

Capítulo 6.

CAPACIDADES PARA LA CREACIÓN DE UNIDADES DE EMPRENDIMIENTO UNIVERSITARIAS: EL CASO DE ESTUDIO DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE, SEDE PALMIRA

*Capacities for the creation of University Entrepreneurship Units:
The case study of the Universidad del Valle, Palmira Campus*

Edward Andrés Benavides-Sánchez*

✉ edward.benavides@correounivalle.edu.co

🌐 <https://orcid.org/0000-0001-9799-749X>

Camilo Andrés Castro-Ruíz*

✉ camilo.castro@correounivalle.edu.co

🌐 <https://orcid.org/0000-0003-1808-2406>

Mauricio Quintero-Ángel*

✉ mauricio.quintero@correounivalle.edu.co

🌐 <https://orcid.org/0000-0003-3680-7458>

*Universidad del Valle – Sede Palmira
Colombia

Cita este capítulo:

Benavides-Sánchez, E. A., Castro-Ruíz, C. A. y Quintero-Ángel, M. (2021). Capacidades para la creación de Unidades de Emprendimiento Universitarias: El caso de estudio de la Universidad del Valle, Sede Palmira. En: Londoño-Cardozo, J., Salcedo Serna, M. A. y Cifuentes-Leiton, D. M. (Eds. científicos). *Emprendimiento y Universidad: Giros y desafíos de una relación problemática* (pp.243-290). Cali, Colombia: Editorial Universidad Santiago de Cali.

CAPACIDADES PARA LA CREACIÓN DE UNIDADES DE EMPRENDIMIENTO UNIVERSITARIAS: EL CASO DE ESTUDIO DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE, SEDE PALMIRA

Edward Andrés Benavides-Sánchez

Camilo Andrés Castro-Ruíz

Mauricio Quintero-Ángel

Resumen:

Objetivo: Identificar capacidades para la creación de Unidades de Emprendimiento Universitarias, tanto públicas como privadas, tomando como caso de estudio la Universidad del Valle, sede Palmira. **Metodología:** tiene un enfoque cualitativo, de tipo exploratorio y descriptivo, abordando la técnica de recolección de información denominada *World Café*, la cual permitió procesar las respuestas agrupándolas en una matriz DOFA (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas) y clasificando cada uno de los componentes en categorías de análisis, lo cual permitió priorizar las acciones y estrategias. **Resultados:** se identifica la necesidad de contar con fortalezas en las categorías de docencia (profesores emprendedores), infraestructura (laboratorios, plantas, simuladores) y formación (asignaturas, cursos libres, semilleros de emprendimiento, rutas de pre-incubación). Adicionalmente, se requiere contar con espacios de atención y fomento al emprendimiento articulados con los laboratorios y demás recursos con los que cuente la institución de educación superior, una cultura del emprendimiento de alto valor para impulsar el surgimiento de organizaciones emergentes y de una agenda de

investigación que articule los emprendedores con las necesidades de la región. **Conclusiones:** para el contexto actual de crisis económica producto de la pandemia del Covid-19, es necesaria la creación de unidades de emprendimiento en universidades públicas y privadas para estimular y direccionar la cultura del emprendimiento interdisciplinar de alto valor y conectar a la institución con redes de emprendimiento. Por tanto, los resultados de esta investigación se convierten en puntos de partida para universidades con necesidad de impulsar una cultura emprendedora de alto valor.

Palabras Clave: unidad de emprendimiento, emprendimiento universitario, *startups*.

Identification of capacities for the creation of University Entrepreneurship Units: Case Study of the Universidad del Valle, Palmira

Abstract

Objective: To identify capacities for the creation of University Entrepreneurship Units, both public and private, taking as a case study the Universidad del Valle, Palmira campus. Methodology: it is a qualitative, exploratory and descriptive approach, using the information gathering technique called World Café, which allowed processing the answers by grouping them in a SWOT Matrix (strengths, weaknesses, opportunities and threats) and classifying each of the components in categories of analysis, which allowed prioritizing actions and strategies. Results: the need for strengths in the categories of teaching (entrepreneurial professors), infrastructure (laboratories, plants, simulators) and training (subjects, free courses, entrepreneurship seedbeds, pre-incubation routes) was identified. Additionally, it is necessary to have spaces

for attention and promotion of entrepreneurship articulated with laboratories and other resources available to the higher education institution, a high-value culture of entrepreneurship to promote the emergence of emerging organizations and a research agenda that articulates entrepreneurs with the needs of the region. Conclusions: in the current context of economic crisis resulting from the Covid-19 pandemic, the creation of entrepreneurship units in public and private universities is necessary to stimulate and direct the culture of high-value interdisciplinary entrepreneurship and connect the institution with entrepreneurship networks. Therefore, the results of this research become starting points for universities in need of promoting a high-value entrepreneurial culture.

Keywords: entrepreneurship unit, university entrepreneurship, startups.

JEL: L26, M13, M21

Introducción

Desde inicios del siglo XXI, Colombia se ha caracterizado por ser un país minero-exportador. Ello supone el predominio del sector primario y como consecuencia, el agotamiento de los recursos naturales del país. Este modelo no incide en la modificación de las desigualdades sociales, ni da salida a las altas tasas de desempleo porque la actividad minero-extractiva requiere de mano de obra no calificada, lo que configura un problema macroeconómico para el país. En ese sentido, una mayor apertura de la economía nacional estaría lejos de dar lugar a procesos más estables y sostenibles de crecimiento (Bonilla, 2011).

El viaje hacia una economía impulsada por la innovación ya no es solo un ideal o una apuesta bien intencionada. La situación del país se agrava bajo los efectos globales ocasionados por la pandemia del Covid 19, que generó una caída en la banca bursátil y la caída en los precios de las materias primas, particularmente por la baja en el precio del petróleo. Lo anterior, junto con las advertencias de los bancos de inversión y algunos organismos internacionales, avizoran un panorama en el que el crecimiento global y regional tiende a descender en su ritmo de crecimiento, al que antes del brote se proyectaba. Por su parte, los países más afectados en la región de América Latina son Ecuador, Colombia y Venezuela, porque la mayor parte de sus ingresos fiscales vienen directo de las exportaciones de petróleo. Para Colombia, una gran fuente de ingresos es a través de la entrada de divisas por medio de la exportación de petróleo, por lo cual, le genera una difícil situación la caída del precio del petróleo (BBC News, 2020).

Urge un cambio, al menos desde la orilla emprendedora, para comenzar a considerar nuevos paradigmas productivos que permitan hacer de la colaboratividad, la sostenibilidad, la digitalización de la economía y la responsabilidad en el consumo, la base para la generación de nuevos emprendimientos, que sean sostenibles, útiles y generen un impacto social. En otras palabras, impulsar la creación de emprendimientos que permitan migrar de una economía basada en factores a una economía impulsada por la innovación, donde se privilegie la creatividad y se puedan aprovechar las enormes oportunidades que se presentan, producto de la transformación de la economía a nivel global.

El emprendimiento es reconocido por gobiernos y por empresas, como un mecanismo para el desarrollo económico, social y

tecnológico en el mundo contemporáneo. Es entendido por Reynolds (1999) como

[...] cualquier intento de nuevo negocio o la creación de empresas, tales como trabajo por cuenta propia, una nueva organización empresarial o la expansión de un negocio existente, bien sea de un individuo, de un equipo de personas o bien un negocio establecido. (Reynolds, 1999, p.3).

Los negocios a nivel mundial se ven fuertemente influenciados por el auge de empresas emergentes o nacientes denominadas *startups*. Ellas aportan a la composición del tejido empresarial, principalmente en el rango de las microempresas, que con menos de 10 empleados comprenden entre el 70% y el 95% de las empresas y generan alrededor del 50% de los puestos de trabajo formales a nivel global (ANDI, 2017). A través de *startups*, las PYME han impulsado la creación de empleo desde 2010, especialmente en servicios de mercado y en el comercio mayorista y minorista, pero también en servicios de alojamiento y alimentación en Grecia, Irlanda y el Reino Unido, y en el sector de la construcción en Italia y Noruega (OCDE, 2019).

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico – OCDE (2018, 2019), las micro, pequeñas y medianas empresas (PYMES) representan aproximadamente el 99% de las organizaciones empresariales en diferentes regiones del mundo y generan entre el 50% y el 60% del valor agregado. Casi una de cada tres personas está empleada en una microempresa con menos de 10 empleados y dos de cada tres en una PYME. En varias regiones y ciudades, las PYME han sido las principales impulsoras de la creación de empleo.

De esta forma, de acuerdo con la OCDE (2018), el emprendimiento es importante y toma gran representatividad en el mundo debido a que

soluciona problemas de carácter global y asume retos representados en objetivos de desarrollo sostenible, como la disminución de la pobreza, la disminución del empleo informal, la generación de empleos formales y la disminución del impacto ambiental (OCDE, 2018).

En este contexto, este capítulo tiene por objeto identificar capacidades para crear Unidades de Emprendimiento Universitarias, tanto públicas como privadas; para lo anterior, se toma como ejemplo la Universidad del Valle, sede Palmira. Para ello, se presentan las características del emprendimiento en Colombia y su enfoque como proceso formativo institucional; se caracteriza la Unidad de Emprendimiento que hace parte del caso objeto de estudio. Se configura un diseño cualitativo por medio de estudio de caso en el que la Universidad del Valle, sede Palmira es el foco de análisis, ello porque tiene un pedido desde la planeación estratégica institucional y es fomentar la cultura de emprendimiento.

Los resultados muestran que existen capacidades instaladas para la creación de Unidades de Emprendimiento, sin embargo, a falta de cultura para emprender, se carece de direccionamiento que incluya a la Universidad en la dinámica responsable y eficiente de ideas innovadoras para la empresa. Se concluye que las Unidades de Emprendimiento hacen parte del impacto de las organizaciones emergentes en el desarrollo económico, la innovación y el bienestar social no se distribuyen de forma homogénea en todos los países, varía en función del modelo de desarrollo priorizado, el tipo de economía, las regulaciones, las políticas públicas para el emprendimiento y especialmente las capacidades de formación, entre otros. En este sentido, las universidades son un actor importante dentro del ecosistema del fomento al emprendimiento (Kantis, et al., 2016).

Características del Emprendimiento en Colombia

Según la Asociación Nacional de Industriales - ANDI (2017), en el mundo se crean cerca de 305 millones de empresas, las cuales generan un alto valor a la sofisticación empresarial, tienen una alta capacidad para generar valor, aportan productos y servicios en el mercado mundial; también generan soluciones y nuevas tecnologías y además son gran fuente de innovación. Por su parte, las empresas denominadas *unicornio*¹² se ubican normalmente en los sectores tecnológicos, teniendo un avance importante de 39 empresas en el año 2000 a por lo menos 150 al 2017.

Particularmente, de acuerdo con el informe del Global Entrepreneurship Monitor Colombia - GEM Colombia (2019), en el 2018 el país tuvo una Tasa de Actividad Emprendedora¹³ (TEA) de 21,19%. A partir del año 2011 el porcentaje de los emprendedores nacientes –es decir, aquellos que pasan a la segunda fase del proceso del emprendimiento o etapa de nacimiento de la empresa–, es mayor que el porcentaje de emprendedores nuevos o emprendimientos en etapa de despegue. A pesar de lo anterior, el número de nuevos emprendedores que compone la TEA ha decrecido en los últimos tres años a partir del 2016.

En Colombia, el emprendimiento según su tiempo de creación contempla una alta tasa de emprendedores nacientes equivalente a

12 Se hace referencia a emprendimientos que obtienen un valor en el mercado mayor o igual al billón de dólares.

13 La tasa de actividad emprendedora o TEA es la proporción de personas entre 18 y 64 años en una economía que están en proceso de iniciar un negocio o han empezado uno nuevo que no supera los 42 meses. La TEA está compuesta por dos tipos de emprendedores: emprendedores nacientes y los nuevos empresarios.

15,70% (al 2018), muy por encima de la media de otras economías. De igual forma, muestra una tasa de emprendedores nuevos de 5,82% (al 2018), superando tanto el promedio de economías estimuladas por procesos de innovación, como las economías de América Latina y el Caribe (GEM, Colombia 2018/2019).

En América Latina, Colombia ocupa el cuarto lugar después de Guatemala (27,5%), Chile (25,1%) y Perú (22,4%). A nivel mundial ocupa el séptimo puesto después de Angola (40,8%), Guatemala (27,5%), Chile (25,1%), Líbano (24,1%), Perú (22,4%) y Sudán (22,2%). (GEM, Colombia 2018/2019, pág. 9)

Se identifican dos tipos de motivaciones principales para emprender, la primera es la necesidad, y segunda es la oportunidad.

En Colombia entre los años 2009 y 2018 la TEA por oportunidad siempre ha sido mayor que la TEA por necesidad, y para 2018 el 18,13% de la TEA es impulsada por oportunidad en comparación con el 2,5% impulsada por necesidad. (GEM, Colombia 2018/2019, pág. 16)

Esto ubicó al país en segundo lugar en América Latina después de Chile con el 18,57% según el porcentaje de emprendedores con motivación por oportunidad, y en la séptima posición del ranking según el porcentaje de emprendedores motivados por la necesidad (GEM, Colombia 2018/2019).

Los estudios reflejan que hay una correlación entre el grado de formación de los emprendedores y la cantidad de estos que son motivados por la oportunidad para comenzar su propio negocio.

En 2018 la mayor proporción de los emprendedores colombianos motivados por oportunidad se concentró en el nivel universitario (90,6%) junto con la educación técnica (87,3%) y la proporción de los que emprenden por necesidad concentró su nivel en la educación primaria (26,1%). (GEM, Colombia 2018/2019, p. 17)

Lo anterior evidencia que cambió la tendencia del periodo 2013 a 2017 donde la TEA se concentró en el nivel de formación secundaria (GEM, Colombia 2018/2019).

La proporción de emprendimientos establecidos por oportunidad presenta un crecimiento relacionado con el incremento en los ingresos de las familias. Gran parte de la proporción de emprendedores nacionales ha sido motivada por el aprovechamiento de una oportunidad, concentrándose en la población que obtiene ingresos en promedio entre los 3 y 4 salarios mínimos mensuales legales equivalentes al 93,8%, mientras que el promedio de los que son emprendedores por necesidad presenta un ingreso menor a un salario mínimo mensual legal equivalente al 33,3% (GEM, Colombia 2018/2019).

En año 2018, Colombia presentó los promedios más altos en cuanto al uso de tecnologías con antigüedad superior a cinco años en el mercado, comparado con el porcentaje de los otros tipos de economías, es decir, tanto para las empresas establecidas con un 89,7%, como para la TEA, que se ubica en un 79,4% (GEM, Colombia 2018/2019).

Esto se puede relacionar con la dificultad que presentan los emprendedores en alcanzar procesos de innovación. Lo contrario ocurre con el uso de nueva tecnología y de punta, donde Colombia

presenta los niveles más bajos en ambos casos tanto para empresas establecidas como para la TEA. Colombia se ubica en tercer lugar en América Latina con respecto al menor porcentaje de la TEA que usa tecnología de punta, seguido de Brasil (0,74%) y Argentina (1,19%). (GEM, Colombia 2018/2019, p. 27)

También se puede decir que el promedio de los “servicios de consumo” ha ido en franco crecimiento desde el año 2006, alcanzando su tope en el año 2018 con un 52,1%. Caso contrario se ve en el sector de transformación, el cual ha ido decreciendo desde la misma fecha hasta alcanzar un 27,6% en el año 2018. En el mismo 2018, los sectores industriales (16,5%) y extractivo (3,8%) registraron los indicadores más bajos (GEM, Colombia 2018/2019).

En el caso de las empresas establecidas, se ha presentado una caída en el sector de transformación desde 2006 y la cifra se ubica en 27,6% para 2018. Lo contrario ha ocurrido con los sectores de consumo y servicios industriales, que han venido presentado un aumento al 2018 llegando a cifras de 52,1% y 16,5%, respetivamente. (GEM, Colombia 2018/2019, p. 29)

En cuanto al tipo de economías, se observa como el TEA y las empresas establecidas en Colombia, presentan una similitud en su comportamiento frente a la tendencia global, donde se destaca al sector de consumo como el más importante y el sector extractivo como el menos importante.

Las empresas de la TEA en Colombia se destacan por estar encima de los promedios de América Latina en los sectores extractivo (2,7%), transformación (23%) y servicios industriales (11,9%) y está por debajo del promedio en el sector de servicios de consumo (62,1%). Por otro

lado, la proporción de las empresas establecidas colombianas solo se encuentra por encima del promedio de Latam en el sector de servicios industriales (14,6%) (GEM, Colombia 2018/2019, p. 30).

Todo este panorama del emprendimiento en Colombia refleja que, a pesar de las carencias y dificultades, los emprendedores colombianos están dando un viraje hacia los emprendimientos innovadores y basados en conocimiento, dejando cada vez de lado las prácticas extractivistas para migrar hacia una economía mucho más sostenible y más de servicios, sin embargo, aún hay mucho camino por recorrer. Este viraje es destacable, debido a que desde la iniciativa emprendedora se comienza a romper con el modelo productivo que ha operado desde inicios del siglo XXI.

Formación en emprendimiento

De acuerdo con Etzkowitz, et al. (2000) el concepto de emprendimiento universitario es emergente a las actividades misionales de las universidades, así como las acciones de generación y creación de nuevo conocimiento comercializado bajo las garantías de la propiedad intelectual. Esta situación generó una nueva misión para la universidad, la de fomentar emprendimientos (modo 3), complementaria a las misiones de formación (modo 1) y de investigación (modo 2). Esto fue una consecuencia natural, dados los entornos propios de la universidad basados en conocimientos e influenciados por los sistemas nacionales/regionales de innovación (Orozco y Chavarro, 2008).

Dicho panorama, basado en procesos de innovación, se observa reiteradamente en los países con economías competitivas y

desarrolladas, los cuales sobresalen debido al tejido productivo originado por un emprendimiento inteligente; en pocas palabras, se sustenta en el uso dado al conocimiento, tecnologías avanzadas y la creatividad con fines innovadores, lo cual expresa gran capacidad orientada al mercado y la internacionalización.

En este sentido, se observa la importancia de la búsqueda de ecosistemas en los que se reúnan el conocimiento, la creatividad y la tecnología, que permitan mejorar la capacidad innovadora desde el emprendimiento. Las universidades de perfiles científico y tecnológico pueden constituir para tal fin un ecosistema muy favorable y contribuir al necesario cambio hacia una economía como la de los países más avanzados y competitivos, basada en el conocimiento. (Juliá, 2014, p.7)

La experiencia internacional da cuenta de casos de éxito de integración entre universidades y programas de emprendimiento, como es el caso de las universidades de Stanford, Babson y Georgia Tech, de Estados Unidos (Vicens y Grullon, 2011). Ellas se han convertido en eficientes ecosistemas de emprendimiento e innovación que sirven de referencia. Por supuesto, estos son casos que presentan condiciones geográficas, culturales, sociales, ambientales y económicas distintas de las latinoamericanas. Cada uno tiene especificidades que convergen en el objetivo de ser puentes para el fomento del emprendimiento e innovación en sus regiones.

En esa misma línea, pero en el caso latinoamericano, la estrategia utilizada por las universidades para propiciar e impulsar el desarrollo de emprendimientos innovadores y de base tecnológica, además de trabajar en pro de gestionar la financiación de los emprendimientos, ha sido la figura denominada *Unidades de Emprendimiento*. Estas

fomentan el emprendimiento, ya sea a partir de la cobertura por facultades o a nivel general en toda la universidad (Rodríguez y Tarazona, 2015).

La Unidad de Emprendimiento, de acuerdo con el Servicio Nacional de Aprendizaje-SENA se define como:

[...] el espacio conformado por personal docente y de apoyo, con una dedicación total o parcial, encargado de desarrollar competencias emprendedoras y de fomentar el emprendimiento y la creación de empresas, implementando acciones académicas permanentes y actividades complementarias al interior de la Institución de Educación Superior [...] esta podrá estar conformada por una Institución de Educación Superior, o por la unión formal de ésta con otras instituciones educativas o entidades sin ánimo de lucro. (Fondo Emprender, 2010, citado por Rodríguez y Tarazona, 2015, p.153)

En particular, en Colombia, las Unidades de Emprendimiento (UE) son organizaciones que brindan asesoría a los emprendedores durante la formulación de sus planes de negocio, con el objetivo de determinar la viabilidad de estos antes de registrarlos en algún fondo de capital, como el Fondo Emprender o cualquier otra entidad de financiación que requiera de la elaboración de un plan de negocio (Rodríguez y Tarazona, 2015).

Fue a partir de la creación de las UE al interior de las universidades que el emprendimiento comenzó a obtener mayor importancia, al entenderse que estas se conforman como un “programa de atención en donde se capacita y asesora a emprendedores durante los procesos de creación y consolidación de empresas. Estos centros o programas son ambientes de aprendizaje encargados de fomentar el desarrollo de la cultura del emprendimiento” (Sanabria, et al, 2015, p.130).

En Colombia, las UE apoyan a los emprendedores en la formulación de los planes de negocio, con el objetivo de direccionarlos y determinar su viabilidad. Ahí radica la importancia de estas unidades, pues es a través de estas que los planes de negocios son presentados a concursos para acceder a capital semilla que brinda el Estado. Estas unidades terminan siendo estructuras administrativas cuyo resultado se refleja en indicadores relacionados con las empresas puestas en marcha; además evidencian el esfuerzo en la promoción del espíritu y la cultura del emprendimiento (SENA, 2007).

En este contexto, es necesaria la puesta en marcha de UE en las universidades por la necesidad de contar con un direccionamiento en pro del desarrollo de actividades productivas en el marco del emprendimiento y la innovación bajo su objetivo de la formación en el más alto nivel. Así mismo, debe surgir por la alineación con objetivos internos relacionados con la extensión y proyección social.

Hoy debe cobrar mayor vigencia por la bonanza económica, impulsada principalmente por las exportaciones de productos tradicionales o del sector primario y la subida de precios a nivel internacional de diferentes productos derivados de la extracción de petróleo y minerales ha generado un cambio en el escenario económico, social, cultural, ambiental y tecnológico afectando el crecimiento económico a nivel mundial, marcando una tendencia hacia la desaceleración (Ruiz-Arranz y Deza, 2018; Kantis, et al. 2016).

Diseño metodológico

Este estudio se llevó a cabo a la manera de caso y fue la Universidad del Valle, sede Palmira, el objeto de estudio. Es una universidad

pública colombiana ubicada en el departamento del Valle del Cauca. Es considerada una de las principales instituciones de educación superior del suroccidente del país. De acuerdo con el Plan Estratégico de Desarrollo 2015-2025, la Universidad del Valle “tiene como misión formar en el nivel superior, mediante la generación, transformación, aplicación y difusión del conocimiento en los ámbitos de las ciencias, la técnica, la tecnología, las artes, las humanidades y la cultura en general” (Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional, 2015, p. 21)

La Universidad del Valle - sede Palmira, como parte del sistema de regionalización desde 1986¹⁴, ha sido orientada principalmente hacia la docencia y ha tenido un aporte notable a la formación de profesionales y tecnólogos en el Valle del Cauca. En su trayectoria, la sede ha desarrollado proyectos e iniciativas de emprendimiento de manera asociativa en redes y convenios con empresarios, comunidades, la academia y el gobierno. Sin embargo, en este tiempo los avances han sido limitados y no se había estructurado una UE.

De esta manera, desde inicios del año 2019, la Dirección de la Universidad del Valle – sede Palmira delegó a un equipo de profesores el proyecto para desarrollarla, de tal forma que a través de esta figura se pudiese gestionar actividades de sensibilización, impulso y fomento al desarrollo de cultura emprendedora. Se encontró que, si bien en el pasado se habían realizado actividades para visibilizar iniciativas de emprendimientos, estas habían sido esfuerzos individuales y aislados, además que algunas presentaban el inconveniente de no ser documentadas o, en otros casos no fueron procesadas y sistematizadas en las plataformas y sistemas de registros

14 El sistema de regionalización de la Universidad del Valle oferta programas de educación superior en nueve sedes regionales en las ciudades principales del Valle del Cauca (Yumbo, Cartago, Zarzal, Palmira, Caicedonia, Buga, Buenaventura y Tuluá) y en el Cauca (Santander de Quilichao).

institucionales. Adicionalmente, se encontró que estas actividades no tuvieron continuidad ni dejaron información pertinente o bases de datos que permitieran retomar de nuevo ese trabajo realizado.

De esta manera, ante una falta de información para comenzar con el diseño y estructuración de la unidad, se acoge la información consignada en el Plan Estratégico de la Universidad del Valle 2015-2025, específicamente lo referente al alcance del Programa Institucional Emprendedores. Este se creó bajo Resolución del Consejo Superior No. 073 de diciembre 12 de 2005, con el fin de:

[...] fortalecer el potencial emprendedor de los estudiantes de la Universidad del Valle, a través del desarrollo de habilidades para concebir, planear y poner en marcha nuevas organizaciones con o sin ánimo de lucro, de autogestión, colectivas o asociativas, posicionándose como un espacio para la ideación, determinación, formulación y acompañamiento de un Proceso de Emprendimiento. (Res. 073, 2005, Univalle, p.2)

Además, debe mencionarse que la vinculación de la Universidad como actor social se desarrolla en el marco del eje misional de extensión y proyección social, en el que el emprendimiento es considerado, y motivo bajo el cual nace el Programa Institucional Emprendedores. De ahí que, en el Plan Estratégico de la Universidad del Valle, 2015-2025, en el eje 2, denominado Vinculada con la Sociedad, se establezcan estrategias que tienen por razón consolidar la estructura de esta iniciativa para dar alcance a los objetivos estratégicos orientados a este ítem.

Para identificar las capacidades asociadas a la creación de UE universitarias se priorizó una investigación de enfoque cualitativo,

de tipo exploratorio y descriptivo. La técnica de recolección de información fue el *World Café*, utilizada en diferentes campos tanto de investigación, relacionados con los negocios y la administración, como en actividades aplicadas, como la consultoría y las propuestas de estrategias organizaciones, entre otros (Mosquera y Luna, 2018; Wen-Long y Shih-Ting, 2015); con ella se crea un ambiente de confianza y apertura en el proceso de indagación.

Para el desarrollo del *World Café* se invitó y contó con la presencia de diez profesores que han coordinado los programas académicos en la sede Palmira de la Universidad del Valle por más de un año. El conocimiento experto de la fuente primaria es importante para el despliegue futuro de estrategias y planes de acción enfocados a la creación de la unidad de emprendimiento.

Para garantizar una obtención de información óptima de parte de los profesores se priorizaron unos ejes temáticos (tabla 6-1) y preguntas orientadoras de la discusión (tabla 6-2). El *World Café* se desarrolló en función de la escucha activa, el respeto, la participación, y la creación de conocimiento compartido, mediante el trabajo en grupos pequeños alrededor de temáticas pre-definidas, en un ambiente distendido. El ideal fue establecer un ambiente similar al de una charla alrededor de un café o desayuno. En el transcurso de ésta, los participantes rotaron de una mesa a otra para formar parte de todas las conversaciones, y aportar con su conocimiento y opiniones expertas al desarrollo de los diferentes ejes temáticos tal como lo diseñaron Brown e Isaacs (2005).

Finalmente, el equipo organizador procesó las respuestas a las preguntas orientadoras, las cuales se agruparon en la matriz DOFA (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas) clasificando

cada una, en categorías de análisis, las cuales permitieron priorizar las acciones y estrategias que se deben establecer en función de las capacidades a identificar para la creación de la unidad de emprendimiento.

Tabla 6-1. Descripción de los Ejes temáticos

No.	Eje Temático	Descripción
I	Competencias y capacidades para el emprendimiento disruptivo	Generar una transición de emprendimientos tradicionales hacia emprendimientos de base tecnológica requiere del conocimiento de las nuevas tecnologías de la información y comunicación. Además de los nuevos modelos de negocio disruptivos, la generación de capacidades y competencias para la investigación y búsqueda sistemática de oportunidades de negocio que permitan generar valor económico. Esta área de investigación busca generar las competencias y capacidades para el emprendimiento disruptivo.
II	Desarrollo y adaptación de los emprendimientos disruptivos (base tecnológica) a las condiciones de la sede	El desarrollo de emprendimientos disruptivos requiere de la aplicación de conocimiento científico-tecnológico. La utilización de recursos biológicos para generar bienes y servicios útiles a la sociedad. Sin embargo, gran parte del conocimiento científico no se ha desarrollado en la sede, ni se ha adaptado a estas nuevas condiciones. Esta área de investigación busca el desarrollo y/o adaptación del emprendimiento disruptivo hacia contextos de bio-economía.
III	Modelos de negocios emergentes para economías en transición hacia la bioeconomía:	El desarrollo de una bio-economía requiere de procesos disruptivos (innovadores) que generen nuevos modelos de negocio o adapten los modelos actuales a las nuevas realidades de agotamiento de recursos, de cambio y variabilidad climática y de tendencias de producción y consumo sostenibles. Esta área de investigación busca el desarrollo y/o adaptación de nuevos modelos de negocio emergentes para una bio-economía sostenible ¹⁵ (Fundación Innovación Bankinter, 2017)

15 Por ejemplo, modelos de negocio derivados de avances y convergencias tecnológicas y de preferencias en la comunidad por la producción y el consumo

<p>IV Seguimiento, evaluación y monitoreo de la sostenibilidad de los emprendimientos innovadores (disruptivos) realizados en la sede</p>	<p>El desarrollo de emprendimientos disruptivos se sustenta en el uso intensivo de tecnología y la capacidad de identificación de nuevas oportunidades de negocio. Para ello, los emprendedores necesitan de la inyección de importantes recursos para poder desarrollar sus procesos productivos, por tanto, se requiere conocer de los servicios de apoyo al emprendimiento que se ofrecen en la sede y de los convenios que se tengan para ello. Esta área de investigación busca generar información valiosa sobre el estado actual de los emprendimientos realizados en la sede, las metodologías de acompañamiento y valoración de los impactos, así como la intensidad y la dirección de los posibles cambios que se tengan que hacer en la sede para el desarrollo de emprendimientos enfocados en bio-negocios.</p>
---	--

Fuente: Elaboración propia

Resultados

Se inicia este apartado con las fortalezas (FO) para la creación de UE en la Universidad del Valle sede Palmira. Desde la categoría de infraestructura, en la sede se cuenta con laboratorios dotados, de electrónica, física, química, biología, alimentos y plantas de procesos. En la categoría de recursos humanos, se evidencian conocimientos de vanguardia y disponibilidad de actuación en temas de emprendimiento por parte de los profesores, así mismo se cuenta con docentes nombrados sobre los cuales podría recaer la

sostenibles. Ellos derivados de la transformación (inteligencia artificial, big data, etc.). también es un ejemplo la economía de plataformas con modelos de negocio tipo P2P, bajo demanda, de acceso, colaborativa, *gig economy*, etc. Además, los modelos descentralizados donde se obvia la entidad intermediaria para la provisión de bienes y servicios, reflejado en modelos tipo *blockchain* y *crowdfunding*. Finalmente, la economía pop-up y de mercados superfluidos que son modelos muy ágiles, sin resistencia, fricción y costes de transacción cercanos a cero.

responsabilidad del desarrollo y operación del emprendimiento en la sede (bajo la denominación institucional a que dé lugar). También existe un enorme potencial de ideas por parte de la comunidad universitaria de la cual hacen parte estudiantes y docentes, además, se cuenta con emprendedores consolidados los cuales podrían motivar a la comunidad a seguir sus rutas para emprender. También se cuenta con asignaturas en las diferentes mallas curriculares de los programas que impulsan el emprendimiento, que son diferentes de las propuestas planteadas por el programa institucional de emprendimiento de la Universidad.

Tabla 6-2. Guía de Preguntas

No.	Categoría	Descripción	Pregunta
I	Infra-estructura	La creación de la unidad de emprendimiento para la sede requiere de la inversión en recursos y capacidades tangibles, que se dispongan para los emprendedores en su trayecto a la generación de proyectos productivos.	¿Qué infraestructura (laboratorios, equipos) se necesitaría para impulsar el emprendimiento y cuáles de estos se encuentra disponible en la sede/región?
II	Recursos Humanos	Generar una transición de emprendimientos tradicionales hacia emprendimientos disruptivos, requiere de formación para el conocimiento de los bio-negocios y la generación de capacidades y competencias para la investigación y búsqueda de nuevas oportunidades de negocio que permitan generar valor y sostenibilidad ambiental, económico y social (bio-prospección).	<p>¿Cuáles son las competencias específicas (para los docentes, investigadores y estudiantes) necesarias para el desarrollo de emprendimientos disruptivos en la sede (región)?</p> <p>¿Qué brechas deben cerrarse, respecto al talento humano, en la sede para lograrlo (debilidades)?</p> <p>¿Cuáles son las fortalezas de la sede que deben ser potencializadas en función del desarrollo del talento humano?</p> <p>¿Cómo articular competencias en la oferta académica de la región?</p> <p>¿Qué cambios se requieren en la formación actual para lograr que los futuros profesionales generen emprendimientos disruptivos que impacten en los bio-negocios a partir del conocimiento y uso sostenible la biodiversidad?</p>

III	Impacto social, ambiental y económico	<p>El concepto de “servicios para el fomento del emprendimiento” es fundamental para el desarrollo de esta actividad en la sede. Se debe tener consenso de las limitaciones con los que cuenta la sede, y de esta forma saber con certeza los servicios que puede ofertar y la capacidad que se tiene para ampliar la oferta. Estos servicios van desde la formación (cursos, seguimiento y acompañamiento –talleres ruta emprendedora–, puesta en marcha, incubación, aceleración, laboratorios, etc.). Además de los servicios, también son importantes los convenios con entidades de inversión y/o financiación.</p>	<p>¿Qué servicios se deben ofertar en la sede? ¿Qué alianzas y convenios necesitamos para fomentar emprendimientos disruptivos? ¿Cómo articular las diferentes iniciativas que se gesten por programa para generar emprendimientos colaborativos y multidisciplinarios?</p>
IV	Impacto al IDIC	<p>De acuerdo con el Índice Departamental de Innovación de Colombia (IDIC), una de las debilidades en el sector empresarial del Valle del Cauca es la baja innovación y sobre todo, el exceso de emprendimientos tradicionales. El desarrollo en el marco de los bio-negocios requiere procesos innovadores que permitan crear y/o adaptar nuevos modelos de negocio que enfrenten nuevas realidades como el agotamiento de recursos, el cambio y la variabilidad climática, o las tendencias de producción y consumo sostenibles.</p>	<p>¿Cuáles son los factores clave para que los emprendedores de la sede incrementen la innovación como base de bio-negocios? ¿Cómo articular la Universidad, el sector empresarial y al Estado para generar iniciativas innovadoras en una bio-economía tropical sostenible?</p>

Fuente: Elaboración propia

En la categoría denominada impacto social, ambiental y económico, se hace referencia al Programa Institucional de Emprendimiento (PIE) como la figura institucional creada para el apoyo del emprendimiento en la Universidad del Valle. Ésta cuenta con recursos y ha formulado una ruta de emprendimiento. Por su parte, en la sede Palmira se han desarrollado actividades de emprendimiento que se acercan a un programa propiamente, aunque no cuenta con recursos y un plan de trabajo consistente a mediano y largo plazo. Se debe agregar también que a nivel institucional se han creado cursos o asignaturas transversales para los diferentes programas académicos de la universidad.

De otro lado, respecto de las *debilidades (DE)* para la creación de UE en la Universidad del Valle, sede Palmira, se encontró que en la categoría de infraestructura se tiene que en la sede hace falta un área o una oficina para atender las demandas de parte de los estudiantes, docentes y otros que tengan inquietudes acerca de emprendimiento. Además, no hay una articulación entre laboratorios existentes, y a esto se le suma que tampoco la hay entre esos laboratorios y el programa de emprendimiento a nivel institucional. Tampoco existe un laboratorio para la ideación y la creatividad, además que hay pocos simuladores de tipo empresarial que permitan realizar modelaciones, ideaciones o prototipado simple.

En recursos humanos hay limitado o escaso personal para operar, apoyar y desarrollar la Unidad de Emprendimiento; además, haría falta contratar docentes que se articulen al emprendimiento. También se requiere personal que apoye las iniciativas de emprendimiento y que les haga seguimiento. Asimismo, falta atención a estudiantes y docentes de parte de profesionales articulados con el emprendimiento.

En impacto social, ambiental y económico hay ineficiencia en cuanto al apoyo en la gestión a la comunidad académica en los temas relacionados con el emprendimiento. Otro punto por destacar es que en la sede se ha presentado un fenómeno en los últimos tres años, el cambio o rotación en el liderazgo y dirección de la sede, lo cual incide en la continuidad de los proyectos, programas e iniciativas que surgen en ésta. También es importante señalar que hay una falta de asignación de recursos específicos y de gran alcance para materializar acciones relacionadas con el emprendimiento, así como estrategias institucionales para su sostenibilidad. Se encuentra que hay una baja articulación en el trabajo entre estudiantes de los diferentes programas académicos, a pesar de que éstos se encuentran en el mismo espacio de la sede. Es importante señalar que no existe una política de emprendimiento en la sede y, por tanto, este se encuentra desarrollado por gestos individuales de los docentes.

En cuanto al tema de organización, se encuentra que en la sede no existe una sistematización de las experiencias relacionadas con el emprendimiento de parte de los docentes, además de que no se han sistematizado las iniciativas y actividades que desarrollan los estudiantes o demás miembros de la comunidad universitaria. También existe una falta de credibilidad y liderazgo en el área de emprendimiento tradicional, una desarticulación de las actividades desarrolladas en la sede por el Programa Institucional de Emprendimiento (PIE). Se apreció también poca articulación del emprendimiento tradicional desarrollado en la sede con los programas académicos e iniciativas de emprendimiento aisladas.

En referencia a las debilidades relacionadas con la cultura, se evidencia una escasa cultura financiera y del emprendimiento que se vinculan con la falta de formación financiera, mal uso de los recursos

e ingresos y la inexistencia de una cultura en pro del emprendimiento en la sede. Hay poco conocimiento del emprendimiento y la innovación por parte de los estudiantes en sus programas académicos y desconocimiento del Programa Institucional de Emprendimiento (PIE) y los alcances que éste tiene –también de parte de los docentes–. Se evidencia también poca cultura por el desarrollo empresarial, el emprendimiento y la innovación a nivel institucional de la sede.

En lo relacionado con la investigación en la sede, existe un desconocimiento de los recursos (tanto biológicos como culturales propios de la región) por parte de docentes y estudiantes, lo cual incide en una no valoración de oportunidades. A lo anterior se le debe agregar que existe un desconocimiento de los recursos naturales que posee la región en la cual se ubica la sede.

En la categoría de impacto IDIC se encontró desconocimiento de nuevas tendencias en modelo de negocio que se relacionan con la tendencia BIO (bio-negocios, bio-economía, entre otras). De igual forma, existe un desconocimiento de la política y de la ruta para la generación de emprendimientos tipo *spin off*, poco conocimiento sobre la propiedad intelectual y la ruta de reporte de innovaciones en la Universidad; una limitada formación en talleres de innovación e ideación para los docentes y estudiantes, una falta de continuidad en los cursos o asignaturas relacionadas con el emprendimiento en los programas académicos, poca integración del emprendimiento como un tema transversal en los currículos, poca integración en el desarrollo de los temarios de los cursos de casos reales (pedagogía casuística), lo cual permite inferir que sigue predominando la cátedra y la evaluación tradicional. Además, se debe resaltar que existen programas tecnológicos de un carácter práctico predominante, en los cuales existe poco involucramiento del emprendimiento en los

temarios. También es necesario rescatar que, pese a que algunos docentes están ligados al sector real empresarial, no incluyen en sus cursos los temas de innovación y emprendimiento.

Respecto de las *oportunidades* (OP) para la creación de UE en la Universidad del Valle, sede Palmira, se encontró que en la categoría recursos humanos existe la oportunidad de ofertar charlas y cursos de extensión o educación continua acerca del emprendimiento empresarial. A su vez, existe la oportunidad de impulsar y fomentar la cultura del emprendimiento desde las aulas a través de iniciativas sistemáticas con los docentes; asimismo, se podría ofertar la asignatura desarrollo de nuevos productos/servicios a todos los programas académicos, como también crear cursos presenciales y/o virtuales relacionados con el emprendimiento que puedan ser apoyados y difundidos a través del campus virtual; igualmente se puede fomentar el desarrollo de competencias alrededor de negocios existentes, saliéndose de lo tradicional; y por último, se encuentra que se podrían desarrollar actividades de sensibilización en las que se promueva la cultura del emprendimiento.

En cuanto a impacto social, ambiental y económico, se encuentra que a nivel de política pública existen programas de fomento al emprendimiento como el fondo emprender o INNPULSA, además de que existen iniciativas para incentivar emprendimientos de base tecnológica y tradicionales a nivel nacional, regional y municipal. De igual forma existe la oportunidad de articularse con el desarrollo de propuestas alineadas con el CONPES 3934 de crecimiento verde. Asimismo, se debe tener en cuenta la oportunidad en el cambio de orientación de la gobernanza en la Alcaldía de Palmira y la Gobernación del Valle del Cauca cada vez que se diseñe un nuevo programa de gobierno.

En cuanto a redes de emprendimiento, se evidencia en la región, un contexto socio-eco/productivo de sectores empresariales con vínculo con la Universidad. Se destaca también la relación activa con la red de emprendimiento I+ liderada por la Cámara de Comercio del municipio de Palmira.

Se destacan entre las oportunidades algunas ventajas comparativas tales como la ubicación geográfica, puesto que es cercana a las zonas francas el aeropuerto y a la ciudad de Cali. Así mismo hay una cantidad creciente de empresas en la región lo cual incentiva y motiva a nuevos emprendedores. Por su parte, en la sede se cuenta con una buena cantidad de residuos orgánicos producidos por las cafeterías, lo cual podría incentivar actividades de emprendimiento relacionados con aprovechamiento y el reciclaje. Asimismo, se cuenta con residuos de aparatos electrónicos (RAE) en la región que podrían incentivar el emprendimiento a partir del reciclaje electrónico.

En cuanto a ventajas competitivas, existe el espíritu emprendedor innato en los jóvenes estudiantes de la sede; se está desarrollando una agenda de investigación que traza la ruta de los esfuerzos en investigación para ésta en los próximos años. También existen iniciativas de fomento hacia los bio-negocios que se encuentran impulsados por centros de desarrollo tecnológico en la región.

Finalmente, en cuanto a las oportunidades desde lo institucional, se creó el Programa Institucional de Emprendimiento (PIE) en la Universidad, pensado para atender estos temas; la oportunidad es la integración de este Programa con las iniciativas que se desarrollen desde las sedes de la Universidad. Asimismo, surge la necesidad de realizar jornadas de integración de programas para lograr alianzas

entre programas de emprendimiento (establecidas en diferentes sedes) con el objetivo de materializar ideas entre estudiantes de diferentes programas y sedes. Se podrían realizar también jornadas de integración de emprendimiento en conjunto con otras instituciones de educación superior (IES), tales como ferias de emprendimiento conjuntas. Adicionalmente, se puede realizar acompañamiento institucional a estudiantes emprendedores que no hacen parte de un programa en particular, incentivando emprendimientos interdisciplinarios.

Desde las *amenazas* (AM) para la creación de UE en la Universidad del Valle, sede Palmira, se detectó que las políticas fiscales pueden llegar a presentar cambios constantes tales como reformas tributarias en el país. Por su parte, a nivel institucional se puede presentar que la gestión administrativa institucional se convierta en un obstáculo para llevar a cabo la unidad de emprendimiento en la sede. También se puede presentar que exista poco respeto por la asignación presupuestal desde la administración por diferencias en el proceso de planeación; otro punto importante a tener en cuenta son los cambios en el presupuesto destinado para la educación y cambios en las políticas públicas orientadas al emprendimiento que limiten las inversiones en talento humano. Existe la posibilidad de una pérdida de credibilidad institucional frente a otras alternativas en la región en caso de que no se implementen programas de emprendimiento o una unidad que abandere esta temática. Asimismo, se puede presentar rezago frente a las oportunidades del ecosistema emprendedor de la región.

Otra amenaza a nivel institucional puede ser la deficiencia en el control sobre la aplicación de la normatividad de emprendimiento en la sede, y la forma cómo se reciben los proyectos de emprendimiento. En cuanto a las amenazas que se puedan presentar relacionadas con

la cultura se evidencia el auge y consolidación de una cultura que propende por el facilismo, el enriquecimiento fácil, la violencia de género, la indiferencia, entre otras, en la región. También es posible apreciar que hay una limitada cultura de protección a la biodiversidad y las costumbres y el conocimiento autóctono de la región.

Discusión

Frente a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas es relevante considerar unas estrategias cruzadas, que se orientan a reducir las debilidades aprovechando las oportunidades y afrontando las amenazas (tabla 6-3). De otro lado, se busca potencializar las fortalezas explotando las oportunidades y blindarse de los factores externos para protegerse de amenazas (tabla 6-3).

Tabla 6-3. Estrategias DO y DA

ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<ol style="list-style-type: none">1. Inversión en la infraestructura de la sede que permita la integración de laboratorios, integrando los rubros de los planes de gobierno de la Alcaldía de Palmira y la Gobernación del Valle, y las infraestructuras empresariales de la región.2. Inversión en la construcción del laboratorio de creatividad e innovación, así como en equipos y tecnología para el prototipado (modelación, simulaciones) en conjunto con las políticas públicas y planes de gobierno de los municipios a los que atiende la sede, así como de los actores empresariales.	<ol style="list-style-type: none">1. Crear y organizar la unidad de emprendimiento con asignación de recursos anuales.2. Contar con el personal idóneo y la tecnología de apoyo (base de datos), permitirá que haya un funcionamiento óptimo de la unidad, y pueda haber trazabilidad sobre todas las acciones ejecutadas.

3. Crear y sostener un equipo docente multidisciplinario que fomente la cultura del emprendimiento en la sede con la creación de cursos presenciales y virtuales relacionados con el emprendimiento.
 4. Aprovechamiento del contexto socioeconómico en el cual se encuentra la Sede para relacionar problemáticas empresariales a integrarse con los cursos de emprendimiento.
 5. Configurar los perfiles profesionales para el sostenimiento operativo de la unidad.
 6. Diseñar una campaña de divulgación, acompañada de charlas y conferencias (ojalá apoyadas por la OTRI) que busquen disminuir la brecha de conocimiento relacionada con temas como: Ley de *spin off*, propiedad intelectual, ruta de reportes a la innovación, programa institucional de emprendimiento, nuevas tendencias, etc.
 7. Aprovechar la construcción de la agenda de investigación de la sede, para proporcionar una integración curricular que permita articulación entre programas y de estos con el emprendimiento. Se propone revisar las asignaturas relacionadas con el emprendimiento, de tal forma que la apropiación social del conocimiento se convierta en una actividad relevante que impacte a la comunidad y no en iniciativas individuales aisladas.
 8. Asignar recursos para integrarse con los programas de fomento al emprendimiento.
 3. Fortalecer el sistema de comunicaciones de la sede, incrementando el talento humano para esta área, en pro de la mejora en la recordación de la marca Univalle en función del emprendimiento.
 4. Búsqueda de convenios institucionales con organizaciones privadas y públicas.
 5. Desarrollo de una planeación estratégica integrada a la planificación de la sede y la Universidad en los próximos 10 años.
 6. Aportar a la realización de campañas de sensibilización frente a la innovación y el emprendimiento.
 7. Sistematización de las acciones de los diferentes actores del ecosistema emprendedor.
-

9. Construir una base de datos que sistematice y centralice la información de los emprendedores (docentes, estudiantes, funcionarios, y externos), emprendimientos, actividades asistidas, concursos, diplomados, ferias, capital semilla, etc. a través de la caracterización de la población emprendedora de la sede.
 10. Asignación de un correo electrónico para facilitar las comunicaciones y tener contacto directo con las oportunidades de emprendimiento que surgen de los miembros de la comunidad universitaria.
 11. Incrementar la credibilidad de marca a través de la renovación de la imagen y acciones de acercamiento al emprendedor y visualización de la Unidad.
 12. Articular la planificación operativa y estratégica de la unidad de emprendimiento al plan estratégico de la universidad (indicadores y metas) y de la sede.
-

Fuente: Elaboración propia

En general, en las estrategias cruzadas se identifica que se requiere una inversión en la infraestructura de la sede que permita la integración de laboratorios existentes. Además de inversión en construcción de un laboratorio para la creatividad y la innovación, en equipos y tecnología para prototipado, modelación y simulación. También es necesario pensarse en un equipo docente multidisciplinario que pueda sostenerse en el tiempo y que fomente la cultura del emprendimiento en la sede.

Como estrategia que permita disminuir las debilidades se debe pensar en el diseño de perfiles profesionales para el apoyo y sostenimiento operativo de la unidad de emprendimiento. De esta manera, diseñar el manual de funciones y procedimientos que orienten sus actividades.

Otro punto importante para tener en cuenta es el aprovechamiento del contexto socio económico en el cual se encuentra la sede. Relacionar las problemáticas empresariales de la región y su integración con los cursos de emprendimiento. Se puede pensar en el desarrollo de campañas de divulgación, acompañadas de charlas y conferencias que deberá apoyar la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación OTRI, de la Universidad del Valle en pro de la disminución de la brecha de conocimiento relacionado con temas como la Ley de *spin-off*, propiedad intelectual, ruta de reportes a la innovación, entre otros.

En necesario también el aprovechamiento de la agenda de investigación que se viene gestionando en la sede Palmira en pro de actividades de investigación enfocadas a oportunidades de la región. Es relevante aclarar que la investigación como un eje fundamental de las instituciones de educación superior proporciona una gran fuente de conocimiento a la cual los emprendedores podrían enfocar esfuerzos para el desarrollo de productos o servicios que garanticen resolver necesidades de la sociedad, el medio ambiente y en pro del desarrollo del país.

También es necesario que se construya una base de datos sistematizada y centralizada de información de los emprendimientos que se dan de parte de los docentes, estudiantes, funcionarios y otros, así como de las actividades que se desarrollan en pro de esta temática.

La asignación de recursos para la integración con programas de fomento al emprendimiento puede verse como una estrategia que facilite el desarrollo de emprendimientos de parte de la comunidad universitaria de la sede. Es fundamental también fortalecer la marca e imagen a través de una renovación y transformación que le permitan un acercamiento al emprendedor y una visualización de la unidad.

Finalmente, se precisa decir que es oportuno enfocarse en la articulación de la planificación operativa y estratégica de la unidad de emprendimiento con el Plan Estratégico de la Universidad, desarrollando indicadores y metas para ambos casos y que se articulen con la planificación estratégica de la sede. En otras palabras, se estará gestionando para garantizar el éxito a largo plazo.

En cuanto a la mitigación de las amenazas y la disminución de debilidades es necesario que se asignen recursos de manera anual, la vinculación de personal idóneo para la atención, y el desarrollo de actividades en pro del emprendimiento. También es importante la obtención de tecnología y equipos para la gestión. Lo anterior permitirá, a su vez, fortalecer el sistema de comunicaciones de la sede, incrementando el talento humano para esta área que garantice la recordación de la marca UNIVALLE en función del emprendimiento.

La creación de convenios institucionales con organizaciones públicas y privadas será una estrategia fundamental para la sostenibilidad a largo plazo de la Unidad de Emprendimiento. Por su parte, resulta necesario realizar de manera constante campañas de sensibilización frente a la innovación y el emprendimiento y, sistematizar todas las acciones de los diferentes actores del ecosistema emprendedor.

Dentro de las estrategias que potencializan las fortalezas y oportunidades, se busca enfrentar las amenazas a través de los recursos y capacidades con los que cuenta la sede Palmira. En ésta se describe, por ejemplo, que la asignación de la Unidad deberá hacerse a un docente de tiempo completo o en su defecto a un docente medio tiempo con el apoyo de personal profesional y semilleros de investigación. Se requiere además la integración entre los laboratorios existentes con un laboratorio enfocado al emprendimiento, la creatividad y la innovación (tabla 6-4).

Tabla 6-4. Estrategias FO, FA

ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
1. Asignar a la dirección de la Unidad un profesor.	1. Realizar jornadas de sensibilización y concientización sobre la necesidad de una cultura financiera y de emprendimiento en la sede.
2. Disponer de recursos y personal de apoyo a la investigación para llevar a cabo tanto el diseño de la Unidad, como la formulación estratégica de la misma.	2. Desligar la operación de la unidad de emprendimiento de la voluntad de quien se encuentre en la Dirección de la sede.
3. Planear la integración entre laboratorios con los emprendimientos surgidos en la sede.	3. Asignar un presupuesto anual relacionado con el talento humano necesario para su operación.
4. Identificar y ofertar las asignaturas que impacten el emprendimiento que puedan (o deban) ser comunes a todos los programas académicos.	4. Fomentar la cultura de emprendimiento con enfoque a los bio-negocios y la economía colaborativa.
5. Elaborar una base de datos que contenga información de los programas de fomento a emprendedores con sus alcances y socializarlo en la sede.	

6. Comenzar a transformar la cultura del emprendimiento en la sede a partir de una visibilización conceptual, casuística y práctica.
 7. Articular la Unidad de Emprendimiento a la agenda de investigación de la sede
 8. Impulsar emprendimientos en bio-negocios que puedan aprovechar las ventajas de la posición geográfica, el aprovechamiento de residuos orgánicos (sede), eléctricos (región), etc.
 9. Realizar charlas de sensibilización e ideación del emprendimiento a docentes y estudiantes, donde se busque concientizar sobre las nuevas competencias requeridas para los nuevos modelos de negocio.
 10. Realizar jornadas de integración entre programas de la sede y las IES de la región, para visibilizar emprendimientos y fomentar el trabajo colaborativo.
 11. Construir y presentar a la comunidad universitaria MOOCS relacionados con el emprendimiento, para ofertarlos vía campus virtual.
-

Fuente: Elaboración propia

Un punto importante identificado entre las fortalezas y oportunidades es el enfoque en la creación y oferta de asignaturas que impactan en emprendimiento, haciendo que esta oferta sea común

para todos los programas académicos. Como ya se ha mencionado, articular la Unidad de Emprendimiento a la agenda de investigación de la sede potencializará cada una de las actividades que se realicen en pro de la investigación y el emprendimiento. Es necesario el desarrollo de actividades estratégicas para el fortalecimiento de una cultura del emprendimiento que cubije a toda la comunidad universitaria de la sede.

Se debe impulsar el emprendimiento en bio-negocios, que propenda por el aprovechamiento de las ventajas de la posición geográfica en la cual se ubica la sede. Se deben desarrollar actividades de sensibilización y capacitación en nuevos modelos de negocio que fomenten la transformación de las realidades organizacionales, así como el desarrollo de productos y servicios para la revolución 4.0. Para eso también es necesario realizar jornadas de integración entre programas de la sede, y entre las instituciones de educación superior de la región y de los municipios, que permitan visualizar los emprendimientos y fomentar el trabajo colaborativo.

Es necesario pensarse en la creación y diseño para la comunidad universitaria de MOOCs¹⁶ relacionados con el emprendimiento para ofrecerlos de manera virtual. Lo anterior podrá garantizar el reconocimiento y visualización de la marca UNIVALLE en la región, así como también un posicionamiento dentro del ecosistema de emprendimiento del Valle del Cauca y a nivel del país.

Otro punto a tener en cuenta para la mitigación de las amenazas fortaleciendo sus capacidades es el desligar la operación de la

16 Hace referencia a Massive Online Open Course, en español curso abierto de formación masiva online. Estos suelen ser gratuitos y abiertos a quien desee aplicar. Los certificados, en su gran mayoría son entregados con la realización de un pago en la plataforma de aprendizaje. Por lo general su duración es limitada a semanas u horas de trabajo autónomo y asincrónico.

Unidad de Emprendimiento de la voluntad de quien se encuentra en la Dirección de la sede. La asignación de recursos de manera anual permitirá la sostenibilidad del talento humano necesario para la operación de la unidad. Por su parte, el fomento de una cultura de emprendimiento debe ser parte de los procesos de aprendizaje de los universitarios, lo cual fortalecerá sus competencias en pro del desarrollo social, económico y ambiental de la región.

Si bien el análisis anterior evidencia que la Universidad del Valle, Sede Palmira, posee las características que posibilitan el desarrollo de la Unidad de Emprendimiento, se requiere el apoyo de la alta dirección universitaria para la institucionalización de la propuesta de creación, que garantice su sostenibilidad, con la cual se puede fortalecer las redes y programas de nivel externo e interno.

En esa misma línea, el aprovechamiento de programas de fomento a nivel externo, la vigilancia de las tendencias económicas y sociales, la disposición de la red empresarial ubicada en la zona geográfica de influencia de la Sede, el aprovechamiento de los programas internos o institucionales, son garantes de un desarrollo eficaz para la Unidad. Asimismo, debe tenerse en cuenta la capacidad de sus activos más valiosos, tales como su capital humano, el cual cuenta con una amplia trayectoria en la historia de la Sede Palmira.

Al respecto de esto último, los docentes (hora catedra, ocasionales y nombrados o de planta) que se encuentran articulados en la Sede, podrán ser incentivados a través de estrategias que propendan por una participación en el fomento de la creatividad y la innovación en todos sus niveles, orientada a los estudiantes y a ellos mismos. De esta manera, desde la dirección de la sede se deberá generar una línea directa de comunicación, que se proyecte en el establecimiento de una sinergia.

Por su parte, la capacidad instalada de la sede, en materia de laboratorios, es fundamental para establecer una base desde la cual, la Unidad de Emprendimiento se va a nutrir para la solidificación de las ideas estipuladas por quienes participen en la misma. En este mismo ámbito, existe la oportunidad de trabajar en la resolución de problemáticas internas, en pro del desarrollo de competencias y habilidades –tanto blandas como duras–, de los estudiantes, docentes y funcionarios debido al emprendimiento y la innovación.

Otro punto importante en línea con el emprendimiento y la innovación es el aprovechamiento de los recursos virtuales, tales como la suite de Google, los recursos que la DINTEV¹⁷ provee, así como las bases de datos que posee la Unidad de la Biblioteca, en función de la investigación, la vigilancia tecnológica, comercial, competitiva y demás, como forma de empoderar al nuevo emprendedor formado en la sede.

Por otra parte, el reconocimiento será un factor importante para desarrollarse, puesto que de manera emocional resalta la labor emprendida por quienes participen de la unidad de emprendimiento. Las repercusiones son de tipo motivacional y promueven la participación de la comunidad, a la vez que se genera una red de apoyo. Lo anterior también promueve la visibilidad de la imagen de la universidad y la sede en función del emprendimiento, así como el fortalecimiento de su credibilidad ante la comunidad y los actores cercanos.

Adicionalmente, no solo se cuenta con las capacidades propias de la universidad, también es importante incentivar a toda la comunidad

17 Es la Dirección de Nuevas Tecnologías y Educación Virtual de la Universidad del Valle. Se puede acceder a sus recursos a través del siguiente enlace: <http://dintev.univalle.edu.co/>

académica a realizar cursos virtuales de formación abierta, con el propósito de desarrollar competencias tecnológicas que le permitan a los nuevos emprendedores de cualquier profesión, explorar herramientas de vanguardia, tales como, la gestión y analítica de datos, el big data, el internet de las cosas, sistemas de comunicación, desarrollo de aplicaciones, impresión 3D, las redes sociales, la inteligencia artificial, las fuentes de energías alternativas, el diseño modular, las tecnologías de reciclaje, los sistemas de seguimiento y retorno, la ciencia de los materiales, etc., de tal forma que les oriente a migrar de emprendimientos tradicionales (modelo lineal-take-make-waste) hacia emprendimientos de modelo circular que fomente dinamismo y valor económico, social y ambiental, manteniendo los productos, sus componentes o materiales en altos niveles de uso, en un ciclo de desarrollo continuo positivo (Cerdá y Khalilova, 2016).

Finalmente, ante el auge e importancia del emprendimiento, las estrategias para identificar las capacidades para el desarrollo de Unidades de Emprendimiento se reconocen como un paso importante para la formación de emprendedores y nuevas empresas. Lo anterior es prioritario para promover el desarrollo económico y social de los países, gracias a los efectos positivos del emprendimiento en la generación de empleos y en el crecimiento económico (Zamora-Boza, 2017). Así mismo, se reconoce que el emprendimiento y la innovación son el medio y no el fin para la diversificación de las actividades productivas (Kantis, et al, 2016). En este panorama, el crecimiento económico es posible en la medida que se tomen decisiones en función del emprendimiento (Audretsch, et al, 2015), aunque no es la única vía. En Latinoamérica, se han establecido políticas encaminadas a la creación de nuevas empresas, que sobrevivan y crezcan de manera dinámica (Kantis, et al, 2012), las cuales propicien un ambiente en el cual el emprendimiento sea

un camino por seguir y donde las Unidades de Emprendimiento universitarias tienen un papel fundamental.

Conclusiones

Teniendo en cuenta la importancia del fomento del emprendimiento para la diversificación de las exportaciones, la generación de empleo y la innovación en contextos como el colombiano, es necesaria la creación y fomento para la sostenibilidad de unidades de emprendimiento en las universidades públicas y privadas. Este proceso puede no ser fácil, por lo que se hace necesario identificar las capacidades institucionales y buscar el apoyo de las directivas universitarias para la institucionalización de una propuesta de creación de la Unidad de Emprendimiento que garantice su sostenibilidad, que dependerá en gran medida de la asignación de un presupuesto para su funcionamiento.

Así mismo, se requiere la asignación de docentes expertos y/o profesionales con un perfil profesional de alto nivel para la asignación de actividades de funcionamiento de la Unidad. Asimismo, del diseño de una web en la cual se desarrollen estrategias de comunicación que permitan el posicionamiento y reconocimiento de la Unidad en todos sus grupos de interés.

La institución de educación superior, pública o privada, que desee desarrollar una Unidad de Emprendimiento deberá rastrear y mapear los actores económicos (empresas privadas, públicas, asociaciones y agremiaciones, organizaciones del tercer sector, (entre otras) y sociales (ONG, fundaciones, etc.) clave a su alrededor, para disponer de una red de trabajo en la ubicación de su zona geográfica de

influencia. Para esto también es necesario el desarrollo de bases de datos sistematizadas, bajo una política de seguridad informática estricta. Es necesario también un rastreo de los programas de fomento que se desarrollan a nivel externo, nacional, regional y local.

Es necesario también el reconocimiento de los actores internos claves a nivel institucional que promuevan el desarrollo eficaz de la Unidad. Esto hace necesario un mapeo y rastreo de capital humano, recursos y capacidades tales como laboratorios, insumos, equipos, tecnología, entre otros.

Un gran porcentaje de los docentes vinculados a las instituciones de educación superior –tanto públicas y privadas– en Latinoamérica, es vinculado bajo una modalidad de pago denominada *hora cátedra*, que hace que sean flotantes y no se les asigne responsabilidades más allá de lo que se hace en las horas de clase que se le pagan. Ello sugiere que las instituciones deberán propiciar estrategias que estimulen el desarrollo de actividades de emprendimiento lideradas por la Unidad, una estrategia bajo la cual un docente pueda trabajar el fomento de la cultura del emprendimiento con la flexibilidad en el desarrollo del temario de la asignatura que le corresponda. De esa forma la Unidad de Emprendimiento de dicha institución podrá asesorar al docente en las actividades en pro de la creatividad, innovación y el emprendimiento.

Las direcciones de las instituciones deberán permitir el liderazgo de parte de los docentes y/o profesionales asignando responsabilidades compartidas. Entre estas la integración de los laboratorios con los cuales cuenta la institución. Es esencial el trabajo colaborativo e interdisciplinario para el desarrollo del emprendimiento en función de problemáticas y oportunidades que la sociedad le requiere a

las instituciones de educación superior. Por esa razón, se debe instaurar un comité que apoye el funcionamiento de la unidad de emprendimiento en el cual exista participación de actores clave.

La identificación de las competencias para el emprendimiento en sus grupos de interés será tarea esencial para la unidad, la cual deberá crear instrumentos para la recolección de información y análisis de esta. Esto es parte de las garantías de su sostenibilidad, puesto que diagnostica las necesidades de formación.

Las instituciones deberán trabajar por el mantenimiento de relaciones positivas con los actores del ecosistema de emprendimiento. Esto permite avanzar bajo los lineamientos de una agenda mancomunada en pro del desarrollo empresarial de la región y asimismo del país.

Teniendo en cuenta que las instituciones de educación superior en su gran mayoría manejan programas de extensión y proyección social, deberán garantizar un trabajo conjunto con quienes sean los líderes de la unidad de emprendimiento.

La unidad de emprendimiento deberá trabajar en alianza con equipos que rastreen tendencias y escenarios de futuro. Esto permite el acercamiento a nuevas oportunidades y la identificación de problemáticas que puedan ser solucionadas a través del desarrollo empresarial apoyados por la unidad. También es una forma de blindarse de amenazas del entorno. Se desarrolla también una cultura de vigilancia tecnológica, comercial y competitiva, que podrá ofrecerse como un servicio para el sector empresarial.

Las asignaturas electivas y complementarias que pueden ofertarse a todos los programas académicos de la sede son un camino acorde

para la estimulación del cambio en la cultura del emprendimiento. La Universidad del Valle, desde su programa institucional de emprendimiento ha realizado un esfuerzo para que las asignaturas relacionadas con emprendimiento se integren de contenidos programáticos muy prácticos, que influyeran en la toma de decisiones de los estudiantes en pro de trabajos de emprendimiento.

Relacionado con lo anterior, desde la Dirección de la sede se debe incentivar espacios de encuentro para los actores que tienen como proyecto el emprendimiento, con la finalidad de aprovechar el potencial de las ideas en pro de las necesidades de la comunidad, tanto sociales y económicos como ambientales. Asimismo, el área de extensión y educación continua debe aprovechar el relacionamiento con la comunidad externa de la sede (empresarios, egresados, entidades públicas) para ofrecer educación continuada que acerque a estos actores al fomento de la cultura del emprendimiento.

Por su parte, la ubicación geográfica de la sede Palmira es un recurso que se encuentra sin explotar a su máximo potencial. Esto quiere decir que la unidad de emprendimiento, como un actor en pro del desarrollo económico de la región, tiene la enorme oportunidad de contribuir a suplir necesidades de formación y talento humano que garantice la disposición del mismo, a su vez que de otras capacidades como laboratorios. En esta misma línea, la región cuenta con un sector empresarial en desarrollo y constante crecimiento, que no se limita únicamente a Palmira sino también otras zonas como Pradera, Candelaria y Florida.

Teniendo en cuenta lo anterior, la creación de la Unidad de Emprendimiento deberá blindarse de las amenazas. Específicamente, de los cambios constantes en el entorno con la finalidad de hacer

sostenible el plan de desarrollo a largo plazo. La gobernabilidad de la sede, del municipio, de la región, es fundamental para su contemplación a futuro. Los cambios en la normatividad del sector empresarial son de vital importancia para el aprovechamiento de oportunidades de este sector. El ambiente tecnológico presenta avances a una alta velocidad, lo cual puede dejar rezagados a quienes buscan su comprensión, es decir, al talento humano que posee la sede. Esto deberá ser suplido bajo estrategias enfocadas a la formación y capacitación constante de sus docentes y profesionales.

Se destaca que la creación de la Unidad de Emprendimiento podrá ver resultados a largo plazo, teniendo en cuenta que para su desarrollo se deben seguir estrategias ofensivas, aprovechando las fortalezas y oportunidades. De igual manera, se propone seguir las estrategias de reorientación con las cuales se busca corregir las debilidades o carencias a razón de sus recursos y capacidades. Cabe resaltar que todos los desarrollos relacionados con el emprendimiento mejorarán, de manera significativa, el desarrollo económico en el municipio en el cual se encuentra la sede. De esa forma, promover el emprendimiento con la creación de la Unidad es una manera como la Universidad responderá a su objetivo misional de extensión y proyección social, y así, mejorar la calidad de vida de los actores involucrados.

Referencias bibliográficas

ANDI (2017). Estrategias para una Nueva Industrialización II. Colombia un país de oportunidades. Asociación Nacional de Empresarios de Colombia. Bogotá, Colombia. <http://proyectos.andi.com.co/Libro2/Paginas/index.html>

- Audretsch, D. B., Belitski, M., & Desai, S. (2015). Entrepreneurship and economic development in cities. *The Annals of Regional Science*, 55(1), 33-60. <https://link.springer.com/article/10.1007/s00168-015-0685-x>
- BBC News Mundo (2020). Caída del precio del petróleo: las consecuencias para América Latina de la caída del valor del crudo en medio de la crisis por el coronavirus. Artículo publicado el 10 de marzo de 2020. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-51807458>
- Bonilla, R. (2011). Apertura y Reprimarización de la Economía Colombiana. *Revista Nueva Sociedad* No.231, enero-febrero de 2011, https://nuso.org/media/articles/downloads/3752_1.pdf
- Brown, J., Isaacs, D., (2005). *The World Café: Shaping Our Futures Through Conversations that Matter*. CABerrett-Koehler Publishers. https://www.bkconnection.com/static/The_World_Cafe_EXCERPT.pdf
- Cerdá, E.; Khalilova (2016). *Economía Circular*. Localización: *Economía industrial*, ISSN 0422-2784, N° 401, 2016 (Ejemplar dedicado a: Empresa, medio ambiente y competición), págs. 11-20. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5771932>
- Etzkowitz, H.; Webster, A.; Gebhardt, C. & Cantisano T., B.R. (2000). The Future of the University and the University of the Future: Evolution of Ivory Tower to Entrepreneurial Paradigm. *Research Policy*, 29, 313-330. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0048733399000694>
- Fundación Innovación Bankinter. (2017). Modelos de Negocio Disruptivos. *Future Trends Forum*. Resumen Ejecutivo. https://www.fundacionbankinter.org/documents/20183/156075/Modelos+de+negocio+disruptivos_Resumen/
- GEM Colombia (2018). Estudio Actividad Empresarial 2017. Reporte GEM Colombia 2017. Global Entrepreneurship Monitor. <https://>

- www.gemconsortium.org/report/gem-colombia-2017-report
GEM Colombia (2019). Estudio de la Actividad Emprendedora en Colombia. Basado en GEM Colombia 2018/2019. Reporte GEM Colombia 2018-2019. Global Entrepreneurship Monitor. <https://www.gemconsortium.org/report/estudio-de-la-actividad-emprendedora-en-colombia-basado-en-gem-colombia-2018-2019>
- Juliá, J. (2014). Emprendimiento y Universidad. Una referencia al caso de España y a la UPV. REVERSCO. *Revista de Estudios Cooperativos*. 113:7-27. doi:10.5209/rev REVE.2014.v113.43394
- Kantis, H., Federico, J., & Magendzo, A. (2016). *Condiciones sistémicas e institucionalidad para el emprendimiento y la innovación. Hacia una agenda de integración de los ecosistemas en los países de la Alianza del Pacífico*. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://publications.iadb.org/es/publicacion/15673/condiciones-sistemicas-e-institucionalidad-para-el-emprendimiento-y-la-innovacion>
- Kantis, H., Federico, J., Menéndez, C. (2012). Políticas de fomento al emprendimiento dinámico en América Latina, Tendencias y desafíos. CAF Documento de Trabajo N° 2012/09 Agosto, 2012. <https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/239/politicas-emprendimiento-dinamico-america-latina.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Mosquera, M. & Luna, W. (2018). World Café University – Companies On The Professional Organizations Need, In Current Times. 22nd International Congress on Project Management and Engineering Madrid, 11th – 13th July 2018. http://dspace.aepro.com/xmlui/bitstream/handle/123456789/1716/AT10-011_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- OECD (2018). Entrepreneurship at a Glance Highlights from 2018. SDD 10 October 2018. <https://www.oecd.org/sdd/business-stats/EAG-2018-Highlights.pdf>

- OECD (2019) OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2019. OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/34907e9c-en>. <https://www.oecd.org/industry/oecd-sme-and-entrepreneurship-outlook-2019-34907e9c-en.htm>
- Orozco, L. & Chavarro, D. (2008). Universidad y Emprendimiento. Hallazgos, núm. 10, diciembre, 2008, pp. 65-97. Universidad Santo Tomás. Bogotá, Colombia.
- Reynolds, P. D., Hay, M. & Camp, S. M. (1999). *Global Entrepreneurship Monitor: 1999 Executive Report*. Kansas, MO.: Kauffman Foundation. https://www.researchgate.net/publication/273704996_Global_Entrepreneurship_Monitor_1999_Executive_Report
- Rodríguez, G. & Tarazona, O. (2015). Unidades de Emprendimiento bajo un Estudio de Eficiencia Relativa. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 23(2), diciembre 2015, 149-162, DOI: <http://dx.doi.org/10.18359/rfce.1613> <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v23n2/v23n2a11.pdf>
- Ruiz, M. & Deza, M. (2018). *Creciendo con Productividad: Una Agenda para la Región Andina*. Inter- American Development Bank. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Creciendo-con-Productividad-Una-agenda-para-la-Region-Andina.pdf>
- Sanabria, P., Morales, M. & Ortiz, C. (2015). Interacción universidad y entorno: marco para el emprendimiento. *Educación y educadores*. Vol. 18, No. 1, 111-134. DOI: 10.5294/edu.2015.18.1.7 http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0123-12942015000100007
- SENA-Servicio Nacional de Aprendizaje (2007). Dirección General. Manual de Operación del Fondo Emprender, julio de 2007. <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:u-tfWBgh7gmwJ:www.fondoemprender.com/Normatividad/ManualOperacion2007.pdf+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=co>

- Universidad del Valle (2005). Resolución N° 073. Por medio de la cual se crea el programa Institucional Emprendedores Univalle. Diciembre 12 de 2005. Consejo Superior. <http://proxsel6.univalle.edu.co/~secretariageneral/consejo-superior/resoluciones/2005/Res.073.pdf>
- Universidad del Valle (2016). Plan Estratégico de Desarrollo 2015-2025. Univalle. http://paginasweb.univalle.edu.co/~planeacion/Analisis/Plan/pd2015-2025/revision/PE-D_2015-2025-31122016-Publicado.pdf
- Vicens, L. & Grullón, S. (2011). Innovación y emprendimiento: Un modelo basado en el desarrollo del emprendedor. V Foro de Competitividad de las Américas para el Banco Interamericano de Desarrollo y el Compete Caribbean. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Innovaci%C3%B3n-y-emprendimiento-Un-modelo-basado-en-el-desarrollo-del-emprendedor.pdf>
- Wen-Long, C., & Shih-Ting, C. (2015). The impact of World Café on entrepreneurial strategic planning capability. *Journal of Business Research*, 68(6), 1283-1290. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296314003749>