos, sólo 19 de ellos llegaron a convertirse en empresa; lo anterior, teniendo en cuenta que en promedio 2.586 estudiantes se gradúan al año en la institución. (Pedraza Avella, A. C., Betancur Marín, J. C., & Acosta Santamaría, D. A., 2016).

**1.3.2 Marco de antecedentes sobre formación para el emprendimiento en la Universidad Católica de Colombia** La Universidad Católica de Colombia, es una institución privada que la conforman cinco facultades, 8 programas de pregrado y cuenta con un total de 10.000 estudiantes por año. En el Plan de Desarrollo 2012 – 2019, la Universidad planteó como una de las estrategias centrales la promoción y gestión de la integración de representantes del sector empresarial en la academia, en los consejos, comités académicos y curriculares. A raíz de lo propuesto en el Plan de Desarrollo y en el marco de la ley 1014 de 2006, la Universidad orientó sus esfuerzos a fortalecer la cultura de emprendimiento en la institución. En el año 2012 inició la “I Jornada de Emprendimiento” y creó el programa de emprendimiento institucional, que cuenta con una red de líderes interdisciplinarios en cada facultad; red que se encarga de socializar e identificar emprendimientos para apoyar su formulación y divulgación; para el mismo año ya se había incorporado a la Red REUNE- Nodo Bogotá en el cual las universidades se articulan para fortalecer el emprendimiento. La Universidad se enfoca principalmente en cuatro modalidades de emprendimiento: empresarial, intra-empresarial, social y académico.

Se creó la electiva institucional “Pensamiento Emprendedor” ofertada por el programa de Ingeniería Industrial a los estudiantes de todas las facultades de la Universidad, donde al finalizar cada curso se presentan las ideas de negocio junto con el Plan de negocio en una socialización abierta a la comunidad académica.

En el 2015, 2016 y 2017 la facultad realizó el Congreso Internacional de Innovación y Tendencias en Ingeniería - CONIITI-, que integra como línea temática la innovación, la creatividad y el emprendimiento. Adicionalmente, en el año 2016 se dio inicio al Ciclo de conferencias de la Facultad de Ingeniería, donde una vez a la semana, empresarios, investigadores y emprendedores

nacionales e internacionales cuentan sus experiencias e historias de fracaso y éxito a la comunidad en temas de innovación en Ingeniería.

En diciembre del 2016, se suscribió un convenio marco de cooperación interinstitucional entre la Universidad Industrial de Santander y la Universidad Católica de Colombia con la intención de establecer canales de comunicación que permitan el intercambio de conocimiento académico, científico y cultural.

#### **1.4 Desarrollo metodológico del proyecto**

El desarrollo metodológico de este trabajo de aplicación tiene un enfoque cualitativo, fundamentado en una perspectiva interpretativa, centrado en el entendimiento de situaciones, basado en datos y técnicas cualitativas. La metodología que se utilizó para el desarrollo del trabajo de aplicación, se deriva de la integración teórica referenciada en el *Apéndice 1. Conceptos metodológicos*. Tomando como referente estos aportes teóricos, se definió una estructura metodológica conformada por tres etapas: consolidación, categorización y análisis de la información (*Ver figura 2*), cada una de las etapas tiene asociado el cumplimiento de los objetivos específicos propuestos.



Figura 2. Estructura metodológica del trabajo de aplicación

**1.4.1 Consolidación de información** En esta etapa se realizó una revisión de literatura a partir de la cual se identificaron prácticas de referencia en formación para el emprendimiento social.

**1.4.2 Categorización de la información** En esta etapa se categorizaron las prácticas identificadas de acuerdo con la metodología de Análisis de dominio (Domain Analysis). A partir de las prácticas identificadas se encuentran temas comunes y se crean categorías (también llamadas dominios) que facilitan la representación visual y por tanto, la apropiación de las prácticas de referencia encontradas en la literatura (según Marcos y Oliveres (2014), la representación visual de los conceptos nos ayuda a apropiar, inferir ideas y aplicaciones al mundo real).

**1.4.3 Análisis de la información** El análisis de la información se realizó mediante triangulación de datos: Se partió de las prácticas extraídas de la literatura; de los hallazgos en la revisión sobre los determinantes del emprendimiento social; se recopilaron los resultados de las entrevistas semi-estructuradas y los resultados del análisis de influencia – dependencia. A partir de estos resultados,

se realizaron las comparaciones y se identificaron las prácticas potencialmente aplicables para la Universidad Industrial de Santander y la Universidad Católica de Colombia.

## **2. Identificación de prácticas de referencia en formación para el emprendimiento social mediante revisión de literatura**

### **2.1 Desarrollo metodológico de la identificación de las prácticas de referencia**

El fundamento teórico del proyecto es el resultado del análisis de documentación científica indexada en las bases de datos consultadas (Web of science, SCOPUS, EBSCO), utilizando 3 ecuaciones de búsqueda (Ver Figura 3). Los documentos resultantes de las ecuaciones fundamentan la base conceptual del presente trabajo.

Para el estudio de los documentos se definió un protocolo de revisión asociado a cada una de las ecuaciones planteadas (*Ver Apéndice 2. Protocolo de revisión de literatura de la ecuación 1 y 2*). A continuación, se describe el protocolo de revisión que se siguió para el análisis de los resultados de la ecuación número 3, fue a partir de estos resultados que se identificaron las prácticas de referencia en formación en emprendimiento social.

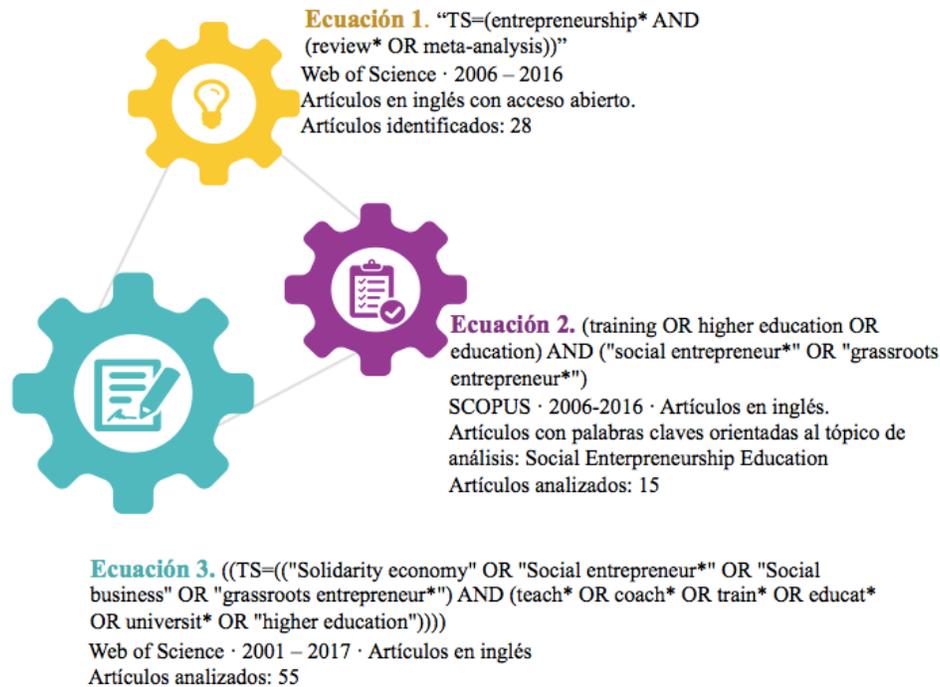


Figura 3. Ecuaciones de búsqueda utilizadas como insumo para el fundamento teórico.

**2.1.1 Protocolo de revisión de literatura para la identificación de prácticas de referencia en emprendimiento social.** Para dar respuesta a la pregunta de investigación: ¿Qué prácticas de referencia se utilizan en la formación para el emprendimiento social según la literatura? y adquirir dominio sobre el tópico de estudio, se realizó una revisión de literatura de los artículos publicados en bases de datos de relevancia científica y académica, siguiendo la metodología de Randolph (2009)(Ver figura 4).



Figura 4. Actividades de revisión de literatura.

#### a) Formulación del problema

Este estudio abordó la siguiente pregunta de investigación: ¿Qué prácticas de referencia se utilizan en la formación para el emprendimiento social según la literatura? Para dar respuesta, se realizó una búsqueda en la base de datos *Web of Science* y se definió una ecuación de búsqueda a partir de 18 iteraciones de ecuaciones (Ver Apéndice 3. *Identificación de las ecuaciones de búsqueda*) buscando aquella que asociara el mayor número de resultados relacionados con el problema de investigación. La ecuación seleccionada fue:  $TS=(("Solidarity economy" OR "Social entrepreneur*" OR "Social business" OR "grassroots entrepreneur*") AND (teach* OR coach* OR train* OR educat* OR universit* OR "higher education"))$ , que permitió obtener 171 documentos para analizar.

Adicional a lo anterior, se realizó la búsqueda en la base de datos EBSCO con el fin de identificar y enriquecer el estudio con experiencias del contexto colombiano. Para este ejercicio,

se utilizó la ecuación de búsqueda mencionada anteriormente y como resultado, se obtuvieron 35 artículos (Ver Tabla 2).

Tabla 2.

*Ecuación de búsqueda, base de datos y resultados obtenidos.*

Base de datos	Ecuación de búsqueda	Resultados de la búsqueda
Web of Science	((TS=(("Solidarity economy" OR "Social entrepreneur*" OR "Social business" OR "grassroots entrepreneur*")) AND (teach* OR coach* OR train* OR educat* OR universit* OR "higher education")))).	171 resultados
EBSCO		35 resultados

**b) Criterios de inclusión y exclusión**

Se analizaron los artículos publicados en la base de datos Web of Science del año 2001 a abril de 2017, en formato artículo e idioma inglés; reduciendo la muestra a 132 artículos. Adicionalmente, se aplicaron los criterios de calidad basados en la revisión del investigador a los títulos, para identificar si el artículo se relacionaba con la pregunta de investigación; cuando no era claro, se revisaron los resúmenes, las palabras claves, la introducción y si era necesario, las conclusiones. La muestra se redujo a 25 artículos para la base de datos Web of Science.

Para el análisis de los resultados de la base de datos EBSCO se consideraron únicamente los documentos tipo artículos, en idiomas inglés y español y como periodo de análisis de todos los años con registros (2006-2016). Como criterios de calidad, se analizaron los artículos en los cuales se reportaba estudios sobre el emprendimiento social en Colombia o formación en emprendimiento en Colombia. Inicialmente se revisaron los títulos, los resúmenes, las palabras claves y cuando no estaba claro si el artículo relacionaba el tópico de interés se revisaba la introducción o las conclusiones. En este análisis se encontraron 8 artículos que se solapaban con los resultados

obtenidos en la Web of Science y 15 artículos adicionales relacionados con el problema de investigación; sin embargo, ninguno de estos correspondía a estudios de la temática desde la perspectiva nacional.

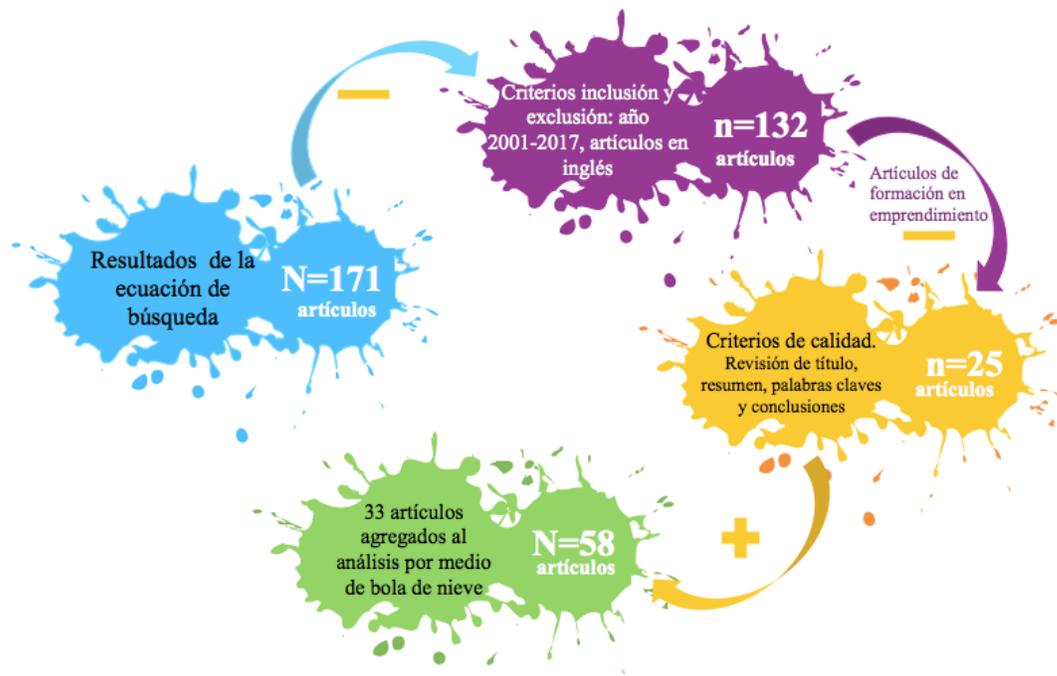


Figura 5. Etapas de la revisión de literatura elaborada con la ecuación de búsqueda 3.  $TS = (("Solidarity\ economy" OR "Social\ entrepreneur*" OR "Social\ business" OR "grassroots\ entrepreneur*")) AND (teach* OR coach* OR train* OR educat* OR universit* OR "higher\ education"))$ .

A partir de los resultados de la ecuación seleccionada  $TS = (("Solidarity\ economy" OR "Social\ entrepreneur*" OR "Social\ business" OR "grassroots\ entrepreneur*")) AND (teach* OR coach* OR train* OR educat* OR universit* OR "higher\ education"))$  se realizó una revisión de los países, autores e instituciones que han investigado temas relacionados a la búsqueda, con la finalidad de

tener un espectro general de la actividad académica alrededor del tópico de interés (Ver Anexo 1. Actividad académica alrededor de los resultados obtenidos con la ecuación 3).

### **c) Evaluación de datos: Identificación de prácticas**

En la etapa de lectura completa de los 25 artículos seleccionados, se definieron los criterios con los cuales se identificaron las prácticas de referencia: son todas las iniciativas, actividades, acciones, estrategias, políticas, procedimientos, principios, técnicas, herramientas, normas, modelos, proyectos y programas que se han referenciado en la literatura (Galvis, 2014; Fuentes, 2015) sobre la gestión de empresas sociales o en la formación de emprendedores tradicionales o sociales (*Ver apéndice 4. Aproximaciones teóricas del concepto prácticas de referencia*).

Como parte de la evaluación se codificó la información relevante mediante el software de análisis cualitativo Nvivo11 mediante los nodos: prácticas de referencias en formación para el emprendimiento social y tradicional, importancia del emprendimiento social, retos en la formación del emprendimiento social, características del emprendedor social, barreras y determinantes del emprendimiento social. Durante esta etapa de evaluación de datos, fueron agregados a la muestra 33 artículos por bola de nieve (Ver figura 5).

### **d) Análisis e interpretación**

Para dar inicio con esta etapa se revisaron las prácticas identificadas en la lectura completa de los artículos, y se dio inicio con el análisis de dominio para crear las categorías de las prácticas.

## 2.2 Resultados de la identificación de prácticas de referencia

### 2.2.1 Fundamentación teórica

#### *I. Introducción al emprendimiento*

El emprendimiento es uno de los principales impulsores de la innovación, la competitividad y el crecimiento de la economía; y al igual que la innovación, es un concepto difuso; que se le ha dado múltiples significados e incluso, se han considerado como conceptos superpuestos (Rahmati, Khanifar, & Moghimi, 2011). Por tanto, no existe una definición general y aceptada (Lumpkin & Dess, 1996; Bull & Willard Gary E., 1993). El emprendimiento ahora es más un enfoque, donde las fronteras se han ampliado de crear empresa a crear un concepto de negocio fundamentado en las capacidades de un individuo: el emprendedor (Lumpkin & Dess, 2001) (Rahmati et al., 2011).

Sahlman & Stevenson (1991), Bozkurt (2000) y Rahmati et al. (2011) definieron el emprendimiento como la capacidad de buscar, detectar y aprovechar las oportunidades del entorno en el que vivimos creando soluciones con valor agregado (Abd-Hamid, Azizan, & Sorooshian, 2015). Desde el marco conceptual establecido por Abd-Hamid et al. (2015), el emprendimiento integra cuatro dimensiones vitales: orientación empresarial, organización empresarial, competencias empresariales y entorno empresarial.

Para el desarrollo de este trabajo de aplicación se entenderá el emprendimiento como un proceso de creación de valor donde un emprendedor logra identificar oportunidades y asume riesgos para generar soluciones innovadoras.

Los *emprendedores* son individuos capaces de realizar nuevas combinaciones (Schumpeter, 1934); cumpliendo diferentes funciones (Fiet, 1996) y asumiendo la responsabilidad de tomar

decisiones que afectan la ubicación, la forma, el uso de los recursos y las instituciones (Hébert & Link, 1989). Los emprendedores identifican oportunidades, gestionan recursos, implementan un plan de acción y, derivado de este proceso, logran cosechar la recompensa de manera oportuna (Sahlman & Stevenson, 1991; Sánchez, Carballo, & Gutiérrez, 2011).

Conocer las características típicas del individuo emprendedor es tan valioso como conocer sus acciones típicas. Al respecto, y en el marco de formación de nuevos emprendedores se han publicado estudios sobre la visión, la intención y las aspiraciones empresariales del emprendedor (Ramírez, Serrano, & Pineda, 2017). Por tanto, en el desarrollo de este trabajo de grado se realizó un estudio titulado “*Categorización de las características del emprendedor desde la perspectiva de la persona*” indexado en la base de datos IEEE EXPLORE, en el que se identificaron las dimensiones psicológica, sociológica y demográfica como las perspectivas de estudio del emprendedor y se asignaron a cada una, según afinidad, los factores clave del individuo y del entorno, además de las cualidades y habilidades especiales del emprendedor. El estudio se desarrolló con la Universidad Católica de Colombia en paralelo y exploró desde la perspectiva teórica el concepto del emprendedor, con el fin de identificar sus características y categorizarlas dentro de una estructura conceptual de acuerdo con los factores que influyen en su actuar y las dimensiones bajo las cuales han sido objeto de estudio (Ver figura 6).



Figura 6. Categorización de las características del emprendedor desde la perspectiva de la persona. Fuente: (Ramírez et al., 2017)

## II. *Emprendimiento social*

De acuerdo con Abd-Hamid, Azizan, & Sorooshian (2015) las actividades de emprendimiento son el impulso más importante para el crecimiento económico, independientemente del tamaño, edad o industria de la empresa; por tanto, en las últimas décadas se ha generado un debate global acerca de la cultura emprendedora, para lo cual Brunstein, Antônio, Martins, & Desidério (2016) consideran necesario tener en cuenta un tipo especial de emprendedor: *el emprendedor social*, que mediante sus actividades acelera el proceso de cambio, crea tendencias y soluciones innovadoras para los problemas sociales (Bittencourt, Brunstein, & Martins, 2016). Para hablar de ellos, debemos hablar inicialmente del emprendimiento social, una actividad generadora de valor social que puede ocurrir dentro o entre sectores con o sin fines de lucro, empresariales o gubernamentales (Austin et al., 2006); el emprendimiento social consiste en identificar problemas sociales, abordarlos con enfoques innovadores y crear soluciones sostenibles y que generen impacto en el largo plazo (Mulgan, Tucker, Ali, & Sanders, 2008).

Existe un fuerte acuerdo entre los académicos en que, a diferencia del emprendimiento empresarial, el propósito central del emprendimiento social son las personas, sus problemas o las misiones con fines sociales, y no la generación de ingresos o riqueza personal (Dees, 1998; Austin et al., 2006; Kummitha & Majumdar, 2015; Social Enterprise Knowledge Network, 2006). En este orden de ideas, la creación de valor social (Ormiston & Seymour, 2011) y la medición del impacto social (Social Enterprise Knowledge Network, 2006) son factores determinantes en el análisis del impacto del emprendimiento social (Kummitha & Majumdar, 2015).

Si bien las definiciones contemporáneas del emprendimiento se acercan, el emprendimiento social es único, es una "especie de género empresarial" (Dees, Emerson, & Economy, 2001; Welsh & Krueger, 2013). En este enfoque de emprendimiento se satisfacen las necesidades sociales

insatisfechas, es decir, los problemas en la sociedad que el gobierno no alcanza a resolver; se refiere a la creación de un cambio social positivo y sostenible (Dees et al., 2001; Dees, 1998; Wu et al., 2013; Dees & Anderson, 2003).

Por lo general, el emprendedor social busca el lucro, para generar los recursos que le permitan reinvertirlos, mantenerse o expandirse para seguir apoyando su causa social, la cual puede ser, por ejemplo: ambiental, de salud, de vivienda o de derechos humanos. Ashoka<sup>1</sup> define al emprendedor social como la persona que busca resolver los problemas sociales más apremiantes, de la manera innovadora y con un enfoque de cambio sistémico (Castro, García & Adame, 2015).

La concepción del emprendimiento social asociado a la sostenibilidad en el tiempo, a generar impactos de largo plazo, ha venido cambiando el concepto de filantropía; las fundaciones ya buscan realizar sus donativos con un enfoque de inversión de impacto en el que se trata de apoyar proyectos en los que se perciba un beneficio social y cuide la rentabilidad de la empresa. Curto (2013) identifica cuatro tipos de empresas sociales: la ONG tradicional cuyo objetivo social es el único y tiene el estatus de organización sin ánimo de lucro; la empresa social sin ánimo de lucro cuyo objetivo social es único o principal, tiene estatus de organización sin ánimo de lucro y es innovadora en sus proyectos; la empresa social híbrida cuyo objetivo social ocupa una posición importante y tiene una estrategia de generación de ingresos que está integrada o es complementaria a la misión de la organización, y la empresa social con ánimo de lucro, cuyo objetivo social ocupa una posición importante pero no tiene por qué ser el único y tiene una estrategia clara de generación de ingresos; los emprendimientos sociales sobre los que se enfoca este estudio hacen parte de estas dos últimas categorías, es decir, empresas que tienen dentro de sus objetivos la resolución de un

---

<sup>1</sup> Ashoka es la organización que a la fecha ha avanzado más en el tema apoyando mediante mentores el desarrollo de emprendedores sociales de diversos tipos y proyectos, y ha logrado impactos importantes en el mundo principalmente difundiendo y dando un enfoque diferente al concepto de emprendedor

problema social desde un enfoque innovador, pero además, tienen una estrategia clara de generación de recursos.

En la literatura, parece existir un amplio acuerdo en que los emprendimientos sociales pueden ser definidos como organizaciones híbridas con el objetivo de lograr una misión social mediante el uso de mecanismos de mercado (Andries & Daou, 2016). Tradicionalmente, son híbridos diferenciados en los que el objetivo de la misión social es diferente de las actividades comerciales o híbridos integrados donde el objetivo de las actividades sociales y económicas es el mismo (Mair & Martí, 2006); por ejemplo, negocios sociales tales como bancos de desarrollo comunitarios con fines de lucro o como refugios para personas sin hogar que generan nuevas empresas para capacitar y emplear a sus residentes (Dees, 1998).

La creación de empresas sociales debe seguir un "ciclo de vida", que necesitaría incluir estrategias que van desde el pensamiento creativo hasta la adopción de la innovación en varios niveles (Kummitha & Majumdar, 2015). Durante la fase inicial o fase de ideación y experimentación, las decisiones empresariales se basan en la percepción individual y el deseo de resolver un problema social; en una etapa posterior, después de varios experimentos y el aprendizaje resultante, es posible definir sistemas, estructuras y procesos. (Kummitha & Majumdar, 2015). Adicionalmente, en el emprendimiento social se necesita comprender no sólo los problemas inmediatos, sino también el sistema social más amplio y sus interdependencias, para que puedan introducir nuevos paradigmas en puntos críticos de apalancamiento que conduzcan a cambios que refuercen el modelo de negocio y generen impacto social (Alvord, Brown, & Letts, 2004).

La movilización de recursos es otro aspecto clave para llegar a cambios en el contexto social en el cual el problema original está incrustado (Alvord et al., 2004). Tradicionalmente, una

empresa social puede obtener ingresos mediante subsidios del gobierno o fundaciones, mediante donaciones personales, ingresos por productos producidos, servicios comunitarios, reciclaje de desechos (Tracey & Phillips, 2007), o capital social de riesgo (Miller y Wesley II, 2010), entre otros. En el caso de las empresas privadas, cuando deciden iniciar emprendimientos sociales, suelen hacerlo por iniciativa de sus propietarios o directivos, y ese contexto, les permite acceder a los recursos necesarios para convertir sus ideas en proyectos reales mediante asignaciones presupuestales y de personal (Social Enterprise Knowledge Network, 2006).

El término “emprendimiento social” fue acuñado por primera vez en 1980 y a finales de los 90, su aceptación en círculos académicos y no académicos comenzó a acelerarse; el enfoque inicial se limitó estrechamente a las actividades que realizan las organizaciones sin fines de lucro; pero con el tiempo, abarcaba una gama cada vez más amplia de actividades y comportamientos (Welsh & Krueger, 2013).

El emprendimiento social es un concepto relativamente nuevo en su configuración actual, pero en esencia, existía ya hace mucho tiempo (Oliveira, 2004); algunos expertos señalan a Luther King y a Gandhi, entre otros, como empresarios sociales, debido a su capacidad de liderazgo y su capacidad de innovación en el logro de cambios a gran escala (Bittencourt et al., 2016). Conjuntamente, durante años, las agencias han puesto en marcha programas e implementado iniciativas para resolver problemas sociales, para ayudar a grupos empobrecidos y marginados; agencias gubernamentales de ayuda y fundaciones privadas, han realizado inversiones para apoyar tales iniciativas, y algunas de ellas han sido innovadoras pero, con frecuencia, los resultados de estas iniciativas han sido decepcionantes tanto en términos de eficacia como de sostenibilidad y de su capacidad para aumentar sus impactos en cambios sociales (Alvord, Brown, & Letts, 2004);

por tanto, se ha hecho inminente la necesidad de formar a los emprendedores sociales (Sáenz Bilbao & López Vélez, 2015).

El emprendimiento social ha resurgido en la literatura debido, en gran parte, a diversas tendencias sociales, según los autores (Nandan & Scott, 2013) algunas de las principales son: mayor privatización de los programas administrados por los gobiernos; disminución de los ingresos públicos debido a las recesiones actuales y pasadas, las recesiones han disminuido gradualmente el gasto del gobierno en programas de bienestar social; estancamiento de los fondos públicos y filantrópicos, no ha aumentado proporcionalmente con la demanda; mayor dependencia de fondos de donaciones de dinero para financiar o complementar los presupuestos centrales; cada vez más las subvenciones requieren que los becarios elaboren planes a largo plazo para sostener y mantener los programas una vez que el período de financiamiento expire; los activistas de izquierda y derecha han calificado el sistema de bienestar social como ineficaz, estos críticos exigen un sistema coordinado de servicios sostenibles que emancipen a los usuarios, respondan a las problemáticas de comunidades y respeten el conocimiento y las capacidades locales.

El emprendedor social debe aportar soluciones innovadoras a los problemas sociales y ambientales, tiene la capacidad de identificar un problema que no es reconocido por la sociedad y abordarlo desde una perspectiva no visible para los demás, son un tipo diferente de líder que se centra en la creación de valor social (Welsh & Krueger, 2013). Algunas características de este emprendedor incluyen el reconocimiento de las oportunidades, la tolerancia al riesgo, la innovación, el desarrollo de recursos (Alvord et al., 2004; Gartner, 1988; Mintzberg, 1991; Stevenson y Jarillo, 1990), tienen un estricto sentido de la ética, su misión es tratar con todas las partes interesadas, se requiere que sean determinados e ingeniosos (rechazando aceptar limitaciones en los recursos disponibles) (Dees, 2005).

Para el desarrollo de este trabajo se parte del precepto que utilizando las habilidades individuales, se impacta positivamente a la sociedad (Bittencourt et al., 2016) y a su vez, se considera que el desarrollo de estas habilidades se puede dar mediante la formación, es decir, es posible formar al emprendedor; en contraposición de una corriente de autores que consideran que el emprendedor nace y no se forma.

Concluyendo, se entiende que un cambio de actitudes hacia el emprendimiento es crucial para el crecimiento progresivo de la economía y calidad de vida de un país. Sin embargo, cambiar las actitudes lleva tiempo y la educación juega un papel importante en desarrollar el espíritu emprendedor de los estudiantes, independientemente de sus percepciones sobre su futuro profesional como autoempleados o empleados. En los documentos de política europeos, parece haber un acuerdo total sobre lo que debería ser la educación empresarial en los diferentes niveles del sistema educativo: debe estar orientada hacia desarrollar la creatividad, la confianza en sí mismo, la responsabilidad y la asunción de riesgos (Rahmati et al., 2011)

### *III. Características del emprendedor social*

La investigación empírica ha demostrado que los emprendedores sociales son impulsados por los valores sociales y son más propensos a compartir sus identidades en términos de su papel en la comunidad que en términos empresariales o de gestión (Parkinson y Howorth, 2008). Los emprendedores sociales son parte de un género empresarial y las características que los definen están asociadas a la capacidad de reconocer las oportunidades, de generar valor social mediante la búsqueda de soluciones principalmente a problemas sociales desatendidos (Dees, 1998; Ashour, 2016); encuentran maneras innovadoras de movilizar los recursos necesarios que les permitan

diseñar estas soluciones y construir la infraestructura (por ejemplo, una organización o una red) para sostener la creación de valor social (Dees, 1998; Pache & Chowdhury, 2012).

Entre las características comunes identificadas tanto para los emprendedores tradicionales como para los emprendedores sociales están: la toma de riesgos, la innovación, la creación de redes, la independencia, creatividad, autoeficacia, flexibilidad, entre otras (Yazıcı, Uslu, Arik, & Boylan, 2016). A continuación, se presenta una aproximación de las características identificadas en la literatura para el emprendedor tradicional y posteriormente, para el emprendedor social, con el objetivo de tener una aproximación de las convergencias y divergencias entre estos tipos de emprendimiento en torno a las características del individuo emprendedor (*Ver tabla 3*) (*Apéndice 5. Relación de características atribuidas a los emprendedores tradicionales y a los emprendedores sociales*).

Tabla 3

*Relación de características atribuidas a los emprendedores tradicionales y a los emprendedores sociales.*

	<b>Característica del emprendedor tradicional</b>	<b>Menciones de autores</b>	<b>Característica del emprendedor social</b>	<b>Autores</b>
<b>Características comunes</b>	Toma de riesgos	21	Toma de riesgos	(Yazıcı et al., 2016) (Nga & Shamuganathan, 2015) (Brooks, 2009) (Alvord et al., 2004)
	Independencia	17	Independencia	(Brooks, 2009)
	Innovación	14	Innovador	(Dees, 1998) (Ashour, 2016) (Bygrave & Zacharakis, 2011) (Zahra, Rawhouser, Bahwe, Neubaum, & Hayton, 2008) (Smith, Besharov, Wessels, & Chertok, 2012) (Nga &

Característica del emprendedor tradicional	Menciones de autores	Característica del emprendedor social	Autores
			Shamuganathan, 2015) (Alvord et al., 2004)
Creatividad	14	Creatividad	(Yazıcı et al., 2016) (Elkington & Hartigan, 2008)
Autoeficacia	12	Autoeficacia	(Yazıcı et al., 2016)
Sentido de la oportunidad	8	Capacidad para identificar las oportunidades o problemas sociales	(Dees, 1998) (Pache & Chowdhury, 2012) (Zahra et al., 2008) (Ashour, 2016) (Thompson & Doherty, 2006) (Nga & Shamuganathan, 2015) (Alvord et al., 2004)
Creación de relaciones	8	Creación de redes de confianza	(Nga & Shamuganathan, 2015) (Boyatzis & Saatcioglu, 2008)
Flexibilidad	7	Flexible	(Dees, 1998) (Ashour, 2016)
Visión	7	Visión	(Nga & Shamuganathan, 2015)
Pasión	6	Apasionado	(Dees, 1998) (Ashour, 2016)
Habilidades comunicativas	6	Habilidades sociales, de comunicación	(Boyatzis & Saatcioglu, 2008)
Aprendizaje continuo	5	Aprendizaje continuo	(Dees, 1998) (Ashour, 2016)
Compromiso	5	Responsabilidad	(Dees, 1998) (Bygrave & Zacharakis, 2011)
Tolerancia a la ambigüedad	4	Tolerancia a la ambigüedad	(Brooks, 2009)
Trabajo duro	4	Disciplina	(Dees, 1998) (Bygrave & Zacharakis, 2011)
Trabajo en equipo	3	Trabajo en equipo	(Boyatzis & Saatcioglu, 2008) (Miller, Wesley, & Williams, 2012)
Optimismo	3	Optimismo. Mentalidad de abundancia	(Smith et al., 2012) (Boyatzis & Saatcioglu, 2008)
Orientación social	2	Creador de soluciones de	(Dees, 1998) (Ashour, 2016) (Bygrave & Zacharakis, 2011)

	Característica del emprendedor tradicional	Menciones de autores	Característica del emprendedor social	Autores
Características propias de cada tipo de emprendimiento (Divergencias)			valor social. Habilidad de resolución de problemas, conflictos	(Zahra et al., 2008) (Brooks, 2009) (Elkington & Hartigan, 2008) (Miller et al., 2012) (Boyatzis & Saatcioglu, 2008)
	Liderazgo	7	Líder	(Elmes, Jiusto, Whiteman, Hersh, & Guthey, 2012) (Pache & Chowdhury, 2012) (Welsh & Krueger, 2013)
	Tenacidad	16	Empatía	(Boyatzis & Saatcioglu, 2008)(Miller et al., 2012) (Mair & Martí, 2006)(Dees, 1998)
	Necesidad de logro	12	Capacidad de conseguir y competir por recursos	(Ashour, 2016) (Nga & Shamuganathan, 2015) (Alvord et al., 2004) (Miller et al., 2012)
	Percepción de control	11	Mantener el equilibrio entre demandas sociales y comerciales	(Smith et al., 2012) (Miller et al., 2012)
	Conocimiento del sector	7	Generador de cambios. Transformador de realidades. <i>Changemaker</i>	(Nga & Shamuganathan, 2015) (Miller et al., 2012) (Boyatzis & Saatcioglu, 2008)
	Determinación	6		
	Capacidad de planificar	6		
	Iniciativa	5		
	Deseo de dinero	4		
	Resiliencia	4		
	Necesidad de poder	4		
Integridad	4			

Característica del emprendedor tradicional	Menciones de autores	Característica del emprendedor social	Autores
Tolerancia a la frustración	3		

Fuente: Adaptado de (Ramírez, Serrano, & Pineda, 2017)

*IV. Determinantes del emprendimiento social*

En la literatura se identificaron factores que influyen positivamente en la creación y desarrollo de emprendimientos sociales, denominados en este estudio como determinantes del emprendimiento social (*Ver tabla 4*).

Tabla 4.

*Determinantes del emprendimiento social.*

Determinantes del emprendimiento social	Autores
Enseñar a los estudiantes sobre y para el emprendimiento social tiene el potencial de impactar radical y positivamente en la vida de los estudiantes, en la creación y en la operación de emprendimientos sociales.	(Pache & Chowdhury, 2012)
Establecer alianzas estratégicas para obtener el apoyo, la participación y la legitimación de la misión social. Asociarse con los actores de la comunidad respalda y legitima a los emprendimientos sociales.	(Gliedt, & Parker, 2007) (Pache & Chowdhury, 2012)
Las experiencias en contextos pro-sociales (voluntariado, servicio comunitario, prácticas sociales, entre otras) están asociadas positivamente con la viabilidad de creación de emprendimientos sociales.	(Kedmenec, Rebernik, & Tominc, 2016)
Un entorno empresarial legislativo y tributario favorable impulsan la actividad empresarial social.	(Bowen and De Clercq, 2008)
Contar con el apoyo de actores facilitadores como organismos de financiación pública locales, nacionales y multinacionales que aportan recursos a la empresa para apoyar, transferir y escalar sus innovaciones sociales.	(Pache & Chowdhury, 2012)

Determinantes del emprendimiento social	Autores
Iniciar una empresa que resuelva un problema social representa una opción profesional atractiva en las economías de oportunidades de empleo limitadas.	(Kedmenec et al., 2016) (Ashour, 2016)
Establecer una fuente de ingresos mediante un modelo de negocios innovador.	(Pache & Chowdhury, 2012)
Interactuar con actores de diferentes naciones, estar expuestos a un contexto cultural diferente da a los empresarios sociales la oportunidad de experimentar una forma distinta de explicar su propio contexto y generar nuevas ideas e información.	(Scheiber, 2016)
Mantener relaciones con organismos políticos (gobiernos nacionales y locales, representantes electos). Son un grupo de interés clave para los empresarios sociales ya que estos diseñan y votan las políticas que afectan la provisión general de bienes sociales.	(Pache & Chowdhury, 2012)
Contar con un equipo que genere y discuta ideas, comparta aprendizajes y establezca niveles de logro o progreso del emprendimiento social.	(Cope, 2003)
Las características de los emprendedores sociales, los procesos y recursos utilizados para ofrecer su propuesta de valor son determinantes para mantener en el tiempo los emprendimientos sociales. El liderazgo y la visión de los empresarios y emprendedores sociales ante la necesidad de recaudar fondos, promover cambios en la legislación, o transferir y escalar innovaciones sociales.	(Elmes et al., 2012) (Pache & Chowdhury, 2012)
Estimular el compromiso de los estudiantes en temas sociales para mejorar la motivación, aumentar la conciencia crítica y la relevancia del emprendimiento social.	(Nandan & Scott, 2013)

V. *Formación en emprendimiento*

La formación para el espíritu empresarial incluye todos los esfuerzos, planes y programas ejecutados para aumentar la tendencia hacia el emprendimiento. Por esto, se hace necesario que las IES proporcionen la oportunidad de adquirir las habilidades necesarias para emprender, se hace necesario que se comprometan con la formación de emprendedores. Por tanto, se han venido estableciendo políticas relevantes para este tema, de hecho, se ha convertido en uno de los focos en las políticas regionales debido a que se ha identificado que el trabajo sobre el cambio de

actitudes hacia el emprendedor debe iniciar en etapas tempranas, es decir, desde la escuela, donde los estudiantes se identifiquen con visiones alternativas de futuro, se piensen dentro de la diversidad y se deshabitúe la costumbre de pensarse únicamente como empleados (Rahmati et al., 2011).

Como consecuencia, se ha visto que el papel de las universidades en el desarrollo regional está buscando trascender el enfoque técnico y económico; han creado programas de certificación o titulación en emprendimiento, talleres, seminarios, programas de desarrollo profesional para fortalecer las habilidades y el potencial de conocimiento de los gerentes locales; han permitido la incorporación de empresas internacionales mediante programas de capacitación y vínculos de investigación específicos; y han intentado proporcionar una puerta de enlace entre la base de conocimiento más amplia e internacional con las pequeñas y medianas empresas (PYME) (Lundvall y Johnson, 1994).

El surgimiento de la educación empresarial en el ámbito educativo ha obligado a interpretar el concepto en una visión más amplia; esto se ha visto, por ejemplo en Irán, donde los Ministros de Educación establecieron como objetivo abrir el sistema de educación y formación, poniendo el espíritu empresarial como parte central del sistema (Rahmati et al., 2011). En contraste, investigaciones recientes han demostrado que las universidades no han tenido éxito en la creación de entornos sostenibles que mejoren la transferencia de tecnología, la comercialización de la propiedad intelectual y la creación de empresas desde la universidad (Bok, 2003; Wright, Birley, & Mosey, 2004).

## VI. *Formación en emprendimiento social*

Los autores coinciden en que los individuos que recibieron educación empresarial formal son más propensos a participar en la creación de emprendimientos que aquellos que no lo hicieron y dado a que el emprendimiento social sigue siendo emprendimiento en su esencia, la misma conclusión es aplicable para este género (Tominc & Rebernik, 2012). Adicionalmente, en investigaciones desarrolladas por Kedmenec et al. (2016) confirmaron que los estudiantes que estaban expuestos a la educación del emprendimiento social, integrada en cursos de diversas disciplinas, perciben el emprendimiento social como una alternativa de vida deseable. Lo anterior propone que los efectos de la educación en emprendimiento social dependen de los métodos de enseñanza aplicados en este proceso (Kedmenec et al., 2016).

De acuerdo con Smith, Barr, Barbosa & Kickul (2008), los estudiantes deben aprender que el emprendimiento social no está ligado a una profesión o área de conocimiento determinada, que es un proceso que puede aprenderse y que cómo elementos mínimos los estudiantes deben conocer: qué son las empresas sociales, cómo existen en el mercado de hoy y que su propósito principal es la creación de valor social (Austin et al., 2006); necesitan saber que los recursos necesarios para lograr la misión social de una organización pueden provenir de diferentes fuentes, incluyendo fundaciones filantrópicas, subsidios gubernamentales, donaciones privadas, actividades comerciales, ingresos generados por una estrategia o un modelo de negocio diferente (por lucro) (Wu et al., 2013). Por otro lado, y en términos más generales, los autores (Kummitha & Majumdar, 2015; Kedmenec et al., 2016) definen que en la formación de emprendedores sociales se deben abordar tres temas esenciales para la creación de valor social: a) el contexto social, b) el emprendimiento o negocio, y c) las herramientas de gestión.

A partir de la revisión de la literatura, se identificó que los cursos de emprendimiento social existen en múltiples ámbitos académicos: asuntos públicos y políticas públicas, administración sin fines de lucro, negocios, sociología y estudios urbanos (Miller et al., 2012) y dichos cursos tienen desde enfoques ambientales, culturales, sociales, hasta comerciales (*Ver figura 7*).



*Figura 7.* Algunos cursos que se han impartido para satisfacer las necesidades de los emprendedores sociales..

Fuente: Adaptado de (Wu et al., 2013)

Como se plantea en la literatura, existen diversos factores y barreras que influyen en la formación del emprendimiento social (*Ver tabla 5*).

Tabla 5.

*Barreras y factores que influyen en la formación de emprendedores sociales*

<b>Barreras y factores que influyen en la formación de emprendedores sociales</b>		<b>Autores</b>
<b>Factores</b>	Los empresarios y emprendedores sociales tienden a aprender mejor cuando pueden ver que el tema es directamente relevante para su situación.	(Cope, 2003)
	Las comunidades de práctica (y por definición el aprendizaje) pueden ser más enriquecedoras en programas impartidos de manera conjunta a emprendedores sociales y tradicionales.	(Howorth, Smith, & Parkinson, 2012)
	La ubicación institucional de un programa de educación para el emprendimiento social influye fuertemente en su contenido. En particular, los programas en las escuelas de negocios están más inclinados hacia la enseñanza de habilidades de mercado, mientras que los programas en las escuelas de administración pública son más equilibrados en su énfasis de mercado, política, filantropía, gestión y habilidades de liderazgo.	(Manuel, Lam, Maaten, & Klein-Geltink, 2011)
	Desarrollar habilidades en la gestión del tiempo, la planificación y la negociación – persuasión, ayudan a los estudiantes a superar las incertidumbres y complejidades del inicio de un emprendimiento.	(Chang, Benamraoui, & Rieple, 2013)
	La inmersión en un contexto social es un medio para facilitar el emprendimiento social puesto que ofrece una mayor comprensión de la problemática, la causa y los efectos positivos y negativos.	(Elmes et al., 2012)(Mair & Martí, 2006)
	Los emprendimientos sociales generalmente no están familiarizados y no se sienten cómodos en el mundo de las escuelas de negocios y la educación gerencial. Los diseñadores y tutores de los programas tienen un papel importante que desempeñar en el fomento de la familiaridad, las relaciones positivas y la confianza en las etapas iniciales de los programas.	(Howorth, Smith & Parkinson, 2012).
<b>Barreras</b>	Los empresarios de pequeñas empresas pueden tener oportunidades más limitadas de aprendizaje porque a menudo están aislados.	(Jones, Macpherson, Thorpe, & Ghecham, 2007) (Jones, Macpherson, Thorpe, & Ghecham, 2007; Smith & Peters, 2006).
	En los emprendedores sociales existe una brecha entre el deseo o aspiraciones empresariales y la preparación o formación para lograrlo.	(Pache & Chowdhury, 2012)

Barreras y factores que influyen en la formación de emprendedores sociales	Autores
<p>Las necesidades sociales que los emprendedores sociales abordan son diferentes de las necesidades del mercado que los emprendedores tradicionales abordan. Los clientes de los emprendedores sociales pueden no permitirse pagar el producto o servicio ofrecido; o sus necesidades pueden involucrar bienes públicos que, por naturaleza, son difíciles de gestionar; en síntesis, las necesidades sociales requieren de una comprensión más profunda. Dadas estas limitaciones, abordar estas necesidades requiere de estrategias específicas para analizar la problemática, implementar una solución, gestionar recursos, gestionar los clientes.</p>	(Mair & Martí, 2006)
<p>Los emprendedores sociales pueden llegar a evitar ser etiquetados como empresarios sociales y muchos son particularmente resistentes al término "empresario" y sus connotaciones de negocios, incluso aquellos que han ganado premios basados en su condición de empresarios sociales. Tal ambivalencia podría afectar el compromiso de los emprendedores sociales con su educación gerencial.</p>	(Howorth et al., 2012) (Parkinson & Howorth, 2008)
<p>Los estudios han demostrado que las empresas sociales corren el riesgo de abandonar su misión social, bajo la presión de satisfacer los referentes de la lógica comercial.</p>	(Seelos, Mair, Battilana, Dacin, & Dacin, 2010)

Los desafíos en la educación del emprendimiento social existen debido a lo diversa e interdisciplinaria naturaleza de la propia educación.

*VII. Retos de las IES en la formación en emprendimiento social*

Como parte de la información revisada en la literatura se identificaron los retos de las Instituciones de Educación Superior en cuanto a la formación en emprendimiento social; los cuales están estrechamente relacionados algunas de las prácticas de referencia identificadas (Ver figura 8).

<p>Generar un movimiento deliberado que promueva el conocimiento, el lenguaje y las prácticas asociadas a la formación en emprendimiento social (Spais &amp; Beheshti, 2016).</p>	<p>Realizar análisis sistemático de los desafíos específicos de educar a los emprendedores sociales, o de la eficacia o variaciones en la pedagogía (Howorth et al., 2012)</p>	<p>Ir más allá de la creación de un plan de negocios y brindar a los estudiantes una experiencia directa con el rol de desarrollo de negocios (Gunn, Durkin, Singh, &amp; Brown, 2008)</p>
<p>Fortalecer a través de los programas educativos la percepción del emprendedor social como un individuo socialmente apreciado y reconocido (Kedmenec et al., 2016). Souitaris, Zerbini, &amp; Al-Laham, (2007) encontraron que el beneficio más importante de los programas de educación emprendedora es la inspiración para el autoempleo que generan, por tanto, recomiendan incluir en el diseño del programa elementos inspiradores para el estudiante.</p>	<p>Formar emprendedores con habilidades sociales para la conformación de redes aliados, que generalmente pueden ser complejas debido a que los actores pertenecen a esferas institucionales distintas (Pache &amp; Chowdhury, 2012).</p>	<p>Realizar seguimiento de los graduados y sus perfiles ejecutivos para identificar si la formación en emprendimiento social está contribuyendo a la creación de emprendedores o creadores del cambio (changemakers) (Wu et al., 2013).</p>
<p>Investigar, informar, aplicar y evaluar los métodos de enseñanza usados para facilitar la replicabilidad de aquellos que resultan efectivos (Kedmenec et al., 2016)</p>	<p>Incluir el emprendimiento social en el currículo universitario y proporcionar oportunidades de formación a los estudiantes y emprendedores sociales del entorno para desarrollar sus habilidades empresariales e innovadoras y aumenta su comprensión del potencial de ser creadores de cambios (Ashour, 2016).</p>	
<p>El emprendimiento social ha comenzado a ser reconocido como una forma de responder a las necesidades apremiantes de la sociedad y desde el saber, desde la academia deben responder con soluciones sostenibles y de impacto ante la problemática. Como tendencia, se ha identificado el creciente interés de los estudiantes de las escuelas de negocios por abordar estos retos (Katz, 2003).</p>		
	<p>Los educadores deben ayudar a los emprendedores sociales a formular problemas y desarrollar el pensamiento reflexivo ante éstos y sus posibles soluciones (Starkey &amp; Tempest, 2009) (Howorth et al., 2012)</p>	

Figura 8. Retos para las IES en la formación en emprendimiento social

A partir de los resultados presentados en este capítulo, se generó un artículo titulado “Formación en emprendimiento social: un reto para las Instituciones de Educación Superior” aceptado como full paper en el Congreso LACCEI 2017 e indexado en EBSCO (Apéndice 6. Artículo: Formación en emprendimiento social: un reto para las Instituciones de Educación Superior).

### VIII. Prácticas de referencia en formación para el emprendimiento social

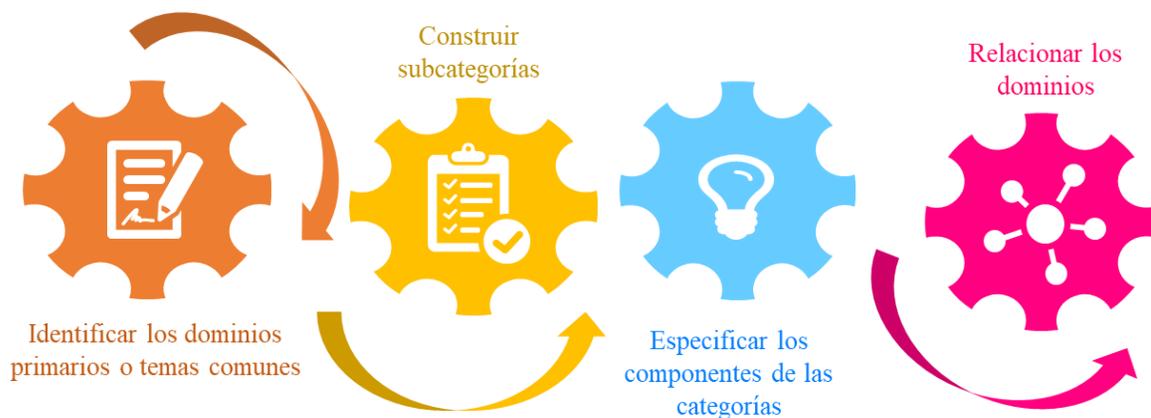
Como resultado de la revisión de literatura se obtienen 139 prácticas de referencia que serán insumo para la categorización y las cuales se irán depurando en el proceso de agrupación y el análisis de su contenido; en una primera lectura, se identificaron 12 enunciados que pueden ser llamados factores que influyen en la formación, sin embargo, no responden a la definición de

prácticas de referencia establecida para este estudio, (*Apéndice 7. Listado de 127 prácticas de referencia identificadas de la revisión de literatura*).

### 3. Categorización de las prácticas de referencia

#### 3.1 Desarrollo metodológico de la categorización

La categorización de las prácticas de referencia se realizó siguiendo la metodología de análisis de dominio o Domain Analysis definida en el *Apéndice 1. Conceptos metodológicos*. Partiendo del listado de 128 prácticas, se inició el proceso iterativo, estructurado en 4 etapas de acuerdo con el planteamiento de Atkinson & Abu el Haj, (1996) (*Ver figura 9*).



*Figura 9.* Pasos del proceso iterativo de categorización. Metodología Domain Analysis.

Fuente: Adaptado de (Atkinson & Abu el Haj, 1996)

**a. Identificar los dominios primarios o temas comunes**

Para iniciar la categorización se realizó una primera lectura de las prácticas de referencia identificadas con la intención de reconocer temas comunes o dominios primarios que fuesen recurrentes entre las prácticas. De acuerdo con esta lectura y con las definiciones planteadas para el concepto “prácticas de referencia”, se estableció una lista preliminar de temas comunes o dominios: metodología utilizada, madurez o tiempo de evolución de la práctica, relacionamiento y alianzas, condiciones que aseguren su continuidad en el tiempo, empoderamiento de actores y enfoque de la práctica; sobre los cuales se realizó una clasificación preliminar. Sin embargo, se concluyó que era necesario una categorización más incluyente donde los criterios de clasificación fuesen más específicos.

En una segunda iteración, se realizó nuevamente la lectura de las prácticas y con esta se identificó que era pertinente categorizar según el nivel de gestión del tomador de decisiones en la institución; lo cual facilitaría el entendimiento y apropiación del conocimiento en cada rol y, adicionalmente, simplificaría el análisis del potencial de aplicación de las prácticas de la siguiente etapa. En coherencia con lo anterior, la primera categoría identificada fue: *Alta dirección* (decanos); *nivel intermedio* (Directores de escuela o Directores de programa, Coordinadores académicos) y *aula* (profesores). Esta categoría está alineada a los niveles de toma de decisiones o gerencia que propone Fernández Sánchez (2010): alta dirección, mandos intermedios y nivel operativo.

**b. Construir subcategorías**

En esta tercera iteración, se definieron las categorías secundarias analizando los temas comunes en la lista de prácticas bajo la perspectiva de las categorías generales (Aula, nivel intermedio y alta

dirección). Como resultado, se identificó que un tema común estaba relacionado con el nivel de apropiación o adopción del concepto de formación para el emprendimiento social por parte tanto del tomador de decisiones, como de la institución educativa (IES).

Para la definición de las categorías secundarias (subcategorías) aplicables al hallazgo, se analizaron algunos modelos de adopción de conocimiento o tecnología planteados en la literatura (*Ver tabla 6*). Entendiendo como tecnología al conocimiento práctico, know-how, habilidades o destrezas de las personas (skills); la tecnología puede estar implícita en materiales, procesos físicos y cognoscitivos, en los equipos, herramientas y personas (Burgelman, Kosnik & Van Den Poel, 1988).

Tabla 6.

*Modelos de adopción tecnológica*

<b>(Hooper &amp; Rieber, 2011)</b>	<b>(Dwyer, Ringstaff, &amp; Sandholtz, 1991)</b>	<b>(Rogers, 1995)</b>	<b>(Romagno, Femenías, &amp; Conte, 1999)</b>
<b>Familiaridad</b>	Entrada – prealfabetización	Conocimiento	Inicio – presentación de la informaciónn
<b>Utilización</b>	Adopción	Persuasión	Adaptación
<b>Integración</b>	Adaptación	Decisión	
<b>Re-orientación</b>	Apropiación	Implementación	Apropiación
<b>Evolución</b>	Invención	Confirmación	Innovación

Como se observa en las propuestas de adopción tecnológica (*Ver tabla 6*), la mayoría inicia desde un nivel caracterizado por la carencia de conocimientos; posteriormente ascienden a un nivel de análisis, de identificación de posibles usos, de valoración, de propuesta y, finalmente, logran adquirir las habilidades y técnicas que les permitan diseñar e implementar prácticas educativas que lleven al logro de un emprendimiento social. A partir de lo encontrado en la literatura, se establece

el marco para plantear las categorías secundarias o subcategorías de acuerdo con el nivel de adopción de las prácticas de referencia (Ver figura 10).



Figura 10. Categorías secundarias o sub-categorías de apropiación o adopción de las prácticas de formación en emprendimiento social.

Adicionalmente, por tratarse de prácticas asociadas a la formación, a la educación, a la enseñanza y el aprendizaje; se identificó como pertinente definir dentro de las categorías secundarias o sub-categorías el modelo pedagógico inherente a cada práctica.

Para tomar esta decisión se revisaron los modelos de mayor impacto en todos los aspectos económicos-sociales (Viñoles, 2013), dentro de los que se pueden mencionar están: *el modelo tradicional* (o academicista) el cual desarrollaba al hombre para que trascendiera hacia el ser supremo y sirviera a los demás, sus saberes eran cultos y clásicos para comunicarse con los otros, sus habilidades básicas son la lectura, la escritura y el cálculo; en el *modelo conductista* el aprendizaje se logra cuando se demuestra una respuesta apropiada a continuación de la

presentación de un estímulo ambiental específico, no realiza esfuerzo alguno por determinar la estructura del conocimiento de la persona; *el modelo naturalista* solo permitía que el niño desarrollara lo bueno de su identidad, sus cualidades y habilidades naturales; y por último en el *modelo constructivista* el aprendizaje se concibe desde todos los procesos mentales que desarrolla el sujeto y el estudiante construye su conocimiento en condiciones reales (Ocaña, 2013).

Para este estudio se analizaron específicamente los modelos debatidos en el ámbito educativo de los países en Latinoamérica, dos modelos que tienen profundas diferencias en cuanto a contenido, metodología, finalidad, estructura curricular, y han sido considerados los más representativos y con las propuestas curriculares que han predominado en la educación: el modelo conductista y el constructivista (Viñoles, 2013; Ocaña, 2013) (*Ver tabla 7*).

Tabla 7.

*Características del modelo conductista y constructivo.*

<b>Modelo Conductista</b>	<b>Modelo Constructivista</b>
La evaluación se centra en un producto, el cual debe ser medible y cuantificable.	El estudiante es dinámico, es el agente principal que actúa en la búsqueda construcción del conocimiento.
El estudiante es solo un buen receptor de contenido, donde solo aprende lo que se enseña.	Este modelo asume la formación del docente bajo una visión investigativa y crítica, donde se ve la educación como propia de un grupo cultural, aportando herramientas necesarias para estudiar, comprender y transformar situaciones socioeconómicas y tecnológicas, representando una base importante para tomar decisiones en el amplio rango de la actividad social, económica, educativa y cultural.
La enseñanza consiste en depositar información adquirida por los estudiantes	El constructivismo no está concebido para aprender lo mismo de siempre de una manera distinta; la enseñanza constructivista no se basa en diseñar ejercicios, sino en diseñar entornos sociales de aprendizaje y diseñar un aula compleja, emocionante y especulativa.

Modelo Conductista	Modelo Constructivista
Los objetivos de aprendizaje deben ser formulados en términos de operaciones, o sea, de conductas observables y medibles	Trata de comprender al mundo para integrarse a él de manera dinámica y constructiva, desarrollando las potencialidades del aprendiz. El contenido manejado es importante en la medida que contribuyan al desarrollo de destrezas cognitivas, procedimentales y actitudinales.
Permite el desarrollo y la formación integral del estudiante completamente mecanizado, la formación es desarrollada por las autoridades y es aplicada por el docente. Viendo al estudiante como caja la cual debe ser llenada con conocimiento, contenidos y programas que les sean impuestos.	El constructivismo permite una relación directa u horizontal entre el profesor y el estudiante, donde el profesor propone las orientaciones, proyectos y desafíos; en el modelo constructivista el estudiante pasa hacer el protagonista del proceso educativo y el profesor debe diseñar en cada curso las estrategias de acuerdo a las estructuras mentales y conocimientos previos de cada estudiante.

Fuente: Adaptado de (Viñoles, 2013); (Carretero, 2009) y Ocaña (2013).

Posteriormente, en una quinta iteración, se leyeron nuevamente las prácticas y se identificó que se plantean herramientas, métodos y actividades que requieren de una relación con entornos externos a los de la institución o incluso, externos al programa educativo en el que se desarrolla la práctica; por tanto, se definió que la práctica tendría interacción con el entorno si implicaba un relacionamiento con la comunidad, con emprendedores, con clientes, inversionistas, entidades externas, gubernamentales, entre otros. En figura 11 se sintetizan las categorías y subcategorías identificadas en las prácticas de referencia de acuerdo con las iteraciones del método propuesto por Atkinson & Abu el Haj, (1996)

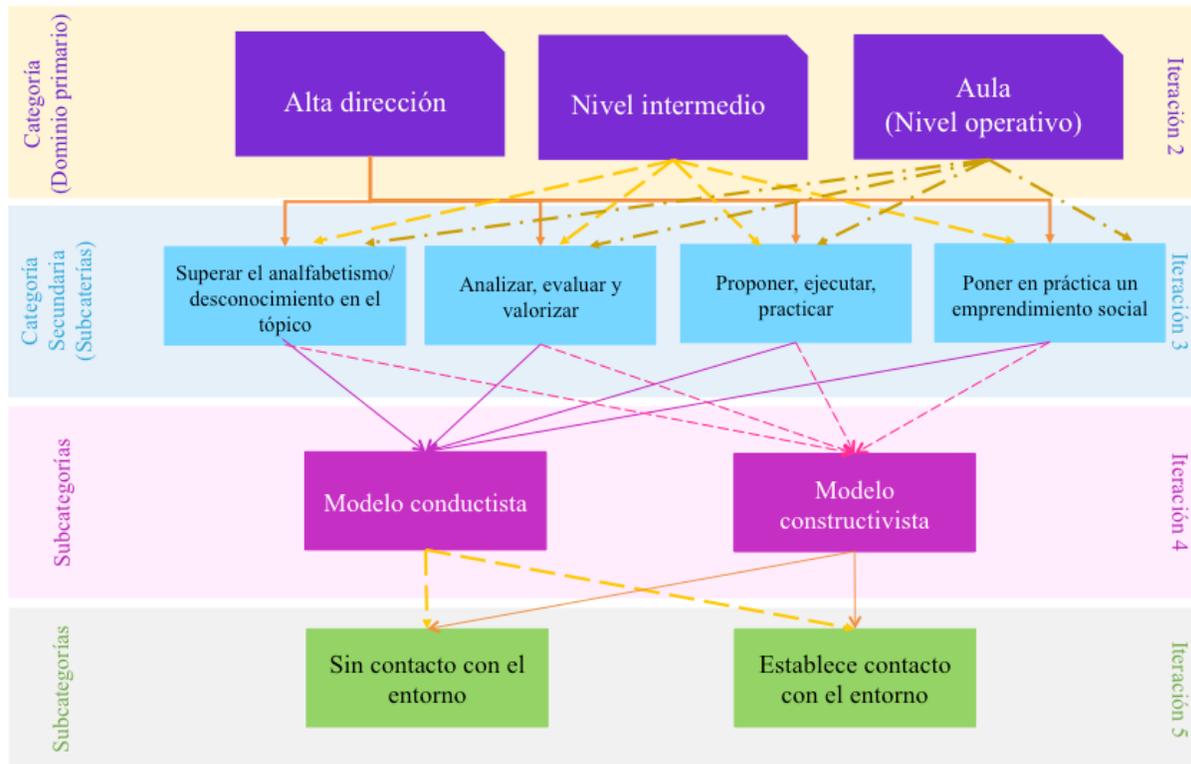


Figura 11. Categorización de las prácticas de referencia hasta la iteración 5

Finalmente, dentro de la literatura revisada se encontraron definidos 6 elementos de excelencia en la educación en emprendimiento social que son: la enseñanza o el currículo; la investigación en el tópico; el aprendizaje aplicado o aprender haciendo; los recursos; los modelos a seguir o referentes; y la cultura de la comunidad (Ashoka, 2011). Se consideró que debido a la pertinencia para el tópico objeto de estudio, era necesario realizar una iteración leyendo el listado de prácticas a la luz de los 6 elementos en mención; una vez realizada la lectura se decidió categorizar las prácticas según dichos elementos.

- *Enseñanza o currículo:* La institución ofrece un curso en emprendimiento social. Los profesores y personal de la institución integran los conceptos de emprendimiento social en cursos en todas las disciplinas y los estudiantes demuestran competencia de creadores de cambio (*changemakers*).

- *Investigación*: Se investiga o genera una producción que avanza la teoría y la práctica del emprendimiento social para ofrecer soluciones que cambian los sistemas y transforman la manera en que los empresarios sociales innovan. Los profesores, estudiantes y profesionales, de todo el campus, colaboran activamente para investigar desde la multidisciplinariedad e integrarse en el emprendimiento social.
- *Aprendizaje aplicado – aprender haciendo*: La institución ofrece un programa de aprendizaje que integra a los estudiantes en organizaciones de emprendimiento social para desarrollar habilidades y obtener experiencias profundas con la exposición a los “*changemaker*” apasionados. Los estudiantes participan en oportunidades cada vez más desafiantes de aprendizaje experiencial diseñadas para asegurar que aprendan a avanzar una idea en una realidad de impacto. La institución ha establecido relaciones con organizaciones de emprendimiento social que reclutan a graduados para puestos de tiempo completo.
- *Recursos*: Cuentan con un equipo que coordina las actividades de emprendimiento social y conecta los elementos de la programación del emprendimiento social. Se apoya con recursos a los líderes de emprendimiento social. La institución tiene un modelo de financiamiento plurianual que incluye ingresos ganados, subvenciones y estrategia de dotación, apoya a profesores clave y funciones de personal, o financia proyectos de estudiantes y profesores.
- *Modelos a seguir- referentes*: La institución invierte esfuerzos para exponer a los estudiantes a diversos ejemplos reales de empresarios sociales en múltiples puntos del ciclo de vida de un estudiante. Los expertos en emprendimiento social interactúan regularmente con los estudiantes en series de conferencias, eventos públicos y visitas a las aulas. La institución nutre relaciones continuas con empresarios sociales líderes como modelos / mentores para profesores, administradores, estudiantes y personal.

- *Comunidad y cultura*: La institución ofrece a los estudiantes experiencias de inmersión en emprendimiento social que relacionan efectivamente los elementos académicos, sociales y prácticos de la vida estudiantil. Se busca garantizar la rendición de cuentas, la integración y la institucionalización entre campus y el medio. Busca promover una cultura de sostenibilidad y sensibilizar sobre el tópico a la comunidad académica.

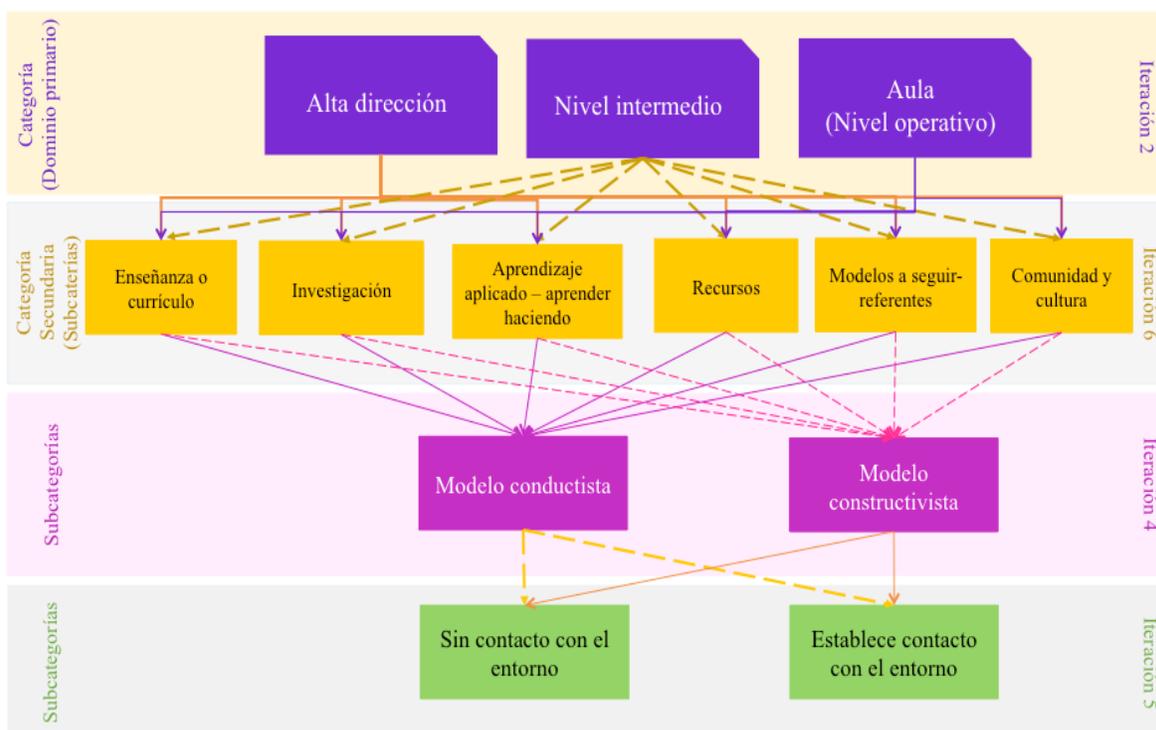


Figura 12. Categorización de las prácticas de referencia hasta la iteración 6.

c. **Especificar los componentes de las categorías:**

El proceso de clasificación de las prácticas en las categorías definidas previamente se realizó iteración por iteración, es decir, las prácticas se iban agrupando en la medida que se iban definiendo las categorías o subcategorías referenciadas en el literal a y b del presente capítulo (Ver figura 12 y figura 13); durante cada una de estas iteraciones se identificó que existían prácticas similares que podrían llegar a ser agrupadas para facilitar el análisis de información.

En coherencia con lo anterior, y con el fin de tener una visión adicional de las prácticas y de las realidades institucionales de la Universidad Industrial de Santander y la Universidad Católica de Colombia, cada institución recomendó un experto en el contexto institucional de las facultades de ingenierías, un docente que conocía la dinámica de los programas académicos que conforman las facultades y que ha participado en los diferentes procesos de acreditación y registro calificado (*Ver Apéndice 8. Perfil de los funcionarios expertos en el contexto institucional que fueron entrevistados*).

Posteriormente, se realizó una entrevista con los expertos institucionales con quienes se revisaron cada una de las prácticas de referencia. Con esta revisión se logró identificar si la práctica referenciada: i) ha sido implementada en la facultad; ii) ha sido implementada a nivel institucional; iii) ha sido implementada por otra unidad académica de la universidad diferente a la facultad; iv) si se presentan experiencias similares, pero no iguales en la facultad; v) si podrían llegar a agruparse varias de las prácticas en una única práctica y vi) si se contaba con las evidencias de su implementación en cada institución. Además de lo mencionado, como resultado también se concluyó que algunos hallazgos de la literatura respondían más a la lógica de un factor determinante o barrera de la formación en emprendimiento social que al concepto de la práctica de referencia (*Ver tabla 8*).

Tabla 8.

*Barreras y factores determinantes de la formación en emprendimiento social identificadas a partir de la revisión con los funcionarios de la Universidad Industrial de Santander y la Universidad Católica de Colombia.*

No.	Descripción	Resultado de revisión
1	Desarrollar ciclos de aprendizaje experienciales con enfoque personal y social, manteniendo inherente la naturaleza reflexiva del desarrollo de la capacidad del individuo mediante el compromiso social activo. Estos principios sugieren que el desarrollo de valores personales, creencias y actividades conducen a la capacidad de influir en el cambio social positivo. Frases como "Creer en [...]", "Tomar la iniciativa [...]", "Practicar la empatía" [...] apuntan a la capacidad de un individuo. Mientras que frases como "[...] hacer cambios positivos en la sociedad", "hacer [...] una diferencia", "producir cambios innovadores", implican una dimensión social. El doble enfoque en lo personal y lo social no implica una relación dicotómica.	Es el deber ser del educando. No se identifica una práctica específica, es más una consideración o factor determinante.
2	Reforzar el aprendizaje reflexivo en las diferentes disciplinas de la academia para promover la comprensión holística de los principios de sostenibilidad.	No se identifica una práctica específica. Es un factor determinante.
3	Los empresarios sociales pueden no estar familiarizados o cómodos con el mundo de las escuelas de negocios y la educación gerencial. Los diseñadores y facilitadores de programas tienen un papel importante que desempeñar en el fomento de la familiaridad, las relaciones positivas y la confianza en las etapas iniciales de los programas.	Se identificó más como una barrera que como una práctica
4	Desarrollar habilidades de liderazgo que les permita a los emprendedores sociales asumir los retos de su contexto: aceptar, diferenciar e integrar demandas competitivas. Aceptar implica ver simultáneamente las demandas sociales y financieras. Diferenciar o discernir implica reconocer las contribuciones únicas de cada demanda. Por último, la integración se centra en reunir demandas sociales y financieras de manera que el conflicto entre ellas se haga productivo, se convierta en una oportunidad.	No es una práctica. Es una descripción de proyectos de innovación social
5	Las calificaciones son un motivador crítico en los programas de estudio, se asignan basándose en el supuesto de que todos los estudiantes pueden recibir calificaciones altas si hacen un trabajo extraordinario. Los estudiantes son explícitamente informados de que no hay una curva de	No es una práctica asociada a la formación en

No.	Descripción	Resultado de revisión
	clasificación (una curva de clasificación supone que un número limitado de estudiantes son capaces de realizar un trabajo excelente), se asume que todos los estudiantes tienen el potencial de prosperar y les brinda la oportunidad de hacerlo.	emprendimiento social.
6	Ejercicios de gratitud en los estudiantes los fuerza a reconocer las cosas por las que deben estar agradecidos y tomar conciencia de la abundancia presente en todas sus vidas.	No es una práctica.
7	Las Universidades son las instituciones llamadas a liderar el diseño de los contenidos de las ofertas de educación en emprendimiento social, de manera que se correlacionen con los requisitos del mercado y de las empresas sociales.	No es una práctica. Es un factor determinante
8	El plan de estudios debe promover un diálogo constructivo, fomentar una mejor comprensión de los valores y perspectivas multiculturales. Los estudiantes tienen que apreciar su papel como futuros líderes dentro de un ecosistema que comprende las empresas, la sociedad y el medio ambiente.	No es una práctica. Es un factor determinante
9	Si bien los mercados, el paisaje competitivo y otras dimensiones del medio ambiente son importantes para enseñar a los estudiantes en los cursos de emprendimiento social, no son suficientes para captar las complejas dimensiones sociales, políticas, fenomenológicas y ecológicas para los estudiantes que buscan iniciar o participar en innovación social y emprendimiento.	No es una práctica
10	Educar con una perspectiva centrada en la agregación de valor social, con compromiso social. Enseñar a los estudiantes a pensar en el emprendimiento social como parte inherente a sus vidas futuras como ciudadanos, ingenieros, planificadores, gerentes y similares, ya sea en empresas dedicadas expresamente al emprendimiento social o en otros tipos de empresas y organizaciones. Estamos sugiriendo que las formas convencionales de analizar el emprendimiento social (como simples comunidades o entornos empresariales) pueden no permitir una apreciación completa de los retos empresariales sociales en lugares donde, por ejemplo, la burocracia está sobrecargada, el sector privado está desconectado de las realidades de la vida cotidiana y la comunidad está desconectada del proceso de planificación del sector público.	No es una práctica. Es un factor determinante
11	Los estudiantes de programas que educan sobre emprendimiento social deben analizar el entorno de las entidades financiadoras, y en el proceso localizar, identificar y evaluar la información relevante para crear un plan de negocios sólido.	No es una práctica. Es un factor determinante

No.	Descripción	Resultado de revisión
12	Los educadores tienen un rol de facilitadores, de creadores de ambientes participativos y de aprendizaje; no toman el rol de expertos. Se centran en el análisis de experiencias educativas y dan tiempo a la reflexión crítica.	No es una práctica. Es un factor determinante
13	La educación del emprendimiento social es un proceso mediante el cual los aspirantes a empresarios sociales se convierten en estudiantes "trilingües" (lenguaje social, comercial, público). En otras palabras, se les enseña a dominar los tres lenguajes y convenciones de los mundos para estar a gusto con las culturas de estos diferentes espacios y ser capaces de interactuar con los miembros de una manera culturalmente sensible.	No es una práctica. Es un factor determinante
14	Además de las típicas habilidades financieras y de gestión, los empresarios sociales deben ser capaces de construir coaliciones, realizar análisis de políticas, fomentar la participación ciudadana, ejercer presión sobre los que toman decisiones y exhibir habilidades como competencia cultural, autoconciencia, inteligencia emocional, empatía, escucha activa y colaboración. Ellos deben honrar la cultura local, trabajar en colaboración con los miembros indígenas para construir el interés y la participación popular, moldear una visión social colectiva, identificar oportunidades de mercado congruentes con las normas y tradiciones culturales e identificar maneras de capitalizar el capital social de la comunidad.	No es una práctica. Es un factor determinante

Para el análisis de los primeros hallazgos producto de la entrevista con cada funcionario se consideraron 73 prácticas de referencia, resultantes de agrupar 44 prácticas debido a su semejanza (identificada por los funcionarios), dividir 4 prácticas dado que incluían cada una de ellas 2 herramientas que según los expertos valdría la pena analizar por separado. Finalmente, se excluyeron del análisis los 14 enunciados que se identificaron como factores determinantes o barreras (*Ver figura 13*).

De las 73 prácticas resultantes, cada categoría y subcategoría la componen aquellas prácticas que cumplen los criterios establecidos y mencionados en el literal (a) Identificación de dominios

primarios o temas comunes y (b) construcción de subcategorías del presente capítulo (Ver Apéndice 9. 73 prácticas de referencia categorizadas y revisadas por expertos institucionales).

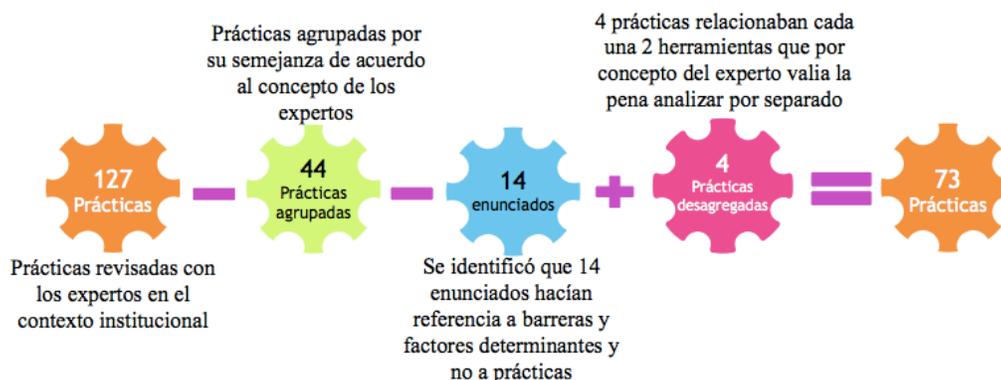


Figura 13. Resultado de revisión de las prácticas de referencia con expertos del contexto institucional de las dos universidades (UIS y UCatólica).

c. *Relacionar los dominios*

En esta etapa se ratificó la relación entre las categorías generales y las subcategorías planteadas con las preguntas de investigación abordadas en este estudio (Ver tabla 9).

Tabla 9.

Relación de las categorías, las proposiciones y la pregunta de investigación

Pregunta de investigación	Proposición validada	Evidencia prácticas
¿Qué prácticas de referencia se utilizan en la formación para el emprendimiento social según la literatura?	Es posible identificar y categorizar prácticas de referencia en una estructura conceptual que facilite la apropiación del conocimiento	73 prácticas de referencias se identificaron en la literatura que se utilizan en la formación en emprendimiento social (Ver Apéndice 9). <b>Categorías primarias:</b> Nivel de decisión del tomador de decisiones (Alta dirección, nivel intermedio y operativo/aula). <b>Categorías secundarias:</b> elementos de excelencia de educación en emprendimiento social y categorías de

Pregunta de investigación	Proposición validada	Evidencia prácticas
¿Cuáles de las prácticas de referencia serían potencialmente aplicables en las IES objeto de análisis?	Es posible generar conocimiento que sea insumo en el diseño de estrategias en términos de formación en emprendimiento social.	<p>apropiación o adopción de las prácticas de formación en emprendimiento social</p> <p><b>Subcategorías:</b> modelo pedagógico (conductista o construccionista y la interacción con el entorno).</p> <p>Las prácticas de referencias clasificadas de acuerdo al nivel de toma de decisiones (aula, nivel intermedio y alta dirección) pueden ser un insumo en el diseño de estrategias para la formación en emprendimiento social para cada nivel. Sin embargo, en la siguiente etapa (capítulo 4) se realizará un análisis del potencial de aplicación de dichas prácticas teniendo en cuenta el contexto institucional y la opinión de profesores, directores y decanos frente a las propuestas identificadas en la literatura del mundo.</p>

### 3.2 Resultado de la categorización

Considerando el planteamiento de Atkinson & Abu el Haj (1996), el análisis de categorías en este trabajo se utilizó como metodología para la construcción de dos estructuras conceptuales (Ver figura 14 y 15) que organizaron el conocimiento relacionado con las prácticas para la formación en emprendimiento social en Instituciones de Educación Superior.

De acuerdo con lo observado en la figura 14, la figura 15, la Tabla 10 y en la Tabla 11: el mayor porcentaje de prácticas identificadas en la literatura están centradas en los primeros niveles de apropiación del conocimiento sobre la formación en emprendimiento social; por tanto, se identifica una mayor concentración de prácticas en el aula, asociadas a procesos de enseñanza y modificaciones del currículo. Se podría pensar entonces, que las instituciones de educación en el mundo ya han apropiado prácticas de familiarización con el tópico y están adoptando un proceso

enfocado a la utilización del conocimiento para generar resultados; siendo el profesor el actor clave que, desde el aula, ha iniciado la implementación de aquellas prácticas de referencia aplicables a su nivel de gestión.

Tabla 10.

*Distribución de las prácticas en las categorías primarias y secundarias.*

Categoría Nivel de gestión	Categoría secundaria Elementos de excelencia para la formación en el emprendimiento social		Categoría secundaria Nivel apropiación de la tecnología		
	% Prácticas	% Prácticas	% Prácticas	% Prácticas	
Aula	57,5%	Enseñanza y currículo	24,7%	A. Superar el desconocimiento	39,7%
Alta dirección	24,7%	Aprendizaje aplicado (aprender haciendo)	20,5%	B. Analizar, evaluar, valorizar	26,0%
Intermedio	17,8%	Comunidad y cultura	15,1%	C. Proponer y ejecutar, practicar, criticar, recomendar	24,7%
		Recursos	12,3%	D. Diseñar y poner en práctica un emprendimiento social	9,6%
		Investigación	11,0%		
		Modelos a seguir (referentes)	4,1%		
		Combinación de categorías	12,3%		
	100%		100%		100%

Tabla 11.

Distribución de las prácticas en las subcategorías.

Sub-categoría Modelo pedagógico	% Prácticas	Sub-categoría Interacción con el entorno	No. Prácticas
(2) Constructivista: A2+B2+C2+D2	78,1%	Implica interacción con el entorno	54,8%
(1) Conductista: A1+C1	21,9%	No implica interacción con el entorno	45,2%
	100%		100%

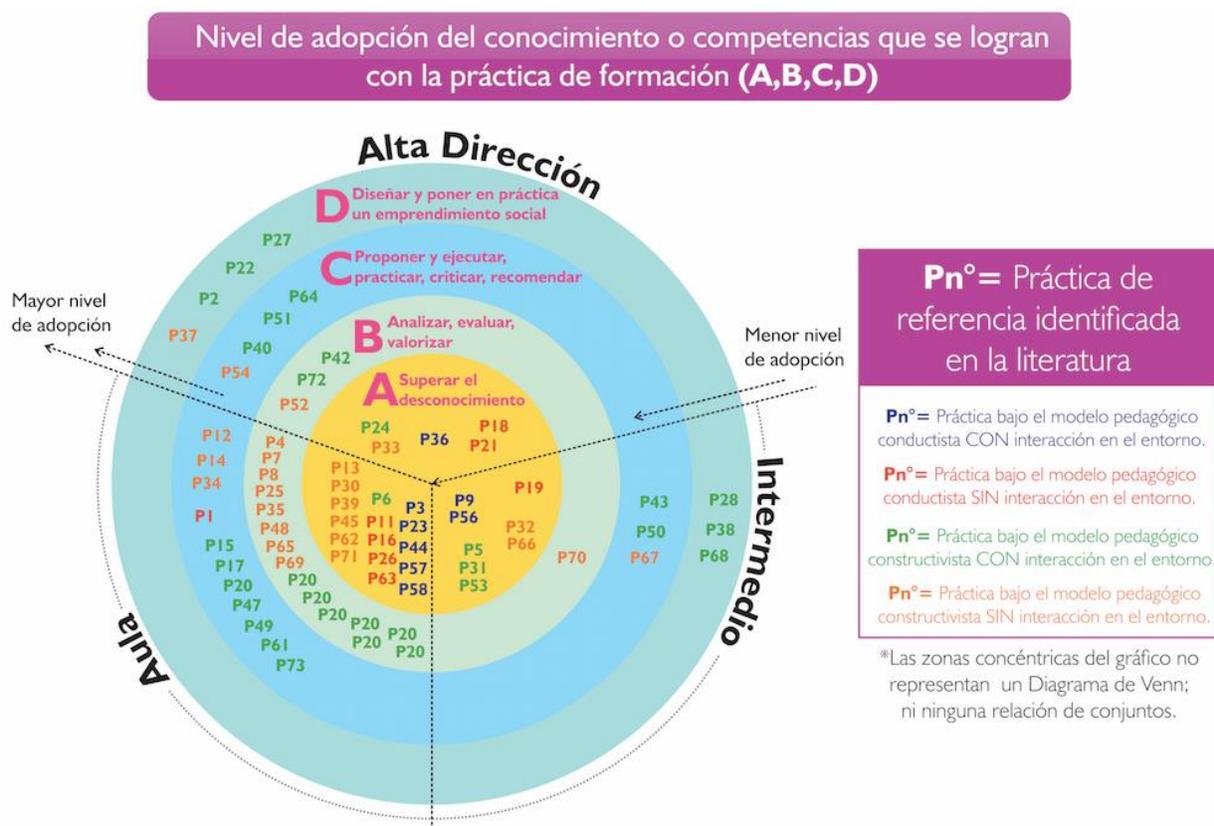


Figura 14. Categorización de las prácticas de acuerdo al nivel de adopción del conocimiento.

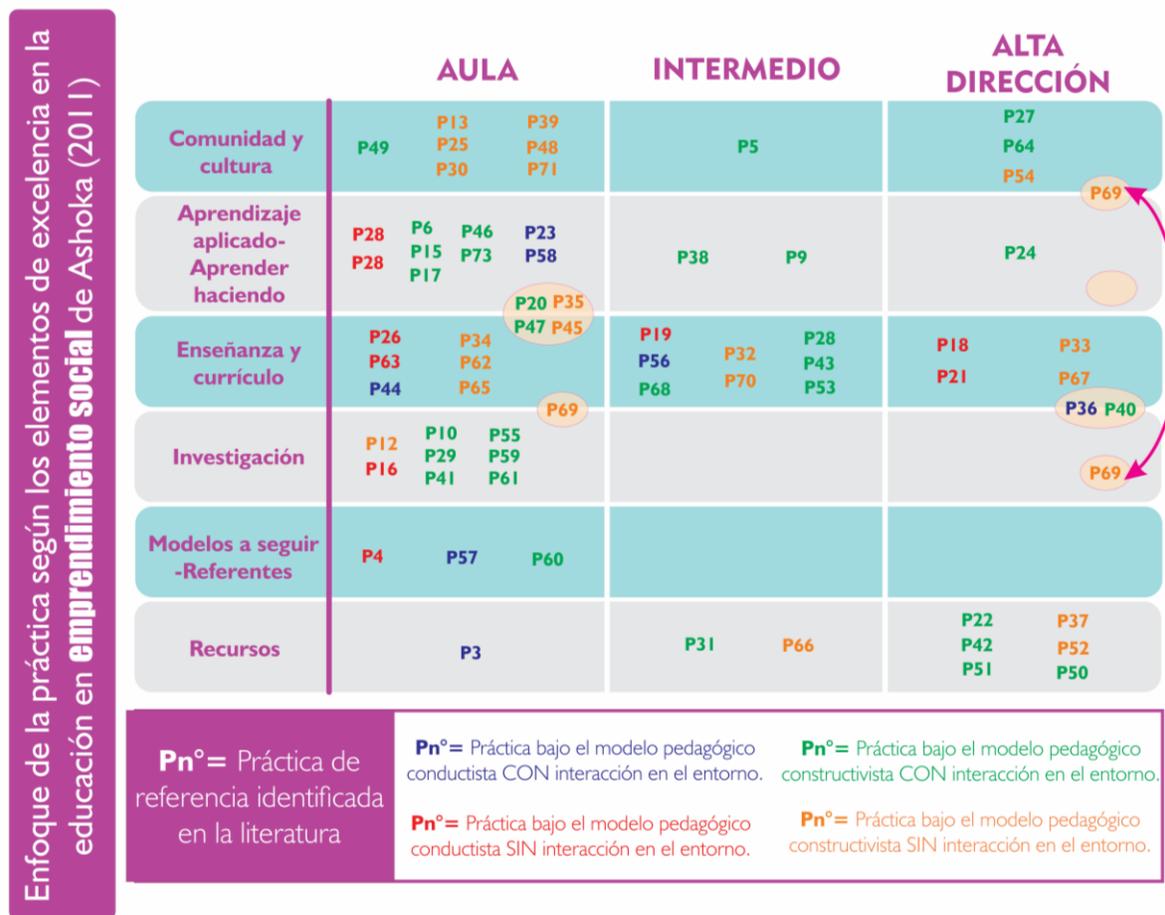


Figura 15. Categorización de las prácticas de acuerdo a los elementos de excelencia en la educación en emprendimiento social según Ashoka.

En este mismo sentido, se explica también, porqué un porcentaje significativo de los hallazgos en la literatura se relacionan con prácticas experienciales, orientadas a aprender haciendo, a la construcción con el estudiante y a la interacción con el entorno; es decir, orientadas a la utilización del conocimiento para generar resultados. De manera que se han creado los espacios y se han centrado los esfuerzos en pasar a una etapa de análisis, reflexión e implementación de emprendimientos sociales.

Desde otra perspectiva, como se mencionó anteriormente, con el fin de tener un primer acercamiento entre las prácticas identificadas y la realidad o contexto de las IES objeto de estudio,

se decidió realizar una primera entrevista con un funcionario que tuviese conocimiento de las iniciativas que se desarrollan al interior de cada facultad en los últimos años. A partir de estas entrevistas, se identificó que la tendencia de implementación de las 73 prácticas es similar tanto para la Universidad Industrial de Santander (UIS) como para la Universidad Católica de Colombia (Ver figura 16).



Figura 16. Estado de implementación de las prácticas de referencia.

De este primer acercamiento con las instituciones analizadas se generaron algunas conclusiones preliminares que se relacionan a continuación:

- 1 Se validó la proposición planteada: Es posible identificar y categorizar prácticas de referencia en una estructura conceptual que facilite la apropiación del conocimiento (Ver Apéndice 10. Cartilla con las prácticas de referencia identificadas y categorizadas).
- 2 Cada universidad ejecuta iniciativas asociadas a las prácticas y a pesar de no coincidir completamente con lo identificado en la literatura, se podrían capitalizar las experiencias y facilitar la implementación debido a que las instituciones han generado capacidades al respecto.

- 3 Se encontró que existen tres tipos de prácticas: 1) prácticas lideradas por la facultad, 2) prácticas a nivel institucional (con el potencial de ser aprovechadas por la facultad) y 3) existen prácticas que las realizan otros programas o unidades académico administrativas de las instituciones (no orientadas a la facultad). Sin embargo, en todos los tres casos, son experiencias y capacidades que podrían facilitar la aplicación o implementación de las prácticas de referencia.
- 4 La mayoría de las prácticas identificadas con potencial de adaptación, son prácticas sobre las que las instituciones han tenido experiencias similares pero enfocadas a la formación en emprendimiento tradicional, lo cual indica que son prácticas para las que las IES han generado capacidades y podrían facilitar su aplicación.
- 5 En el caso de la UIS, las prácticas sociales como modalidad de proyecto de grado; los cursos de Emprendimiento, Dirección de empresa, Creación de empresa, Responsabilidad Social Empresarial y Análisis de procesos; los programas de Emprendimiento y UIS INGENIUM liderados por la Vicerrectoría de Investigación y Extensión; la Cátedra Low Mauss liderada por la Vicerrectoría Académica; y los eventos extracurriculares como FALLING WALLS, COGESTEC, HÉROES FEST; fueron de las experiencias que más se mencionaron en la lista de prácticas de referencia. De lo anterior, es posible interpretar que existen aprendizajes y capacidades desarrolladas que agregarían valor en el momento de que la Universidad decida implementar alguna de las prácticas referenciadas en la literatura.
- 6 En el caso de la UCATÓLICA, la Universidad tiene dentro de sus políticas institucionales la responsabilidad social y ello ha conllevado al diseño e implementación de asignaturas obligatorias en los planes de estudio de los programas de pregrado de la facultad de

- ingeniería. Casos ejemplo: Ingeniería Civil con el Proyecto de Desarrollo Comunitario; Ingeniería Electrónica y Telecomunicaciones con Innovación Social e Ingeniería de Sistemas y Computación con Informática Social. Desde el enfoque de emprendimiento, se está diseñando el programa de Emprendimiento de la Facultad de Ingeniería con enfoque social; adicionalmente, asignaturas como emprendimiento; el ciclo de conferencias de la facultad de ingeniería; la práctica social como modalidad de trabajo de grado; el proyecto institucional de responsabilidad social YOMASA y la participación en la pastoral universitaria son experiencias que han generado capacidades institucionales relacionadas con las prácticas encontradas con la literatura.
- 7 Existen capacidades institucionales que pueden ser aprovechadas en el desarrollo de iniciativas asociadas al emprendimiento social, pero que aún no se aprovechan; es el caso de las capacidades generadas en los programas de Diseño Industrial y Trabajo social de la UIS.
  - 8 Las Instituciones de Educación Superior más pequeñas, generalmente, tienen mayor flexibilidad en sus procesos lo cual facilita la adopción e implementación de nuevos programas o iniciativas.
  - 9 La naturaleza institucional, los valores y la misión influyen en el direccionamiento de la formación del espíritu emprendedor de los estudiantes.

#### **4. Análisis del potencial de aplicación de las prácticas de referencia**

##### **4.1 Desarrollo metodológico del análisis del potencial de aplicación**

Con el propósito de dar respuesta a la pregunta de investigación “¿Cuáles de las prácticas de referencia serían potencialmente aplicables en las IES objeto de análisis?” se buscó identificar el potencial de aplicación de las prácticas a partir de los resultados de la triangulación de los datos obtenidos de la revisión de literatura, de las entrevistas y del análisis de influencia de las prácticas.

Para este estudio, la triangulación se entiende como una indagación cualitativa que establece que hay mayor riqueza, amplitud y profundidad en los datos si éstos provienen de diferentes actores del proceso, de distintas fuentes y al utilizar una mayor variedad de formas de recolección de los mismos (Sampieri, R., Collado, C., Lucio, P., & Pérez, M., 2010). Los planteamientos cualitativos son abiertos, no direccionados en su inicio, se aplican a un número pequeño de casos, se orientan a aprender de experiencias, puntos de vista de los individuos y a valorar procesos tomando como fundamento las perspectivas de los participantes. Para este estudio los entrevistados fueron referidos, en su mayoría, por los decanos de las facultades objeto de estudio (*Ver Tabla 12*).

Tabla 12.

*Actores de las facultades con los cuales se desarrolló el análisis de las prácticas mediante la entrevista y análisis estructural.*

Nivel de gestión	IES	
	Universidad Industrial de Santander	Universidad Católica de Colombia
Aula	Profesores de los programas de las facultades de ingenierías fisicoquímicas y fisicomecánicas	Profesores de los programas de la facultad de ingeniería
Intermedio	Directores de escuela adscritas a las facultades de ingenierías	Directores de programa adscritos a la facultad de ingeniería
Alta dirección	Decanos de las facultades de ingenierías	Directivos de la facultad (Decano, Vicedecano y Director de investigaciones).

A continuación, se describe el desarrollo metodológico para la utilización de las 3 herramientas que generarán los datos a triangular.

**4.1.1 Preparación de la entrevista semiestructurada** Se realizó una entrevista cualitativa semiestructurada con el fin de generar un espacio para conocer el punto de vista de los líderes de formación respecto a las prácticas de referencia, identificar las divergencias, puntos de acuerdo con el contexto de cada facultad e institución, de manera que los resultados fuesen insumos para la triangulación y, posteriormente, la identificación del potencial de aplicación de las prácticas de referencia. Esta entrevista buscó problematizar, obtener respuestas relevantes y novedosas a la pregunta de investigación de acuerdo al contexto de cada institución (Martínez-salgado, 2012).

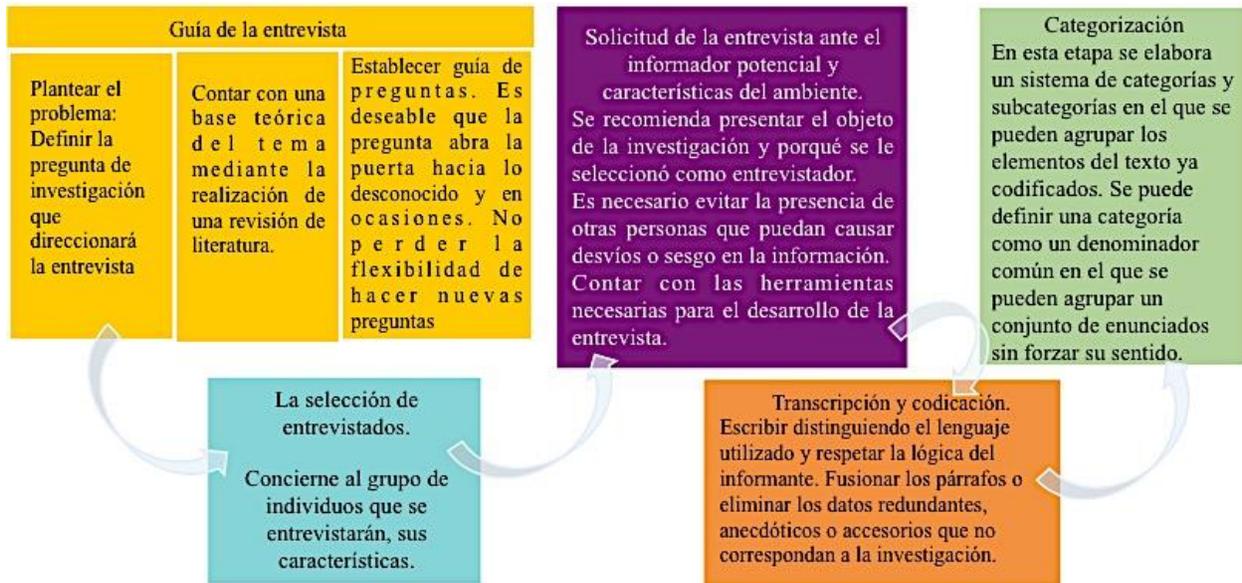


Figura 17. Las estrategias para la realización de la entrevista cualitativa semi-estructurada.

Fuente: basado en (López & Deslauriers, 2011)

Para el desarrollo de la entrevista se tuvieron en cuenta las estrategias sugeridas por (López & Deslauriers, 2011) (Ver figura 17). Se definió una guía de preguntas y tópicos a abordar; guía que se fue enriqueciendo y modificando de acuerdo al desarrollo de cada entrevista, ya sea porque se quería precisar un concepto u obtener mayor información sobre la práctica o el punto de vista del entrevistado; es decir, no todas las preguntas estaban predeterminadas, como es característico de una entrevista semiestructurada (Sampieri, Collado, & Lucio, 2006).

Como se identificó en el capítulo anterior, la formación en emprendimiento social es un tópico incipiente, por tanto, para la construcción de la entrevista guía, se seleccionaron las prácticas enfocadas directamente a la formación en emprendimiento social, teniendo en cuenta que algunas de las prácticas contribuyen a la formación del perfil emprendedor, pero no son aplicables directamente para el contexto y objetivo. Adicionalmente, se buscó sintetizar el contenido clave de las mismas, agrupando las prácticas que trataban de un tema común (Ver apéndice 11.

*Agrupación de prácticas de referencia para reducir el contenido a abordar por entrevista) (Ver figura 18).*

Por otra parte, se estableció que las entrevistas serían realizadas según los niveles de gestión del tomador de decisiones, es decir, se direccionó el análisis de las prácticas de acuerdo con la categorización establecida en el capítulo anterior, con el fin de obtener información más cercada al contexto de cada entrevistado.

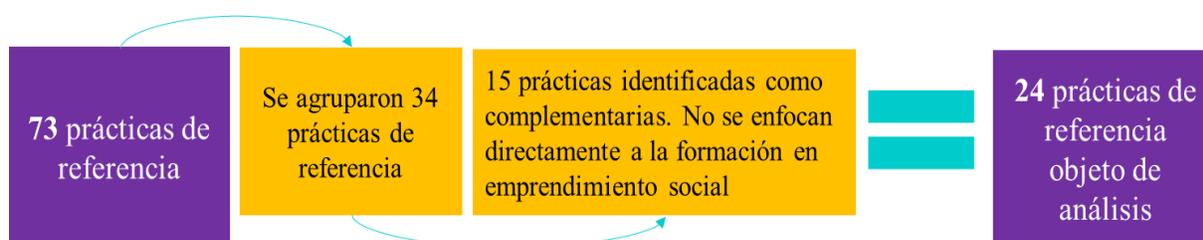


Figura 18. Síntesis y selección de prácticas de referencia incluidas en la guía de entrevista

Cabe resaltar que las prácticas que no se tuvieron en cuenta, por no estar enfocadas directamente en la formación en emprendimiento social, también contribuyen a la formación en el tópico; sin embargo, lo hacen de manera complementaria o indirecta. Por tanto, se recomienda tenerlas en cuenta en futuras investigaciones que se desarrollen sobre el tema en las facultades (Ver tabla 13).

Tabla 13.

*Prácticas de referencia que influyen en la formación de un emprendedor social, pero no forman específicamente sobre el emprendimiento social*

No	Descripción de la práctica de referencia	Referencia
1	Orientar a los estudiantes hacia el aprendizaje activo, cooperativo y basado en problemas reales; con el fin de desarrollar capacidades de trabajo en entornos cambiantes, aumentar la relevancia del currículo y alentar a los estudiantes a apropiarse de su proceso de aprendizaje.	(Collins, Hannon & Smith, 2004) (Nga & Shamuganathan, 2010) (Richardson y

No	Descripción de la práctica de referencia	Referencia
		Hynes, 2008) (Nandan & Scott, 2013).
2	Enseñar en cada grado de formación (desde la educación preescolar hasta la educación superior) cursos centrados directamente en la educación ciudadana a través de actividades cívicas dentro y fuera de la escuela, donde los jóvenes se enfrenten a problemas de la sociedad y logren encontrar soluciones.	(Yazıcı, Uslu & Arık, 2016)
3	Desarrollar cursos o módulos de política pública para ayudar a los estudiantes a entender la lógica del sector público, cómo se organiza, cómo administra los servicios, qué lógica guía el comportamiento de los agentes en este sector, la forma en que está configurado para distribuir fondos, concebir o revisar la legislación y diseñar políticas de innovación social.	(Pache & Chowdhury, 2012)
4	Diseñar e implementar intervenciones a pequeña escala en las necesidades comunitarias y mediante la metodología de investigación - acción, con el fin de desarrollar capacidades internas en las universidades para planificar, construir y sostener de manera colaborativa programas en municipios.	(Elmes, Jiusto, Whiteman, Hersh & Guthey, 2012)
5	Generar comunidades de prácticas que conduzcan a un aprendizaje significativo, reflexivo, transformen la cultura institucional y construya la seguridad psicológica en los estudiantes.	(Howorth, Smith & Parkinson, 2012).
6	Crear un espacio que permita que los estudiantes expresen las dificultades que enfrentan cuando se involucran con actores de diferentes mundos institucionales. Debido a que es probable que los estudiantes tengan apegos institucionales propios y la inmersión en contextos con valores o normas diferentes, puede conducir a la experiencia de conflictos y tensiones internas o interpersonales.	(Pache & Chowdhury, 2012)
7	Guiar a los estudiantes a través de debates de clase o juegos de roles para que generen procesos de empatía con los actores del entorno y puedan comprender las dinámicas en cada sector.	(Pache & Chowdhury, 2012)
8	Integrar en el currículo asignaturas y experiencias de aprendizaje que integren los componentes de sostenibilidad para formar ciudadanos globales.	(Johnson, 2005) (Newport, Chesnes, & Lindner, 2003) (Warburton, 2003)
9	Cursos, seminarios o un módulo dentro de un curso más amplio, centrado en la introducción de los estudiantes al sector social,	(Pache & Chowdhury, 2012)

No	Descripción de la práctica de referencia	Referencia
	incluyendo su evolución, especificidades y sus desafíos contemporáneos.	
10	Participar institucionalmente en la construcción de políticas sociales de la región y el país.	(Sunduramurthy, Zheng, Musteen, Francis & Rhyne, 2016)
11	Integrar en los procesos formativos estrategias para potencializar el pensamiento creativo y divergente.	(Smith, Besharov, Wessels & Chertok, 2012).
12	Conformar entre los estudiantes grupos de transformación en el aula, una red interna de colaboración, donde se comparta conocimiento, lecciones aprendidas, estrategias y se estimule la creación de compromisos grupales.	(Smith, Besharov, Wessels & Chertok, 2012).
13	Mapear potenciales aliados en programas académicos de pregrado (quienes estudian los problemas sociales) que dentro de su quehacer abordan problemas de la comunidad usando una perspectiva sistémica. Programas como: trabajo social, planificación urbana, administración pública, enfermería, historia, derecho, negocios, sociología, entre otras.	(Nandan & Scott, 2013).
14	Identificar, mediante investigación, las cualidades y competencias del emprendedor social; motivaciones, factores que impulsan y obstaculizan la percepción pública del emprendedor social.	(Nga & Shamuganathan, 2010)
15	Realizar ejercicios de socialización y análisis de resultados obtenidos con los métodos utilizados por los profesores para evaluar el desempeño de los estudiantes de programas en emprendimiento.	(Wu, Kuo, & Shen, 2013).

Teniendo en cuenta la pregunta de investigación abordada en este estudio, la guía de la entrevista se estructuró y se pensó para tener la posibilidad de analizar el potencial de aplicación considerando la pertinencia de la implementación de la práctica, el aporte al perfil emprendedor social del estudiante, el consumo de recursos y las capacidades de la facultad. El instrumento de la entrevista semi-estructurada fue clave para el estudio, por tanto, se realizó un diseño iterativo que incluyó revisiones de profesores universitarios del área de ingeniería y la revisión de una profesional en Comunicación Social, que aportaron una visión interdisciplinar a la guía (*Ver*

*Apéndice 12. Prácticas seleccionadas para realizar el análisis del potencial de aplicación) (Ver Apéndice 13. Guía de entrevista).*

La selección de los entrevistados se fundamentó en un muestreo por conveniencia y por referenciación, puesto que se buscaba producir el máximo de información, conocer el punto de vista de los actores de la facultad, más no se buscaba hacer generalizaciones; el diseño del muestreo orientó la forma en la que se inició la búsqueda de los participantes, pero su incorporación se hizo en forma iterativa, de acuerdo con la información que iba surgiendo en el trabajo de campo. Como lo subrayan los expertos en esta modalidad de indagación, lo decisivo en el desarrollo de las entrevistas no es el tamaño de la muestra, es la riqueza de los datos provistos por los participantes y la posibilidad de que los análisis del investigador generen conclusiones relevantes que aporten al problema de investigación (Martínez-salgado, 2012). De acuerdo con esto, el tamaño de la muestra no se fijó con anterioridad, éste dependió del desarrollo de la investigación, del juicio del investigador y de la información que se iba obteniendo en el proceso (López & Deslauriers, 2011;Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2010;Sampieri, Collado, & Lucio, 2006;Martínez-salgado, 2012).

Adicionalmente, los entrevistados se seleccionaron de acuerdo con los niveles de gestión; se decidió entrevistar a Profesores, Directores de Escuela/ Programa, Decanos, Vicedecanos o directivos de la facultad, referenciados en principio por cada facultad de ingeniería. Posteriormente, los entrevistados daban nuevas referencias de pares académicos que podrían contribuir a enriquecer el proceso investigativo.

La mayoría de los entrevistados en el momento de la participación, contaban con 5 o más años de vinculación directa con cada facultad; el entrevistado con menor tiempo de vinculación tenía 2

años en la institución; y en su totalidad, los entrevistados de los niveles intermedio y alta dirección, fueron o son profesores de la facultad.

La invitación a participar en la entrevista se realizó mediante correo electrónico donde se relacionaba un video<sup>2</sup> que explicaba el objetivo del estudio, de la entrevista y se contextualizaba al entrevistado sobre el tópico a tratar, asumiendo que ninguno de los entrevistados conocía el tema. Parte de esta contextualización se replicó momentos antes de iniciar la entrevista, de acuerdo a la estructura de la guía que se muestra en el *Apéndice 13. Guía de entrevista*.

La entrevista se realizó en el espacio elegido por el entrevistado, sin personas que pudiesen generar sesgos y contando con el consentimiento del profesor se grabó la totalidad de la conversación. En la medida que se realizaban las entrevistas, estas se transcribían y se iban tratando de identificar palabras clave que llevaran a generar conclusiones. Como aspectos comunes en los discursos de los entrevistados, se determinó como relevante codificar los diálogos identificando en el discurso del entrevistado: barreras, determinantes, observaciones particulares y palabras clave (*Ver apéndice 14. Transcripción, codificación y análisis de las entrevistas UIS y Ver Apéndice 14. Transcripción, codificación y análisis de las entrevistas UCATÓLICA*)(*Ver Apéndice 15. Consentimientos informados- Comité de ética*).

**4.1.2 Análisis de influencia y dependencia de las variables** Para el análisis de influencia de las prácticas, se consideró como referente metodológico el análisis estructural, una herramienta que facilita los ejercicios de planeación estratégica para las organizaciones, mediante la matemática matricial, con la cual es posible identificar las variables esenciales de un sistema y reducir su complejidad a puntos concretos. Esta herramienta ayuda a la reflexión de un grupo o la

---

<sup>2</sup> Ver video <https://www.youtube.com/watch?v=s4KNUUeTy8M>

adhesión del mismo a un objetivo específico, permitiéndoles analizar ciertos aspectos que en muchas ocasiones son tan solo intuitivos (Godet Michael, 1993).

Lefebvre (1982) señaló en su tesis sobre el análisis estructural, algunas de las aplicaciones más comunes: i) ayuda en la reflexión sobre un sistema, con el fin de construir un modelo más elaborado; ii) formar parte de un análisis global, como el método de escenarios y iii) evaluar decisiones estratégicas, como este caso, en el que se analizaron las prácticas de referencia para identificar cuales tendrían mayor impacto y, por tanto, mayor potencial de aplicación en el diseño de estrategias de las facultades de ingeniería de las dos instituciones estudiadas. El análisis estructural se desarrolló en tres etapas (Godet & Durance, 2007):

- a) Inventario de variables/ factores. Para este caso, las variables a estudiar eran las prácticas identificadas en la literatura para cada nivel de gestión: aula, intermedio y alta dirección.
- b) Descripción de la relación entre variables: Aquí se vincularon las variables en una tabla de doble entrada, denominada matriz de impactos cruzados (*Ver Figura 19*), donde los rótulos de las filas y columnas correspondían a las prácticas identificadas previamente. De esta forma, los bloques no diagonales correspondían a las relaciones entre variables de diferentes subsistemas (influencias intergrupales). Además de evaluar las influencias, se pretendía evaluar su intensidad, mediante la ayuda de expertos en el contexto de formación de cada facultad (profesores, directores de programa, directivos como decanos, directores de las funciones misionales en cada facultad de ingenierías). Estos expertos asignaron un peso a la apreciación cualitativa de cada elemento de la matriz, es decir, a cada práctica de referencia, calificando 3 si la relación era fuerte, 2 puntos si la relación era media, 1 si la relación era leve y finalmente,

P o 4, si la relación era potencial. Si una determinada variable no tenía influencia sobre otra se asignaría cero (0).

Este procedimiento se siguió para completar la matriz, línea a línea, considerando evaluar las influencias en una sola dirección, es decir, analizando la influencia de las filas ( $A_i$ ), sobre las columnas ( $A_j$ ) (Ver Apéndice 16. Guía para llevar a cabo el análisis estructural de acuerdo al nivel de gestión del tomador de decisiones).

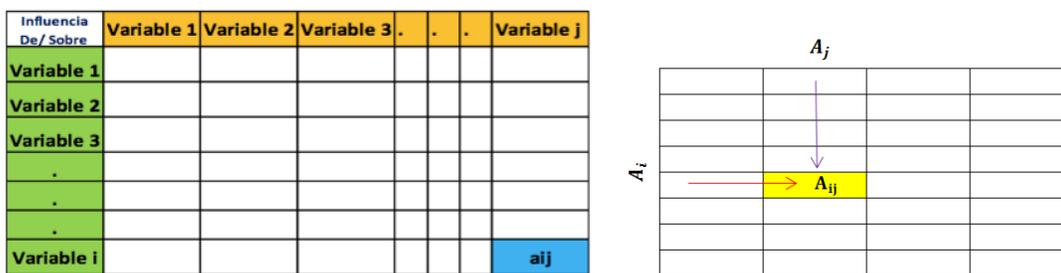


Figura 19. Matriz de análisis estructural.

c) Estructuración de la red de interrelaciones: esta etapa involucra un gráfico que describe la lógica de las interrelaciones de las variables, mejorando la comprensión del sistema al facilitar el entendimiento de la estructura de la red de influencias. En este plano de influencia–dependencia, cada variable se presenta como un punto identificado por su número secuencial, este punto tiene por ordenada el indicador de influencia de la variable, y por abscisa su indicador de dependencia (Ver figura 20). Sin embargo, una variable puede ejercer influencia sobre un número limitado de otras variables que, a su vez, actúan fuertemente sobre todo el sistema. El método MICMAC® propuesto por Michael Godet (2009), consiste en elevar la matriz de análisis estructural a una potencia de valores sucesivos (de 1, 2... hasta  $n$ ), a través de la

multiplicación matricial que contempla las propiedades de las matrices booleanas e intenta estabilizar el sistema reduciendo el grado de subjetividad.

De esta forma, los integrantes referidos por los decanos de la facultad evaluaron las matrices de impactos cruzados (una para cada nivel). Posteriormente, con ayuda del software MicMac®, estos datos fueron analizados con el fin de determinar las prácticas clave. El software estudia la difusión de impactos por caminos y bucles de reacción y, a través de la multiplicación matricial de la matriz de impactos cruzados, permite la jerarquización de variables, en este caso de las prácticas de referencia identificadas (Godet & Durance, 2007).

Las diferentes relaciones entregan, como resultado, la proyección de las variables que caracterizan el sistema estudiado sobre el gráfico de influencia y dependencia. La distribución de las variables se da en forma de nube de puntos en el plano y a través de los cuadrantes que se forman alrededor de su centro de gravedad, se identifican cinco categorías de variables (Ver figura 20). Estas categorías se diferencian entre sí, dependiendo de la función específica que desempeñan las variables de cada grupo en la dinámica del sistema:

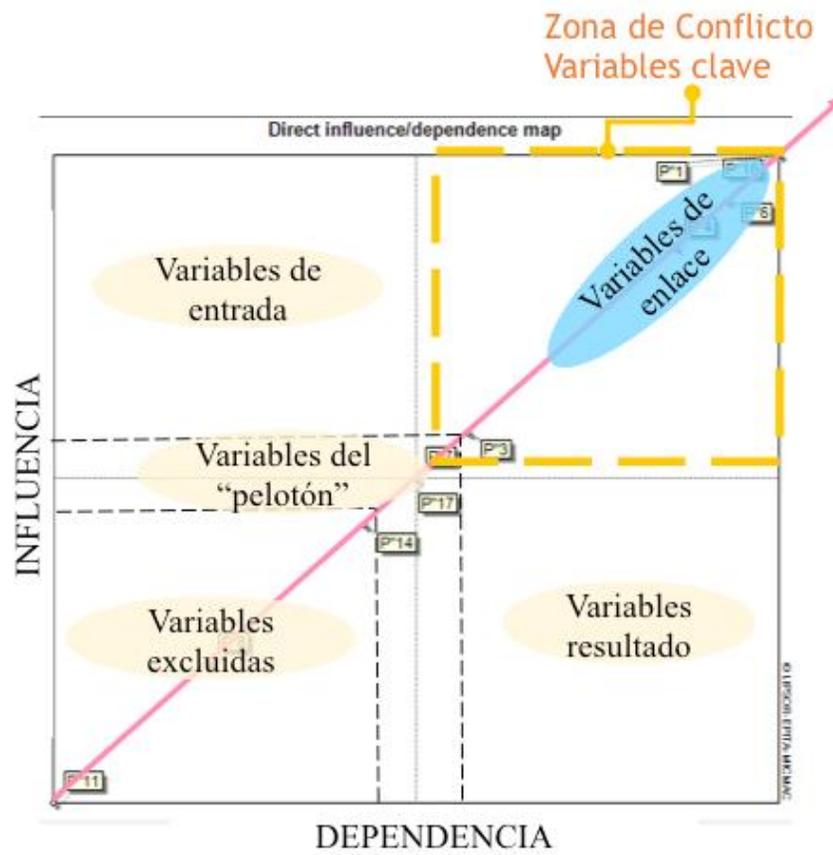


Figura 20. Gráfico de influencia y dependencia.

Fuente: Adaptado de (Godet & Durance, 2007)

- Variables de entrada, de poder o independientes: Son todas muy influyentes y un tanto dependientes. Se ubican en el cuadrante superior izquierdo, estas variables son los elementos más cruciales del sistema, ya que pueden actuar sobre este dependiendo de cuánto puedan ser controladas como un factor clave de inercia o de movimiento. También se consideran variables de entrada en el sistema. Representan a las variables que, por su inercia, condicionan el futuro del sistema.
- Variables de enlace, clave o de conflicto: Son sensibles al cambio y al hacerlo generan impactos importantes en el sistema. Son al mismo tiempo muy influyentes y muy dependientes. Estas variables se ubican en el cuadrante superior derecho del gráfico y son,

por naturaleza, factores de inestabilidad puesto que cualquier acción sobre ellas tiene consecuencias en las demás variables (al cumplirse ciertas condiciones sobre otras variables influyentes). Pero estas consecuencias, pueden tener un efecto boomerang que amplifica o detiene su impulso.

- Variables de resultado, de dependencia: Situadas en el cuadro inferior izquierdo del gráfico. Son poco influyentes y muy dependientes. Por consiguiente, son especialmente sensibles a la evolución de las variables de conflicto. Representan variables de salida del sistema.
- Variables excluidas, de indiferencia o autónomas: Son al mismo tiempo poco influyentes y poco dependientes. Estas variables, están ubicadas en el cuadro inferior derecho y parecen no coincidir completamente con el sistema ya que no detienen la evolución del mismo, pero tampoco permiten obtener ninguna ventaja de este.
- Variables inciertas: Se ubican (en su mayoría), en el centro de gravedad del sistema, también denominadas por Godet como variables del “pelotón”.

En este estudio, y para identificar las prácticas con mayor potencial de aplicación, se tuvieron en cuenta las prácticas que se ubicaron en la zona de conflicto, de acuerdo con la ponderación asignada por los actores de las facultades, debido a que son las prácticas sensibles al cambio y al serlo, generan impactos significativos en el sistema.

**4.1.3 Triangulación de datos** La pregunta de investigación sobre la cual se realizó la triangulación fue: ¿Cuáles de las prácticas de referencia serían potencialmente aplicables en las facultades objeto de análisis? Para este estudio, la triangulación se entendió como una herramienta enriquecedora que le confiere a un estudio rigor, profundidad y complejidad a la vez que permite reducir sesgos y aumentar la comprensión de un fenómeno (Okuda Benavides & Gómez-Restrepo,

2005). Para realizar la triangulación de datos es necesario que los métodos utilizados durante la observación o interpretación del fenómeno, sean de corte cualitativo, de manera que los resultados obtenidos sean equiparables entre sí.

La triangulación consiste en la comparación de la información obtenida en diferentes momentos y mediante diferentes métodos (en este caso: entrevistas, literatura y análisis estructural). La inconsistencia en los hallazgos no disminuye la credibilidad de las interpretaciones y, en este caso en particular, el análisis de las razones por las que los datos difieren contribuyó a analizar el papel de la fuente que produjo los datos en el fenómeno observado y las características que acompañaban la fuente en el momento en el que se observó el fenómeno (Sabiote, Llorente, & Pérez, 2006; Okuda Benavides & Gómez-Restrepo, 2005).

Una de las ventajas de la triangulación es que, cuando dos estrategias arrojan resultados muy similares, esto corrobora los hallazgos; pero cuando, por el contrario, estos resultados no lo son, la triangulación ofrece la oportunidad para que se genere una perspectiva más amplia en cuanto a la interpretación del fenómeno, porque señala su complejidad y esto, a su vez, enriquece el estudio y ofrece la posibilidad de que se realicen nuevos planteamientos (Sabiote et al., 2006; Okuda Benavides & Gómez-Restrepo, 2005).

A partir de los resultados obtenidos en las entrevistas, en el análisis estructural o de influencia y en la literatura, se utilizó la triangulación como una estrategia de comparación para identificar la convergencia entre los datos y de acuerdo al nivel de concordancia de los mismos establecer el potencial de aplicación.

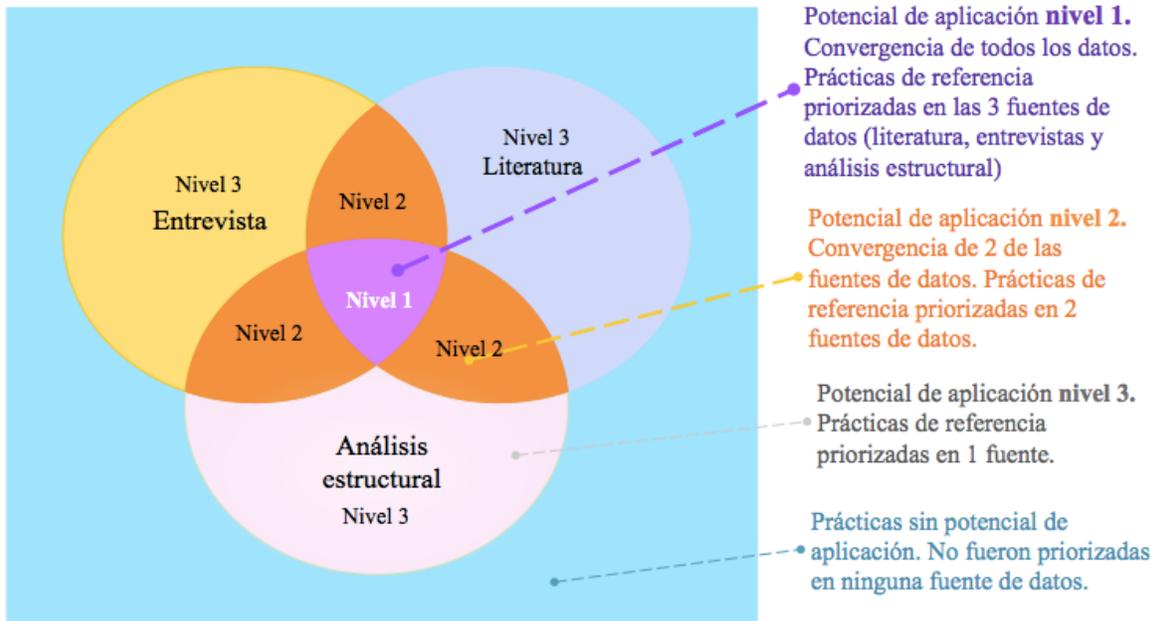


Figura 21. Análisis del potencial de aplicación de las prácticas de referencia identificado mediante triangulación.

## 4.2 Resultados del análisis del potencial de aplicación

**4.2.1 Resultados de las entrevistas** Las entrevistas se analizaron para cada institución universitaria, de acuerdo al nivel de gestión del tomador de decisiones: aula, intermedio y alta dirección. Como se mencionó previamente, para el nivel aula se entrevistó a profesores de los programas adscritos a las facultades de ingeniería, para el nivel intermedio se entrevistaron a los directores de escuela o directores de programa y en el nivel de alta dirección fueron entrevistados los decanos y directivos que lideran o han liderado las facultades de ingenierías.

A continuación, se relacionan los resultados de las entrevistas para las facultades de ingenierías de la Universidad Industrial de Santander y la Universidad Católica de Colombia.

#### 4.2.2 Resultados de las entrevistas en las facultades de ingenierías UIS

*I. Resultados de entrevistas para el nivel aula. Entrevistados: Profesores de las facultades de ingeniería de la UIS.*

Para el nivel de gestión denominado *aula*, se entrevistaron a 3 profesores en ejercicio. En cada entrevista se analizó el dominio y entendimiento del profesor sobre el contexto, tanto de la facultad como de la institución y, de acuerdo con sus aportes, se logró identificar hasta la tercera entrevista, la información necesaria para generar deducciones, para establecer coincidencias y divergencias suficientes que permitieran llegar a conclusiones sobre el potencial de aplicación de las prácticas.

Cada entrevista abarcó 4 criterios: pertinencia (criterio 1), consumo de recursos (criterio 2), aporte al perfil de emprendedor social del estudiante (criterio 3), y capacidad de las facultades (criterio 4). Los profesores calificaron cada criterio, compartieron experiencias, argumentaron sus calificaciones, expusieron su visión del contexto institucional, dieron su punto de vista de las prácticas y, finalmente, asignaron porcentajes de ponderación para cada criterio mencionado. La ponderación de la importancia de los 4 criterios mencionados fue asignada en relación al peso de cada criterio sobre el potencial de aplicación de la práctica, según lo estimado por cada profesor (este ejercicio se repitió en todas las entrevistas de todos los niveles) (*Ver Apéndice 13. Guía de entrevista*).

Como coincidencia, este grupo de profesores entrevistados (cada uno en lugares y momentos diferentes) asignó los mismos porcentajes de ponderación en cada criterio: 35% para el criterio 1; 10 % para el criterio 2; 20% para el criterio 3 y 35% para el criterio 4. Es decir, los entrevistados concuerdan en el nivel de importancia de los criterios analizados, y consideran la pertinencia y la capacidad de la facultad para implementar cada práctica como los aspectos que más influyen en el

momento de decidir si aplicar una práctica o no. Adicionalmente, dos de los tres profesores agregaron como criterio de decisión el perfil de profesores requerido para poner en marcha la práctica y el desarrollo histórico de la facultad o del programa.

En el *Apéndice 17. Resultados pseudo-cuantitativos de las entrevistas a actores UIS* se muestran las calificaciones asignadas para cada criterio y en la tabla 14 se encuentra una relación de: la práctica analizada, el código del profesor entrevistado, el puntaje global asignado por cada profesor y el puntaje resultante del potencial de aplicación de cada práctica de referencia.

Tabla 14.

*Resultados de la calificación apreciativa sobre el potencial de aplicación de las prácticas de referencia de Aula en la UIS*

Código	Práctica de referencia asociadas al nivel de gestión AULA	Puntaje asignado a la práctica			Puntaje resultante del potencial de aplicación
		Código profesor 1: PUISQ1	Código profesor 2: PUISQ2	Código profesor 3: PUISM4	
P"7	Realizar prácticas, pasantías o asesorías en empresas sociales y en servicio comunitario como experiencia de formación en emprendimiento social, orientadas a crear soluciones a problemas sociales con miembros de la comunidad. Como parte de las actividades, se buscará patrocinio de organizaciones locales, gubernamentales, no gubernamentales y comunitarias.	5	4,3	4,65	4,65
P"4	Desarrollar análisis de casos y experiencias de emprendimiento social, con participación de emprendedores sociales y de expertos en el tema mediante discusiones, mentorías, publicaciones, videos y storytelling.	3,55	5	4,125	4,23

Código	Práctica de referencia asociadas al nivel de gestión AULA	Puntaje asignado a la práctica			Puntaje resultante del potencial de aplicación
		Código profesor 1: PUISQ1	Código profesor 2: PUISQ2	Código profesor 3: PUISM4	
P"17	Desarrollar habilidades a través de herramientas pedagógicas de aula y de trabajo de campo que le permitan al futuro emprendedor equilibrar las demandas sociales y comerciales. Algunas herramientas de aula como: Ejercicios de pensamiento divergentes; estructuración de la misión y plan de negocios; conformación de grupos de transformación; modelado del papel del instructor. Algunas herramientas de campo: Experiencia directa con contextos sociales; experimentación en la toma de decisiones; juego de roles.	3,6	4,65	4,3	4,18
P"6	Desarrollar la oferta académica sobre emprendimiento social en torno a tres ejes temáticos: la problemática social; el negocio del emprendimiento social y, la sostenibilidad. En el primer eje se estudian los problemas sociales del entorno, valores y organizaciones sociales. En el eje temático del negocio del emprendimiento social se estudian la innovación social, las empresas sociales, el plan de negocios (social, rentable, sostenible) y en el eje de sostenibilidad se estudian el medio ambiente en relación con los problemas sociales y los emprendimientos sociales.	3,6	4,65	3,85	4,03
P"14	Diseñar un sistema de evaluación de competencias de los cursos de emprendimiento social, desde la visión académica (competencias enseñadas) y desde la visión práctica (competencias	3,9	4,2	3,95	4,02

Código	Práctica de referencia asociadas al nivel de gestión AULA	Puntaje asignado a la práctica			Puntaje resultante del potencial de aplicación
		Código profesor 1: PUISQ1	Código profesor 2: PUISQ2	Código profesor 3: PUISM4	
	relevantes para emprendedores sociales y el entorno).				
P"16	Abordar desde el contenido programático temas esenciales sobre emprendimiento social: la identificación de necesidades; la asignación y búsqueda de recursos; la medición de resultados e impactos; la identificación de oportunidades; la creación de modelos de negocio sostenibles; el equilibrio de objetivos sociales y comerciales; la ética; la innovación y el escalamiento.	3,6	4,65	3,725	3,99
P"1	Empoderar al estudiante para formular y desarrollar propuestas de creación de nuevas empresas sociales, con base en la identificación de necesidades, generación de soluciones, construcción del plan de negocio, y evaluación de impactos.	3	3,9	4,65	3,85
P"3	Crear una plataforma de aprendizaje que involucre a diversos actores (estudiantes, emprendedores sociales, facilitadores, profesores y patrocinadores de negocios) y facilite el desarrollo de habilidades, el flujo de conocimiento y de experiencias entre los grupos de interés.	3,2	4,1	3,95	3,75
P"11	Definir estrategias de formación en emprendimiento social con una visión de internacionalización para formar emprendedores globales. Por ejemplo, viajes internacionales de campo durante los cuales los estudiantes pasan una semana en un país extranjero para reunirse con líderes sociales, empresariales y del sector público,	3,45	3,55	3,375	3,46

Código	Práctica de referencia asociadas al nivel de gestión AULA	Puntaje asignado a la práctica			Puntaje resultante del potencial de aplicación
		Código profesor 1: PUISQ1	Código profesor 2: PUISQ2	Código profesor 3: PUISM4	
P"8	alentando así a los estudiantes a analizar las divergencias, puntos en común y reconsiderar la forma como se han venido haciendo las cosas.				
	Realizar estudios e investigaciones desde la institución, orientados a identificar estrategias y herramientas que faciliten el aprendizaje y la enseñanza del emprendimiento social.	1,55	4,45	2,2	2,73

Como parte del análisis de las entrevistas, se adoptó un criterio de valoración por niveles del potencial de aplicación de acuerdo con lo expuesto en la tabla 15. Según esta convención, se clasificaron las prácticas y se compararon con los comentarios que los profesores agregaron durante la entrevista.

Tabla 15.

*Niveles de potencial de aplicación de acuerdo a los puntajes asignado por los entrevistados UIS para la categoría Aula.*

Puntaje resultante del potencial de aplicación	Potencial de aplicación	Prácticas clasificadas de acuerdo al puntaje asignado por los entrevistados
Menor que 3 (< 3]	Muy bajo	P"8
Mayor que 3 menor 3,7 (> 3 < 3,7]	Bajo	P"11
Mayor que 3,7 menor 4,2 (> 3,7 < 4,2]	Alto	P"1; P"3; P"6; P"14; P"16; P"17
Mayor que 4,2 (> 4,2)	Muy alto	P"4; P"7

En términos generales, a partir de las entrevistas se identificó que las prácticas que resultaron con mayor potencial de aplicación (muy alto), de acuerdo con los comentarios de los profesores, tienen en común el hecho de ser ejecutadas en la institución en otros campos disciplinares, es decir, es una experiencia conocida, sobre la que tienen una buena referencia y tienen resultados satisfactorios. Sin embargo, uno de los profesores (PUISQ1) considera que en el caso de la práctica *P”4 “Desarrollar análisis de casos y experiencias de emprendimiento social, con participación de emprendedores sociales y de expertos en el tema mediante discusiones, mentorías, publicaciones, videos y storytelling”* es una estrategia que debe ser complementaria y existe un alto riesgo de que sea considerada como la única forma de educar en el emprendimiento en la facultad; coincidiendo con sus pares académicos en cuanto a que una sola práctica no impacta el perfil emprendedor social, es decir, es necesario la integración de un conjunto de prácticas que proporcionen integralidad al proceso de formación.

Adicionalmente, se identificó que se considera muy valioso aprender de la práctica, ya sea a partir del ejemplo o de la vivencia propia.

Respecto a la práctica con menor puntaje *P”8 “Realizar estudios e investigaciones desde la institución, orientados a identificar estrategias y herramientas que faciliten el aprendizaje y la enseñanza del emprendimiento social”*, los profesores consideran que tiene muy bajo potencial de aplicación (*Ver tabla 15*), puesto que hacer investigación implica tener conocimiento previo sobre el tópico y dicho conocimiento no se tiene en toda la planta profesoral; adicionalmente, argumentaron que la práctica se refiere más al profesor investigador que al estudiante.

Finalmente, los profesores coincidieron en que el emprendimiento social es un concepto nuevo para muchos y es pertinente como primera medida, darlo a conocer, formar o dar una inducción sobre el tópico a los profesores.

*II.Resultados de entrevistas para el nivel intermedio. Entrevistados: Directores de escuela de las facultades de ingeniería de la UIS.*

Para el siguiente nivel de gestión, denominado *nivel intermedio*, 4 directores de escuela fueron entrevistados, quienes, a diferencia del grupo de aula, sólo tuvieron una coincidencia, específicamente, en la asignación del mayor peso de importancia al criterio 1 (pertinencia). El segundo criterio con más peso asignado fue: El aporte al perfil de emprendedor social del estudiante; con excepción de un profesor (PUISM7), quien afirmó que, una vez se identifique como una práctica pertinente para la facultad y se tengan la disponibilidad de los recursos, se encontrarán las estrategias que aporten a la formación del estudiante (*Ver tabla 16*).

Tabla 16.

*Ponderación de los criterios de análisis del potencial de aplicación de las prácticas (nivel intermedio UIS).*

<b>Código</b>	<b>Pertinencia</b>	<b>Recursos</b>	<b>Aporte al perfil emprendedor social</b>	<b>Capacidad de la facultad</b>	<b>Criterio adicional</b>
PUISQ3	30%	20%	30%	20%	-
PUISM4	40%	15%	25%	20%	<i>“Interés de los profesores. Necesitamos sensibilizar a los profesores, muchos de ellos (sin llamarlo emprendimiento social) realizan prácticas asociadas al tópico. No es capacitarlos, es sensibilizarlos, de manera que se identifique la contribución de cada área al emprendimiento social”</i>
PUISQ5	40%	5%	40%	15%	-

Código	Pertinencia	Recursos	Aporte al perfil emprendedor social	Capacidad de la facultad	Criterio adicional
PUISM7	40%	30%	15%	15%	<i>“Dentro de la pertinencia aclararía como se relaciona esto con políticas estatales a nivel macro. Cómo debería estar alineado con los objetivos del milenio. Cómo vamos a aportarle a estas metas con las que nos pusimos de acuerdo como humanidad.”</i>

En el *Apéndice 17* se muestran las calificaciones asignadas para cada criterio y en la tabla 17 una relación de: La práctica analizada, el puntaje global asignado por cada director, el puntaje resultante del potencial de aplicación de cada práctica de referencia y el potencial de aplicación según la escala definida en la tabla 15

Tabla 17.

*Resultados de la calificación apreciativa sobre el potencial de aplicación de las prácticas de referencia del nivel intermedio en la UIS.*

Código	Práctica de referencia	Puntaje asignado a la práctica				Puntaje resultante potencial aplicación	Nivel potencial aplicación (tabla 13)
		Código director 1: PUISQ3	Código director 2: PUISM4	Código director 3: PUISQ5	Código director 4: PUISM7		
P'15	Diseñar mecanismos permanentes de vinculación a redes y relacionamiento con diversos actores (agencias industriales, sin fines de lucro, no gubernamentales o gubernamentales), con el fin de expandir los espacios de	4,15	4,8	4,85	4,55	4,59	Muy alto

Código	Práctica de referencia	Puntaje asignado a la práctica				Puntaje resultante potencial aplicación	Nivel potencial aplicación (tabla 13)
		Código director 1: PUISQ3	Código director 2: PUISM4	Código director 3: PUISQ5	Código director 4: PUISM7		
P'24	<p>aprendizaje más allá del contexto académico.</p> <p>Realizar visitas técnicas que permitan a los estudiantes en formación conocer y retroalimentarse de experiencias de otras organizaciones ya sea sociales, públicas o empresariales; conocer el contexto de cada sector y tener una percepción más clara de la dinámica en cada contexto (visitas a incubadoras de empresas, empresas sociales, organizaciones públicas, empresas tradicionales, agencias gubernamentales y no gubernamentales, entre otras).</p>	4,7	2	5	3,925	4,54	Muy alto
P'25	<p>Buscar la participación de profesionales en trabajo social con el fin de enriquecer la visión ante complejos problemas sociales y desafíos ambientales.</p>	4,25	4,8	4,55	4,475	4,52	Muy alto
P'23	<p>Enfocar las ofertas académicas en emprendimiento social para formar las habilidades: políticas, filantrópicas, de liderazgo, de gestión, de mercado y habilidades para equilibrar entre los elementos sociales y comerciales a los que se enfrenta un emprendedor social.</p>	4,25	4,8	4,4	4,55	4,50	Muy alto
P'5	<p>Crear espacios de formación básica y abierta sobre emprendimiento social. Incluyendo como líderes de</p>	4,2	4,2	4,45	4,15	4,25	Muy alto

Código	Práctica de referencia	Puntaje asignado a la práctica				Puntaje resultante potencial aplicación	Nivel potencial aplicación (tabla 13)
		Código director 1: PUISQ3	Código director 2: PUISM4	Código director 3: PUISQ5	Código director 4: PUISM7		
P''26	formación a los emprendedores sociales y a los beneficiarios de dichas iniciativas.						
	Establecer como requisito de graduación que los estudiantes pongan en marcha un emprendimiento tradicional o emprendimiento social.	3,3	3,75	3,6	1,85	3,13	Bajo
P''28	Establecer criterios de selección de estudiantes de acuerdo con los objetivos y alcance de cada oferta de formación en emprendimiento social, con el fin de cumplir las expectativas de los grupos de interés.						
	Por ejemplo: Se ha identificado que generar una idea de emprendimiento social toma tiempo y por tanto, en algunos programas se ha estipulado como requisito de ingreso que quienes participen deben tener una idea de emprendimiento social definida.	3,3	4,8	2,6	1,15	2,96	Muy bajo
P''13	Diseñar y desarrollar cursos para emprendedores sociales, innovadores y solucionadores de problemas durante 4 semestres consecutivos. Al finalizar, los estudiantes se presentan en competencias de planes de negocios usando las ideas que generaron en el curso.	4	1,9	3	2,45	2,84	Muy bajo

Al igual que en el nivel de aula, las prácticas con mayor ponderación corresponden a aquellas de las que se tienen experiencias similares en la institución. Sobre las cuales se tiene un concepto generalizado sobre la pertinencia de las mismas, sus efectos positivos y la necesidad de intensificarlas, ajustar aspectos de la dinámica institucional para así extenderlas hasta el emprendimiento social.

En el caso de la práctica P”15 que tuvo la mayor ponderación, los directores de escuela argumentaron que era pertinente para la formación en emprendimiento social en la facultad, pues era una estrategia conocida para actualizarse y adquirir nuevos conocimientos y para trabajar de manera colaborativa por objetivos con visión de largo plazo; sin embargo, también hicieron evidente que es una práctica que debe complementarse con el uso activo de las redes, que era necesario intensificar y capitalizar las existentes, al igual que motivar a la comunidad a la participación en las mismas. Los directores de escuela afirmaron que: *“Realizar visitas técnicas que permitan a los estudiantes en formación conocer y retroalimentarse de experiencias de otras organizaciones ya sea sociales, públicas o empresariales...”* (P”24) ha sido una forma de acercamiento a la dinámica empresarial, para lo cual se han desarrollado algunos protocolos de logística y seguridad; lo que representa una oportunidad para que sea, mediante las visitas técnicas, el primer acercamiento a la dinámica social, aprovechando que es una práctica que despierta el entusiasmo de la comunidad y podría lograr que el estudiante entienda desde la visión de un empresario o emprendedor, una realidad social y lo que puede contribuir para modificarla. A su vez, los directores manifestaron que para intensificarla es necesario pensar en la distribución de tiempo y carga de los profesores.

De la práctica P”25 *“buscar la participación de los trabajadores sociales ...para la resolución de problemáticas sociales...”*, se generó una opinión consensuada acerca de que la perspectiva de

ingeniería puede ser enriquecida con el perfil de los trabajadores sociales, puesto que el trabajo interdisciplinario con esta área del conocimiento permitirá orientar metodológicamente el abordaje y las interacciones con las comunidades o grupos de interés. En el caso de la UIS, se han desarrollado capacidades internas puesto que se cuenta con la escuela de Trabajo Social, vinculada a la facultad de Ciencias Humanas.

La práctica P<sup>5</sup>, que trata de la creación de espacios para formación abierta sobre emprendimiento social, fue considerada pertinente por los entrevistados; sin embargo, afirmaron que era necesario inicialmente sensibilizar a los profesores, generar un lenguaje común e identificar quien lideraría el tema, de tal forma, que pueda generar una masa crítica al respecto. Uno de los entrevistados afirmó que “la misión institucional establece que formamos ciudadanos; y en la formación de la ciudadanía el emprendimiento social es una de las responsabilidades de quienes somos élite porque tenemos acceso a educación superior”.

Las prácticas que fueron calificadas con la más baja ponderación responden a que no es bien acogido la obligatoriedad en la creación de emprendimientos sociales, ni la ampliación de la malla curricular ya que, precisamente, uno de los retos de las facultades ha sido el equilibrio de los currículos buscando dar más espacios de tiempo a los estudiantes para actividades extracurriculares.

### *III. Resultados de entrevistas para el nivel alta dirección. Entrevistados: Decanos de las facultades de ingeniería de la UIS.*

En el nivel de gestión, denominado *Alta dirección*, fueron entrevistados un decano de la facultad de ingenierías fisicoquímicas (PUISQ6) y un decano de la facultad de ingenierías fisicomecánicas (PUISM8), quienes divergen en la ponderación del criterio de análisis “capacidad de la facultad”.

El primero de ellos (PUISQ6) considera que las capacidades de la facultad son un aspecto que no debe dirigir la decisión de implementación, por tanto, le dio la menor ponderación; mientras que el otro decano considera que tiene igual preponderancia que cualquiera de los otros aspectos. Los directivos coincidieron en que, para decidir la implementación de alguna de las prácticas, era necesario tener un criterio adicional a los cuatro criterios ponderados. De acuerdo con el decano (PUISQ6) se debe tener en cuenta como un criterio independiente de la pertinencia: la disponibilidad de profesores con el perfil para asumir los cambios y para el decano PUISM8 se debe tener en cuenta una visión prospectiva de las tendencias sociales en las regiones.

Tabla 18.

*Ponderación de los criterios de análisis del potencial de aplicación de las prácticas (nivel alta dirección UIS).*

<b>Código de identificación decano</b>	<b>Pertinencia</b>	<b>Recursos</b>	<b>Aporte al perfil emprendedor</b>	<b>Capacidad de la facultad</b>
<b>PUISQ6</b>	30%	30%	30%	10%
<b>PUISM8</b>	25%	25%	25%	25%

En el *Apéndice 17* se muestran las calificaciones asignadas para cada criterio y en la tabla 19 una relación de: la práctica analizada, el puntaje global asignado por cada director, el puntaje resultante del potencial de aplicación de cada práctica de referencia y el potencial de aplicación según la escala definida en la tabla 15.

Tabla 19.

*Resultados de la calificación apreciativa sobre el potencial de aplicación de las prácticas de referencia del nivel alta dirección en la UIS.*

Código	Práctica de- referencia	Puntaje asignado a la práctica		Puntaje resultante del potencial aplicación	Nivel potencial aplicación (tabla 13)
		Código decano 1: PUISQ6	Código decano 2: PUISM8		
P"10	Co-crear con estudiantes, profesores, comunidades y demás aliados, un centro o instituto de emprendimiento social que consolide la oferta académica, los programas de financiación a emprendimientos sociales, un banco de necesidades o proyectos y el portafolio de servicios (asesorías, consultas, consultorías) para que acompañe la gestión del emprendedor social y ayude a los estudiantes con perfil científico y tecnológico a emprender proyectos que aborden necesidades reales	3,93	5	4,47	Muy alto
P"2	Apoyar el desarrollo y los procesos de protección de la propiedad intelectual de un producto o tecnología. Por ejemplo, patentar una tecnología.	4	4,5	4,25	Muy alto
P"12	Visibilizar y retroalimentar los casos de emprendimiento social mediante concursos que evalúen y premien el plan de negocios. El concurso podría contar con cobertura de los medios de comunicación institucional.	3,45	3,25	3,35	Bajo
P"9	Incluir en los programas curriculares de pregrado un curso en emprendimiento social. Ya sea: a) exigible en todos los programas académicos b) exigible en programas de énfasis administrativo y opcional en los demás programas académicos. En el diseño del programa,	3,54	2,25	2,90	Muy bajo

Código	Práctica de- referencia	Puntaje asignado a la práctica		Puntaje resultante del potencial aplicación	Nivel potencial aplicación (tabla 13)
		Código decano 1: PUISQ6	Código decano 2: PUISM8		
	incluir actores claves del entorno para co-crear el currículo.				
P"20	Diseñar un plan de formación teórico-práctico sobre emprendimiento social, dirigido a profesores y aspirantes a profesores y liderado por un grupo interdisciplinar.	2,8	1,75	2,28	Muy bajo
P"18	Crear un programa de posgrado de emprendimiento social multidisciplinario que permita transferir conocimientos y aprendizajes a los programas de pregrado	1,4	2,25	1,83	Muy bajo

Las prácticas con ponderación más alta fueron la P"10 y la P"2. En las cuales los decanos estuvieron de acuerdo en sus argumentos y razones de ponderación. Para el caso de la P"10 que hace referencia a la co-creación de un centro o instituto de emprendimiento social, los decanos consideraron que, por las características señaladas en la práctica, este espacio puede ser determinante para la formación de un ingeniero que está diseñado para resolver problemas de la sociedad; debido a que puede articular la estrategia de proyección social, facilitar la interacción y concepción interdisciplinar, y generar escenarios de trabajo – aprendizaje científico – técnico para la sociedad.

Para el caso de la práctica (P"2) “Apoyar el desarrollo y los procesos de protección de la propiedad intelectual de un producto o tecnología” los decanos coincidieron en que en la institución se han creado las capacidades y los medios para mantener la práctica, sin embargo, ha hecho falta articular a un mayor número de docentes y a los estudiantes en dicha estrategia, además

de hacerla más visible dentro y fuera la Universidad, debido a que el alma mater está llamada a generar desarrollo a través de la creación de tecnología.

Para la práctica P<sup>12</sup>, los decanos coincidieron en una ponderación similar, que para el análisis del presente estudio es catalogada como baja. Sin embargo, la asignación se dio desde posiciones y perspectivas disímiles. Uno de los decanos (PUISQ6) argumenta su calificación en razón a que la facultad tiene un enfoque más ingenieril e investigativo y considera que los profesores no tienen asociado el concepto de plan de negocio. Por otro lado, el decano (PUISM8) considera que la visibilidad se debe centrar en los resultados de los emprendimientos sociales debido a que genera una visión más clara para la comunidad acerca de lo que la Universidad está haciendo sobre el tópico.

Las demás prácticas (P<sup>18</sup>; P<sup>20</sup>; P<sup>9</sup>) fueron ponderadas en un nivel de potencial de aplicación muy bajo por los dos directivos; sin embargo, sus razones divergen. El decano de la facultad de ingenierías fisicoquímicas fundamenta sus ponderaciones en que la facultad tiene un perfil más técnico que piensa concretamente en su línea profesional y, desde otra visión, el decano de la facultad de ingenierías fisicomecánicas considera que las prácticas que se planteen para abordar estos temas deberían tener un mayor grado de innovación para llamar la atención de perfiles técnicos y centrarse en la práctica y no en la teoría.

**4.2.3 Resultados de las entrevistas la facultad de ingeniería de la Universidad Católica de Colombia** Mediante el desarrollo de las entrevistas se evidenció que la Universidad Católica de Colombia, por su cultura y organización jerárquica, tiene focalizados y definidos los esfuerzos que, como comunidad universitaria, se están haciendo alrededor de la formación y la proyección

social de la institución; lo cual se identifica en las opiniones de los profesores, líderes y directivos cuando se trata de analizar el potencial de aplicación de las prácticas.

*I. Resultados de entrevistas para el nivel aula. Entrevistados: Profesores de la facultad de ingeniería de la Universidad Católica de Colombia.*

Para el nivel de gestión denominado aula se entrevistaron a 2 profesores de programas de pregrado diferentes, de los cuales se identificó una alineación determinada por la cultura organizativa y el foco en las políticas y apuestas institucionales. Cada entrevista abarcó los 4 criterios mencionados anteriormente: pertinencia (criterio 1), consumo de recursos (criterio 2), aporte al perfil de emprendedor social del estudiante (criterio 3), y capacidad de la facultad (criterio 4); además de ser guiada por el protocolo relacionado en el *Apéndice 13. Guía de entrevista*. Dentro de la ponderación que los profesores le asignaron a los criterios se identifica a la pertinencia y el consumo de recursos como los más importantes desde la perspectiva de cada docente (*Ver tabla 20*).

Tabla 20.

Ponderación de los criterios de análisis del potencial de aplicación de las prácticas en la entrevista (nivel aula UCATÓLICA).

<b>Código de identificación decano</b>	<b>Pertinencia</b>	<b>Recursos</b>	<b>Aporte al perfil emprendedor</b>	<b>Capacidad de la facultad</b>	<b>Criterio adicional</b>
<b>PUCATÓLICA2</b>	60%	10%	20%	10%	Ninguno
<b>PUCATÓLICA3</b>	25%	30%	20%	25%	Ninguno

En el *Apéndice 18. Resultados pseudo-cuantitativos de las entrevistas a actores UCATÓLICA* se muestran los resultados de las calificaciones asignadas por los profesores a cada criterio y cada

práctica de referencia analizada. En la tabla 21 se muestra una síntesis que relaciona: la práctica analizada, el puntaje global asignado por cada profesor, el puntaje resultante del potencial de aplicación de cada práctica de referencia y el potencial de aplicación según la escala definida en la tabla 15.

Tabla 21.

*Resultados de la calificación apreciativa sobre el potencial de aplicación de las prácticas de referencia del nivel de gestión Aula para la UCATÓLICA.*

Código	Práctica de referencia	Puntaje asignado a la práctica		Puntaje resultante potencial aplicación	Nivel Potencial aplicación
		Código Aula 1: PUCATÓ LICA2	Código Aula 2: PUCATÓ LICA3		
P"11	Definir estrategias de formación en emprendimiento social con una visión de internacionalización para formar emprendedores globales.	4,8	5	4,90	Muy alto
P"8	Realizar estudios e investigaciones desde la institución, orientados a identificar estrategias y herramientas que faciliten el aprendizaje y la enseñanza del emprendimiento social.	4,6	5	4,80	Muy alto
P"7	Realizar prácticas, pasantías, asesorías en empresas sociales y en servicio comunitario como experiencia de formación en emprendimiento social, orientadas a crear soluciones a problemas sociales con miembros de la comunidad. Como parte de la actividad, se buscará patrocinio de organizaciones locales, gubernamentales, no gubernamentales y comunitarias.	4,8	4,75	4,78	Muy alto

Código	Práctica de referencia	Puntaje asignado a la práctica		Puntaje resultante potencial aplicación	Nivel Potencial aplicación
		Código Aula 1: PUCATÓ LICA2	Código Aula 2: PUCATÓ LICA3		
P'17	<p>Desarrollar habilidades a través de herramientas pedagógicas de aula y de trabajo de campo para lograr equilibrar las demandas sociales y comerciales.</p> <p>Algunas herramientas de aula como: Ejercicios de pensamiento divergentes; estructuración de la misión y plan de negocios; conformación de grupos de transformación; modelado del papel del instructor</p> <p>Algunas herramientas de campo: Experiencia directa con contextos sociales; experimentación en la toma de decisiones; juego de roles.</p>	4,5	5	4,75	Muy alto
P'3	<p>Crear una plataforma de aprendizaje que involucre a diversos actores (estudiantes, emprendedores sociales, facilitadores, profesores y patrocinadores de negocios) y facilite el desarrollo de habilidades, el flujo de conocimiento y experiencias entre los grupos de interés.</p>	4,5	4,8	4,65	Muy alto
P'16	<p>Abordar desde el contenido programático temas esenciales sobre emprendimiento social: la identificación de necesidades; la asignación y búsqueda de recursos; la medición de resultados e impactos; la identificación de oportunidades; la creación de modelos de negocio sostenibles; el equilibrio de objetivos</p>	4,7	4,5	4,60	Muy alto

Código	Práctica de referencia	Puntaje asignado a la práctica		Puntaje resultante potencial aplicación	Nivel Potencial aplicación
		Código Aula 1: PUCATÓ LICA2	Código Aula 2: PUCATÓ LICA3		
	sociales y comerciales; la ética; la innovación y el escalamiento.				
P"4	Desarrollar análisis de casos y experiencias de emprendimiento social, con participación de emprendedores sociales y de expertos en el tema mediante discusiones, mentorías, publicaciones, videos y storytelling.	4,4	4,8	4,60	Muy alto
P"6	Desarrollar la oferta académica sobre emprendimiento social en torno a tres ejes temáticos: la problemática social; el negocio del emprendimiento social y, la sostenibilidad. En el primer eje se estudian los problemas sociales del entorno, valores y organizaciones sociales. En el eje temático del negocio del emprendimiento social se estudian la innovación social, las empresas sociales, el plan de negocios (social, rentable, sostenible) y en el eje de sostenibilidad se estudian el medio ambiente en relación con los problemas sociales y los emprendimientos sociales.	4,2	4,7	4,45	Muy alto
P"14	Diseñar un sistema de evaluación de competencias de los cursos de emprendimiento social, desde la visión académica (competencias enseñadas) y desde la visión práctica (competencias relevantes para emprendedores sociales).	4	4,8	4,40	Muy alto

Código	Práctica de referencia	Puntaje asignado a la práctica		Puntaje resultante potencial aplicación	Nivel Potencial aplicación
		Código Aula 1: PUCATÓ LICA2	Código Aula 2: PUCATÓ LICA3		
P"1	Empoderar al estudiante para formular y desarrollar propuestas de creación de nuevas empresas sociales, con base en la identificación de necesidades, generación de soluciones, plan de negocio, y evaluación de impactos.	4,3	4,45	4,38	Muy alto

Existe una opinión generalizada en el análisis de las entrevistas sobre el potencial y la pertinencia de formar en emprendimiento social ya que representa una estrategia para generar mayor impacto desde la Universidad, que se ha caracterizado por su vocación social, centrada en el servicio a la comunidad. El emprendimiento social, liderado ya sea por los estudiantes o acompañado por los estudiantes y liderado por las comunidades vulnerables con las cuales se han establecido o se están estableciendo relaciones con la Universidad, extenderían el impacto de los programas sociales vigentes, así como la generación de desarrollo económico y de reconocimiento de sus egresados. Estos resultados también reflejan que la institución demanda una forma de priorización que oriente el inicio de sus acciones.

De lo relacionado en la tabla 21 se puede concluir que, al igual que lo reflejado en las entrevistas de los profesores de la UIS, “aprender haciendo” o aprender mediante la realización de prácticas, pasantías, asesorías y servicio comunitario es valorado positivamente por la comunidad y por tanto, se ha identificado como una vía de aprendizaje exitosa para otras áreas del conocimiento; y como consecuencia, esta práctica es priorizada como una de las de mayor potencial de aplicación para la formación en emprendimiento social. En este mismo sentido, las experiencias internacionales han

representado aprendizajes significativos en otros campos y consideran como relevante integrar estrategias de formación en emprendimiento social con una visión de internacionalización.

Es preciso resaltar que, se encontró un contraste de opiniones respecto a la importancia de focalizar las prácticas de acuerdo con el perfil del estudiante. Uno de los profesores afirmaba que podría ser más estratégico orientar las prácticas de referencia seleccionadas únicamente para los estudiantes que tuviesen la motivación o el interés por el tema, en contraste, otra docente considera que las prácticas son una oportunidad para romper el paradigma de crear empresas de enfoque industrial únicamente, son una oportunidad para mostrar otro tipo de emprendimientos, en este caso, que generan valor social.

*II. Resultados de entrevistas para el nivel intermedio. Entrevistados: Directores de programa de la facultad de ingeniería de la Universidad Católica de Colombia.*

De acuerdo con la sugerencia de la Decanatura de ingeniería, se entrevistaron a los directores de programa que recibieron recientemente el registro calificado (Ingeniería Industrial) y la acreditación del programa (Ingeniería de sistemas y computaciones). Al igual que el nivel intermedio de la UIS, los directores coincidieron en asignar el mayor peso de ponderación al criterio de pertinencia. Adicionalmente, los dos directores afirmaron que para evaluar la implementación de las prácticas, era conveniente agregar un quinto criterio que tuviese en cuenta el perfil de los estudiantes y las políticas de la universidad, específicamente en el caso de aquellas que definen, como política institucional, la formación para el emprendimiento (*Ver tabla 22*).

Tabla 22.

*Ponderación de los criterios de análisis del potencial de aplicación de las prácticas (nivel intermedio Universidad Católica de Colombia).*

Código profesor	Pertinencia	Recursos	Aporte al perfil emprendedor	Capacidad de la facultad	Criterio adicional
PUCATÓ-LICA1	30%	25%	15%	30%	Tener en cuenta el perfil de los estudiantes que ingresan a la universidad.
PUCATÓ-LICA4	40%	10%	30%	20%	Considerar las políticas de la universidad. Existen universidades enfocadas específicamente en el emprendimiento.

En el *Apéndice 18* se muestran las calificaciones asignadas para cada criterio y en la *¡Error!* *No se encuentra el origen de la referencia.* una relación de: la práctica analizada, el puntaje global asignado por cada director, el puntaje resultante del potencial de aplicación de cada práctica de referencia y el nivel del potencial de aplicación según la escala definida en la tabla 15.

Tabla 23.

*Resultados de la calificación apreciativa sobre el potencial de aplicación de las prácticas de referencia del nivel intermedio de la UCATÓLICA.*

Código	Práctica de referencia nivel intermedio	Puntaje asignado a la práctica		Puntaje resultante potencial aplicación	Nivel potencial aplicación (tabla 13)
		Código director 1: PUCTÓ-LICA1	Código director 2: PUCATÓ-LICA4		
P'15	Diseñar mecanismos permanentes de vinculación a redes y relacionamiento con diversos actores (agencias industriales, sin fines de lucro, no	4,15	5	4,58	Muy alto

Código	Práctica de referencia nivel intermedio	Puntaje asignado a la práctica		Puntaje resultante potencial aplicación	Nivel potencial aplicación (tabla 13)
		Código director 1: PUCTÓ-LICA1	Código director 2: PUCATÓ-LICA4		
	gubernamentales o gubernamentales), con el fin de expandir los espacios de aprendizaje de la comunidad universitaria más allá del contexto académico.				
P"5	Crear espacios de formación básica y abierta sobre emprendimiento social. Incluyendo como líderes de formación a los emprendedores sociales y a los beneficiarios de dichas iniciativas.	4,15	4,8	4,48	Muy alto
P"24	Realizar visitas técnicas que permitan a los estudiantes en formación conocer y retroalimentarse de experiencias de otras organizaciones ya sea sociales, públicas o empresariales con el fin de conocer el contexto de cada sector y tener una percepción más clara de la dinámica en cada contexto. Las visitas pueden ser a incubadoras de empresas, empresas sociales, organizaciones públicas, empresas tradicionales, agencias gubernamentales y no gubernamentales, entre otras.	3,90	5	4,45	Muy alto
P"23	Enfocar las ofertas académicas en emprendimiento social para formar las habilidades: políticas, filantrópicas, de liderazgo, de gestión, de mercado y habilidades para equilibrar entre los elementos sociales y comerciales a los que se enfrenta un emprendedor social.	3,73	5	4,36	Muy alto
P"13	Diseñar y desarrollar cursos para emprendedores sociales, innovadores y solucionadores de problemas durante 4	4,20	3,4	3,80	Alto

Código	Práctica de referencia nivel intermedio	Puntaje asignado a la práctica		Puntaje resultante potencial aplicación	Nivel potencial aplicación (tabla 13)
		Código director 1: PUCTÓ-LICA1	Código director 2: PUCATÓ-LICA4		
	semestres consecutivos. Al finalizar, los estudiantes se presentan en competencias de planes de negocios usando las ideas que generaron en el curso.				
P"25	Buscar la participación de profesionales en trabajo social con el fin de enriquecer la visión ante complejos problemas sociales y desafíos ambientales.	3,03	2	2,51	Muy bajo
P"26	Establecer como requisito de graduación que los estudiantes pongan en marcha un emprendimiento tradicional o emprendimiento social.	1,45	1,3	1,38	Muy bajo
P"28	Establecer criterios de selección de estudiantes de acuerdo con los objetivos y alcance de cada oferta de formación en emprendimiento social, con el fin de cumplir las expectativas de los grupos de interés. Por ejemplo: Se ha identificado que generar una idea de emprendimiento social toma tiempo y por tanto, en algunos programas se ha estipulado como requisito de ingreso que quienes participen deben tener una idea de emprendimiento social definida.	1,00	1,3	1,15	Muy bajo

En términos generales los entrevistados resaltaron la pertinencia del emprendimiento social, teniendo en cuenta que la misión de la universidad está centrada en la persona. En el caso de la práctica asociada a la vinculación de redes (P"15), los entrevistados coinciden en que la

vinculación puede ser una fuente alternativa para la consecución de recursos, una fuente de conocimiento que permitirá trabajar a partir de referentes, aprender a partir de la experiencia de otros y permitirá generar capacidades de relacionamiento en los futuros emprendedores sociales.

Para la práctica que se refiere a la creación de espacios de formación básica y abierta sobre emprendimiento social (P''5) consideran que es pertinente para la facultad ya que se busca la formación integral a partir del contacto social, donde se genere impacto a largo plazo en la comunidad. Para lo cual, se deben concretar los esfuerzos aislados de los profesores y se requiere aprovechar que se tienen reglamentados medios como la práctica social y el emprendimiento como modalidad de proyecto de grado.

Respecto a realizar visitas técnicas que permitan a los estudiantes en formación conocer y retroalimentarse de experiencias de otras organizaciones ya sea sociales, públicas o empresariales (P''24), los directores de programa coincidieron en que esta práctica abre el panorama de los estudiantes y enriquece el conocimiento adquirido en clase; les permite ver y apropiarse de buenas prácticas, retándolos a identificar las oportunidades de mejora dentro de los procesos y dando apertura a posibilidades de diálogo más enriquecedoras con el docente sobre lo visto en clase. Es una práctica que se ha implementado para el caso particular de empresas tradicionales y los resultados han sido favorables desde el punto de vista de la formación de los estudiantes; por tanto, los directores de programa ven pertinente extenderlo hacia visitas a empresas sociales y públicas, ya que se enriquecerán en doble vía, los estudiantes y las organizaciones.

Para el caso de las prácticas P''25, P''26 y P''28, los entrevistados no consideran pertinente la implementación de la práctica en el contexto de la facultad de ingeniería de la Universidad Católica de Colombia. Respecto a la P''25 los directores de programa consideran que el trabajo social podría aportar a la formación en emprendimiento social, sin embargo, no se ha hecho necesario ni

evidente hasta el momento en la facultad, puesto que el acompañamiento, desde el área de las ciencias sociales, ha sido liderado por el programa de psicología de la institución, lo cual ha facilitado el desarrollo del programa social más importante para la universidad, el programa YOMASA.

Adicionalmente, los entrevistados coinciden con la opinión generalizada de los directores UIS sobre lo contraproducente que resultaría la obligatoriedad tanto de poner en marcha un emprendimiento social como establecer requisitos de selección para los programas (P<sup>o</sup>26 y P<sup>o</sup>28). Los directores entrevistados en las dos instituciones concuerdan en que se debe impulsar y motivar a aquellos estudiantes que tengan la voluntad o el perfil de ser emprendedores o emprendedores sociales, consideran conveniente ofrecerlo como opciones de desarrollo de proyecto de vida profesional y no como un requisito u obligatoriedad. Ninguna de las dos universidades estudiadas tiene como único fin en su misión, el desarrollo de emprendimientos.

*III. Resultados de entrevistas para el nivel intermedio. Entrevistados: Directivo del programa de la facultad de ingeniería de la Universidad Católica de Colombia.*

Para el nivel de alta dirección, se entrevistaron a dos directivos que hacen parte de la facultad: el Director de Docencia (Antes Vicedecano) y el Director de investigaciones. Al igual que el nivel de Alta Dirección UIS, los directivos coincidieron en asignar el mayor peso de ponderación al criterio de pertinencia. (Ver tabla 24).

Tabla 24.

*Ponderación de los criterios de análisis del potencial de aplicación de las prácticas (nivel Alta Dirección Universidad Católica de Colombia).*

<b>Código de entrevistado</b>	<b>Pertinencia</b>	<b>Recursos</b>	<b>Aporte al perfil emprendedor</b>	<b>Capacidad de la facultad</b>	<b>Criterio adicional</b>
<b>PUCATÓLICA 5</b>	40%	15%	30%	15%	Ninguno
<b>PUCATÓLICA 6</b>	30%	20%	30%	20%	Ninguno

En el *Apéndice 18* se muestran las calificaciones asignadas para cada criterio y en la tabla 25 una relación de: La práctica analizada, el puntaje global asignado por cada director, el puntaje resultante del potencial de aplicación de cada práctica de referencia y el nivel del potencial de aplicación según la escala definida en la tabla 15.

Tabla 25.

*Resultados de la calificación apreciativa sobre el potencial de aplicación de las prácticas de referencia (nivel Alta Dirección Universidad Católica de Colombia).*

<b>Código</b>	<b>Práctica de referencia</b>	<b>Puntaje asignado a la práctica</b>		<b>Puntaje resultante potencial aplicación</b>	<b>Nivel potencial aplicación</b>
		<b>Código Dirección 1: PUCATÓLICA 5</b>	<b>Código dirección 2: PUCATÓLICA 6</b>		
<b>P"20</b>	Diseñar un plan de formación teórico-práctico sobre emprendimiento social, dirigido a profesores y aspirantes a profesores y liderado por un grupo interdisciplinar.	4,7	4,6	4,65	Muy alto
<b>P"10</b>	Co-crear con estudiantes, profesores, comunidades y demás aliados, un centro o instituto de emprendimiento social que consolide la oferta académica, los programas de financiación a emprendimientos sociales, un	4,4	4,3	4,35	Muy alto

Código	Práctica de referencia	Puntaje asignado a la práctica		Puntaje resultante potencial aplicación	Nivel potencial aplicación
		Código Dirección 1: PUCATÓLICA 5	Código dirección 2: PUCATÓLICA 6		
	banco de necesidades o proyectos y el portafolio de servicios (asesorías, consultas, consultorías) para que acompañe la gestión del emprendedor social y ayude a los estudiantes con perfil científico y tecnológico a emprender proyectos que aborden necesidades reales				
P'2	Apoyar el desarrollo y los procesos de protección de la propiedad intelectual de un producto o tecnología.	4,25	4,4	4,325	Muy alto
P'18	Crear un programa de posgrado de emprendimiento social multidisciplinario que permita transferir conocimientos y aprendizajes a los programas de pregrado	4,55	3,9	4,225	Muy alto
P'12	Visibilizar y retroalimentar los casos de emprendimiento social mediante concursos que evalúen y premien el plan de negocios. El concurso podría contar con cobertura de los medios de comunicación institucional.	4	3,9	3,95	Alto
P'9	Incluir en los programas curriculares de pregrado un curso en emprendimiento social. Ya sea: a) exigible en todos los programas académicos b) exigible en programas de énfasis administrativo y opcional en los demás programas académicos. En el diseño del programa, incluir	3,45	3,5	3,475	Bajo

Código	Práctica de referencia	Puntaje asignado a la práctica		Puntaje resultante potencial aplicación	Nivel potencial aplicación
		Código Dirección 1: PUCATÓLICA 5	Código dirección 2: PUCATÓLICA 6		
	actores claves del entorno para co-crear el currículo.				

Con la calificación, nuevamente se refleja que la Universidad ha empezado a visualizar en la formación en emprendimiento social una oportunidad de proyección social alineada a su misión y valores institucionales.

El caso puntual de la práctica (P”20) fue ponderada con mayor potencial de aplicación, debido a que la Universidad ya ha iniciado la formación de algunos docentes en emprendimiento, es decir, dispone de la experiencia y la masa crítica de profesores interesados en el tema. Además, identifican el emprendimiento social como una estrategia sostenible que podría ayudar a las comunidades y a la misma universidad a aprovechar mejor los recursos, generar más desarrollo e impacto social.

La creación del centro o instituto de emprendimiento social (P”10), es una de las alternativas que se están evaluando dentro de la facultad y el enfoque que propone la práctica es considerado por los directivos como alineado a los programas sociales y de emprendimiento existentes; además de generar en ellos una mejor estructura e impacto.

En cuanto a la práctica (P”2), los directivos la visualizan como un eje articulador entre las ingenierías y el emprendimiento social, sería el transformador del enfoque de los programas sociales; permitiría consolidar los esfuerzos dispersos. Consideran pertinente pensar el desarrollo social fundamentado en la Ciencia la Tecnología y la Innovación.

La práctica que se enfoca en la inclusión de programas curriculares, tuvo una ponderación baja debido a que los 4 programas de la facultad hicieron una reforma curricular recientemente en los

programas y, a mediano plazo, no sería posible incluir una asignatura más. Sin embargo, también coinciden en que se podría implementar desde el enfoque extracurricular y el enfoque de electividad.

**4.2.3 Resultados del análisis estructural.** Para identificar las prácticas priorizadas mediante el análisis estructural se realizó un mapa de influencia y dependencia de cada una de las matrices suministradas por los profesores, directores y directivos de las dos instituciones por separado, según el nivel de gestión del tomador de decisiones y la Universidad estudiada. Para este proceso se utilizó el software MicMac®. (*Ver Apéndice 19. Matrices de impacto cruzadas ponderadas por los actores de la Universidad Industrial de Santander, Apéndice 20. Matrices de impacto cruzadas ponderadas por los actores de la Universidad Católica de Colombia*).

Con cada matriz de impactos cruzados de cada profesor, director y decano o directivo, se generó un Diagrama de influencia y dependencia que permitió identificar las variables claves sobre las que se debería influir para generar mayor impacto en el sistema, entendiendo el sistema como el proceso formativo en emprendimiento social de cada IES. Es decir, permitió visualizar las prácticas de referencia claves con las cuales se debería iniciar la intervención en el sistema.

De los diagramas de influencia se consideraron, como priorizadas, la sumatoria de las variables claves arrojadas por nivel de gestión del tomador de decisiones (*Ver tabla 26*) (*Ver Apéndice 21. Resultados MICMAC, Diagrama de influencia dependencia Universidad Industrial de Santander y el Apéndice 22. Resultados MICMAC. Diagrama de influencia dependencia Universidad Católica de Colombia*).

Tabla 26.

*Prácticas de referencia priorizadas como variables claves en el sistema.*

Nivel de gestión del tomador de decisiones	Variables claves en zona de conflicto UIS	Variables claves en zona de conflicto UCATÓLICA
<b>Aula</b>	P''1; P''3; P''4; P''6; P''16	P''1; P''4; P''7; P''8; P''11; P''14; P''16; P''17
<b>Intermedio</b>	P''5; P''13; P''23	P''23
<b>Alta Dirección</b>	P''10; P''18; P''20	P''9; P''10; P''12

**4.2.5 Resultados de la literatura** Tomando como referencia los resultados presentados en el Capítulo II y para realizar la triangulación, se decidió considerar aquellos factores y determinantes clave que, según la literatura, influyen tanto en la creación de emprendimientos sociales como en la formación en el tópico e identificar a partir de estos, las prácticas de referencia asociadas o relacionadas con cada determinante (*Ver Tabla 27*); esto con el fin de identificar, a partir de la literatura, cuales de las prácticas de referencia se priorizan y con estos resultados, realizar la triangulación de datos.

Tabla 27.

*Prácticas de referencia asociadas a los determinantes de la creación de emprendimientos sociales y a los factores que influyen en la formación en emprendimiento social.*

Código	Determinantes del emprendimiento social	Autores	Prácticas asociadas Aula	Prácticas asociadas Intermedio	Prácticas asociadas Alta Dirección
<b>D1</b>	Enseñar a los estudiantes sobre y para el emprendimiento social tiene el potencial de impactar radical y positivamente en la vida de los estudiantes, en la creación y en la operación de emprendimientos sociales.	(Pache & Chowdhury, 2012)	P''3; P''4; P''6; P''7; P''16; P''17	P''5; P''13; P''23; P''24	P''9; P''18; P''20

Código	Determinantes del emprendimiento social	Autores	Prácticas asociadas Aula	Prácticas asociadas Intermedio	Prácticas asociadas Alta Dirección
D2	Establecer alianzas estratégicas para obtener el apoyo, la participación y la legitimación de la misión social. Asociarse con los actores de la comunidad respalda y legitima a los emprendimientos sociales.	(Gliedt, & Parker, 2007) (Pache & Chowdhury, 2012)	P"3; P"7; P"11	P"5; P"15; P"25	P"10
D3	Las experiencias en contextos pro-sociales (voluntariado, servicio comunitario, prácticas sociales, entre otras) están asociadas positivamente con la viabilidad de creación de emprendimientos sociales.	(Kedmenec, Rebernik, & Tominc, 2016)	P"7; P"11	P"24	-
D4	Un entorno empresarial legislativo y tributario favorable impulsan la actividad empresarial social.	(Bowen and De Clercq, 2008)	-	-	-
D5	Contar con el apoyo de actores facilitadores como organismos de financiación pública locales, nacionales y multinacionales que aportan recursos a la empresa para apoyar, transferir y escalar sus innovaciones sociales.	(Pache & Chowdhury, 2012)	P"3; P"16	-	P"10
D6	Iniciar una empresa que resuelva un problema social representa una opción profesional atractiva en las economías de oportunidades de empleo limitadas.	(Kedmenec et al., 2016) (Ashour, 2016)	P"1; P"6	P"26	P"10; P"12
D8	Establecer una fuente de ingresos mediante un modelo de negocios innovador.	(Pache & Chowdhury, 2012)	P"16	-	-
D9	Interactuar con actores de diferentes naciones, estar expuestos a un contexto cultural diferente da a los empresarios sociales la oportunidad de experimentar una forma distinta de explicar su propio contexto y generar nuevas ideas e información.	(Scheiber, 2016)	P"11	P"15; P"24	-

<b>Código</b>	<b>Determinantes del emprendimiento social</b>	<b>Autores</b>	<b>Prácticas asociadas Aula</b>	<b>Prácticas asociadas Intermedio</b>	<b>Prácticas asociadas Alta Dirección</b>
<b>D10</b>	Mantener relaciones con organismos políticos (gobiernos nacionales y locales, representantes electos). Son un grupo de interés clave para los empresarios sociales ya que estos diseñan y votan las políticas que afectan la provisión general de bienes sociales.	(Pache & Chowdhury, 2012)	-	-	-
<b>D12</b>	Contar con un equipo que genere y discuta ideas, comparta aprendizajes y establezca niveles de logro o progreso del emprendimiento social.	(Cope, 2003)	P"3; P"4	P"5; P"15; P"25	P"10
<b>D13</b>	Las características de los emprendedores sociales, los procesos y recursos utilizados para ofrecer su propuesta de valor son determinantes para mantener en el tiempo los emprendimientos sociales. El liderazgo y la visión de los empresarios y emprendedores sociales ante la necesidad de recaudar fondos, promover cambios en la legislación, o transferir y escalar innovaciones sociales.	(Elmes et al., 2012) (Pache & Chowdhury, 2012)	P"1; P"4; P"16; P"17	P"23	-
<b>D14</b>	Estimular el compromiso de los estudiantes en temas sociales para mejorar la motivación, aumentar la conciencia crítica y la relevancia del emprendimiento social.	(Nandan & Scott, 2013)	P"1; P"6; P"7; P"16	P"23; P"24	P"10
<b>Factores que influyen en la formación de emprendedores sociales</b>					
<b>Código</b>	<b>Factores que influyen en la formación de emprendedores sociales</b>	<b>Autores</b>	<b>Prácticas asociadas Aula</b>	<b>Prácticas asociadas Intermedio</b>	<b>Prácticas asociadas Alta Dirección</b>
<b>FESI</b>	Los empresarios y emprendedores sociales tienden a aprender mejor	(Cope, 2003)	P"4; P"7; P"16	P"24	P"2; P"10

Factores que influyen en la formación de emprendedores sociales	Autores	Prácticas asociadas Aula	Prácticas asociadas Intermedio	Prácticas asociadas Alta Dirección	
cuando pueden ver que el tema es directamente relevante para su situación.					
FES2	Las comunidades de práctica (y por definición el aprendizaje) pueden ser más enriquecedoras en programas impartidos de manera conjunta a emprendedores sociales y tradicionales.	(Howorth, Smith, & Parkinson, 2012)	-	P"24	-
FES3	La ubicación institucional de un programa de educación para el emprendimiento social influye fuertemente en su contenido. En particular, los programas en las escuelas de negocios están más inclinados hacia la enseñanza de habilidades de mercado, mientras que los programas en las escuelas de administración pública son más equilibrados en su énfasis de mercado, política, filantropía, gestión y habilidades de liderazgo.	(Manuel, Lam, Maaten, & Klein-Geltink, 2011)	-	-	-
FES4	Desarrollar habilidades en la gestión del tiempo, la planificación y la negociación – persuasión, ayudan a los estudiantes a superar las incertidumbres y complejidades del inicio de un emprendimiento.	(Chang, Benamraoui, & Rieple, 2013)	P"1; P"3	P"23	-
FES5	La inmersión en un contexto social es un medio para facilitar el emprendimiento social puesto que ofrece una mayor comprensión de la problemática, la causa y los efectos positivos y negativos.	(Elmes et al., 2012) (Mair & Martí, 2006)	P"11	-	-

### 4.3 Triangulación de datos

A partir de los resultados obtenidos en las entrevistas, en el análisis estructural y en la literatura, se utilizó la triangulación como una estrategia de comparación para identificar la convergencia entre los datos y de acuerdo al grado de concordancia de los mismos, establecer el nivel del potencial de aplicación de las prácticas. Es decir, aquellas prácticas: 1) asociadas a los determinantes y factores de la formación y creación de emprendimiento social; 2) identificadas como variables clave en el análisis estructural y 3) priorizadas en las entrevistas mediante la calificación y ponderación asignada por los actores de cada institución; serán las prácticas con mayor potencial de aplicación en cada institución.

En este sentido, las prácticas con mayor potencial de aplicación fueron llamadas de nivel 1; se entendieron como prácticas nivel 2, aquellas que fueron priorizadas en dos de los métodos y las prácticas nivel 3, aquellas que fueron priorizadas en un único método (*Ver tabla 28*) (*Ver figura 22*). Este análisis se realizó de manera separada para cada institución y nivel de gestión del tomador de decisiones (*Ver Apéndice 23. Análisis de convergencia y divergencia de los datos UIS y Apéndice 24. Análisis de convergencia y divergencia de los datos UCATÓLICA*).

Tabla 28.

*Consideraciones de priorización tenidos en cuenta en el análisis de resultados de los métodos a triangular.*

<b>Método</b>	<b>Consideración de priorización</b>
<b>Revisión de literatura</b>	Prácticas asociadas a los determinantes de la creación de emprendimientos sociales o a los factores que influyen en la formación en el tópico.
<b>Entrevista</b>	Prácticas de referencia calificadas en el nivel muy alto y alto.
<b>Análisis estructural</b>	Prácticas de referencia ubicadas en la zona de conflicto o de variables claves en el Diagrama de influencia – dependencia.

Siguiendo esta lógica, la recomendación para las instituciones se orienta a utilizar una estrategia de priorización donde en primera instancia, se implementen las prácticas nivel 1; en segunda instancia las de nivel 2 y en tercera instancia, las prácticas de nivel 3.

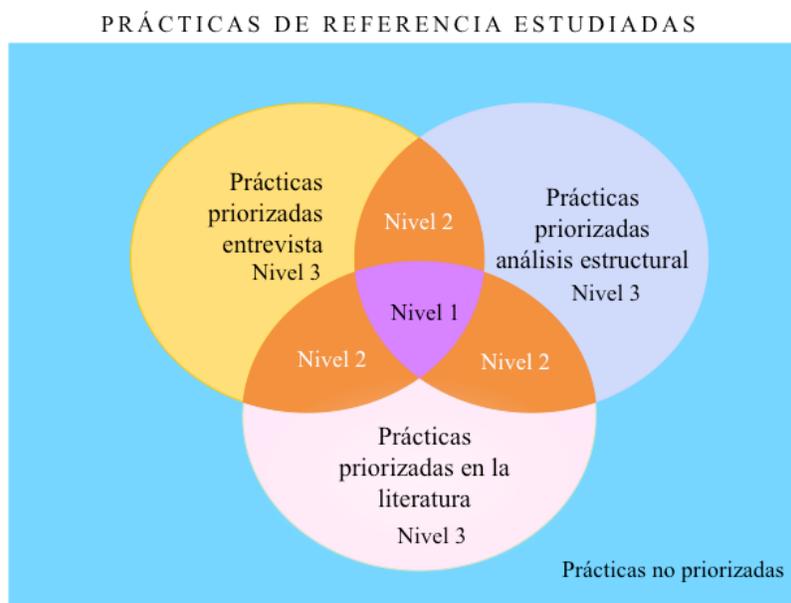


Figura 22. Niveles de potencial de aplicación generados a partir de la triangulación de datos.

De acuerdo con lo anterior, a continuación, se representan mediante Diagramas de Venn los resultados obtenidos del análisis de divergencia y convergencia entre los datos priorizados mediante la entrevista, el análisis estructural y la literatura.

Para el caso de la UIS, en términos generales se identificó que existen acuerdos sobre los temas que se deben enseñar desde las diferentes estrategias pedagógicas, sin embargo, no hay convergencia en cuales de las estrategias se deberían usar. Para el nivel de gestión intermedio, el acuerdo estuvo alrededor de la importancia de formar y generar habilidades blandas (soft skills), habilidades sociales, siendo incluso más relevante que los contenidos programáticos. En el nivel de gestión de la alta dirección, el acuerdo más fuerte se centró en dar respuesta a la necesidad que

tiene la universidad de proyectarse ante la sociedad, de promover el desarrollo y generar impacto que trascienda los límites de la institución (*Ver Figura 23*).

En contraste, en la Universidad Católica de Colombia (*Ver Figura 24*) se identificó que los diferentes niveles de gestión de la institución, han reconocido en la formación en emprendimiento social, una oportunidad de generación de impacto alineada a su vocación social, una oportunidad de generación de impacto alineada a su vocación social y de servicio a la comunidad; por tanto, la priorización no se focaliza en un nivel de gestión, por el contrario, es un interés conjunto sobre la formación en emprendimiento social el que se refleja en el estudio. Las prácticas con mayor potencial de aplicación abordan desde los contenidos programáticos, las prácticas en un contexto o entidad externa, el desarrollo de habilidades blandas, la relación con el entorno, la generación de redes, hasta el diseño y la creación de emprendimientos sociales.

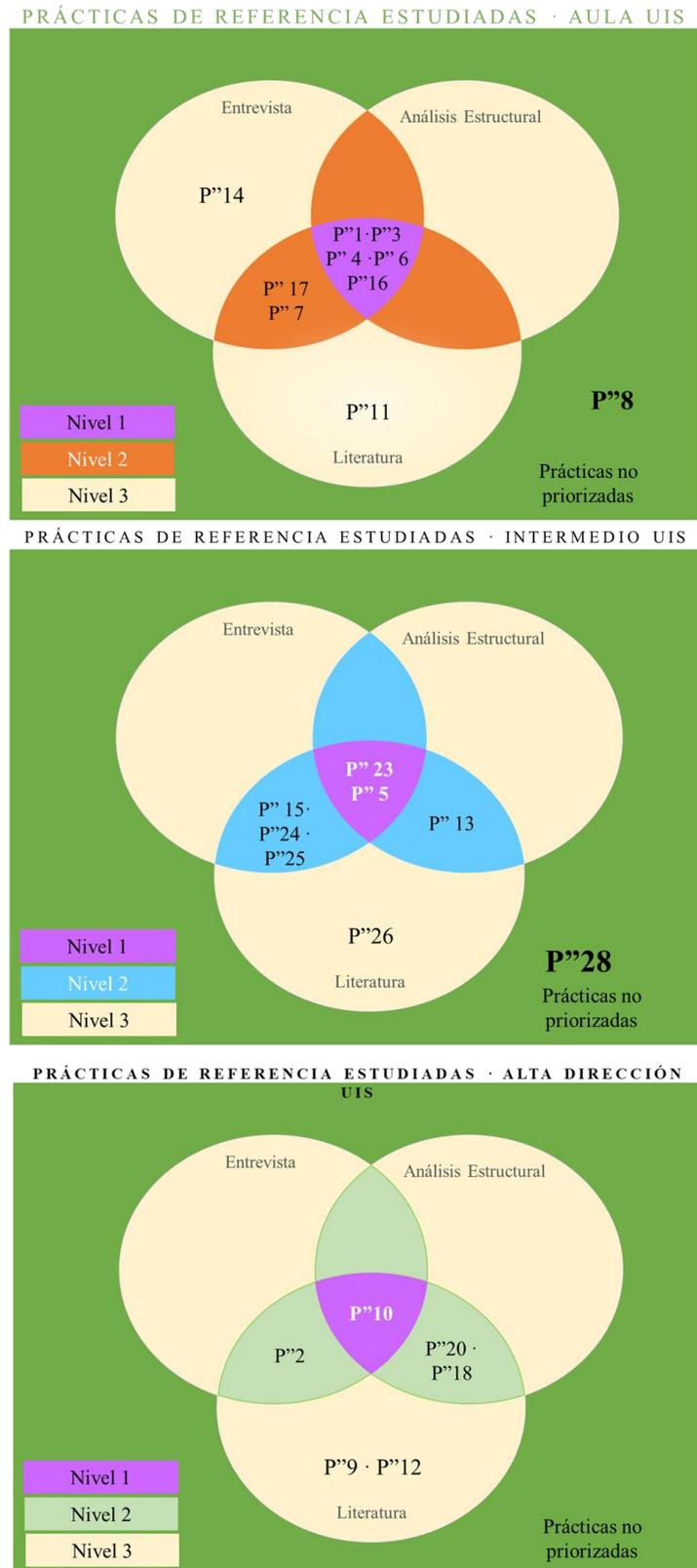


Figura 23. Diagramas de Venn con las prácticas de referencia priorizadas para la UIS.

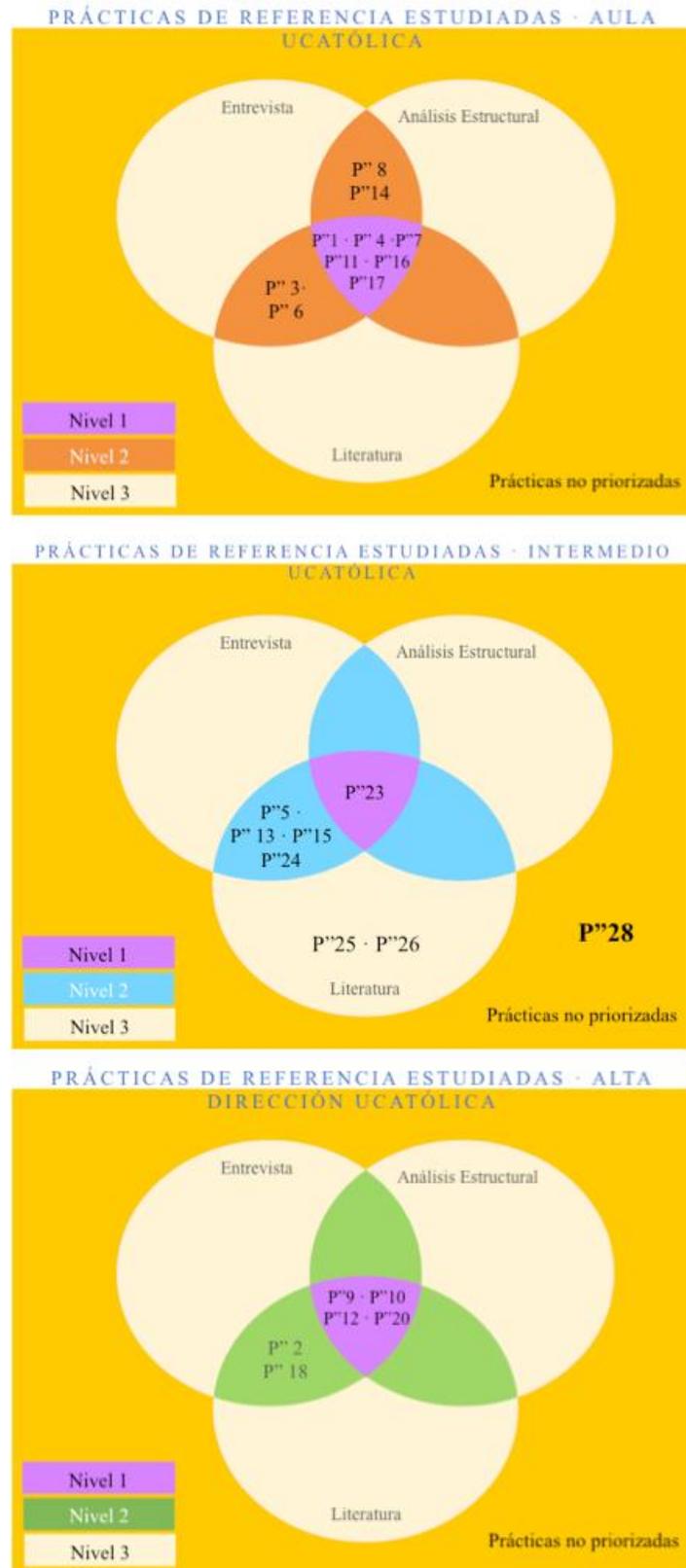


Figura 24. Diagramas de Venn con las prácticas de referencia priorizadas para la UCATÓLICA.

Para finalizar, a continuación se relacionan las prácticas de referencia priorizadas y ordenadas de acuerdo al potencial de aplicación en el contexto de la Universidad Industrial de Santander y la Universidad Católica de Colombia (*Ver tabla 29*).

Tabla 29.

*Prácticas de referencia clasificadas según su potencial de aplicación para la UIS y la UCATÓLICA.*

Código	Descripción de la práctica de referencia	Autores	Nivel de gestión en la organización del tomador de decisiones	Nivel de potencial de aplicación UIS	Nivel de potencial de aplicación U CATÓLICA
P"10	Co-crear con estudiantes, profesores, comunidades y demás aliados, un centro o instituto de emprendimiento social que consolide la oferta académica, los programas de financiación a emprendimientos sociales, un banco de necesidades o proyectos y el portafolio de servicios (asesorías, consultas, consultorías) para que acompañe la gestión del emprendedor social y ayude a los estudiantes con perfil científico y tecnológico a emprender proyectos que aborden necesidades reales.	(Elmes, Jiusto, Whiteman, Hersh & Guthey, 2012) (Wu, Kuo, & Shen, 2013).	Alta dirección	Nivel 1	Nivel 1
P"20	Diseñar un plan de formación teórico-práctico sobre emprendimiento social, liderado por un grupo interdisciplinar y dirigido a profesores o aspirantes a profesores.	(Spais & Beheshti, 2016)	Alta dirección	Nivel 2	Nivel 1
P"2	Apoyar el desarrollo y los procesos de protección de la propiedad intelectual de un producto o	(Archibald, Muhammad & Estreet, 2016)	Alta dirección	Nivel 2	Nivel 2

Código	Descripción de la práctica de referencia	Autores	Nivel de gestión en la organización del tomador de decisiones	Nivel de potencial de aplicación UIS	Nivel de potencial de aplicación U CATÓLICA
P'18	<p>tecnología. Por ejemplo, patentar una tecnología.</p> <p>Crear un programa de posgrado de emprendimiento social multidisciplinario que permita transferir conocimientos y aprendizajes a los programas de pregrado.</p>	<p>(Nandan &amp; Scott, 2013). (Hildebrand, 2005) (Nandan &amp; Scott, 2013).</p>	Alta dirección	Nivel 2	Nivel 2
P'9	<p>Incluir en los programas curriculares de pregrado un curso en emprendimiento social co-creado con los actores claves del entorno. Ya sea: a) exigible en todos los programas académicos b) exigible en programas de énfasis administrativo y opcional en los demás programas académicos.</p>	<p>(Wu, Kuo, &amp; Shen, 2013).</p>	Alta dirección	Nivel 3	Nivel 1
P'12	<p>Visibilizar y retroalimentar los casos de emprendimiento social mediante concursos que evalúen y premien el plan de negocios. Darle visibilidad por ejemplo mediante la cobertura de los medios de comunicación institucional.</p>	<p>(Kedmenec, Rebernik &amp; Tominc, 2016) (Pache &amp; Chowdhury, 2012)</p>	Alta dirección	Nivel 3	Nivel 1
P'1	<p>Empoderar al estudiante para formular y desarrollar propuestas de creación de nuevas empresas sociales, con base en la identificación de necesidades, generación de soluciones, construcción del plan de negocio, y evaluación de impactos.</p>	<p>(Heinonen &amp; Poikkijoki, 2006) (Higgins &amp; Simpson, 1997) (Elmes, Justo, Whiteman, Hersh &amp; Guthey, 2012)(Heinonen, J., &amp; Poikkijoki,</p>	Aula	Nivel 1	Nivel 1

Código	Descripción de la práctica de referencia	Autores	Nivel de gestión en la organización del tomador de decisiones	Nivel de potencial de aplicación UIS	Nivel de potencial de aplicación U CATÓLICA
P"4	Desarrollar análisis de casos y experiencias de emprendimiento social, con participación de emprendedores sociales y de expertos en el tema mediante discusiones, mentorías, publicaciones, videos y storytelling.	S. A.) (2006). (Smith, Besharov, Wessels & Chertok, 2012). (Andries & Daou, 2016) (Archibald, Muhammad & Estreet, 2016)(Pache & Chowdhury, 2012)(Tracey & Phillips, 2007).	Aula	Nivel 1	Nivel 1
P"16	Abordar desde el contenido programático temas esenciales sobre emprendimiento social: la identificación de necesidades; la asignación y búsqueda de recursos; la medición de resultados e impactos; la identificación de oportunidades; la creación de modelos de negocio sostenibles; el equilibrio de objetivos sociales y comerciales; la ética; la innovación y el escalamiento.	(Kedmenec, Rebernik & Tominc, 2016) (Wu, Kuo, & Shen, 2013). (Smith, Besharov, Wessels & Chertok, 2012).	Aula	Nivel 1	Nivel 1
P"3	Crear una plataforma de aprendizaje que involucre a diversos actores (estudiantes, emprendedores sociales, facilitadores, profesores y patrocinadores de negocios) y facilite el desarrollo de habilidades, el flujo de	(Collins, Smith & Hannon, 2006)	Aula	Nivel 1	Nivel 2

Código	Descripción de la práctica de referencia	Autores	Nivel de gestión en la organización del tomador de decisiones	Nivel de potencial de aplicación UIS	Nivel de potencial de aplicación U CATÓLICA
P'16	<p>conocimiento y de experiencias entre los grupos de interés.</p> <p>Desarrollar la oferta académica sobre emprendimiento social en torno a tres ejes temáticos: la problemática social; el negocio del emprendimiento social y, la sostenibilidad. En el primer eje se estudian los problemas sociales del entorno, valores y organizaciones sociales. En el eje temático del negocio del emprendimiento social se estudian la innovación social, las empresas sociales, el plan de negocios (social, rentable, sostenible) y en el eje de sostenibilidad se estudian el medio ambiente en relación con los problemas sociales y los emprendimientos sociales.</p>	(Mair & Noboa, 2006) (Richardson y Hynes, 2008)	Aula	Nivel 1	Nivel 2
P'17	<p>Realizar prácticas, pasantías o asesorías en empresas sociales y en servicio comunitario como experiencia de formación en emprendimiento social, orientadas a crear soluciones a problemas sociales con miembros de la comunidad. Como parte de las actividades, se buscará patrocinio de organizaciones locales, gubernamentales, no gubernamentales y comunitarias.</p>	(Elmes, Jiusto, Whiteman, Hersh & Guthey, 2012)	Aula	Nivel 2	Nivel 1

Código	Descripción de la práctica de referencia	Autores	Nivel de gestión en la organización del tomador de decisiones	Nivel de potencial de aplicación UIS	Nivel de potencial de aplicación U CATÓLICA
P'17	<p>Desarrollar habilidades a través de herramientas pedagógicas de aula y de trabajo de campo que le permitan al futuro emprendedor equilibrar las demandas sociales y comerciales.</p> <p>Algunas herramientas de aula como: Ejercicios de pensamiento divergentes; estructuración de la misión y plan de negocios; conformación de grupos de transformación; modelado del papel del instructor. Algunas herramientas de campo: Experiencia directa con contextos sociales; experimentación en la toma de decisiones; juego de roles.</p>	<p>(Smith, Besharov, Wessels &amp; Chertok, 2012) (Ashour, 2016)</p>	Aula	Nivel 2	Nivel 1
P'11	<p>Definir estrategias de formación en emprendimiento social con una visión de internacionalización para formar emprendedores globales. Por ejemplo, viajes internacionales de campo durante los cuales los estudiantes pasan una semana en un país extranjero para reunirse con líderes sociales, empresariales y del sector público, alentando así a los estudiantes a analizar las divergencias, puntos en común y reconsiderar la forma como se han venido haciendo las cosas.</p>	<p>(Fargion, Gevorgianiene &amp; Lievens, 2011) (Gundlach &amp; Zivnuska, 2010) (Klatt, 1988), (Kuratko, 2005)</p>	Aula	Nivel 3	Nivel 1
P'14	<p>Diseñar un sistema de evaluación de competencias de los cursos de emprendimiento social, desde la visión académica (competencias</p>	<p>(Miller, Wesley &amp; Williams, 2012)</p>	Aula	Nivel 3	Nivel 2

Código	Descripción de la práctica de referencia	Autores	Nivel de gestión en la organización del tomador de decisiones	Nivel de potencial de aplicación UIS	Nivel de potencial de aplicación U CATÓLICA
P"8	enseñadas) y desde la visión práctica (competencias relevantes para emprendedores sociales y el entorno). Realizar estudios e investigaciones desde la institución, orientados a identificar estrategias y herramientas que faciliten el aprendizaje y la enseñanza del emprendimiento social.	(Chang, Benamraoui & Rieple, 2014)	Aula	No se identifica potencial de aplicación	Nivel 2
P"23	Enfocar las ofertas académicas en emprendimiento social para formar las habilidades: políticas, filantrópicas, de liderazgo, de gestión, de mercado y habilidades para equilibrar entre los elementos sociales y comerciales a los que se enfrenta un emprendedor social.	(Mirabella, R., & Young, D. R., 2012) (Smith, Besharov, Wessels & Chertok, 2012).	Intermedio	Nivel 1	Nivel 1
P"5	Crear espacios de formación básica y abierta sobre emprendimiento social. Incluyendo como líderes de formación a los emprendedores sociales y a los beneficiarios de dichas iniciativas.	(Archibald, Muhammad & Estreet, 2016)	Intermedio	Nivel 1	Nivel 2
P"13	Diseñar y desarrollar cursos para emprendedores sociales, innovadores y solucionadores de problemas durante 4 semestres consecutivos. Al finalizar, los estudiantes se presentan en competencias de planes de negocios usando las ideas que generaron en el curso.	(Smith, Besharov, Wessels & Chertok, 2012) ("Business for Good" de Cornell y Harvard University)	Intermedio	Nivel 2	Nivel 2

Código	Descripción de la práctica de referencia	Autores	Nivel de gestión en la organización del tomador de decisiones	Nivel de potencial de aplicación UIS	Nivel de potencial de aplicación U CATÓLICA
P"15	Diseñar mecanismos permanentes de vinculación a redes y relacionamiento con diversos actores (agencias industriales, sin fines de lucro, no gubernamentales o gubernamentales), con el fin de expandir los espacios de aprendizaje de la comunidad universitaria más allá del contexto académico.	(Elmes, Jiusto, Whiteman, Hersh & Guthey, 2012) (Sunduramurthy, Zheng, Musteen, Francis & Rhyne, 2016)	Intermedio	Nivel 2	Nivel 2
P"24	Realizar visitas técnicas que permitan a los estudiantes en formación conocer y retroalimentarse de experiencias de otras organizaciones ya sea sociales, públicas o empresariales con el fin de conocer el contexto de cada sector y tener una percepción más clara de la dinámica en cada contexto. Las visitas puede ser a incubadoras de empresas, empresas sociales, organizaciones públicas, empresas tradicionales, agencias gubernamentales y no gubernamentales, entre otras.	(Archibald, Muhammad & Estreet, 2016) (Pache & Chowdhury, 2012)	Intermedio	Nivel 2	Nivel 2
P"25	Buscar la participación de profesionales en trabajo social con el fin de enriquecer la visión ante complejos problemas sociales y desafíos ambientales.	(Foy & Bent-Goodley, 2016).	Intermedio	Nivel 2	Nivel 3
P"26	Establecer como requisito de graduación que los estudiantes pongan en marcha un	(Kedmenec, Rebernik & Tominc, 2016)	Intermedio	Nivel 3	Nivel 3

Código	Descripción de la práctica de referencia	Autores	Nivel de gestión en la organización del tomador de decisiones	Nivel de potencial de aplicación UIS	Nivel de potencial de aplicación U CATÓLICA
P <sup>o</sup> 28	<p>emprendimiento tradicional o emprendimiento social.</p> <p>Establecer criterios de selección de estudiantes de acuerdo con los objetivos y alcance de cada oferta de formación en emprendimiento social, con el fin de cumplir las expectativas de los grupos de interés.</p> <p>Por ejemplo: Se ha identificado que generar una idea de emprendimiento social toma tiempo y por tanto, en algunos programas se ha estipulado como requisito de ingreso que quienes participen deben tener una idea de emprendimiento social definida.</p>	(Howorth, Smith & Parkinson, 2012).	Intermedio	No se identifica potencial de aplicación	No se identifica potencial de aplicación

### 5. Hallazgos

- De la revisión de literatura sobre prácticas de referencia se identificó que la formación en emprendimiento social está estrechamente asociada a la educación superior. Los resultados obtenidos de las ecuaciones de búsqueda eran similares sin importar si se acotaba o no a este nivel de educación.

- Los emprendedores sociales deben estar preparados para utilizar el conocimiento de diversas disciplinas, identificar necesidades, problemas y oportunidades y co-crear las soluciones con los miembros de la comunidad.
- Para el desarrollo de soluciones sostenibles a largo plazo de las problemáticas de la comunidad, los emprendedores sociales deben estar preparados para transformar los enfoques mono-disciplinarios existentes en la oferta educativa y defender un enfoque transdisciplinario.
- De acuerdo con las experiencias expuestas en la narrativa de las entrevistas a los actores de las IES, se puede inferir que las transformaciones y apuestas institucionales suelen ser más sencillas de adoptar o implementar en las Instituciones de Educación Superior de menor tamaño.
- La estructura jerárquica, la cultura organizacional y la naturaleza de la institución influyen significativamente en la apropiación de las prácticas de referencia de formación en emprendimiento social.
- Como ocurrió en el caso de la UIS, la universidad de mayor tamaño y trayectoria tiene una dinámica que les obliga a crear y generar capacidades constantemente ante los retos, lo cual permite inferir que es más probable identificar un mayor número de experiencias similares asociadas a las prácticas de referencia.
- De acuerdo con lo encontrado en la literatura, cerca de un 60% de las características del emprendedor tradicional y el emprendedor social son similares y están enfocadas en el espíritu de liderazgo, toma de riesgos, independencia, capacidad innovadora, confianza en sí mismo, creación de redes, capacidad de identificar oportunidades, visión, pasión, aprendizaje continuo y disciplina. Las características asociadas al emprendedor social y no

identificadas para el emprendedor tradicional son: la empatía, la capacidad de consecución de recursos, la capacidad de ser un transformador de realidades y mantener el equilibrio entre las demandas sociales y comerciales.

- Obtener información primaria, a partir de entrevistas en la universidad de mayor tamaño es más complejo debido a que los profesores tienen menor claridad de las metas, planes, programas y actividades que se realizan en la institución y en la facultad. Además, suelen ser más cautelosos con la entrega de información y de su propia opinión.
- Como resultado de las entrevistas se identificó que, en las dos instituciones, las prácticas de referencias con mayor ponderación en el análisis de potencial de aplicación realizado en las entrevistas son aquellas prácticas con las cuales han tenido experiencias similares desde otra área de conocimiento, que han sido implementadas de manera parcial o igual en la institución.
- En la Universidad Católica de Colombia las respuestas a las preguntas de las entrevistas, sin importar el nivel de gestión, tenían unos argumentos muy similares, más alineados entre sí que en el caso de la UIS. Los entrevistados hacían referencia a los mismos programas, prácticas y necesidades en el tema, por tanto, no se identificó como necesario hacer más de 2 entrevistas en ningún nivel.
- Del desarrollo de las entrevistas se identificó que para la mayoría de los participantes el criterio más importante es la pertinencia y para ninguna de las dos instituciones, los recursos son un problema u obstáculo, siempre y cuando la práctica sea pertinente. En esos casos en términos generalizados, los entrevistados coinciden en que se realizaría la gestión que sea necesaria para llevar a cabo la práctica.

## 6. Conclusiones

De la primera etapa del proyecto se concluye que si bien las definiciones contemporáneas del emprendimiento se acercan, el emprendimiento social es una "especie de género empresarial" (Dees, Emerson, & Economy, 2001; Welsh & Krueger, 2013), que alude a una actividad generadora de valor social dentro o entre sectores con o sin fines de lucro, empresariales o gubernamentales (Austin et al., 2006), que consiste en identificar problemas sociales, abordarlos con enfoques innovadores y crear soluciones sostenibles y de impacto en el largo plazo (Mulgan, Tucker, Ali, & Sanders, 2008).

Del ejercicio de revisión se concluye que existen factores que influyen positivamente en la creación y desarrollo de emprendimientos sociales, denominados en este estudio, como determinantes del emprendimiento social y están asociados: al establecimiento de alianzas estratégicas; a la enseñanza sobre el emprendimiento social; a las experiencias en contextos pro-sociales; al entorno empresarial legislativo y tributario; a la disponibilidad de recursos; a la creación de modelos de negocio innovadores; a las características del emprendedor, su equipo de trabajo y el compromiso o conciencia crítica de los integrantes de dicho equipo.

En el estudio se evidenció que las Instituciones de Educación Superior se constituyen en actores clave llamados a liderar la formación de habilidades necesarias para impulsar la formación en emprendimiento social asumiendo retos como: llegar más allá de la creación de un plan de negocios; generar un movimiento que promueva el conocimiento, el lenguaje y las prácticas asociadas al emprendimiento social; investigar, informar, aplicar y evaluar métodos de enseñanza

sobre el tópico; responder desde el saber a las necesidades y problemáticas de la sociedad y formar a los emprendedores sociales para formular problemas y desarrollar un pensamiento reflexivo ante estos.

Producto de la revisión de literatura se lograron identificar, en una primera codificación, 139 prácticas de referencia asociadas a la formación en emprendimiento social, estas fueron analizadas y sometidas a un proceso iterativo de depuración y agrupación logrando llegar a 73 prácticas de referencia sobre las cuales se establecieron categorías de análisis.

Del desarrollo de la segunda etapa del proyecto se encontró que la categorización facilitó el análisis del contenido de las prácticas; principalmente porque permitió la asociación de las mismas con los tomadores de decisiones de acuerdo con su nivel de gestión. Derivado de la categorización, también se infiere que la formación en emprendimiento social es un tema naciente, debido a que el mayor porcentaje de las prácticas identificadas en la literatura (66%) están centradas en los primeros niveles de apropiación del conocimiento sobre la formación en emprendimiento social; explicando a su vez, la concentración de dichas prácticas en un nivel de gestión operativo, el nivel de gestión Aula (58 %). En el nivel de gestión denominado Aula se agruparon principalmente prácticas de la literatura enfocadas a la definición de contenidos programáticos. Se identificó, además, que un porcentaje significativo de las prácticas se relacionan con prácticas experienciales, orientadas a aprender haciendo, a la construcción con el estudiante, a la interacción con el entorno y con un enfoque pedagógico predominantemente constructivista.

De acuerdo con lo concluido previamente, es posible afirmar que a partir del desarrollo de la primera y segunda etapa del proyecto se logró validar la proposición planteada al inicio de este estudio: es posible identificar y categorizar prácticas de referencia en una estructura conceptual que facilite la apropiación del conocimiento que contienen dichas prácticas.

Del desarrollo de la etapa final del proyecto, las entrevistas fueron insumo de la triangulación y permitieron identificar que las universidades objeto de estudio han avanzado en el desarrollo de prácticas similares a las identificadas en la literatura, enfocadas principalmente en la formación en emprendimiento tradicional, por tanto, se han generado capacidades que pueden facilitar la adopción de las prácticas centradas en la formación en emprendimiento social.

Como resultado de la triangulación, se hizo evidente que en el caso de la UIS existen acuerdos sobre los temas que los profesores deben enseñar acerca del emprendimiento social desde las diferentes estrategias pedagógicas, sin embargo, no hay convergencia en cuales de las estrategias se deberían usar. Además, se identificó como prioritario formar y generar habilidades blandas (soft skills) y sociales en los estudiantes, así como dar respuesta a la necesidad que tiene la universidad de proyectarse ante la sociedad, de promover el desarrollo y generar impacto que trascienda los límites de la institución.

En contraste, desde el contexto de la Universidad Católica de Colombia se encontró que la formación en emprendimiento social se identifica como una oportunidad de generación de impacto alineada a su vocación social y de servicio a la comunidad. También es posible concluir que las prácticas con mayor potencial de aplicación son aquellas que: abordan los contenidos programáticos sobre emprendimiento social; las que tienen un componente de aprendizaje aplicado como prácticas, pasantías o asesorías a una entidad externa a la Universidad; las que desarrollan habilidades blandas; buscan el relacionamiento con el entorno, la generación de redes; y las que buscan diseñar y crear emprendimientos sociales.

Así mismo, las dos instituciones coinciden en que las prácticas orientadas a establecer como requisito de graduación la puesta en marcha de un emprendimiento social (P<sup>26</sup>) y a establecer criterios de selección para el ingreso a los cursos en emprendimiento social (P<sup>28</sup>) no son prácticas

de referencia con potencial de aplicación prioritario para el contexto de las facultades. En primer lugar, las instituciones consideran que establecer como requisito de grado la creación de un emprendimiento social es una decisión radical que no responde al perfil de todos sus estudiantes, dado que no todos tienen la motivación de ser emprendedores; en segundo lugar, el emprendimiento social es un tema incipiente en las instituciones, por tanto, el primer paso es la consolidación de una masa crítica de interesados.

Adicionalmente, las instituciones coinciden en que las prácticas con mayor potencial de aplicación son: i) co-crear un centro o instituto de emprendimiento social con la comunidad interna y externa de la universidad (P''10); ii) enfocar la oferta académica en emprendimiento social para formar habilidades blandas, sociales y de gestión (P''23); iii) empoderar al estudiante para formular y desarrollar propuestas de creación de nuevas empresas sociales (P''1); iv) desarrollar análisis de casos y experiencias de emprendimiento social (P''4); y v) abordar desde el contenido programático temas esenciales sobre emprendimiento social como la identificación de necesidades, la búsqueda de recursos, la medición de resultados e impactos, la creación de modelos de negocio sostenibles entre otros (P''16); evidenciando la importancia que tiene la institucionalidad, la relación con el entorno, el aprendizaje centrado en el estudiante, el análisis de experiencias y el contenido programático, para las instituciones analizadas.

Finalmente, se concluye que el diseño de una estrategia para cada institución en el marco de las facultades de ingeniería no puede consistir en la replica de las experiencias de otros contextos con planes, visiones, capacidades y actores diferentes. Es necesario analizar y tomar los elementos que agreguen valor al diseño de una estrategia acorde a cada contexto.

## 7. Recomendaciones

Se recomienda a las facultades de ingenierías de las Instituciones de Educación Superior objeto de estudio:

- Crear espacios de formación o capacitación físicos o virtuales dirigidos a los tomadores de decisiones de los diferentes niveles de gestión que permitan crear un lenguaje común sobre la conceptualización, características e impacto del emprendimiento social.
- Considerar dentro del diseño de sus planes de desarrollo y planes de gestión las prácticas de referencia priorizadas en este estudio.
- Buscar mecanismos de participación que generen confianza en los actores de las IES respecto a la posibilidad de tomar decisiones y generar actividades que incentiven el cambio y la transformación.
- Analizar desde el nivel directivo la posibilidad de co-crear un centro o instituto de emprendimiento social con estudiantes, profesores, aliados y comunidades, que permita consolidar la oferta académica, los programas de financiación a emprendimientos sociales, un banco de necesidades o proyectos y el portafolio de servicios (asesorías, consultas, consultorías) para que acompañe la gestión del emprendedor social y forme a los estudiantes con perfil científico - tecnológico de manera que emprendan proyectos que aborden necesidades reales.

Se recomienda a las facultades de ingenierías de la Universidad Industrial de Santander que:

- Analicen dentro de las estrategias del nivel intermedio la posibilidad de crear espacios de formación básica y abierta sobre emprendimiento social, incluyendo como líderes de formación tanto a los emprendedores sociales como a los beneficiarios de dichas iniciativas; enfocando la oferta académica a la formación de habilidades políticas, filantrópicas, de liderazgo, de gestión, de mercado y de equilibrio entre las fuerzas sociales y comerciales que se presentan en los emprendimientos sociales.
- Analicen y discutan con los profesores la posibilidad de implementar dentro de las estrategias de aula: el desarrollo de análisis de casos o experiencias de emprendimiento social mediante mentorías, discusiones con expertos, publicaciones, videos y storytelling; y la creación de una plataforma de aprendizaje que involucre a diversos actores y facilite el flujo de conocimiento, de experiencias entre grupos de interés y el desarrollo de habilidades. Para este nivel también se recomienda empoderar al estudiante para formular y desarrollar propuestas de creación de nuevas empresas sociales, ofreciendo como base conceptual una oferta académica sobre el tópico en torno a tres ejes temáticos: la problemática social; el negocio del emprendimiento social y la sostenibilidad. A partir de los ejes se abordarían desde el contenido programático temas esenciales como: la identificación de necesidades u oportunidades, la asignación y búsqueda de recursos, el equilibrio de objetivos sociales y comerciales, la medición de resultados e impactos, la creación de modelos de negocio sostenibles, la innovación y la ética.

Se recomienda a la facultad de ingeniería de la Universidad Católica de Colombia que:

- En coherencia con la vocación social de la Universidad Católica de Colombia se recomienda a la facultad de ingeniería analizar dentro de sus ejercicios de planeación estratégica la

posibilidad de focalizar los esfuerzos institucionales hacia la formación de emprendedores sociales.

- El nivel directivo analice la posibilidad de llevar a cabo las siguientes estrategias: 1) diseñar un plan de formación teórico-práctico sobre emprendimiento social, liderado por un grupo interdisciplinar y dirigido a profesores o aspirantes a profesores; 2) incluir en los programas curriculares de pregrado un curso en emprendimiento social co-creado con los actores claves del entorno, ya sea exigible en todos los programas o exigible únicamente en los programas con componente de gestión/administración y opcional en los demás programas académicos; y 3) visibilizar y retroalimentar los casos de emprendimiento social mediante concursos que evalúen y premien el plan de negocios.
- El nivel intermedio analice la posibilidad de enfocar las ofertas académicas en emprendimiento social para formar habilidades políticas, filantrópicas, de liderazgo, de gestión, de mercado y de equilibrio entre las fuerzas sociales y comerciales que se presentan en los emprendimientos sociales.
- Desde el aula se empodere a los estudiantes para formular y desarrollar propuestas de creación de nuevas empresas sociales ofreciéndoles como fundamento conceptual temas esenciales como identificación de necesidades u oportunidades, la asignación y búsqueda de recursos, el equilibrio de objetivos sociales y comerciales, la medición de resultados e impactos, la creación de modelos de negocio sostenibles, la innovación y la ética. Además, se recomienda el desarrollo de análisis de casos y experiencias de emprendimiento social, mediante mentorías con expertos, discusiones con participación de emprendedores sociales, videos, publicaciones y storytelling.

- Para el nivel de gestión del profesor también se recomienda definir estrategias de formación en emprendimiento social con una visión de internacionalización; realizar prácticas, pasantías, o servicio comunitario como experiencia de formación en tópico en mención; y buscar el desarrollo de habilidades que le permitan al futuro emprendedor equilibrar las demandas sociales y comerciales.

Para futuras investigaciones se recomienda:

- Realizar un estado situacional de la formación en emprendimiento social en las IES del país utilizando técnicas como el análisis de contenidos de manera que se pueda indagar en literatura y documentos que no están en las bases de datos especializadas. Puesto que esta fue una de las limitaciones del presente estudio.
- Realizar un análisis de contenido de las páginas web y de documentos oficiales de las Instituciones de Educación Superior líderes en mundo donde se busque identificar las prácticas de referencia asociadas a la formación en emprendimiento social, con la finalidad de encontrar contenidos y propuestas frescas y novedosas que no hayan sido abordadas en literatura científica.
- Analizar el potencial de aplicación de las prácticas que no se tuvieron en cuenta por no estar enfocadas directamente en la formación en emprendimiento social debido a que también contribuyen a la formación en el tópico.

### Referencias Bibliográficas

- Abd-Hamid, Z., Azizan, N. A., & Sorooshian, S. (2015). Predictors for the success and survival of entrepreneurs in the construction industry. *International Journal of Engineering Business Management*, 7(1), 1-11. <https://doi.org/10.5772/60530>
- Adejimola, A. S., & Olufunmilayo, T. (2009). Spinning off an entrepreneurship culture among Nigerian University Students: Prospects and challenges. *African Journal of Business Management*, 3(3), 80-88.
- Alvord, S. H., Brown, D., & Letts, C. (2004). Social Entrepreneurship and Societal Transformation: An Exploratory Study. *Journal of Applied Behavioral Science*, 40(3), 260-282. <https://doi.org/10.1177/0021886304266847>
- Andries, P., & Daou, A. (2016). Teaching case: Via Via Yogyakarta: Choosing the Right Strategy to Maximize Social Impact. *Sustainability (Switzerland)*, 8(1), 1-19. <https://doi.org/10.3390/su8010070>
- Ashoka. (2011). Ashoka Social Entrepreneurship Education Resource Handbook 2011, 4-14.
- Ashour, S. (2016). Social and business entrepreneurship as career options for university students in the United Arab Emirates. *Cogent Education*, 3(1), 1-18. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2016.1234425>
- Atkinson, S., & Abu el Haj, M. (1996). Domain analysis for qualitative public health data. *Health Policy and Planning*, 11(4), 438-442.
- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both? *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 30(1), 1-22. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00107.x>

- Ba\_ç1, E. S., & Alkan, R. M. (2015). Entrepreneurship education at universities: suggestion for a model using financial support. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, 856-861.
- Bellotti, F., Berta, R., De Gloria, A., Lavagnino, E., Dagnino, F., Ott, M., ... & Mayer, I. S. (2012). Designing a course for stimulating entrepreneurship in higher education through serious games. *Procedia Computer Science*, 15, 174-186.
- Bikse, V., Rivza, B., & Riemere, I. (2015). The Social Entrepreneur as a Promoter of Social Advancement. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 185, 469-478.
- Bittencourt, I., Brunstein, J., & Martins, A. (2016). Systematic Review of the Literature Social Entrepreneurship and Skills Development: An Analysis of Past 10 years. *International Journal of*, 33-45. Retrieved from <http://www.journaliji.org/index.php/iji/article/view/67>
- Bok, D. (2003). *The Roots Of Commercialization It. Universities in the marketplace: The commercialization of higher education*.
- Bowen, H. P., & De Clercq, D. (2008). Institutional context and the allocation of entrepreneurial effort. *Journal of International Business Studies*, 39(4), 747-767.
- Boyatzis, R. E., & Saatcioglu, A. (2008). A 20\_year view of trying to develop emotional, social and cognitive intelligence competencies in graduate management education. *Journal of Management Development*, 27(1), 92-108. <https://doi.org/10.1108/02621710810840785>
- Bozkurt R 2000. Entrepreneurs and role conscious. *Journal of Business Ideas*, 12: 1-12.
- Brooks, A. C. (2009). *Social entrepreneurship: A modern approach to social value creation*. Pearson Prentice Hall.
- Brunstein, J., Antônio, A., Martins, C., & Desidério, P. H. (2016). Systematic review of the literature social entrepreneurship and skills development: an analysis of the past 10 years, 33-45.
- Bull, I., & Willard Gary E. (1993). Towards a general theory of implementation. *Journal of Business Venturing*, 8(183), 195. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-8-18>

- Burgelman, R. A., Kosnik, T. J., & Van den Poel, M. (1988). Toward an innovative capabilities audit framework. Graduate School of Business, Stanford University.
- Bygrave, W. D., & Zacharakis, A. (2011). *Entrepreneurship*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Camelo-Ordaz, C., Diáñez-González, J. P., & Ruiz-Navarro, J. (2016). The influence of gender on entrepreneurial intention: The mediating role of perceptual factors. *BRQ Business Research Quarterly*, 19(4), 261-277.
- Carretero, M. (2009). *Constructivismo y Educación*, 222.
- Castro, M. A. B., García, M. L. S., & Adame, M. E. C. (2015). Hacia una comprensión de los conceptos de emprendedores y empresarios. *Suma de negocios*, 6(13), 98-107.
- Chamorro, E. T., Erazo, J. A. Z., & Montenegro, E. A. (2008). Knight y sus aportes a la teoría del emprendedor. *Estudios Gerenciales*, 24(106), 83-98.
- Chang, J., Benamraoui, A., & Rieple, A. (2013). Learning-by-doing as an approach to teaching social entrepreneurship. *Innovations in Education and Teaching International*, 51(5), 459-471. <https://doi.org/10.1080/14703297.2013.785251>
- Collins, L., Hannon, P. D., & Smith, A. (2004). Enacting entrepreneurial intent: the gaps between student needs and higher education capability. *Education+ training*, 46(8/9), 454-463.
- Dees, J. G. (2005). Social entrepreneurs and education. *Current Issues in Comparative Education*, 8(1), 51.
- Cope, J. (2003). Entrepreneurial learning and critical reflection: Discontinuous events as triggers for “higher-level” learning. *Management Learning*, 34(4), 429-450. <https://doi.org/10.1177/1350507603039067>
- Cuervo, I. A., Biencinto López, N., Gómez Torralbo, R., González González, Á., & Soliva Bernardo, M. (n.d.). Protocolo para la identificación de Buenas Prácticas.

- Dees, J. G. (1998). The meaning of social entrepreneurship. The Social Entrepreneurship Funders Working Group, 1-6. <https://doi.org/10.2307/2261721>
- Dees, J. G., Emerson, J., & Economy, P. (2001). Enterprising nonprofits: A toolkit for social entrepreneurs.
- Dees, J. G., & Anderson, B. B. (2003). For-profit social ventures. *International Journal of Entrepreneurship Education*.
- Deniz, N., Boz, T., & Ertosun, Ö. G. (2011). The relationship between entrepreneur's level of perceived business-related fear and business performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 579-600.
- Dwyer, D., Ringstaff, C., & Sandholtz, J. H. (1991). Changes in teachers' beliefs and practices in technology-rich classrooms. *Educational Leadership*, 48(8), 45-52. Retrieved from <http://coe.nevada.edu/nstrudler/ACOTMay91.pdf>
- Elkington, J., & Hartigan, P. (2008). *The power of unreasonable people: How social entrepreneurs create markets that change the world*. Harvard Business Press.
- Elmes, M., Jiusto, S., Whiteman, G., Hersh, R., & Guthey, G. (2012). Teaching Social Entrepreneurship and Innovation from the Perspective of Place and Place-Making. *Academy of Management Learning & Education*, 11(4), 533-555. <https://doi.org/10.5465/amle.2011.0029>
- Escudero Muñoz, J. M. (2011). Buenas prácticas y programas extraordinarios de atención al alumnado en riesgo de exclusión educativa.
- Ezquer Matallana, F., & Castellano Delgado, J. M. (2010). Big to small: Las estrategias de las grandes corporaciones al alcance de la mediana empresa.
- Fernández-Salineró, C., & de la Riva, B. (2014). Entrepreneurial Mentality and Culture of Entrepreneurship. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 139, 137-143.
- Fernández Sánchez, E. (2010). *Administración de empresas: Un enfoque interdisciplinar*. Paraninfo, Madrid.

- Fiet, J. O. (1996). The Informational Basis of Entrepreneurial Discovery. *Small Business Economics*, 8(6), 419-430. <https://doi.org/10.1007/BF00390028>
- Fraenkel, J. R., Wallen, N. E., & Hyun, H. H. (2013). *How to design and evaluate research in education. Climate Change 2013 - The Physical Science Basis* (Vol. 53). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Fuentes, F. (2015). Caracterizaci\_ón de herramientas y buenas pra\_cticas de integraci\_ón de responsabilidad social universitaria: a\_mbito organizativo Universidad Industrial De Santander, UIS
- Galvis, J. (2014). *Prácticas de gestión de conocimiento y su influencia en la gestión financiera de las instituciones de educación superior de américa latina: el caso de la Universidad Industrial De Santander.*
- García, P. O., & Capitán, Á. O. (2016). Elements that contribute to boost female entrepreneurship: A prospective analysis. *Suma de Negocios*, 7(15), 54-60.
- Gartner, W. B. (1988). "Who is an entrepreneur?" is the wrong question. *American journal of small business*, 12(4), 11-32.
- Ghina, A. (2014). Effectiveness of entrepreneurship education in higher education institutions. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 115, 332-345.
- Gliedt, T., & Parker, P. (2007). Green community entrepreneurship: creative destruction in the social economy. *International Journal of Social Economics*, 34(8), 538-553.
- Godet, M., & Durance, P. La prospectiva estratégica: para las empresas y los territorios. En: Cuaderno de Lipsor, Serie 10, No. 8-73 (Abril, 2009) ; p. 2-142.
- Godet, M., & Durance, P. (2007). Prospectiva Estratégica: problemas y métodos.
- Godet Michael. (1993). *De la anticipación a la acción*. Barcelona.

- González A., L. (2005). Manual operativo del Banco de Buenas Prácticas de Cooperación Empresarial con el Sector Educativo. Bogotá: Fundación Empresarios por la Educación.
- Gutiérrez, J. G., & Baquero, J. E. G. (2017). New cross-proposal entrepreneurship and innovation in educational programs in third level (tertiary) education. *Contaduría y Administración*, 62(1), 239-261.
- Hastuti, P. C., Thoyib, A., Troena, E. A., & Setiawan, M. (2015). The Minang Entrepreneur Characteristic. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 211, 819-826.
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2010). *Metodología de la investigación. Metodología de la investigación*. <https://doi.org/-> ISBN 978-92-75-32913-9
- Hébert, R. F., & Link, A. N. (1989). In search of the meaning of entrepreneurship. *Small business economics*, 1(1), 39-49.
- Hnátek, M. (2015). Entrepreneurial thinking as a key factor of family business success. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 181, 342-348.
- Holland, J. (2014). Learn from the best so you can be the best: harnessing the power of best practices in your business. *Journal of Property Management*, 79(5), 44-48.
- Hooper, S., & Rieber, L. P. (2011). Teaching with Technology Gregory and Denby Associates, (1995), 1-16.
- Howorth, C., Smith, S. M., & Parkinson, C. (2012). Social learning and social entrepreneurship education. *Academy of Management Learning and Education*, 11(3), 371-389. <https://doi.org/10.5465/amle.2011.0022>
- Ismail, V. Y. (2014). The comparison of entrepreneurial competency in woman micro-, Small-, and Medium-scale Entrepreneurs. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 115, 175-187.
- Ismail, V. Y., & Zain, E. (2015). The portrait of entrepreneurial competence on student entrepreneurs. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 169, 178-188.

- Jones, O., Macpherson, A., Thorpe, R., & Ghecham, A. (2007). The evolution of business knowledge in SMEs: conceptualizing strategic space. *Strategic Change*, 16(6), 281-294. <https://doi.org/10.1002/jsc.803>
- Johnson, B. (2005). Overcoming “doom and gloom”: Empowering students in courses on social problems, injustice, and inequality. *Teaching Sociology*, 33(1), 44-58.
- Karahan, M., & Okay, S. (2011). A field research on the determination of entrepreneurial characteristics of SMEs businesses in Turkey. *African Journal of Business Management*, 5(11), 4121-4132. <https://doi.org/10.5897/AJBM10.210>
- Kedmenec, I., Rebernik, M., & Tominc, P. (2016). Social Entrepreneurship Education and Its Association with Perceived Desirability and Feasibility of Social Entrepreneurship among Business Students, *18(4)*, 1035-1065. <https://doi.org/10.15516/cje.v18i4.1774>
- Keskin, G., Gümü\_soy, S., & Aktekin, E. (2015). Entrepreneurship: Is it an addiction?. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, 1694-1697.
- Kitchenman, Barbara. Procedures for Performing Systematic Reviews. En: Keele University Technical Report. Julio, 2004. Vol. 33, No. TR/SE-0401. p. iv.
- Kozulj, R., Altomonte, H., Mercado, L., Acquatella, J., Guedez, P., Silvestri, L., Briano, A. (2010). Contribution of energy services to the Millennium Development Goals and to poverty alleviation in Latin America and the Caribbean. *United Nation*, 1-86.
- Kummitha, R. K. R., & Majumdar, S. (2015). Dynamic curriculum development on social entrepreneurship - A case study of TISS. *The International Journal of Management Education*, 13(3), 260-267. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2015.05.005>
- Lefevre, J. F. (1982). L'analyse structurelle : methodes et developpements. These de troisieme cycle, Universite Paris-Dauphine
- Ley 1014, C. de la R. (2006). Ley 1014 De 2006. *Statewide Agricultural Land Use Baseline 2015*, 1(enero 26). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

- Li, G., Wu, B., & Bai, G. (2012). Investigation on the Success of Peasant Entrepreneurs. *Physics Procedia*, 25, 2282-2286.
- López, R. E., & Deslauriers, J.-P. (2011). La entrevista cualitativa como técnica para la investigación en Trabajo Social. *Margen61*, 19.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). the Entrepreneurial Clarifying It Construct and Linking Orientation. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172. <https://doi.org/10.2307/258632>
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 429-451. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(00\)00048-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00048-3)
- Lundvall, B. A., & Johnson, B. (1994). Sistemas nacionales de innovación y aprendizaje institucional. *Comercio exterior*, 44(8), 695-704.
- Mair, J., & Martí, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36-44. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.09.002>
- Manuel, D. G., Lam, K., Maaten, S., & Klein-Geltink, J. (2011). The Development of Education for Social Entrepreneurship and Nonprofit Management Diverging or Converging Paths? *Open Medicine*, 5(4), 177-182. <https://doi.org/10.1002/nml>
- Marcos, C., & Olivares, J. (2014). Percepción y Pensamiento Gráfico. Estrategias gestálticas en la docencia de EGA y el Diseño Gráfico. XII Jornadas de Redes de Investigación en Docencia Universitaria.
- Martinez\_Moyano, I. J., & Richardson, G. P. (2013). Best practices in system dynamics modeling. *System Dynamics Review*, 29(2), 102-123.
- Martínez-salgado, C. (2012). El muestreo en investigación cualitativa . Principios básicos y algunas controversias Sampling in qualitative research . Basic principles and some controversies. *Ciência & Saúde Coletiva*, 17(3), 613-619.

- Maryunani, S. R., & Mirzanti, I. R. (2015). The development of entrepreneurship in creative industries with reference to Bandung as a creative city. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 169, 387-394.
- Miller, T. L., Wesley, I. I., & Curtis, L. (2010). Assessing mission and resources for social change: An organizational identity perspective on social venture capitalists' decision criteria. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(4), 705-733.
- Miller, T. L., Wesley, C. L., & Williams, D. E. (2012). Educating the Minds of Caring Hearts. *Academy of Management Learning & Education*, 11(3), 349-370. <https://doi.org/10.5465/amle.2011.0017>
- Ministerio de Comercio Industria y Turismo, & Asociación Colombiana de Universidades. (2014). Estado del arte sobre emprendimiento universitario. *Ministerio de Comercio Industria Y Turismo y Asociación Colombiana de Universidades*, (GD-FM-009V8), 57.
- Ministerio de Educación. Guía No. 28 Aprendizajes para mejorar. Guía para la gestión de buenas prácticas.
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la dirección*. Ediciones Díaz de Santos.
- Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R., & Sanders, B. (2008). *Social Innovation*. *Stanford Social Innovation Review*. <https://doi.org/10.1016/j.biocontrol.2007.10.015>
- Nandan, M., & Scott, P. A. (2013). Social Entrepreneurship and Social Work: The Need for a Transdisciplinary Educational Model. *Administration in Social Work*, 37(3), 257-271. <https://doi.org/10.1080/03643107.2012.684428>
- Newport, D., Chesnes, T., & Lindner, A. (2003). The “environmental sustainability” problem: ensuring that sustainability stands on three legs. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 4(4), 357-363.
- Nga, K. H., & Shamuganathan, G. (2015). The Influence of Personality Traits and Demographic Factors on Social Start Entrepreneurship Up Intentions, 95(2), 259-282.

- Ocaña, A. O. (2013). Modelos Pedagógicos y Teorías del Aprendizaje, (December 2013).
- Okuda Benavides, M., & Gómez-Restrepo, C. (2005). Metodología de investigación y lectura crítica de estudios: Métodos en investigación cualitativa: triangulación. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, XXXIV(1), 118-124.
- Oliveira, E. M. (2004). Empreendedorismo social no Brasil\_: atual configuração, perspectivas e desafios - notas introdutórias. *Revista Da FAE*, 7(2), 9-18.
- Onwuegbuzie, A. J., Bustamante, R. M., & Nelson, J. A. (2010). Mixed research as a tool for developing quantitative instruments. *Journal of Mixed Methods Research*, 4(1), 56-78. <https://doi.org/10.1177/1558689809355805>
- Organización de las Naciones Unidas, & Consejo Privado de Competitividad. (2015). Los Objetivos de Desarrollo del Milenio y la competitividad en Colombia.
- Pache, a.-C., & Chowdhury, I. (2012). Social Entrepreneurs as Institutionally Embedded Entrepreneurs: Toward a New Model of Social Entrepreneurship Education. *Academy of Management Learning & Education*, 11(3), 494-510. <https://doi.org/10.5465/amle.2011.0019>
- Paiva, T., & Tadeu, P. (2015). PRODUZ@ IDEIA-An approach project to develop entrepreneurship in primary schools. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 174, 1908-1915.
- Panc, I., Mihalcea, A., & Panc, T. (2012). Entrepreneurship as a career choice for Romanian undergraduate students: who takes it from intention to action. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 33, 712-716.
- Parkinson, C., & Howorth, C. (2008). The language of social entrepreneurs. *Entrepreneurship and regional development*, 20(3), 285-309.
- Pedraza Avella, A. C., A. C., Betancur Marín, J. C., J. C., & Acosta Santamaría, D. A., D. A. (2016). Evaluación de resultados de la práctica en creación de empresas en los programas de pregrado de la Universidad Industrial de Santander (UIS). *Universidad & Empresa*, 18(30), 211-226. <https://doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.30.2016.11>

- Peraita, H., & Moreno, F. J. (2006). Análisis de la estructura conceptual de categorías semánticas naturales y artificiales en una muestra de pacientes de Alzheimer. *Psicothema*, 18(3), 492-500.
- Peris, F. S., & Ros, C. R. (2014). Development of entrepreneurial competence through practicum in pedagogy degree. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 139, 116-122.
- Rahmati, M. H., Khanifar, H., & Moghimi, S. M. (2011). Identifying the challenges related to policymaking institutions for entrepreneurship formal education in, 5(17), 7674-7682. <https://doi.org/10.5897/AJBM10.569>
- Ramam, R. S. (2014). An exploration of androgyny in Indian women entrepreneurs. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 133, 304-309.
- Ramírez, K., Serrano, L., & Pineda, J. (2017). Categorization the entrepreneur 's characteristics from the perspective of the person.
- Randolph, J. J. (2009). A Guide to Writing the Dissertation Literature Review. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 14(13), 1-13.
- Richardson, I., & Hynes, B. (2008). Entrepreneurship education: towards an industry sector approach. *Education Training*, 50(3), 188-198.
- Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of innovations*.
- Romagnoli, C., Femenías, G., & Conte, P. (1999). Internet, un nuevo recurso para la educación: material de apoyo para profesores. Ministerio de Educación, Red Enlaces.
- Royo, M. A., Sarip, A., & Shaari, R. (2015). Entrepreneurship traits and social learning process: An overview and research agenda. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 171, 745-753.
- Sabiote, C. R., Llorente, T. P., & Pérez, J. G. (2006). La triangulación analítica como recurso para la validación de estudios de encuesta recurrentes e investigaciones de réplica en educación superior. *RELIEVE - Revista Electronica de Investigacion Y Evaluacion Educativa*, 12(2), 289-305.

- Sachs, J. D., & McArthur, J. W. (2005). The Millennium Project: A plan for meeting the Millennium Development Goals. *Lancet*, 365(9456), 347-353. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(05\)17791-5](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(05)17791-5)
- Sadeghi, D., & Esteki, M. (2010). Compare the state airlines and the private ones on their entrepreneurial characteristics of managers. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 5, 2006-2011.
- Sáenz Bilbao, N., & López Vélez, A. L. (2015). Las competencias de emprendimiento social, cooms: Aproximación a través de programas de formación universitaria en Iberoamérica. *REVESCO Revista de Estudios Cooperativos*, (119), 159-182.
- Sahlman, W.A. and H.H. Stevenson, 1991, Introduction, in: *The Entrepreneurial Venture*. Boston: McGraw-Hill.
- Salgado, R. J. S., Domínguez, E. G., & Perales, N. A. H. (2015). El perfil del emprendedor que apoyan los fondos de capital privado/capital emprendedor en México. *Contaduría y administración*, 60, 149-174.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2006). *Metodología de la Investigación*. (M. G. Hill, Ed.).
- Sánchez, J. C., Carballo, T., & Gutiérrez, A. (2011). The entrepreneur from a cognitive approach, 23, 433-438.
- Scheiber, L. (2016). How Social Entrepreneurs in the Third Sector Learn from Life Experiences. *Voluntas*, 27(4), 1694-1717. <https://doi.org/10.1007/s11266-015-9597-8>
- Schumpeter, J. A. (1934). The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle. *Harvard Economic Studies*, 46(2), xii, 255 . <https://doi.org/10.2307/1812657>
- Seelos, C., Mair, J., Battilana, J., Dacin, M. T., & Dacin, T. (2010). the Embeddedness of Social Entrepreneurship: Understanding Variation Across Local Communities. *Wp-858*, 3(5), 1-24. [https://doi.org/10.1108/S0733-558X\(2011\)0000033013](https://doi.org/10.1108/S0733-558X(2011)0000033013)

- Silveira-Pérez, Y., Cabeza-Pullés, D., & Fernández-Pérez, V. (2016). Emprendimiento: perspectiva cubana en la creación de empresas familiares. *European Research on Management and Business Economics*, 22(2), 70-77.
- Smetanova, Y. V. (2013). The Peculiarities of Starting the Entrepreneurship among People with Different Experiences of Entrepreneurial Activity. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 86, 355-357.
- Smith, W. K., Besharov, M. L., Wessels, A. K., & Chertok, M. (2012). A Paradoxical Model for Social Entrepreneurs: Leadership Skills and Pedagogical Tools for Managing Social and Commercial Demands. *Academy of Management Learning & Education*, 11(3), 463-478. <https://doi.org/10.5465/amle.2011.0021>
- Smith, B. R., Barr, T. F., Barbosa, S. D., & Kickul, J. R. (2008). Social entrepreneurship: A grounded learning approach to social value creation. *Journal of Enterprising Culture*, 16(04), 339-362.
- Social Enterprise Knowledge Network. (2006). *Effective Management of Social Enterprises. Lessons from Businesses and Civil Society Organizations in Iberoamerica. Structure.*
- Starkey, K., & Tempest, S. (2009). The winter of our discontent: The design challenge for business schools. *Academy of Management Learning & Education*, 8(4), 576-586.
- Stevenson, H. & y Jarillo, J. (1990). A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. *Strategic Management Journal*, Vol. 11:17-27.
- Sudharson, K., Ali, A. M., & Sermakani, A. M. (2013). An organizational perspective of knowledge communication in developing entrepreneurship education for engineering students. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 73, Sunduramurthy, C., Zheng, C., Musteen, M., Francis, J., & Rhyne, L. (2016). Doing more with less, systematically? Bricolage and engineering in successful social ventures. *Journal of World Business*, 51(5), 855-870. 590-597.
- Teixeira, R. M., Ducci, N. P. C., dos Santos Sarrassini, N., Munhê, V. P. C., & Ducci, L. Z. (2011). Empreendedorismo jovem e a influência da família: a história de vida de uma empreendedora de sucesso. *REGE-Revista de Gestão*, 18(1), 3-18.

- Thompson, J., & Doherty, B. (2006). The diverse world of social enterprise: A collection of social enterprise stories. *International journal of social economics*, 33(5/6), 361-375.
- Tominc, P., & Rebernik, M. (2012). Gender differences in entrepreneurial education and entrepreneurial activity in part of the Danube region. *Actual Problems of Economics*, (138), 496-505.
- Tracey, P., & Phillips, N. (2007). The Distinctive Challenge of Educating Social Entrepreneurs. *Academy of Management Learning & Education*, 6(2), 264-272. <https://doi.org/10.5465/AMLE.2007.25223465>
- Tülüce, N. S., & Yurtkur, A. K. (2015). Term of Strategic Entrepreneurship and Schumpeter's Creative Destruction Theory. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 720-728.
- Ürü, F. O., Çalıskan, S. C., Atan, Ö., & Aksu, M. (2011). How much entrepreneurial characteristics matter in strategic decision-making?. *Procedia-social and behavioral sciences*, 24, 538-562.
- UNESCO. (2009). World Conference on Higher Education: The New Dynamics of Higher Education and Research for Societal Change and Development. Communiqué Declaration. Paris, 5 – 8 July 2009.
- Uslu, Y. D., Hancıoğlu, Y., & Demir, E. (2015). Applicability to green entrepreneurship in Turkey: A situation analysis. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, 1238-1245.
- Viñoles, M. A. (2013). CONDUCTISMO Y CONSTRUCTIVISMO: MODELOS PEDAGÓGICOS CON ARGUMENTOS EN LA EDUCACIÓN COMPARADA. *Revista Electrónica de Ciencias Sociales Y Educación*, 1-132.
- Warburton, K. (2003). Deep learning and education for sustainability. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 4(1), 44-56.
- Welsh, B. D. H. B., & Krueger, N. (2013). The evolution of social entrepreneurship: What have we learned? By: Dianne H. B. Welsh & Norris Krueger Welsh, D.H.B., & Krueger, N.F. (2013). The evolution of social entrepreneurship: What have we learned?, 7, 270-290.

- Wright, M., Birley, S., & Mosey, S. (2004). Entrepreneurship and University Technology Transfer. *Journal of Technology Transfer*, 29, 235-246. <https://doi.org/10.1023/B:JOTT.0000034121.02507.f3>
- Wu, Y. C. J., Kuo, T., & Shen, J. P. (2013). Exploring social entrepreneurship education from a Web-based pedagogical perspective. *Computers in Human Behavior*, 29(2), 329-334. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2012.08.012>
- Xavier, S. R., Ahmad, S. Z., Nor, L. M., & Yusof, M. (2012). Women entrepreneurs: Making a change from employment to small and medium business ownership. *Procedia Economics and Finance*, 4, 321-334.
- Yazıcı, K., Uslu, S., Arık, S., & Boylan, M. (2016). The investigation of the social entrepreneurship characteristics of social studies pre-service teachers. *Cogent Education*, 3(1), 1141455. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2016.1141455>
- Zahedi, A., & Otterpohl, R. (2015). Towards Sustainable Development by Creation of Green Social Entrepreneur's Communities. *Procedia CIRP*, 26, 196-201.
- Zahra, S. A., Rawhouser, H. N., Bahwe, N., Neubaum, D. O., & Hayton, J. C. (2008). Globalization of social entrepreneurship opportunities. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1, 11-26. <https://doi.org/10.1002/sej>