

**ESTRUCTURACIÓN DE LA UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO DE LA
UNIVERSIDAD DEL CAUCA**



**Universidad
del Cauca**

JESSICA JOHANA LÓPEZ ORTIZ

ADRIAN FELIPE VARGAS ARIAS

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
POPAYÁN - CAUCA
2018**

**ESTRUCTURACIÓN DE LA UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO
DE LA UNIVERSIDAD DEL CAUCA**



Universidad
del Cauca

JESSICA JOHANA LÓPEZ ORTIZ

ADRIAN FELIPE VARGAS ARIAS

**Director Académico:
Magister HENRY RAMIREZ PARUMA**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
POPAYÁN - CAUCA
2018**

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a los emprendedores por permitirnos hacer parte de un pequeño fragmento de sus tan grandes y valiosos emprendimientos, que con nuestro apoyo esperamos haber contribuido y aportado conocimiento nuevo e indispensable que repercutan satisfactoriamente en los mismos.

Adrián Felipe Vargas Arias

En primer lugar, agradezco a Dios por haberme permitido culminar otra etapa importante en mi vida, por ser mi creador y por darme la fuerza para no desfallecer ante las adversidades y vencer todos los obstáculos.

A mi amada madre **Mónica Ortiz**, que ha sido el más vivo ejemplo de fortaleza, lucha y dedicación, pues me enseñó que con esfuerzo, trabajo y constancia todo se consigue, fuiste tú quien forjó mi vida, quien me guía y me hace ver las verdades de la vida por más cruel que pueda llegar a ser.

A mi amado y nunca olvidado padre **Wilmar López**, que desde el cielo me cuida, me abraza y siempre me da la fuerza necesaria para cumplir con mis propósitos.

En especial a mi hermanito **Santiago**, quien me regala su inocencia y sus sonrisas, para que siempre tenga presente que todo lo que nos proponamos en la vida lo podemos lograr, trabajando con dedicación y rectitud.

A mis alcahuetas **Lucila y Rubiela** por ser las abuelitas más consentidoras, por seguirme siempre la corriente en mis locuras y por llevarme de su mano siendo fuentes de experiencia y apoyo.

Jessica Johana López Ortiz

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a la Universidad del Cauca por abrir sus puertas para formarnos profesionalmente, así como también a nuestros profesores que con sus diferentes formas de enseñar nos incentivaron en muchos sentidos, que nos brindaron sus conocimientos, experiencias y su apoyo para seguir adelante día a día, y a todas aquellas que de alguna manera contribuyeron con nuestra formación.

En especial queremos agradecer a nuestro asesor académico Henry Ramírez Paruma, por permitirnos hacer parte de este proceso y de darnos la oportunidad de demostrar nuestras capacidades, además por brindarnos la oportunidad de recurrir a él, a su capacidad y conocimiento, así como también por su paciencia en guiarnos y motivarnos durante el desarrollo de este trabajo

A la Asesora Andrea Yolanda Erazo por habernos iniciado, guiado y acompañado en el trabajo de asesorías con fines del Fondo Emprender.

A la Unidad de Emprendimiento de la Universidad del Cauca, principalmente por permitirnos hacer parte de este proceso y poner a prueba y en práctica todo el conocimiento adquirido a lo largo de estos años de carrera como futuros Administradores de Empresas.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
Contenido	
INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO I: CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO.....	11
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
1.1. Descripción del Problema	11
1.2. Definición del problema	12
2. JUSTIFICACIÓN	13
3. OBJETIVOS	14
3.1. Objetivo General	14
3.2. Objetivos Específicos.....	14
CAPÍTULO II: CONTEXTUALIZACIÓN TEÓRICA	15
4. MARCO TEÓRICO.....	15
5. MARCO LEGAL	24
6. MARCO REFERENCIAL	25
6.1. Nombre de la Organización:.....	25
6.1.1. Ubicación:.....	25
6.1.2. Área o dependencia:	25
6.1.3. Sector económico de actividad:	26
6.2. Aspectos generales de la Organización.....	26
CAPÍTULO III: CONTEXTUALIZACIÓN METODOLÓGICA	27
7. CONTRIBUCIÓN DEL TRABAJO	27
8. RESULTADOS ESPERADOS.	28
9. METODOLOGÍA	29
CAPITULO IV DESARROLLO DEL TRABAJO	31
10. DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS EN LA PRACTICA PROFESIONAL ...	31
10.1. OBJETIVO 1, Desarrollar un Proceso de Planeación Estratégica para la UEU. ...	31
10.1.1. Propuesta Estructuración UEU.....	36
10.1.2. Diseño Organizacional.....	36

10.2.	OBJETIVO 2, Diseñar la estructura organizacional de la UEU.	48
10.2.1.	Estructura organizacional para la UEU.....	49
10.3.	OBJETIVO 3: Diseñar el Balanced Scorecard de la UEU.	52
10.4.	OBJETIVO 4. Promover la cultura de emprendimiento empresarial en la comunidad universitaria y de su entorno, con base en la apreciación de la innovación y/o creatividad, el conocimiento y el desarrollo humano.	57
10.5.	OBJETIVO 5, Articular el emprendimiento investigativo y empresarial de las facultades de la institución, a través de la Unidad de Emprendimiento de la Universidad del Cauca- UEU-.....	60
10.5.1.	Propuesta Unificación de Satélites de Emprendimiento	60
10.5.1.	Articulación del termino emprendimiento	63
10.5.2.	Análisis de Brechas – Matriz GAP.....	65
11.	LECCIONES APRENDIDAS.....	70
12.	CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS.....	71
13.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	72
14.	ANEXOS	74

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Pirámide de las Necesidades Humanas.....	17
Ilustración 2: Proceso de la Administración Estratégica	18
Ilustración 3: Cuadro de Mando Integral	22
Ilustración 4: Organigrama propuesto para la UEU	50
Ilustración 7: Mapa de procesos UEU	50
Ilustración 5: Cuadro de Mando Integral (CMI) – Balanced ScoreCard (BSC).....	53
Ilustración 6: Organigrama Facultades Unicauca.....	62
Ilustración 8: Desglose del concepto Emprendimiento	63
Ilustración 9: Matriz de Integración de Valor.....	64
Ilustración 10: Bosquejo animado uTTu.....	65

TABLA DE TABLAS

Tabla 1: Aspectos Generales Universidad ICESI	32
Tabla 2: Aspectos Generales Universidad Nacional	34
Tabla 3: Aspectos Generales Universidad de Antioquia.	35
Tabla 4: Matriz de análisis GAP del Plan de Desarrollo de Unicauca	66
Tabla 5: Matriz de análisis GAP para la UEU	67

TABLA DE ANEXOS

Anexo 1: Capacitación al equipo de trabajo de la UEU.....	74
Anexo 2: Charlas de sensibilización al interior de Unicauca.	74
Anexo 3: Creación Fan Page UEU.	75
Anexo 4: Participación en la Feria Empresarial.....	75
Anexo 5: Capacitación a Emprendedores de Unicauca en el DAE	76
Anexo 6: Banco de Datos de emprendedores de la UEU	76
Anexo 7: Carta solicitud de clave Fondo Emprender	77
Anexo 8: Aprobación para participar en la Feria Empresarial	78
Anexo 9: : Presentación de las Charlas en formato Power Point.....	78
Anexo 10: Cartas de: Solicitud de Auditorio, Correos masivos, Invitación a profesores	79
Anexo 11: Imagen del pendón	82
Anexo 12: Acta de asistencia de los emprendedores en las asesorías de la UEU.....	83
Anexo 13: Formato cartas de invitación dirigido a las facultades.....	85
Anexo 14: Taller a cargo del señor Jaime Arbeláez Botero para la construcción del enfoque Emprendimiento Unicaucano.	86

RESUMEN

El objetivo de esta práctica profesional (pasantía) fue brindar acompañamiento en las actividades del proceso de Estructuración de la Unidad de Emprendimiento de la Universidad del Cauca –UEU-, en la ciudad de Popayán, Cauca, ejecutado durante un periodo correspondiente desde el 14 de septiembre de 2017 al 1 de febrero de 2018. En este acompañamiento se desarrollaron actividades de estructuración donde se integraron los conceptos filosóficos de la misión, visión, objetivos, así mismo un diseño y estructura organizacional de tipo funcional, además de estrategias de implementación para la Unidad en fomentar el emprendimiento al interior de la universidad y del entorno. Además de acciones de socialización donde resultaron diez (10) emprendedores interesados en un acompañamiento por parte de la UEU en sus proyectos.

Cabe resaltar que la fase de socialización y acompañamiento se llevó a cabo con la orientación de la asesora del Fondo Emprender, Andrea Yolanda Erazo y junto con 5 compañeros de práctica académica de la institución.

Palabras claves: Estructuración, emprendimiento, iniciativas, emprendedores, asesorías y acompañamiento.

INTRODUCCIÓN

El presente informe es el resultado de la práctica profesional que se desarrolló bajo el título “Estructuración de la Unidad de Emprendimiento de la Universidad del Cauca -UEU-”.

Históricamente el término emprendimiento siempre ha estado presente en el desarrollo de nuestro entorno social, económico y político, podemos decir que el emprendimiento ha sido una herramienta para superar los cambios y problemas que se presentan en el mercado.

Conscientes que en la actualidad una de las necesidades más importantes es superar los cambios y poder avanzar hacia un futuro sostenible, el emprendedor debe ir un paso adelante, es por ello que el emprendimiento es una premisa básica al momento de salir avante y con éxito frente a necesidades económicas y sociales, acorde a las expectativas de cada ser humano.

Según el fragmento de Misión de la Universidad del Cauca “*...es un proyecto cultural que tiene un compromiso vital y permanente con el desarrollo social, mediante la educación crítica, responsable y creativa...*” es decir, en aras de contribuir con la misión de carácter social y creativa de la institución, se llega a la importancia de la implementación de un centro que articule el emprendimiento al interior de la universidad, y por ello el presente busca la estructuración y mejora de la **Unidad de Emprendimiento de la Universidad del Cauca (UEU)** que ayude a suplir las necesidades de desarrollo social de los estudiantes y la comunidad Caucana, impulsado por la creatividad de sus proyectos.

La UEU tendrá como finalidad el orientar, estimular y promover una cultura de emprendimiento social, económico, ambiental e investigativo al interior de la universidad principalmente y de su afluencia con la comunidad, que contribuya a generar alternativas de desarrollo e impacto social para la región.

Lo primero que se plantea en el plan de trabajo es realizar un *benchmarking* sobre las universidades en Colombia que cuenten con una unidad o centro de emprendimiento, el cual se enfoca en obtener ideas, herramientas y bases para establecer unas líneas de acción que servirán de guía para encaminar al potencial desarrollo de la propia UEU.

Seguidamente, se realiza una estructura de la UEU la cual evidencia cómo y cuáles serán los servicios y actividades que se desarrollarán para sacar adelante un centro de emprendimiento íntegro que apoye el crecimiento y el impulso de nuevos proyectos; que contribuirán a generar una mayor participación para la sociedad, dando respuesta a problemas sociales como el desempleo, la exclusión laboral y la falta de oportunidades presentes en los Caucanos.

Así mismo, se expresa, grosso modo, el contenido de este informe el cual está dado de la siguiente manera: marco referencial, se expone en contexto donde se desarrolló el proceso de estructuración, el marco teórico que abarca la estructura conceptual que sustenta la práctica, la metodología del trabajo que permitió llevar a cabo un orden en las actividades para desarrollar los objetivos propuestos y obtener sus respectivos resultados. Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones a tener en cuenta, y que permitan darle continuidad al proceso.

CAPÍTULO I: CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO

En esta primera sección del informe final de práctica profesional se pretende dar a conocer la esencia del trabajo realizado al interior de la institución, es decir la “Estructuración de la **Unidad de Emprendimiento de la Universidad del Cauca (UEU)**”; de este mismo capítulo se dividen cuatro secciones de las cuales: el primero, consta de una introducción en la cual se expuso, grosso modo el contenido del presente; como segundo ítem, se realiza una descripción y definición del problema analizado; seguidamente, se lleva a cabo el planteamiento de una justificación basada en argumentos de la academia y empresariales; y por último, se hace un bosquejo de los objetivos desarrollados a lo largo del práctica profesional.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción del Problema

La Universidad del Cauca; ubicada en la ciudad de Popayán en el departamento del Cauca, consciente de la gran importancia que tiene en contribuir al desarrollo de la región y como fuente principal de la educación, se ve opacada en sus esfuerzos dirigidos al fortalecimiento empresarial de la región al no promover de manera constante los emprendimientos institucionales orientados a la creación de nuevas empresas y por consiguiente nuevos empleos.

Pero pese a que la comunidad universitaria cuenta con grandes e innovadoras ideas de emprendimiento en pro de la creación de empresas, pocas son las que logran ser impulsadas y llevadas a cabo dentro de la institución, razón por la cual acuden a otros entes de emprendimiento externos a la Universidad del Cauca que las orientan y guían, llevándose así el crédito y la experiencia de realizar estos

proyectos. Todo eso debido a que, actualmente se cuenta con un centro de emprendimiento dentro de la institución que no posee un nivel necesario para desarrollar sus actividades, comparado con los demás centros de emprendimiento universitarios del país que, si impulsan constantemente el desarrollo y el nivel investigativo en la comunidad universitaria, articulando así los saberes y procesos con que la misma cuenta hacia una generación de empleo para la región.

Es decir, que la desatención por parte de la institución en el tema del emprendimiento lleva a que muchos proyectos e investigaciones sean impulsados y motivados por otras entidades externas.

1.2. Definición del problema

Es importante resaltar que por medio del emprendimiento no sólo se puede disminuir el desempleo, sino que también existen efectos positivos que se generan en los individuos debido a que pasan de la baja autoestima de estar desempleados, a la autovaloración de su tarea y en consecuencia volviéndose competitivos, (Duran y Lukez, 2003, p.9). Por tal razón, se realizó la estructuración de la **Unidad de Emprendimiento de la Universidad del Cauca (UEU)** enfocada a promover los diferentes tipos de emprendimiento (social, ambiental y económico) y el impulso de nuevas iniciativas de negocio a través de la investigación aplicada con potencial impacto en la sociedad.

2. JUSTIFICACIÓN

Históricamente, el sistema educativo ha sido diseñado para formar asalariados y empleados, pero no para formar emprendedores generadores de riqueza; y es ahí donde las personas desde su más temprana edad deben ser formadas con ese espíritu emprendedor interesados en su bienestar y a su vez en el de la comunidad que les permita en un futuro ser los generadores de empleo que contribuyen a la sociedad, aportándoles una mejora en su calidad de vida a través de mejores ingresos. Compromiso que se logra a través del diseño y la implementación de estrategias encaminadas a fomentar la cultura del emprendimiento en la población.

Por tanto, este trabajo de carácter práctico, es realizado con el fin de promover una cultura emprendedora al interior de la comunidad universitaria de Unicauca y de más grupos de interés, y así aumentar las oportunidades de generación de nuevos empleos para la región y los procesos de potencialización y de desarrollo humano, a través de la estructuración de la **Unidad de Emprendimiento de la Universidad del Cauca (UEU)**, estableciendo actividades y lineamientos encaminados a la implementación de la misma.

La Universidad del Cauca, deberá ser consciente del papel que se asume y del reto de la implementación de la UEU, de tal manera que contribuya al desarrollo de la institución propiciando un espíritu emprendedor, investigativo y empresarial en el Cauca, con el fin de estimular las habilidades inherentes de todos los seres humanos, de iniciar proyectos de vida que le permitan el logro de sus propósitos y la creación y desarrollo de sus ideas, contribuyendo al ecosistema empresarial del municipio y la región.

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo General

Estructurar la **Unidad de Emprendimiento de la Universidad del Cauca (UEU)**, con el fin de orientar, estimular y promover una cultura de emprendimiento empresarial e investigativo al interior de la universidad principalmente y de su afluencia con la comunidad, aportando herramientas y caminos para tener un horizonte de trabajo a quienes aspiran a ser empresarios o partícipes de procesos de gestión comunitaria (mercados solidarios), que contribuyan a generar alternativas de desarrollo e impacto social y ambiental para la región.

3.2. Objetivos Específicos

- Desarrollar un proceso de planeación estratégica para la UEU.
- Diseñar la estructura organizacional de la UEU.
- Diseñar el Balanced ScoreCard de la UEU.
- Promover la cultura de emprendimiento empresarial en la comunidad universitaria y de su entorno, con base en la apreciación de la innovación y/o creatividad, el conocimiento y el desarrollo humano.
- Articular el emprendimiento investigativo y empresarial de las facultades de la institución, a través de la Unidad de Emprendimiento de la Universidad del Cauca.

CAPÍTULO II: CONTEXTUALIZACIÓN TEÓRICA

En el presente capítulo se explica lo referente al marco teórico donde se construye una sólida perspectiva teórica de los diferentes conceptos y teorías que sirvieron de base para el desarrollo del trabajo. El marco conceptual permitió la orientación contextual de términos y/o definiciones que se utilizó para el desarrollo del trabajo de la práctica profesional.

4. MARCO TEÓRICO

Para el desarrollo de este trabajo se cuenta con diferentes teorías que apoyan y guían en la consecución del mismo. Por ser el emprendimiento tema oficial, será este quien abrirá paso al marco teórico.

El **emprendimiento**, según Formichella (2004) puede definirse como, “El desarrollo de un proyecto¹ que persigue un determinado fin económico, político o social, entre otros, y que posee ciertas características, principalmente que tiene una cuota de incertidumbre y de innovación²” (p.90). Para Drucker (1985), uno de los autores más importantes en el tema, define al **empresario** como aquel empresario que es innovador; y aclara la común confusión de creer que cualquier negocio pequeño y nuevo es un emprendimiento, y quien lo lleva a cabo un emprendedor. Destaca que, aunque quien abra un pequeño negocio corra riesgos, eso no quiere decir que sea innovador y representa un emprendimiento.

¹ Nassir Sapag Chain define a un proyecto de la siguiente manera: “Un proyecto es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendiente a resolver, entre tantas, una necesidad humana.”

² Según Peter F. Drucker la innovación es “el medio con el cual explotar el cambio como una oportunidad para un negocio diferente.”

A su vez, destaca que las personas que necesitan certezas no poseen condiciones apropiadas para ser emprendedoras. Analiza como el emprendedor observa el cambio como norma saludable, y aclara que, aunque no lo lleve a cabo él mismo, lo busca, responde ante éste y lo explota como una oportunidad. Por otra parte, Drucker (1985), menciona que el concepto de emprendedor no debe estar limitado a la esfera económica porque está en relación con todas las actividades humanas.

Se debe fomentar el emprendimiento tanto en los jóvenes como en adultos que vean en la UEU un apoyo a su idea de negocio y que gracias a ello creen un estilo de vida que les permita salir adelante, para ello se debe capacitarlos, brindarles apoyo y, de esta manera puedan convertir sus ideas en oportunidades de negocios mediante la elaboración de un plan de negocios, una estrategia de mercadeo o un plan financiero para implementar en su negocio.

Una **idea de negocio** es una solución a un problema, a una necesidad o a un deseo, a través de un producto o servicio, por lo que la solución representa una oportunidad de mercado. Alguien estará dispuesto a pagar por esta solución únicamente si tiene valor para ella, si la persona percibe que el producto o servicio le genera algún beneficio. Según Maslow (1943), las necesidades se relacionan con algo que nos hace falta, mientras que los deseos se relacionan con algo que aspiramos o queremos tener. Maslow (1943), estudió las necesidades humanas y las ordenó en una pirámide, es lo que hoy conocemos como la “*Pirámide de Maslow*”³, algunas de ellas son importantes oportunidades de mercado. (Ver *ilustración 1: Pirámide de las Necesidades Humanas*).

Abraham Maslow introdujo por primera vez el concepto de la jerarquía de necesidades en su artículo “*A Theory of Human Motivation*” en 1943 y en su libro “*Motivation and Personality*”. En la Pirámide de Maslow, este investigador habla acerca de las necesidades instintivas y hace una distinción entre necesidades “deficitarias” (fisiológicas, de seguridad, de afiliación, de

³ Adaptado de: Abraham Maslow Publications (2014). www.maslow.com

reconocimiento) y de “desarrollo del ser” (autorrealización). La diferencia existente entre una y otra se debe a que las “deficitarias” se refieren a una carencia, mientras que las de “desarrollo del ser” hacen referencia al quehacer del individuo. Y es ahí donde el emprendimiento resulta entonces un rasgo característico referente de cada individuo o institución.

Ilustración 1: Pirámide de las Necesidades Humanas



Fuente: Adaptado de: Abraham Maslow Publications (2014)

Para llevar a cabo esta práctica, se tuvo en cuenta la **planeación⁴ estratégica**, la que sirvió de base para empezar a estructurar la Unidad de Emprendimiento. La planeación estratégica no intenta tomar decisiones mirando el futuro, sino que busca responder a determinadas problemáticas del presente; por lo tanto, no se encarga de pronosticar las futuras ventas o determinaciones sino de resolver problemas actuales que pudieran estar relacionados con ellas. Esta herramienta facilita la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las organizaciones, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas. Estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo.

⁴ La planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se esbozan planes y programas. (José Antonio fernández).

El **Direccionamiento Estratégico** incluye la filosofía organizacional, la cual está conformada por la visión, misión, objetivos y cultura organizacional de la organización; este les permite a las organizaciones tener claro hacia dónde van, por lo cual es indispensable que en este proceso participen todos los miembros de la organización.

Por otra parte, es necesario realizar un diagnóstico organizacional adecuado que sirva de base para el desarrollo del proyecto. Es, por tal razón que se despliega a continuación el desarrollo de las etapas en el proceso de la Administración Estratégica tal como se muestra en la ilustración 2. (*Ver ilustración 2: Proceso de la Administración Estratégica*).

Ilustración 2: Proceso de la Administración Estratégica



Fuente: Bermeo Muñoz, J.R. (2010). Direccionamiento estratégico.

De la misma manera, para lograr un nivel de competitividad con las demás unidades de emprendimiento de las diferentes universidades en Colombia, se contará con el uso de herramientas como el **benchmarking**⁵ necesarias para el aprendizaje de las mejores prácticas comerciales, y comparando el desempeño de las mismas.

Según Sánchez Gómez (2008) en su libro “Cuantificación y generación de valor en la cadena de suministro extendida” afirma que:

“El benchmarking es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas y compararlos con los de nuestros competidores o con los de las empresas líderes en la industria, de forma que permita determinar si la forma en la que se desarrollan las actividades y funciones de la empresa representa una “mejor práctica” en la industria, teniendo en cuenta tanto el coste como la efectividad. Para ello, una vez se han identificado cada una de las actividades de la Cadena de Valor, (por ejemplo: compra de materiales, pago de proveedores, etc.), se mide su coste y su eficiencia a través de los indicadores correspondientes y se efectúa la comparación.

Los objetivos del benchmarking consisten en identificar cuáles son las mejores prácticas en la ejecución de una actividad, aprender cómo otras compañías han conseguido unos costes menores o una mayor eficiencia y acometer las acciones necesarias para mejorar la competitividad de la empresa en aquellos casos en los que el análisis no haya mostrado resultados satisfactorios, a fin de conseguir una ventaja competitiva”. (pp. 36-37)

⁵ El benchmarking es un enfoque para establecer metas y medidas de productividad con base en las mejores prácticas de la industria. (Michael Spendolini).

Podría decirse que, dado el carácter público de la Universidad, prácticas como el benchmarking no son oportunas o pertinentes; Del Giorgio (2012) en su artículo titulado “Benchmarking en el sector público: aportes y propuestas de implementación para la provincia de Buenos Aires”, concluye:

“En una primera instancia, la revisión de la literatura de benchmarking y los casos relevados nos permiten concluir que se trata de una técnica proveniente del ámbito privado que puede perfectamente aplicarse al ámbito público sin alteraciones. Una amplia conceptualización y uso, no interpondría barreras entre la naturaleza del ámbito a aplicarse, sea éste público o privado. Esto por cuanto, una correcta aplicación no diferenciaría procedencia en la búsqueda y selección del mejor proceso, producto o servicio.

Por otro lado, sabemos que habitualmente las administraciones públicas provinciales deben mejorar continuamente sus productos y servicios, enfocándose en las necesidades de los ciudadanos y en los nuevos retos a que deben afrontar consecuentemente. Es en esta instancia, donde la autoevaluación y la comparación con otras organizaciones públicas, pueden jugar un papel trascendental. El benchmarking, se presenta como una oportunidad para capitalizar los conocimientos y desarrollos que han alcanzado otras organizaciones a lo largo de su existencia. Quizás, su mayor beneficio, se base en el descubrimiento de nuevas y mejores formas de hacer las cosas. Claro está, que iniciar un proceso de benchmarking, conlleva la realización de esfuerzos por parte de la organización, en lo referente a: la asignación de recursos, el trabajo en equipo, el intercambio y búsqueda de información, etcétera”. (p. 42)

No obstante, lo anterior, en virtud de que en la Universidad del Cauca no hay una estructura de una Unidad de Emprendimiento formalmente funcionando, el

proceso de benchmarking sólo se limita a observar cómo están estructuradas las Unidades en otras Universidades del orden público y privado, a percibir sus mejores prácticas, con el fin de tenerlas en cuenta en la estructuración de la UEU.

Continuando con el uso de herramientas que facilitan el análisis interno de la Unidad en el ámbito de las decisiones estratégicas hay un sistema de indicadores de seguimiento a estas decisiones llamado el **Balanced Scorecard** o **Cuadro de Mando Integral** que busca monitorear el desempeño de la organización como un todo por medio de no más de catorce indicadores clave que resumen si la organización va por buen camino o no. Robert Kaplan y David Norton⁶, plantearon el Cuadro de Mando Integral como un sistema de administración o sistema administrativo (*management system*), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran a evaluar la marcha de una empresa.

Según el libro *The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, 1996:

"El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener retroalimentación y actualizar la estrategia de la

⁶ El concepto de Cuadro de mando Integral – CMI (Balanced Scorecard – BSC) Se presentó en el número de enero/febrero de 1992 de la revista *Harvard Business Review*, con base en un trabajo realizado para una empresa de semiconductores. Sus autores, Robert Kaplan y David Norton

organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas- más que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y maneja un negocio".

En la siguiente ilustración se presentan las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, se puede apreciar que es un sistema que considera todos los procesos estratégicos de la organización: *(Ver ilustración 3: Cuadro de Mando Integral)*.

Ilustración 3: Cuadro de Mando Integral



Fuente: Kaplan, Robert S. y Norton, David P. El Cuadro de Mando Integral, Gestión 2000, 2009.

De manera genérica se utiliza la palabra de origen inglés "Gap", que en español hace referencia a una brecha, una apertura o un espacio vacío comprendido entre dos puntos de referencia, para referirse a las diferencias

que se presentan en un momento determinado entre dos situaciones: una existente y otra ideal o anhelada.

Es allí cuando aparece el **Gap Analisis**, una herramienta que permite establecer una comparativa entre el estado y desempeño real de una organización, estado o situación en un momento dado, respecto a uno o más puntos de referencia seleccionados de orden local, regional, nacional y/o internacional.

Goodstein (1998) en su libro “Planeación estratégica aplicada”, expone:

“El análisis de brechas es el paso verdaderamente decisivo en el proceso de planeación estratégica aplicada, cuando se haya evaluado la probabilidad de implementar con éxito el plan. Dicho análisis representa el proceso activo para examinar la magnitud del salto que se debe dar desde la situación actual hasta la deseada: un estimativo de qué tan grande es la “brecha”. El “análisis” responde la pregunta de si las habilidades y recursos disponibles son suficientes para cerrarla, para lograr el futuro deseado dentro del periodo propuesto. Si el análisis sugiere que no se puede cerrar la brecha, entonces se debe llevar a cabo una acción apropiada con el propósito de reducirla.

El análisis de brechas constituye la época para una toma de decisiones cuidadosa y deliberada. Si la brecha entre la condición actual y la deseada parece demasiado grande para cerrarla, entonces se hace imprescindible redefinir el futuro deseado, con un reenfoque en aquellos aspectos del modelo de la estrategia de negocios que sean realizables, o se deben desarrollar soluciones creativas para cerrar el vacío. Por cada brecha que no se puede cerrar mediante una estrategia rápida y evidente, el equipo de planeación debe regresar a la fase del diseño de la estrategia del

negocio y volver a trabajar el modelo hasta que se pueda cerrar la brecha". (p. 310).

Cómo lo expuesto en el benchmarking, el análisis GAP no solo se limita a organizaciones del sector privado, es verdaderamente oportuno aplicarla en todo tipo de organizaciones, ya que permite de forma ágil determinar los vacíos existentes en la gestión organizacional.

5. MARCO LEGAL

Se tuvo en cuenta:

- ❖ *Ley 1838 del 6 de julio de 2017*: El objeto de la presente, es promover el emprendimiento innovador y de alto valor agregado en las Instituciones de Educación Superior (IES), que propendan por el aprovechamiento de los resultados de investigación y la transferencia de conocimientos a la sociedad como factor de desarrollo humano, científico, cultural y económico a nivel local, regional y nacional. Se entiende por Spin-off aquella empresa basada en conocimientos, sobre todo aquellos protegidos por derechos de Propiedad Intelectual, gestados en el ámbito de las IES, resultado de actividades de investigación y desarrollo realizadas bajo su respaldo, en sus laboratorios e instalaciones o por investigadores a ellas vinculados , entre otras formas.
- ❖ *Ley 590 de 2000 y ley 905 de 2004*: La ley Mi PYME en su artículo 17 creó el Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, conocido como FomiPyme. Este Fondo es muy importante en cuanto tiene que ver con la creación de empresas, puede ser de mucha utilidad para los proyectos de los emprendedores. Esta ley fue reformada por la ley 905 de agosto de 2004.

- ❖ *La ley 1429 del 29 de diciembre de 2010:* es el resultado de varios estudios que desde hace ya algún tiempo muestran la alta tasa de creación de pequeñas empresas que no llegan a ser legalizadas. Se encontró la gran resistencia a constituirse y legalizarlas o formalizarlas, por el temor de los pequeños empresarios a los sobre costos debido a las altas cargas en lo tributario, laboral, financiero y demás.

Esta Ley favorable para la formalización se encargó de otorgar beneficios que logran disminuir los costos y obliga a las entidades respectivas a dar un apoyo efectivo e integral en el desarrollo de las pequeñas empresas. Esto debido a la alta tasa de empresas que se cierran en los primeros años después de constituidas.

6. MARCO REFERENCIAL

6.1. Nombre de la Organización:

Universidad del Cauca

6.1.1. Ubicación:

Se encuentra localizado en la Ciudad de Popayán, Cauca.

6.1.2. Área o dependencia:

Unidad de Emprendimiento de la Universidad del Cauca (UEU) - participe de la División de Innovación, Emprendimiento y Articulación con el Entorno (DAE) unidad de transferencia tecnológica que apoya las actividades de I+D+i, gestión del conocimiento y propiedad intelectual.

6.1.3. Sector económico de actividad:

Educación, actividad que atiende a satisfacer las necesidades individuales hacia la creación de sociedades del aprendizaje que otorguen oportunidades de educación a toda la población.

6.2. Aspectos generales de la Organización

La Universidad del Cauca es un ente universitario autónomo del orden nacional vinculado al Ministerio de Educación, con régimen especial, personería jurídica, autonomía académica, administrativa y financiera y patrimonio independiente.

Fue creada el 24 de abril de 1827 mediante decreto dictado por el presidente de la República Francisco de Paula Santander, en desarrollo de la Ley del 18 de mayo de 1826. Se instaló el 11 de noviembre de 1827 y su nacionalización fue ratificada mediante la Ley 65 de 1964.

La Universidad del Cauca se encuentra ubicada en la ciudad de Popayán, en el departamento del Cauca, cuenta con un total de 17.188 estudiantes y 1.256 docentes, es una importante fuente en generación de educación y trabajo para la región.

Entre sus iniciativas por impulsar el emprendimiento al interior de la Universidad del Cauca se creó un Consultorio Empresarial de la Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas de Unicauca, en el cual la comunidad puede acceder a servicios de asesoría, consultoría y cursos libres sobre competitividad y creación de empresas. Estos servicios son prestados por un equipo de profesores y estudiantes de la institución.

CAPÍTULO III: CONTEXTUALIZACIÓN METODOLÓGICA

En este capítulo se describen los resultados alcanzados al finalizar el trabajo práctico de acuerdo al problema y a los objetivos, se procura describir y analizar la metodología básica utilizada que permitió recopilar los datos que se emplearon para dar respuesta a la necesidad planteada del presente.

7. CONTRIBUCIÓN DEL TRABAJO

El fin básico de éste trabajo práctico es estructurar la Unidad de Emprendimiento buscando un beneficio directo para la comunidad universitaria y de su entorno, pues al contar con este centro establecido se orienta, incentiva y promueve hacia una cultura emprendedora e investigativa al interior de la institución. La idea del mismo fue impulsar y promocionar el emprendimiento en las personas trabajando tanto con la población joven que está en la continua búsqueda de nuevas oportunidades, como con la población adulta que desee emplearse dentro de los nuevos proyectos.

Llevando a la práctica este trabajo se espera contribuir al bienestar social debido a que al incentivar el emprendimiento y la investigación se generan posibles nuevos empleos que a su vez apoyaran a la población desempleada y con falta de oportunidades de la región, generando alternativas de empleo diversas para disminuir el índice de desempleo y contribuir a una disminución de la pobreza.

8. RESULTADOS ESPERADOS.

Al final de este trabajo se espera cumplir con lo siguiente:

- a. Que la Unidad de Emprendimiento de Unicauca (UEU) tenga una estructura y un horizonte más amplio en cuanto a su funcionamiento, procurando brindarle a la comunidad universitaria y del entorno apoyo en la consecución de nuevos proyectos.
- b. Apoyar, capacitar y asesorar a personas con proyectos nuevos que deseen emprender y llevar estas iniciativas a negocios sostenibles tanto financieramente como en el tiempo.
- c. Empoderar a los emprendedores en el desarrollo de sus capacidades de liderazgo, conocimientos, investigación, entre otros, orientados hacia la mejora continua de sus proyectos de vida empresariales.
- d. Los beneficios también se extenderán a toda la institución, pues se espera que la UEU sea el centro donde se articulen todos los emprendimientos e iniciativas empresariales de las distintas facultades, pues con la información generada se tendrá mayor control respecto a las intenciones institucionales sobre el emprendimiento (posibilidad de financiación, orientación, ampliación de conocimientos gerenciales, entre otros).
- e. Crear conciencia en los docentes, estudiantes, administrativos y del entorno sobre los beneficios y oportunidades concretos que la investigación y el emprendimiento puede aportar a la práctica diaria y en el desempeño de sus profesiones.

9. METODOLOGÍA

El objetivo principal de este trabajo es la estructuración de la Unidad de Emprendimiento de la Universidad del Cauca (UEU) en aras de incentivar e impulsar el emprendimiento y la investigación al interior de la Universidad del Cauca y de su entorno, a fin de contribuir a generar alternativas de desarrollo e impacto social para la región.

Con la finalidad de desarrollar el objetivo antes propuesto en este trabajo, se hizo uso de las siguientes herramientas, que permitieron la valoración del esfuerzo hacia el perfeccionamiento de la estructuración de la UEU; por lo cual el proceso metodológico es dado por los siguientes componentes:

- i) El **Benchmarking**, es un punto de referencia sobre el cual las empresas comparan algunas de sus áreas. En este proceso la UEU recopiló información y obtuvo nuevas ideas mediante la comparación de aspectos propios de la UEU con la de los otros centros líderes e innovadores más sobresalientes del sector en el país.

Esta herramienta permitió comparar aquellos productos, servicios y procesos de trabajo de tres (3) centros de emprendimiento (dos universidades públicas y una privada), evidenciando las mejoras en prácticas de las distintas Unidades o Centros de Emprendimientos de estas universidades en Colombia. Este benchmarking implicó entonces aprender de lo que ellas están haciendo y así adaptarlas a las propias prácticas para la UEU, realizando los cambios necesarios, efectuándose una adaptación a las circunstancias y características de la misma.

- ii) La **Planeación Estratégica**, tuvo como objetivo, a partir del conocimiento del entorno y del sector, formular el Direccionamiento estratégico de la UEU; su misión, visión, objetivos, valores organizacionales y políticas.

Fue de gran utilidad porque permitió a la Unidad desarrollar los lineamientos de carácter general para orientar el quehacer organizacional durante cierto tiempo y servir de marco referencial y guiador de la UEU hacia la consecución de su misión, logro de su visión y el cumplimiento de sus objetivos.

- iii) En aras de contribuir al fortalecimiento, motivación y promoción del emprendimiento se brindaron una serie de charlas de sensibilización dirigidas a la comunidad universitaria, así mismo, el acompañamiento y asesorías sobre los puntos y aspectos a las iniciativas de emprendimiento por parte de los interesados.
- iv) El **Análisis GAP** y el **Cuadro de Mando Integral**, permitieron de forma ágil determinar los vacíos existentes que actualmente posee la UEU respecto a lo que se desea alcanzar en la gestión organizacional de la misma.

CAPITULO IV DESARROLLO DEL TRABAJO

10. DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS EN LA PRACTICA PROFESIONAL

Para la realización de la pasantía en la Unidad de Emprendimiento de Unicauca -UEU- se discuten con el Coordinador la UEU, que actividades cumpliría dentro de la organización.

El acuerdo contemplaba realizar la pasantía para la primera (1ra) etapa denominada: *Estructuración de la Unidad de Emprendimiento de la Universidad del Cauca*, con duración de 20 semanas.

Según los objetivos planteados al inicio de este documento se realizaron diferentes actividades para el cumplimiento de los mismos, a continuación, se observan las actividades desarrolladas para lograr la consecución de cada uno.

10.1. OBJETIVO 1, Desarrollar un Proceso de Planeación Estratégica para la UEU.

Para la ejecución del primer objetivo de la práctica profesional, se tomó como punto de partida la herramienta del Benchmarking, su finalidad es la de obtener información pertinente sobre tres (3) unidades de emprendimiento universitarias diferentes a la Universidad del Cauca, para identificar cuáles son las mejores prácticas en la ejecución de las actividades y de los servicios para mayor beneficio propio, con base en el descubrimiento de nuevas y mejores formas de hacer las cosas. A continuación, se evidencia los aspectos generales recolectados de los tres (3) centros de emprendimiento de las universidades:

Tabla 1: Aspectos Generales Universidad ICESI

CENTRO DE DESARROLLO DEL ESPÍRITU EMPRESARIAL - CDEE	
Creación y dependencia del centro de emprendimiento	<p>Creado el 01 de enero de 1985, como una unidad académica de la Universidad Icesi, que depende directamente de la Rectoría. Fue el primer centro de emprendimiento en crearse en Latino América.</p>
Comunidad Universitaria y comunidad en general	<p>El CDEE, ha liderado a nivel latinoamericano el proceso de implementación de una cultura empresarial. En este sentido viene desde 1985 desarrollando tecnología educativa, conceptos y materiales que han sido usados por muchas de las entidades que han hecho su ingreso a esta actividad académica con posterioridad.</p>
Lo que hacemos (Líneas de Trabajo de Emprendimiento con el Estudiante)	<ul style="list-style-type: none"> - Desde el año de 1985 el CDEE del ICESI, es el encargado de realizar todas las asignaturas de emprendimiento bajo el concepto de formación empresarial basada en competencias y bajo la metodología del aprendizaje activo. - De acuerdo a la carrera del estudiante la ICESI, tiene diseñado asignaturas de carácter obligatorio con un énfasis al entorno de la carrera. En 1985 se introdujeron en los currículos de todos los programas de la Universidad Icesi los cursos obligatorios de Creatividad Empresarial. - Adicionalmente vinculan el desarrollo del proyecto de grado si es una idea de negocio. - También presta el acompañamiento a las ideas de negocio, que requieren financiación. - EXPOICESI, este es un evento que se realiza del 1.988 continuamente, en este los estudiantes comercializan sus productos y la imagen de su empresa.
Nuestro TH, la infraestructura física y tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> - En el CDEE del ICESI, tiene un grupo multidisciplinario dedicado exclusivamente a liderar cada uno de los programas permanentes que ofrece a la comunidad universitaria, como también los procesos internacionales. - El cuerpo de docentes es de hora cátedra, y son los encargados en desarrollar las asignaturas de emprendimiento empresarial en todas las facultades de esta Alma Mater. - Cuenta con 20 consultores, para servir de apoyo en los programas de formación de empresarios en la comunidad universitaria. - Respecto a los recursos físicos, el CDEE está ubicado al interior de las instalaciones del ICESI en el sector de Pance, posee unas instalaciones amplias equipadas

<p>Los recursos económicos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La cobertura del CDEE ha alcanzado otros países latinoamericanos: Perú, Honduras, Ecuador, Chile, República Dominicana, Argentina, Brasil, México, Guatemala, Costa Rica, Panamá, Bolivia, Brasil, Puerto Rico, Guatemala y Venezuela. - Como consecuencia de estas experiencias y de las investigaciones del CDEE, se ha elaborado varios libros de texto: "Innovación Empresarial: Arte y Ciencia en la creación de nuevas empresas", "Crear empresas: Misión de todos", los 13 textos de la "Colección gerencia de PyMe", la cartilla "Tu futuro: ser empresario", la cartilla "Soy Mujer y...Empresaria". - Adicionalmente, se han publicado muchos artículos, se han dictado innumerables conferencias y seminarios.
<p>Actividades a Resaltar</p>	<p>El CDEE de la ICESI, realiza hace más de 20 años el congreso latinoamericano de espíritu emprendedor que va en su versión XXII.</p> <p>Durante todo el año el CDEE, realiza congresos, simposios, seminarios, en torno al fomento del emprendimiento empresarial, dirigido a la comunidad universitaria y en general.</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2: Aspectos Generales Universidad Nacional

UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN - UEI	
Creación y dependencia del centro de emprendimiento	Creada desde el año 2004. La Unidad de Emprendimiento e Innovación está adscrita a la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia
Comunidad Universitaria y comunidad en general	Estimular y apoyar las actividades relacionadas con el emprendimiento y la creación de empresa por parte de los integrantes de la comunidad universitaria y del público en general, con el propósito último de contribuir a la mejora de las condiciones de vida de las personas del país.
Lo que hacemos (Líneas de Trabajo de Emprendimiento con el Estudiante)	<ul style="list-style-type: none"> - Realiza una asesoría y acompañamiento para la formulación de modelos de negocio, utilizando como instrumento métodos pedagógicos basados en el “aprender haciendo”. - La unidad de análisis no es el proyecto emprendedor, ni la iniciativa emprendedora. “Es el equipo emprendedor”. - Dentro de su metodología es indispensable el acompañamiento, no sólo para la creación de empresas sino para la liquidación. Acompañamiento desde el área de la psicología y han desarrollado métodos para el emprendimiento. Son la única Unidad de Emprendimiento del país, que acompaña a los emprendedores incluso en el fracaso.
Nuestro TH, la infraestructura física y tecnológica	Realiza actividades de motivación y sensibilización hacia el emprendimiento, capacita a las personas en temas afines a la creación de empresas y asesorar las ideas y planes de negocio que tienen los estudiantes y egresados de esta institución.
Los recursos económicos	La trayectoria especializada en el sector MIPYMES les ha permitido consolidar actividades de acompañamiento y aceleración de éstas a través de: a) Gestión de gobierno corporativo b) Acompañamiento en la consolidación empresarial c) Asesoría experta en aspectos jurídicos y tributarios d) Protocolo de familia.
Actividades a Resaltar	<ul style="list-style-type: none"> - R3inventa Colombia: en su décima edición (2017) es evento creado de la Unidad de Emprendimiento e Innovación, plataforma colaborativa que brinda la oportunidad para que emprendedores, consumidores e instituciones fortalezcan sus relaciones y construyan dinámicas innovadoras. - MIPYMES: con el propósito de actualizar a los emprendedores en temas de formalización empresarial para ayudarles a encontrar los mecanismos adecuados para realizar este proceso dentro de sus iniciativas emprendedoras. - Seminario de liderazgo y emprendimiento.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3: Aspectos Generales Universidad de Antioquia.

La Unidad Emprendimiento Empresarial –UEE	
Creación y dependencia del centro de emprendimiento	La Unidad Emprendimiento Empresarial -UEE- del Programa Gestión Tecnológica, mediante sus líneas Educación y Cultura (EyC) y Gestión de Iniciativas Emprendedoras (GIE), propende por el desarrollo y gestión de capacidades para el fomento del emprendimiento al interior de la institución.
Comunidad Universitaria y comunidad en general	La UEE Incentiva la cultura emprendedora y apoya la creación de empresas con alto valor agregado, a partir de las oportunidades de negocio, los resultados de investigación y la actividad académica. Le permite al individuo explorar y dar rienda suelta a su ingenio y creatividad para brindarle al medio, propuestas pertinentes para el desarrollo social y económico de la región y el país.
Lo que hacemos (Líneas de Trabajo de Emprendimiento con el Estudiante)	<ul style="list-style-type: none"> - Fomentar en la comunidad universitaria el espíritu emprendedor por medio de actividades de sensibilización y formación. - Apoyar las iniciativas de creación de empresa, a partir de las ideas innovadoras de la comunidad universitaria y las provenientes de los resultados de investigación. - Trabajar en red con otras universidades y organizaciones que faciliten el cumplimiento de los encargos misionales.
Nuestro TH, la infraestructura física y tecnológica	Ofrecer metodologías e instrumentos para el fomento del emprendimiento, identificadas y desarrolladas por un equipo de profesionales durante más de 10 años, las cuales han sido apropiadas y validadas con el objetivo que puedan ser utilizadas por los diferentes estamentos de la UdeA.
Los recursos económicos	
Actividades a Resaltar	<ul style="list-style-type: none"> - Campamento emprendedor: consiste en reunir a un grupo integrado por miembros de la comunidad universitaria para un trabajo intenso de 36 horas continuas en torno a la formulación de soluciones a retos del entorno socioeconómico, mediante la estructuración de iniciativas que hagan uso del conocimiento generado en la Institución. - Diálogos I+i: Desde el año 2011, las Vicerrectorías de Extensión y de Investigación de la Universidad de Antioquia han propiciado un conversatorio llamado “Diálogos de investigación e innovación”, concebidos como espacios mensuales de donde se debaten y homologar conceptos y se comparten experiencias.

Fuente: Elaboración propia

Partiendo de la información recolectada en el proceso de Benchmarking se desarrolló la siguiente propuesta de la estructuración de la UEU.

10.1.1. Propuesta Estructuración UEU

El emprendimiento empresarial es hoy un integrador de los esfuerzos de todos los sectores, para el desarrollo social y económico de la sociedad colombiana, para ello se requiere desplegar un amplio esfuerzo de generar una cultura emprendedora al interior de la institución y demás grupos de interés. La unificación de una Unidad de Emprendimiento será clave para que las diversas actividades e ideas potencien la cultura de emprendimiento en el Cauca.

En aras de contribuir con el objetivo de emprendimiento del Plan de Desarrollo de la institución “La universidad y el fortalecimiento del emprendimiento” se llega a la importancia de la implementación de un centro que articule el emprendimiento dentro de la universidad, y por ello el presente busca el desarrollo y la estructuración de la Unidad de Emprendimiento de la Universidad del Cauca (UEU) que ayude a suplir las necesidades de desarrollo social y económico de los estudiantes y la comunidad Caucana, impulsado por la creatividad y la investigación aplicada de sus proyectos.

La UE de Unicauca tendrá como finalidad el orientar, estimular y promover una cultura de emprendimiento empresarial e investigativo al interior de la universidad principalmente y de su afluencia con la comunidad, que contribuya a generar alternativas de desarrollo e impacto social para la región.

10.1.2. Diseño Organizacional

A continuación, se presenta la propuesta de Diseño Organizacional creada a partir de la subjetividad para efectos de la estructuración de la Unidad de Emprendimiento de la Universidad del Cauca (UEU), con modificaciones enfocadas a la propuesta planteada al inicio del presente.

¿Quiénes somos?

La Unidad de Emprendimiento es una dependencia de la Universidad del Cauca, que se ocupa en la formación de una cultura de emprendimiento y empresarismo, orientando el mayor esfuerzo en la integración de los estudiantes y docentes de los diferentes programas, de tal forma que sus conocimientos y logros propuestos contribuyan en la formulación de proyectos con componentes de impacto social, viabilidad económica, alta competitividad y sostenibilidad.

El proceso de consultoría y emprendimiento, en sus inicios la Unidad estaba vinculada a la División e Innovación de Articulación con el Entorno (DAE), pero por decisión del Vicerrector de investigaciones se entregó a la Facultad de ciencias Contables, Económicas y Administrativas para el primer periodo académico del año 2018. Su función es impulsar e incentivar la cultura del emprendimiento y orientar a los usuarios hacia el crecimiento social, cultural y económico, potenciando el fortalecimiento empresarial, la creación de empresa y la articulación Universidad – Empresa.

Misión

La Unidad de Emprendimiento de la Universidad del Cauca (UEU) tiene como propósito incentivar e impulsar la investigación, el desarrollo y la formación de nuevos líderes; articulados con una participación e interacción potencialmente entre la Universidad, las empresas y las organizaciones sociales; motivando y estructurando la creación de nuevas iniciativas creativas, a partir de los esfuerzos realizados de equipo altamente capacitado por medio de una dirección integral que genere la unión de la investigación y la innovación contribuyendo al crecimiento del ecosistema empresarial, social y cultural de la región.

Visión

Para el año 2022 la Unidad de Emprendimiento de la Universidad del Cauca (UEU) será reconocida a nivel regional por su valiosa contribución e interacción para el desarrollo de procesos y actividades que fomenten la generación de

iniciativas creativas basadas en el conocimiento a partir de la investigación e innovación por medio de la formación, asesoría y el acompañamiento para potenciar futuras ideas de impacto en pro del cambio sostenible para la región.

Propuesta de valor

Crear una relación directa entre desarrollo socioeconómico y espíritu emprendedor, llevando a un renacimiento de los procesos de fomento y desarrollo de la cultura empresarial en la institución y de su entorno.

Satisfaciendo las necesidades de los emprendedores ante la necesidad de dar soporte y acompañamiento en la gestión de sus proyectos durante sus primeros años, tanto de gestación como de operación, surge la incubadora UEU de proyectos como unidad dedicada a facilitar el desarrollo de las nuevas unidades productivas de la comunidad mediante su gestión en la búsqueda de recursos financieros, la generación de contactos comerciales y la asesoría integral en la estructuración y operación de un buen plan de negocios.

Principios y Valores

- **Responsabilidad:** Llevamos a cabo cada tarea con objetividad y efectividad dirigida al cumplimiento oportuno de metas.
- **Trabajo en equipo:** Colaborar y cooperar para lograr los objetivos establecidos ya sean individuales y comunales logrando así la sinergia total de los mismos.
- **Espíritu Emprendedor:** La cultura y la energía vital serán los que guían e impulsan al líder empresarial.
- **Honestidad:** Verdad y justicia con la integridad moral entre la Universidad (UEU) y el emprendedor.
- **Compromiso:** Dedicación hacia el trabajo a realizar por parte del equipo intermediario, así como del emprendedor mismo, motivado por su iniciativa empresarial e investigativa.
- **Confianza:** Generar confianza que les permita a los emprendedores crear, perseverar y alcanzar sus iniciativas innovadoras.

Objetivo de la UEU

La Unidad de Emprendimiento de la Universidad del Cauca, a través de las alianzas estratégicas suscritas con instituciones públicas y empresas privadas, buscará promover iniciativas de emprendimiento en sus estudiantes y los emprendedores de la región, por medio de capacitaciones, asesorías y acompañamiento en el proceso de ideación, formulación, estructuración y formalización de empresas.

Cómo lo hará

- Fomentando el emprendimiento social, investigativo y empresarial.
- Propiciando escenarios para la difusión del espíritu emprendedor basados en el desarrollo de la creatividad e innovación.
- Estableciendo y fortaleciendo las relaciones y alianzas estratégicas con los diferentes actores del emprendimiento.

Política de Emprendimiento

La Universidad del Cauca como institución pública y actor responsable bajo la aplicación de la Ley 1014 de 2006 de fomento a la cultura del emprendimiento, tiene como propósito promover los emprendimientos que vinculan la ciencia, tecnología e innovación con un enfoque primordial para orientar, motivar, capacitar e impulsar a los miembros de la comunidad universitaria y de su entorno por medio de actividades, en el desarrollo de iniciativas creativas e innovadoras que les permita llegar a ser creadores de nuevas organizaciones y/o promotores de las actuales. De esta manera la empresa se considera un núcleo esencial para generar mayor empleo, bienestar social, crecimiento personal y profesional.

La UEU integra el espíritu emprendedor con los organismos de cooperación y fomento del país, para obtener las herramientas necesarias y pertinentes que permitan la ejecución y realización de las diferentes iniciativas y/o proyectos que se generan y articulan al interior de las diferentes facultades de la Universidad del Cauca, así mismo dentro de la comunidad.

La política de emprendimiento impulsa la actividad empresarial e investigativa, y está soportada en 3 pilares:

- ✓ Formación para el emprendimiento: Promover la cultura del emprendimiento contribuyendo en la formación y el desarrollo empresarial e investigativo
- ✓ Asesoría y acompañamiento: Estimulación y acompañamiento en los emprendimientos científicos, innovadores, tecnológicos y empresariales
- ✓ Articulación interinstitucional: Vincular diferentes actores en el fomento de los emprendimientos y potencializarlos

La política de emprendimiento de la UE de Unicauca tendrá 4 objetivos estratégicos a considerar:

- Financiación: Buscará promover el acceso a financiación para emprendedores y empresas de reciente o no creación.
 - o *Capital Semilla*: Impulsado por el Fondo Emprender para obtener capital semilla no reembolsable para emprendimientos innovadores orientados por la UEU.
 - o *Redes de inversionistas*: *Incentivar* las redes de inversionistas que servirán de aliados y propulsores de los nuevos emprendimientos que cuenten con componentes de innovación y diferenciación.
- Articulación: Promover la articulación entre universidad, empresa y demás organizaciones sociales para el fomento del emprendimiento en la universidad. Pues actualmente no hay un espacio central dinamizador que integren las iniciativas de estudiantes y de docentes.
- Innovación: La Universidad es un espacio de reflexión, creación, y pensamiento que permite desarrollar la creatividad a partir de la investigación suscitada en las diferentes disciplinas que en ella se encuentra; es por ello que se busca promover emprendimientos que incorporen ciencia, la tecnología, la innovación y la investigación.

- **Inclusión social:** Propender por la construcción del tejido social en donde se fomente no sólo hacia la creatividad, innovación y conocimiento, también que confluya hacia el respeto por la diversidad cultural y de pensamiento. Se espera que las iniciativas de los líderes se desenvuelven en pro del progreso social (inserción socio-laboral) para la región mejorando las condiciones de vida de aquellas personas y grupos, desempleados en riesgo de exclusión social o con una empleabilidad muy baja para que formen parte de la sociedad logrando mejorar la capacidad, las oportunidades y la dignidad de las personas desfavorecidas, y lograr así aprovechar sus habilidades y tomar ventaja de las oportunidades que se encuentran en el medio.

Proyección de los servicios

En base al Benchmarking previamente realizado para el diseño estructural de la Unidad, el organigrama de tipo funcional planteado en el *Objetivo 2: diseñar la estructura organizacional de la UEU*, posee 4 áreas funcionales en donde se referencia cada servicio y sus respectivas actividades; la proyección subjetiva de servicios que serán ofrecidos por la UEU en cada una de las siguientes:

1. Motivación y sensibilización hacia el emprendimiento
2. Capacitar, asesorar y fortalecer las ideas, modelos y/o planes de negocio de los estudiantes y la comunidad en general
3. Espacios de formación de competencias
4. Alianzas Estratégicas

1. Motivación y sensibilización hacia el emprendimiento: Creando espacios de dispersión hacia una cultura emprendedora, con el fin de motivar y formar mediante actividades educativas a los miembros de la comunidad universitaria (Docentes, estudiantes y administrativos) y demás grupos de interés. Estos espacios que servirán de articulación de ideas y conocimientos serán servicios ofrecidos de la siguiente manera:

- **Espacio de información Diario Virtual-:** Circulación en redes sociales de la UEU y en la página de la universidad de lo que está sucediendo en el mundo del emprendimiento, la innovación y de los negocios para que toda la comunidad universitaria y su entorno estén al tanto de información que puede llegar a nutrir no solamente sus conocimientos, sino también a sus proyectos y negocios.
- **Conversatorios:** Concebidos como espacios mensuales en donde se debaten conceptos y se comparten experiencias empresariales de fracaso y éxito (de emprendedores, empresas, proyectos, entre otros), todo esto con el fin de que nuestros emprendedores sepan que problemas y qué soluciones se pueden generar en sus proyectos o negocios.
- **Creación Club De Emprendedores:** el club de emprendedores, lo integrarán los docentes y estudiantes que comparten las mismas actividades pueden ser académicas, lúdicas, deportivas y/o culturales. Siempre directamente relacionadas con la promoción del emprendimiento, la innovación y la creatividad. La creación del Club de Emprendedores busca que los estudiantes que estén interesados en iniciar su proceso emprendedor construyan redes de apoyo, y expongan nuevos modelos e ideas innovadoras, contactos en otras áreas de conocimiento y accedan a la experiencia de otros emprendedores.
- Dar curso y aplicación a la **Ley de Spin Off**, asesorando sobre emprendimientos (start up) de base tecnológica en la Universidad; el cual busca identificar tecnologías y conocimientos de la universidad que tengan potencial de mercado para la generación de productos y servicios de alto valor y generación de empleos de alto valor.
Con esta ley se logra una alianza entre Universidad-Empresa-Estado, lo cual genera un mecanismo de transferencia de conocimiento al sector productivo y social, forjando un beneficio al crecimiento a los índices de innovación y competitividad del tejido social del país y consecuentemente del desarrollo económico

2. Capacitar, asesorar y fortalecer las ideas, modelos y/o planes de negocio de los estudiantes y la comunidad en general: Desarrollar acciones innovadoras y creativas que les facilite a los líderes la creación de organizaciones nuevas y propulsar a las organizaciones ya existentes. Lo anteriormente mencionado se realizará por medio de las siguientes actividades:

- **Proceso de Incubación:** De acuerdo a la metodología de trabajo de las asignaturas de emprendimiento empresarial, se brindará apoyo, capacitación y acompañamiento empresarial personalizado a la idea de negocio, proyecto empresarial y de carácter investigativo del estudiante que ha venido desarrollando intensamente en los semestres que ha cursado de los programas que ofrece la universidad y que aún no cuentan con una estructura y equipo definido. Este también le sirve al estudiante como trabajo de grado, Plan de Negocios.
- **Proceso de Desarrollo:** Orientación y apoyo empresarial en el concepto de innovación, creatividad e investigación para que los líderes o grupos de interés generen iniciativas conjuntas, incentivados con la ayuda de las alianzas estratégicas de la UEU.
- **Proceso de Fortalecimiento:** Asesoramiento y capacitación a empresas y proyectos (empresariales e investigativos) de la Universidad del Cauca y de su afluencia, orientados hacia el fortalecimiento de organizaciones ya constituidas y a la formación de nuevas empresas y de organizaciones solidarias, que generen cambios e innovaciones significativas para el territorio

3. Espacios de formación de competencias: Propiciar escenarios para la difusión del espíritu emprendedor basados en el desarrollo de la creatividad e innovación, con ayuda de talleres y demás herramientas que contribuyan a fortalecer las competencias del emprendedor generando una actitud hacia el emprendimiento. Las actividades de este tipo de servicio se realizarán de la siguiente manera:

- **Formación de Gestores:** Durante el segundo semestre del 2017 la UE de Unicauca y su equipo de trabajo junto con el Fondo Emprender orientaron sus esfuerzos hacia la capacitación, creando espacios para la comunidad universitaria que, con ayuda de herramientas y conocimientos obtenidos en las capacitaciones, permitieron vislumbrar de una manera adecuada el desarrollo de las ideas creativas, investigativas de los líderes empresariales que acudieron en nuestra búsqueda.
- **El uso de herramientas empresariales**, tales como:
 - Talleres para generar una actitud de emprendimiento; Desarrollo de habilidades gerenciales, trabajo en equipo, creatividad, entre otros.
 - Talleres para el uso de herramientas que faciliten el emprendimiento.
 - Creación de empresas (Pasos y requerimientos)
 - Aspectos legales (Jurídicos y legales)
 - Prototipo de la idea de negocio
 - Seminarios
- **Plataforma E-learning:** o campus virtual: es un espacio virtual de aprendizaje orientado a facilitar la experiencia de capacitación a distancia, tanto para la comunidad universitaria y las comunidades de emprendimiento de base. Este sistema permite la creación de "aulas virtuales"; en ellas se produce la interacción entre profesores y alumnos; como también la realización de evaluaciones, el intercambio de archivos, la participación en foros, chats, y una amplia gama de herramientas; todo esto ofrece libertad de tiempo y ritmo de aprendizaje debido a que no todas las personas tendrán tiempo para estar de manera presencial en los talleres y actividades.
- **Workshops:** o talleres de trabajo On-line, en los cuales se desarrolla en una sola sesión (que suele durar entre dos y cuatro horas) un tema de manera intensiva, donde los asistentes son quienes establecen la interacción, aunque son guiados por un moderador que actúa como líder.

4. Alianzas Estratégicas: Busca conectar a la comunidad universitaria con las entidades públicas y privadas, y demás organizaciones sociales para que juntos coadyuven a potencializar el emprendimiento, la innovación y la investigación de los universitarios caucanos y demás grupos de interés, a través de sus iniciativas logrando así ser los creadores de bienestar social, generadores de nuevos empleos y demás satisfacciones personales, profesionales y sociales en la región.

Aliados Claves: serán los entes encargados de servir como vínculo al financiar o patrocinar las iniciativas empresariales e innovadoras de la comunidad universitaria.

- Fondo Emprender. con el fin de financiar proyectos empresariales que provengan y sean desarrollados por universitarios aportándoles el capital semilla a sus futuras Startup salientes de la universidad y que cumplan con los requisitos exigidos por el Fondo; es el principal aliado de la UEU en fomentar e incentivar los proyectos empresariales de la institución. También se busca vincular más fondos con el fin de brindar mayores oportunidades de financiamiento.
- Clúster Creativ. con un conjunto de experimentados mentores, guías y demás empresarios ParqueSoft se convierte en una fuente potencial para el asesoramiento en el desarrollo de acciones innovadoras y creativas que le permita a los emprendedores de la universidad la creación de empresas.
- Cámara de Comercio del Cauca. además de su vasta experiencia en asesorías empresariales, esta entidad es la encargada de brindar asesoría experta en aspectos jurídicos y tributarios a los pequeños nacientes empresarios de la universidad y demás grupos de interés hacia la formalización de sus emprendimientos investigativos y empresariales.
- ACOPI. con el propósito de defender y representar los intereses de la pequeña y mediana industria caucana, este gremio de alto

reconocimiento y que tiene hoy día a nivel nacional más de 10.000 afiliados que gozan de los privilegios de su intervención y defensoría, ACOPI busca captar recursos de fuentes nacionales e internacionales para apalancar proyectos en diversos temas como: calidad, innovación y formación basada en la necesidad de la comunidad universitaria.

4.1 Articulaciones: La UE de Unicauca busca ser la estancia principal de participación e interacción entre los eventos de carácter creativo y emprendedor, para desarrollar y proteger los procesos, programas o actividades tendientes a fortalecer el espíritu emprendedor y empresarial, desde la investigación y la innovación; logrando así la articulación de estos eventos universitarios ya constituidos, tales como:

- Eureka. Es el taller para la generación de ideas de negocio.
- Tecno-Innovación. Espacio de divulgación de temas afines a la innovación y la tecnología actualizada.
- GerenciArte. Evento que busca impulsar el liderazgo desde la perspectiva del saber gerenciar; bien sea pública, política, empresarial, entre otros.
- StartTIC. Muestra de proyectos con prototipos de carácter investigativos, tecnológico y empresarial dentro de la Universidad del Cauca con oportunidad de acceder a inversionistas.
- Feria Empresarial de Unicauca. Con el ánimo de fomentar un espíritu de emprendimiento e innovación que sirva como motor para impulsar el desarrollo de la región, invita a quienes tengan emprendimientos o ideas de negocios y que deseen fortalecerse mediante la promoción y exposición de su producto para que hagan parte del evento.

Impactos

Al dinamizar la UEU se espera generar los siguientes impactos:

En lo social:

- Fortalecimiento de Competencias: El propender una cultura emprendedora a través de la UEU dará como resultado el fortalecimiento de nuevas habilidades, el desarrollo de conocimientos y el fomento hacia una investigación aplicada generando emprendimientos de corte social, económico, entre otros; que a su vez impactarán en la comunidad por medio de la generación de empleo y del trabajo.
- Cambio Cultural: Se debe pensar en impulsar a los jóvenes en el proceso de desarrollo de ideas innovadoras, pues son las ideas innovadoras de acuerdo a las necesidades de la población aquellas que tienen mayor cabida en el mercado laboral, pues al no tener ventajas comparativas directas, se hace más fácil su desarrollo y sostenimiento en el largo plazo. Además, se busca que estas ideas sean de carácter innovador y que impulsen el desarrollo económico del territorio.

En lo económico:

- Dinamismo Económico: La UEU, hace un trabajo de asesoría con los estudiantes que tengan su plan de negocios mejor estructurado, para ser incluidos en los fondos de capital semilla para la financiación para emprendedores. Logrando de esta manera un impacto económico al ser la UEU propulsor de una nueva organización en la región con proyección a la inclusión de trabajo, del bienestar social y por consiguiente al mejoramiento de vida de quienes hagan participe de esta.
- Disminución del empleo: Con ayuda de un equipo de profesionales, los dinamizadores de iniciativas (practicantes, pasantes, docentes, entre

otros) que trabajan en coordinación con la UEU para propulsar las Startup no solo de la universidad sino también en la región. Además de ayudar con servicios de orientación y asesoramiento a las personas con sus iniciativas, la UEU realiza otras actividades como el impulso del empleo, la promoción de grupos de autoapoyo (emprendimiento colectivo), la dinamización y articulación de espacios de coordinación de entidades sociales del territorio con la universidad. La UEU se trata de un servicio de proximidad entre la institución, empresa privada y organización social que se espera convertir en un importante referente para el empleo del territorio.

En lo ambiental:

- Por lo general, en su mayoría las actividades económicas involucran y sobrellevan un impacto ambiental, por tal razón, se impulsará también proyectos que sean sostenibles y amigables con el medio ambiente, que cambien y generen bienestar en las comunidades por medio de una medida o una norma que tenga un beneficio para el ambiente, así como la recuperación de los bosques, los ríos, teniendo como consecuencia ventajas tanto para la flora como para la fauna de nuestra región.

10.2. OBJETIVO 2, Diseñar la estructura organizacional de la UEU.

El diseño es básicamente la estructuración formal de los puestos de trabajo de una organización, es decir, que se realizó una división por áreas funcionales en donde se coordinaran las diversas tareas que la UEU emprenderá por medio de cada individuo especializado en un tema o actividad referente a la misma, logrando así una mayor eficiencia en sus labores.

10.2.1. Estructura organizacional para la UEU

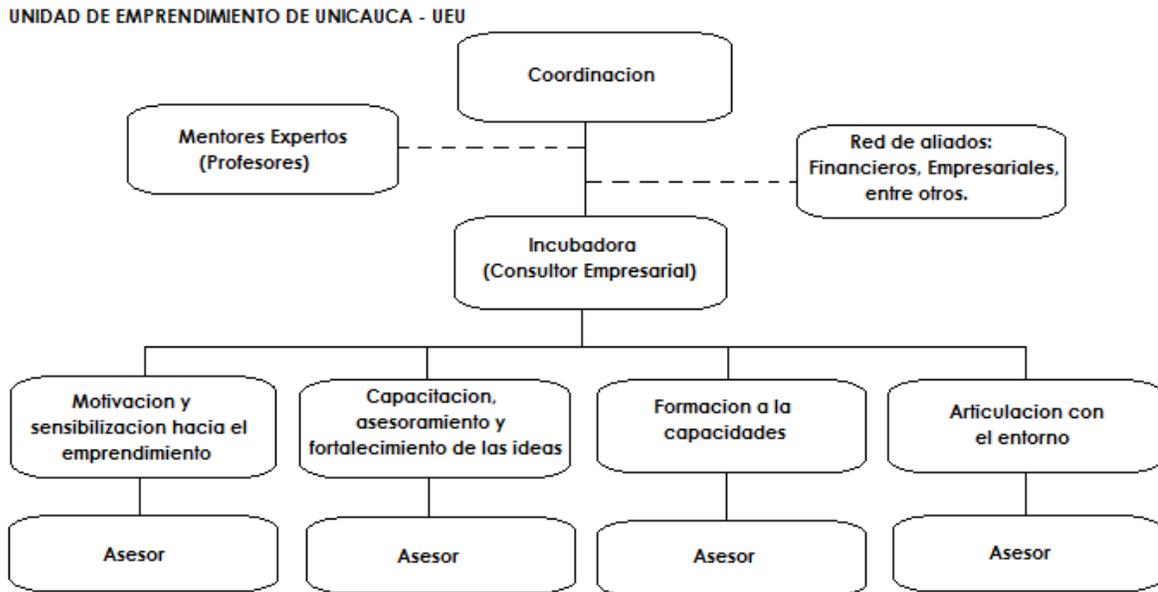
Nuestra gente

La Unidad de Emprendimiento espera conformar un equipo de profesionales y personal de apoyo de dedicación exclusiva, altamente capacitado para el desarrollo de todas sus actividades. Algunos de ellos con gran experiencia académica, otros con gran experiencia profesional y algunos que combinarán adecuadamente estos dos factores. Estas características le permitirán a la unidad liderar una serie de actividades y procesos para tener un papel importante en las áreas docentes, de investigación, de consultoría y asesoría, de extensión y de intervención social.

De acuerdo a su contenido se presenta el organigrama de tipo funcional; el cual incluye las principales funciones que se tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general. El organigrama organizacional para la UEU espera ser distribuido por:

Una *Coordinación*: quien se encarga de coordinar holísticamente los procesos llevados a cabo en cada área funcional; la *Incubadora*: consultor empresarial, área encargada de recepcionar los diferentes proyectos o iniciativas, además de ser el centro de documentación de las demás áreas que conforman la unidad y brindar el asesoramiento empresarial para cada una de las áreas funcionales: i) Motivación y sensibilización hacia el emprendimiento, ii) Capacitación, asesoramiento y fortalecimiento de las ideas; iii) Formación a las capacidades; y iv) Articulación con el entorno, todas cuatro funciones con su respectivo asesor. (*Ver ilustración 4: Organigrama propuesto para la UEU*).

Ilustración 4: Organigrama propuesto para la UEU



Fuente: Elaboración propia

Además de lo anterior, se espera contar con el personal de apoyo que estará compuesto por: la *Red de aliados* y un número de *Mentores Expertos* educativos, en esta parte la UE de Unicauca desea contar con el apoyo de un grupo selecto de profesores de hora cátedra, varios de ellos empresarios activos y otros con experiencias profesionales y empresariales muy apropiadas para el desarrollo de las actividades docentes.

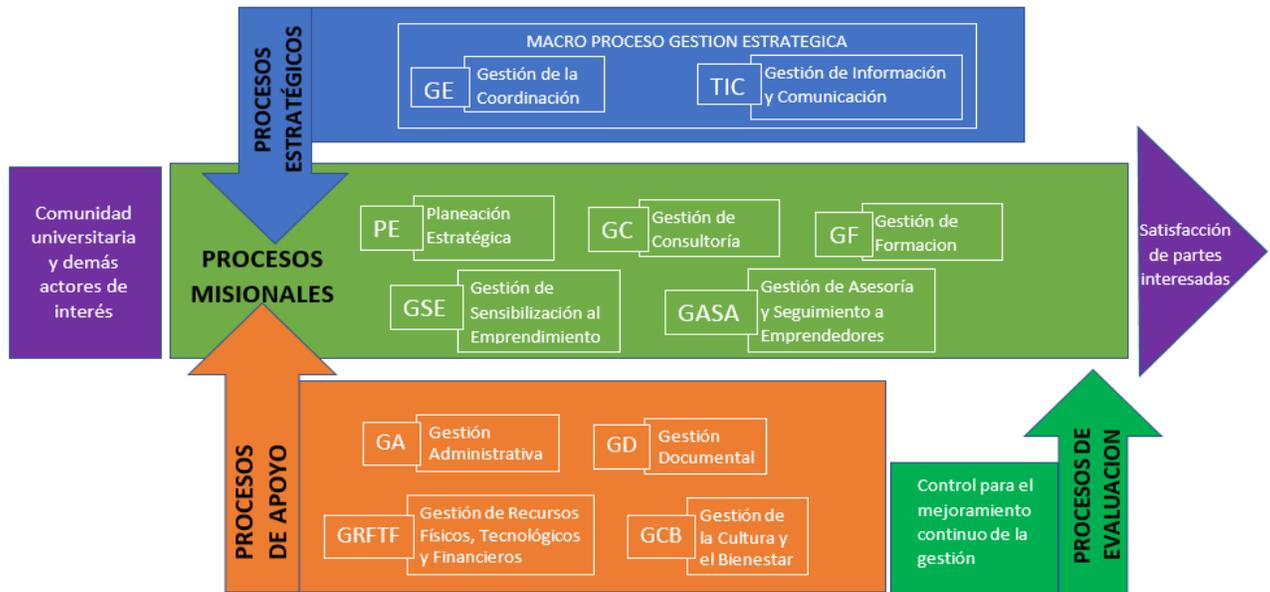
Mapa de Procesos UEU

Para apoyar lo anteriormente descrito se diseña una muestra de la visión general del Sistema Integrado de Gestión de la UEU, en el que se representan los procesos, así como sus interacciones principales. Dichas interacciones se comunican mediante flechas que indican los flujos de información. (Ver *ilustración 7: Mapa de procesos UEU*).

Ilustración 5: Mapa de procesos UEU

MAPA DE PROCESOS

UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO DE LA UNIVERSIDAD DEL CAUCA



Fuente: Elaboración propia

Procesos Estratégicos: Facilitan las guías de actuación para los procesos claves e incluyen procesos relativos al establecimiento de políticas y estrategias, fijación de objetivos, provisión de comunicación, aseguramiento de la disponibilidad de recursos necesarios para el desarrollo de los mismos.

Procesos Misionales: Incluyen todos los procesos que proporcionan el resultado previsto por la unidad en el cumplimiento de nuestro objetivo y razón de ser.

Procesos De Apoyo: Facilitan los medios necesarios para que los procesos claves se realicen de manera efectiva y eficiente; Incluyen todos aquellos procesos para la provisión de los recursos que son necesarios en los procesos estratégicos, misionales y de mejora continua.

10.3. OBJETIVO 3: Diseñar el Balanced Scorecard de la UEU.

El análisis interno y externo se enmarca en la estructura del Balanced Scorecard, con el fin de vincular coherentemente cada una de las dimensiones que toda organización debe poseer, para nivelar o balancear la formulación de la estrategia y que ésta sea producto de un diagnóstico equilibrado de cada una de las perspectivas o dimensiones anteriormente mencionadas. El análisis nos permite establecer un punto de referencia para saber cómo estamos con respecto al entorno, cómo se comportan o cómo ejecutan los procesos de la Unidad, comparados con otros centros, para lograr este análisis, se pueden desarrollar diferentes técnicas o metodologías acordes al carácter público de la Universidad, cómo son el benchmarking y el análisis GAP.

En primer lugar, el Balanced Scorecard para la Unidad de Emprendimiento ayudo a no divagar en una infinidad de indicadores que no permiten tomar buenas decisiones. En segundo lugar, el BSC se asemeja a una fotografía de la Unidad, ya que muestra los diversos campos que son determinantes para su funcionamiento, los campos tomados son: sus recursos financieros, clientes, procesos internos y por último el de aprendizaje y crecimiento. En tercer lugar, esta herramienta ayudo a tener como referencia los indicadores más importantes, los cuales permiten tomar buenas decisiones al momento de analizarlos y ver que se puede implementar en cada uno de ellos. Por consiguiente, permite que los directivos puedan hacer seguimiento a los resultados de la planeación estratégica permitiendo a la Unidad y a sus respectivos directores una clara comunicación de los objetivos y decisiones de la alta dirección con el resto de la misma.

Ilustración 6: Cuadro de Mando Integral (CMI) – Balanced ScoreCard (BSC)

LA UNIVERSIDAD Y EL FORTALECIMIENTO DEL EMPRENDIMIENTO		
ESTRATEGIA	SUBPROGRAMAS	ESTRATEGIAS A CORTO Y MEDIANO PLAZO
1. COMUNIDAD UNIVERSITARIA Y COMUNIDAD EN GENERAL	1.1. Ser La Institución Que Aporta Desarrollo Económico Y Social Para El Cauca.	Apoyar los proyectos de la comunidad Unicauca y del entorno en pro del ecosistema social, económico cultural e investigativo para el Cauca.
		Crear negocios u organizaciones exitosas partiendo del excelente servicio y de calidad de las asesorías ofrecidas por parte de la UEU.
		Potencializar la UEU al interior de la institución, empezando por las facultades, profesores, estudiantes, y demás comunidad de interés que vean en la UEU un verdadero punto generador de conocimientos empresariales.
		Identificar aquellos proyectos que tengan mayor potencial de mercado para encaminarlos hacia el sostenimiento financiero y de tiempo.
	1.2. Crear Una Cultura De Emprendimiento En La Institución Y En La Región.	Motivar a la comunidad universitaria y de su afluencia hacia una cultura de emprendimiento desde más temprana edad, creando espacios de aprendizaje.
		Identificar los posibles actores o grupos de interés que tengan una baja afinidad hacia el emprendimiento para así ayudarles a fortalecer sus iniciativas..
		Efectuar alianzas significativas para la UEU, como financieras, empresariales, entre otras, para que la comunidad vea a la Unidad como una fuente donde verdaderamente si se es posible crear nuevos proyectos.
		Crear mayor cantidad de herramientas que revelen el interés y orienten a la comunidad hacia el generar mayor emprendimiento, posiblemente empezar desde temprana edad.
	1.3. Conectar A La Comunidad Universitaria Con Las Entidades Públicas Y Privadas, Y Demás	Identificar actores interesados en ser aliados estratégicos que les permitan a los emprendedores desarrollar y consolidar su crecimiento en la creación de nuevas empresas y/o organizaciones

	Organizaciones Sociales Para Que Juntos Coadyuven A Fortalecer El Emprendimiento	sociales.
		Crear la red de emprendimiento entre los distintos actores que intervienen, para forjar todos hacia un mismo objetivo, el fortalecer el emprendimiento de la comunidad universitaria y de la comunidad en general.
		Tener una base de datos de posibles inversionistas interesados en apoyar los potenciales emprendimientos en institución y de la comunidad de interés.
	1.4. Unificar Los Emprendimientos Y Proyectos Empresariales, Al Interior De Unicauca, A Fines A La Creación De Empresa U Organización Social.	Relacionar los entes de emprendimiento al interior de Unicauca, a fin de crear un centro mucho más grande que abarque a la totalidad y no parcial del emprendimiento en la universidad
		Tener espacios para apoyar y motivar la formación y creación de nuevas iniciativas de negocio como la UEU.

ESTRATEGIA	SUBPROGRAMAS	ESTRATEGIAS A CORTO Y MEDIANO PLAZO
2. LO QUE HACEMOS	2.1. Diseñar Currículos Acordes A Las Necesidades Del Programa De Emprendimiento	Adaptar esos currículos desde los inicios de semestre para los universitarios, y para la comunidad en general desde los colegios.
		Segmentar a la comunidad desde su grado o nivel de emprendimiento; alto, medio, bajo, pues así mismo se diseñaran estrategias diferentes para atacar a cada uno de ellos y fortalecer el emprendimiento.
		Impulsar la creatividad a través de estos programas de emprendimiento, pues tal vez la falta de iniciativas o de ideas innovadoras dificultan el interés hacia el generar nuevos proyectos.

	<p>2.2. Suplir La Necesidad Que Tienen Muchos Líderes, Investigadores Y Emprendedores No Solo De Estructurar Su Iniciativa Sino De Acrecentar Su Espíritu Emprendedor, Investigativo Y Seguir Aportando A Su Motivación Y Aprendizaje.</p>	<p>Generar espacios de esparcimiento, donde los emprendedores activen su creatividad y encuentren herramientas que ayuden a potenciar su idea.</p>
		<p>Prestar servicios de apoyo psicológico en donde se presenten talleres motivacionales, que generen impacto en la vida de los emprendedores.</p>
		<p>Dar incentivos básicos en donde la base generadora de los mismos, sea acrecentar su nivel investigativo, aportándoles conocimientos.</p>
	<p>2.3. Capacitar Al Talento Humano Para Que Estos Guíen Y Asesoren Correctamente A Los Emprendedores En Sus Proyectos O Iniciativas Empresariales.</p>	<p>Brindar asesorías con un talento humano sobresaliente y con técnicas que van a la vanguardia para enriquecer a los emprendedores de la comunidad Unicauca y del entorno hacia el perfeccionamiento de sus proyectos.</p>
		<p>Desarrollar técnicas trabajo innovadoras al interior del TH, y así seguir construyendo y fortaleciendo el emprendimiento desde el interior de la universidad hacia su entorno.</p>
		<p>Realizar un acompañamiento por parte del TH que realmente impulse los proyectos y pasen de las ideas a la realidad de crear las futuras Startup.</p>
	<p>2.4. Desarrollar Nuevas Teorías, Procesos Y Herramientas De Emprendimiento Al Interior De La Ueu (A Través De Investigaciones, Tesis) Que Permitiera Potencializar A La Misma A Nivel Regional Primeramente.</p>	<p>Invertir en investigaciones y desarrollo constante para generar posibles nuevas herramientas y/o procesos novedosos para ponerlos en práctica al interior de la UEU.</p>
		<p>Invertir conocimiento para generar nuevas formas de crearle valor a los procesos de cada nivel investigativo.</p>

LA UNIVERSIDAD Y EL FORTALECIMIENTO DEL EMPRENDIMIENTO		
ESTRATEGIAS	SUBPROGRAMAS	ESTRATEGIAS A CORTO Y MEDIANO PLAZO
3. RECURSOS ECONÓMICOS DE LA ORGANIZACIÓN	3.1. Lograr Atraer Inversionistas Que Quieran Apoyar Los Emprendimientos.	Sorprender con emprendimientos innovadores a los inversionistas y lograr alcanzar el financiamiento de estos mismos.
		Generar convocatorias especializadas es TIC y presentar las mejores propuestas llevándolas al financiamiento
3. RECURSOS ECONÓMICOS DE LA ORGANIZACIÓN	3.2. Conectar A La Comunidad Universitaria Con Las Entidades Públicas Y Privadas, Y Demás Organizaciones Sociales Para Que Juntos Coadyuven A Potencializar El Emprendimiento	Establecer convenios con entidades privadas, generándoles a ellos un valor para que de la misma manera se retribuya en recursos económicos para la UEU.
		Establecer convenios con entidades públicas en donde exista un vínculo ganar-ganar, prestándoles servicios de valor a ellos y que da la misma manera ellos hagan lo mismo con sus recursos en especie o humano.
4. NUESTRO TH, INFRAESTRUCTURA FÍSICA Y TECNOLÓGICA	4.1. Poseer Un Talento Humano Que Se Especialice Y Certifique Para Lograr Asesoramientos Que Vayan A La Vanguardia De Cada Sector, Asegurando Que Estas Sean Útiles Y De Gran Ayuda Para Enriquecer A Los Emprendedores En Sus Proyectos.	Capacitar al personal para crear el espacio dentro del plantel universitario y difundirlo a la comunidad.
		Interiorizar A Docentes Hacia El Emprendimiento Pues Estos Serán Los Encargados De Inyectar Ese Espíritu Emprendedor, Y Que Mejor Que Un Docente Que Ha Errado O Fortalecido Sus Esfuerzos Por Emprender.
		Contar con profesionales especializados para cada línea de asesoramiento, generando así una mayor eficiencia al momento de asesorar cada idea.
4.2. Contar Con Un Espacio U Oficina Para Desarrollar Las Asesorías Empresariales, De Recursos Humanos Y Financieros, Entre Otros.	4.2. Contar Con Un Espacio U Oficina Para Desarrollar Las Asesorías Empresariales, De Recursos Humanos Y Financieros, Entre Otros.	Realizar talleres, conversatorios, seminarios para estudiantes, en los cuales se promueva el espíritu emprendedor y la realización de las ideas creativas e innovadoras.

10.4. OBJETIVO 4. Promover la cultura de emprendimiento empresarial en la comunidad universitaria y de su entorno, con base en la apreciación de la innovación y/o creatividad, el conocimiento y el desarrollo humano.

Para el cumplimiento del presente objetivo se estableció un equipo de trabajo para la UEU; conformado por dos (2) practicantes profesionales (pasantes) y cinco (5) practicantes académicos todos de la Universidad del Cauca, además de una (1) asesora del Fondo Emprender SENA, con el fin de buscar alternativas de socialización y difusión en temas afines con la cultura de emprendimiento al interior de la institución.

Como primer punto, el equipo integrado debió formarse y capacitarse en temas de emprendimiento, la asesora del Fondo Emprender SENA, Andrea Yolanda Erazo fue la encargada de instruir y delegar al equipo en contenidos afines de este fondo de financiación a proyectos; se maniobró principalmente el aprendizaje del Simulador Financiero del Fondo, para posteriormente aplicarlo y guiar a los emprendedores en sus iniciativas de proyectos. (*Ver Anexo 1: Capacitación al equipo de trabajo de la UEU*).

Como segundo punto, se establecieron sesiones de charlas de socialización en auditorios de las facultades con el fin de informar a la comunidad universitaria en temas significativos de emprendimiento, innovación, planes de negocio, además de promocionar el servicio de asesoramiento ofrecido por la Unidad de Emprendimiento. (*Ver Anexo 2: Charlas de sensibilización al interior de Unicauca*).

Para el tercer punto, en los esfuerzos de promoción y divulgación de la UEU para sus actividades y demás, se creó el Fan Page de la Unidad el cual contribuyó en la divulgación y promoción de la UEU de actividades como; cronograma de charlas de sensibilización al emprendimiento, recepción de solicitud de asesorías, dar a conocer los eventos, servicios, actividades y demás evidencia fotográfica. (*Ver Anexo 3: Creación Fan Page UEU*). Así mismo, se hizo presencia con un stand en la Feria Empresarial de Unicauca en su versión número XV en el marco

de Cauca Emprende del año 2017, donde se promocionó igualmente la Unidad. *(Ver Anexo 4: Participación en la Feria Empresarial).*

Por último, la UEU brindo el servicio de asesoramiento a la comunidad universitaria con iniciativas de emprendimiento, el cual tuvo lugar en las instalaciones de la División de la Innovación y Articulación con el Entorno -DAE-. Estos asesoramientos fueron dirigidos a egresados y estudiantes de los dos últimos semestres de la Universidad del Cauca quienes desean participar en las próximas convocatorias que ofrece el Fondo Emprender; en conjunto con la asesora designada del fondo Andrea Yolanda Erazo y los practicantes integraron el equipo de trabajo quienes guiaban a estos emprendedores con lineamientos estipulados para aplicar a las convocatorias de la entidad mencionada. *(Ver Anexo 5: Capacitación a emprendedores de Unicauca).*

Se creó un banco de documentación de los emprendedores que semanalmente asistían a las asesorías; el cual queda de evidencia del trabajo realizado con ellos y de base que permita a la UEU llevar un control de los proyectos e iniciativas generadas por la comunidad universitaria. *(Ver anexo 6: Banco de Documentación).*

Actividades relacionadas:

- Elaboración carta formal solicitud de clave al Fondo Emprender: Se elaboró y se entregó carta dirigida al Fondo Emprender SENA para la solicitud formal de clave de ingreso a la plataforma, vital para que la UEU pueda acceder, revisar, hacer seguimiento y dar a conocer los posteriores proyectos de la comunidad Unicaucana. *(Ver anexo 7: Carta formal solicitud de clave Fondo Emprender).*
- Gestión para participar en el evento Cauca Emprende y Feria Empresarial con Stand para la UEU: Se ha hecho una alianza con la Red de Emprendimiento de la región Cauca, en donde se estableció que la UEU tendría un Stand dentro de la Feria Empresarial los días 12 y 13 de octubre como parte de los actores que integran esta Red

de Emprendimiento. (Ver Anexo 8: aprobación para participar en la Feria Empresarial).

- Acompañamiento y apoyo al Equipo de practicantes con las charlas de sensibilización: Se realizaron reuniones con los practicantes para definir, entregar y pautar los lineamientos en la manera como se iba a llevar a cabo la socialización. (Ver Anexo 9: Presentación de las Charlas en formato Power Point).
- Invitación y divulgación para las charlas de sensibilización: Se elaboraron cartas solicitando los auditorios o salones para la posterior presentación de las mismas a las distintas facultades de Unicauca, así como la carta dirigida al Centro de Gestiones de las Comunicaciones para la divulgación de correo masivos de la publicidad del evento, y por último la carta de invitación a profesores para que acudieran a la socialización con sus estudiantes (Ver Anexo 10: Cartas de: Solicitud de Auditorio, Correos masivos, Invitación a profesores).
- Los pasantes y practicantes han participado de diversas capacitaciones con el fin de contextualizarse en temas relacionados a su labor tales como, acuerdo 006 de junio de 2017.
- Se gestiona la impresión de dos pendones con sus respectivas bases de exhibición. (Ver Anexo 11: imagen del pendón)
- Se realiza acompañamiento en la asesoría a los siguientes emprendedores: (Ver Anexo 12: Acta de asistencia de los emprendedores en las asesorías de la UEU).
 - a. Juan Gabriel Arce Ruíz – Proyecto de ganadería
 - b. Camilo Arturo – Proyecto Cauca Natura – Avistamiento de aves
 - c. Gabriel Pasquel _ Proyecto planeta virtual – Videojuegos
 - d. Johana Flores – Jardín infantil en el municipio del Tambo
 - e. Duván Idrobo – Proyecto de ganadería
 - f. Jonny Acosta – Proyecto investigación mecatrónica

- g. Luis Alberto Lennin – Proyecto de investigación miel con stevia.

10.5. OBJETIVO 5, Articular el emprendimiento investigativo y empresarial de las facultades de la institución, a través de la Unidad de Emprendimiento de la Universidad del Cauca- UEU-.

Para el cumplimiento de este último objetivo, se creó una propuesta dirigida a las nueve (9) facultades o unidades académicas de la Universidad del Cauca con el fin de generar una fusión entre las redes de emprendimiento existentes al interior de algunas facultades de la universidad y de esta manera tomar a la UEU como el eje central de todas ellas.

10.5.1. Propuesta Unificación de Satélites de Emprendimiento

A continuación, se presenta la propuesta interinstitucional para unificar los distintos órganos o satélites de emprendimiento existentes al interior de las facultades.

Contextualización

El motivo para la creación de la UEU es principalmente el promover una cultura de emprendimiento, partiendo de la motivación en cada uno de los diferentes programas de la universidad, contando con espacios y momentos propicios para el desarrollo de iniciativas de emprendimiento, debido a que se ha identificado el interés por parte de los estudiantes expresando sus ideas de emprender, pero estos se han limitado por el hecho de no contar con una Unidad de Emprendimiento que le brinde asesoría, acompañamiento y recursos para su financiación; siendo así una de las barreras más grandes a las cuales se enfrentan día a día los estudiantes, ya que al no recibir ningún apoyo por parte de la universidad, estos recurren a otra fuente, como lo es Fondo Emprender.

Con estos factores identificados se ha puesto en marcha la iniciativa y propuesta para la creación de Satélites de Emprendimiento para cada facultad de la universidad, la cual pretende romper el paradigma acerca de que la única fuente de financiación, de conocimiento y de apoyo es Fondo Emprender; pues la Unidad de Emprendimiento no solo debe asesorar y acompañar a emprendedores en sus últimas fases de buscar financiación, como los procesos para presentarse a convocatorias distintas a este fondo. La UEU debe apuntarle a trabajar con los emprendedores desde las primeras fases, aquella que busca la ideación para la construcción de sus proyectos de emprendimiento, la Unidad debe orientar, formar e impulsar a que esa idea de negocio del estudiante desarrollado en una herramienta como el plan de negocio pueda ser sostenible y sustentable económica y financieramente en el tiempo, trabajando y acompañándolos desde sus inicios. Además, es importante la articulación de todos los Satélites de Emprendimiento de cada facultad en una sola Unidad.

Al no contar con un espacio ni con capacidad para el funcionamiento de la UEU, dentro de la propuesta se planea contar con un espacio físico que permita mantener un contacto más cercano con el estudiante, y que para su funcionamiento se requiere contar con un equipo de trabajo, como lo son profesores y asesores calificados por cada facultad y que estén comprometidos a contribuir con el desarrollo y fortalecimiento de las ideas de negocio de los estudiantes, también es importante contar con el apoyo de cada decanatura y los jefes de departamentos.

Como desarrollo de la propuesta de manera general y global se desea que:

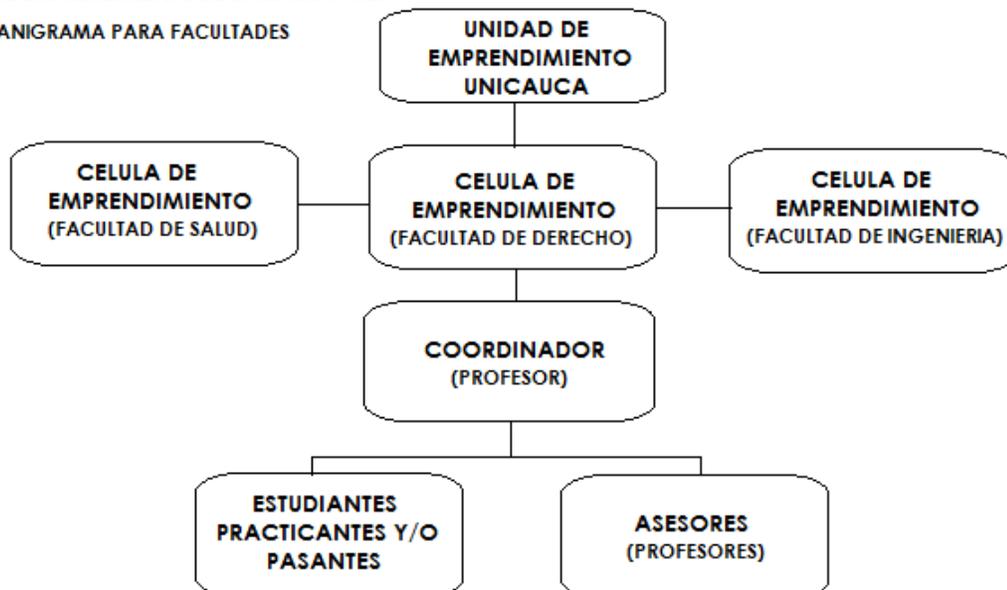
1. Al inicio de cada semestre se realice una charla motivacional con el fin de dar a conocer la unidad, qué es el emprendimiento, cómo funciona y cuáles son sus servicios, logrando así promover el emprendimiento.
2. Luego, se convocan a los estudiantes que estén dispuestos y tenga la aptitud para trabajar en sus ideas de negocio.

3. Seguidamente empieza el ciclo de formación, en el cual se realiza un acompañamiento a través de talleres de formación con herramientas puntuales para formulación, evaluación y estructuración de los planes de negocio, para aplicar a las diversas metodologías de las diferentes convocatorias que existen para emprendimientos.
4. Para continuar se realiza un pitch, en el cual hay participación de evaluadores con ciertos criterios, los cuales se tiene en cuenta para saber si la persona está preparada para pasar a una siguiente fase.
5. La última fase es la validación comercial, la cual arroja posibles resultados de la viabilidad de la idea de negocio.

A continuación, se presenta el organigrama propuesto para la unificación de las facultades o unidades académicas de la Universidad del Cauca. (Ver *ilustración 6: Organigrama Facultades Unicauca*).

Ilustración 7: Organigrama Facultades Unicauca

UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO DE UNICAUCA - UEU
ORGANIGRAMA PARA FACULTADES



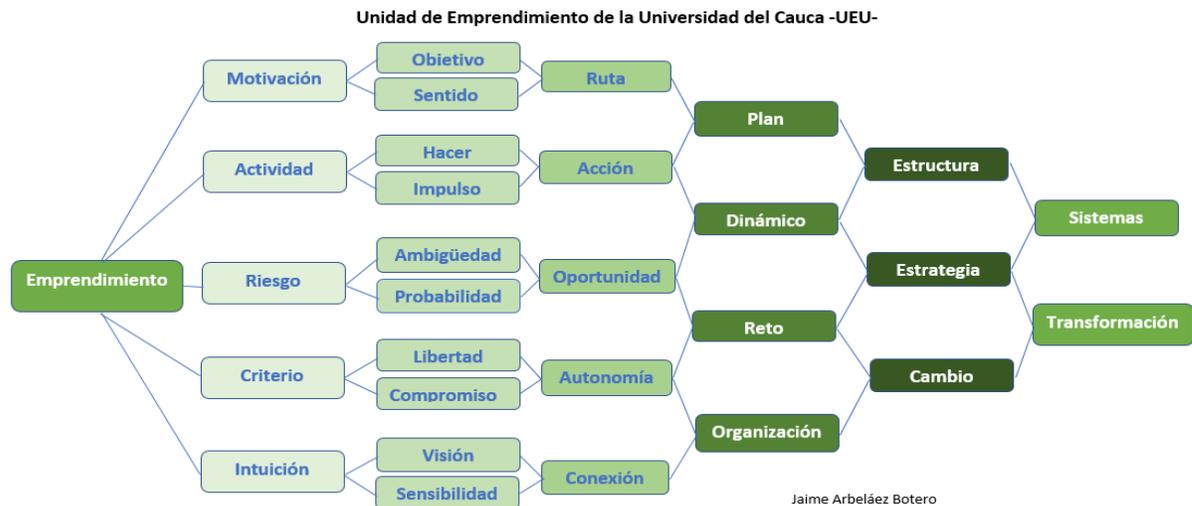
Fuente: Elaboración propia.

10.5.1. Articulación del termino emprendimiento

Continuando con el cumplimiento del Objetivo 5, se realizaron dos talleres con el fin de construir el “termino emprendimiento” al interior de la institución, encabezados por el señor *Jaime Arbeláez Botero*, Líder de pensamiento creativo y funcionario del Centro de Empleo y Emprendimiento de la Alcaldía de Popayán. Se enviaron cartas de invitación a las nueve (9) facultades de la Universidad del Cauca, la cual manifestaba el interés por parte de la UEU dirigida a los delegados encargados en el tema del emprendimiento al interior de cada facultad para que asistiesen al taller para la construcción de enfoque Emprendimiento al interior de Unicauca. (Ver Anexo 13: Formato cartas de invitación dirigido a las facultades. Ver Anexo 14: Taller a cargo del señor *Jaime Arbeláez Botero* para la construcción del enfoque Emprendimiento Unicaucano).

En el primer taller se desagregó la palabra “emprendimiento” con el fin de buscar una definición clara y concisa que suministrara un concepto amplio en todos los aspectos y que a su vez apoyara el proceso de estructuración y definición de los lineamientos abarcando el “Emprendimiento, la innovación y la investigación” propios para el alma mater. (Ver ilustración 8: Desglose del concepto de Emprendimiento).

Ilustración 8: Desglose del concepto Emprendimiento



Fuente: Adaptación a partir del autor Jaime Arbeláez Botero.

En base al desglose anterior:

“El emprendimiento al interior de la Universidad del Cauca es un sistema de transformación dirigido hacia un cambio dinámico que rete a las organizaciones, encaminadas por una ruta de oportunidades y de acciones que impulsen y motiven a la comunidad a descubrir actividades de riesgo con valor agregado”.

Al concluir este primer taller se obtuvo la Matriz de *Integración de Valor*⁷, la cual resume el ¿Qué?, ¿Para qué?, ¿Quién?, el diferenciador y el valor o sentido de algunos ítems, tomados del desglose del concepto de emprendimiento citado anteriormente. (Ver ilustración 9: Matriz de Integración de Valor).

Ilustración 9: Matriz de Integración de Valor

MATRIZ DE INTEGRACION DE VALOR - M.I.V. Unidad de Emprendimiento de la Universidad del Cauca – UEU-				
¿QUÉ ES?	¿PARA QUÉ SIRVE?	¿QUIEN?	DIFERENCIADOR	VALOR O SENTIDO
Emprendimiento	Transformar	Sujeto	Transdisciplinarietà	Solidaridad
Motivaci3n	Impulsar	Persona	Relaciones	Integraci3n
Riesgo	Atenci3n	Individuo	Conocimiento	Confianza
Crterio	Discernimiento	Profesional	Experiencia	Empatía
Intuici3n	Fluir	Humano	Yoga	Autoestima

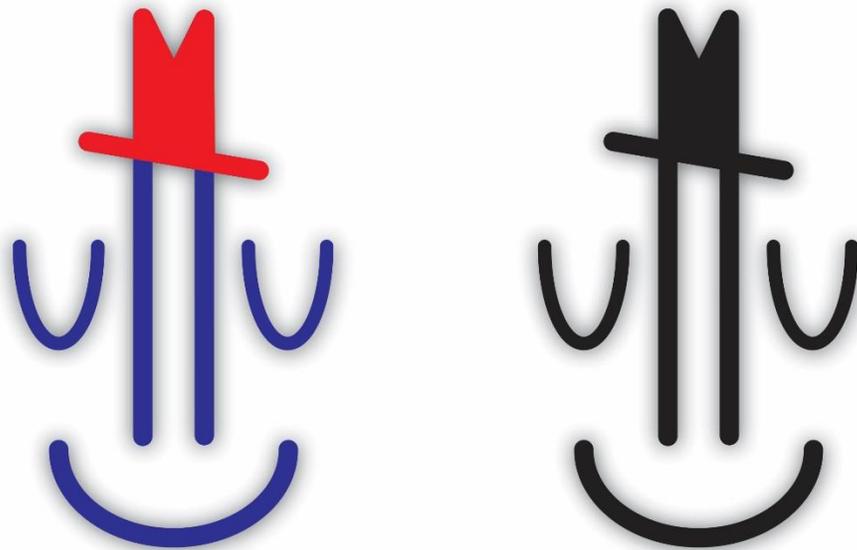
Jaime Arbeláez Botero

Fuente: Adaptaci3n a partir del autor Jaime Arbeláez Botero.

⁷ Matriz de Integraci3n de Valor: Establecida por el lder de pensamiento creativo Jaime Arbeláez Botero.

En el segundo y último taller se tomó como base el ítem denominado Valor o sentido de la *Matriz de Integración de Valor*, en aras de generar un fundamento, una palabra o un objeto que permita a la comunidad una fácil recordación de la UEU. Al concluir el taller se obtuvo un bosquejo animado donde se mencionan las siglas del mensaje; llamado - uTTu “Unidad de Transformación Transdisciplinaria Universitaria”. - (Ver ilustración 9: *Bosquejo animado uTTu*), el mismo que espera generar valor a la UEU y que a su vez integra los conceptos del tejido social sumado a la transformación y evolución que impacten en la sociedad; económica, social y culturalmente. Lo anterior arrojó el siguiente valor:

Ilustración 10: Bosquejo animado uTTu



Fuente: Elaboración propia

10.5.2. Análisis de Brechas – Matriz GAP

Por último, se realizó el Análisis GAP el cual permito establecer a la UEU la brecha en la que actual se encuentra; partiendo respecto el lugar actual que la misma tiene comparándose hasta el lugar que desea alcanzar la UEU.

El Análisis de Brechas es una herramienta de estudio que permite comparar el estado y desempeño real de una organización o situación en un momento dado, respecto a uno o más puntos de referencia seleccionados de orden local, regional, nacional y/o internacional.

Tabla 4: Matriz de análisis GAP del Plan de Desarrollo de Unicauca

Perspectiva	Pilares Estratégicos	Expectativa		Estado Actual	Identificar la Brecha	Factores que Inciden en la Brecha
		Programas	Subprogramas			
		Plan Bicentenario	Propuesta Rectoral			
Comunidad Universitaria y comunidad en general						
Lo que hacemos	Excelencia Educativa y Fortalecimiento Institucional		La Universidad y el fortalecimiento de los emprendimientos	La Universidad fomenta de manera informal el emprendimiento	La Universidad no cuenta con una estructura formal que apoye y fomente el emprendimiento	Dentro de la Universidad la cultura del emprendimiento es baja, debido a una falta de interés e iniciativa propia de la comunidad.
Nuestro TH, la infraestructura física y tecnológica						
Los recursos económicos de la universidad						

Fuente: Oficina de Planeación Universidad del Cauca

Siguiendo los lineamientos propuestos por proceso de Planeación de la Universidad del Cauca anteriormente descrito en su metodología para elaborar el Plan de Desarrollo Institucional (PDI), (Ver Tabla N°4). Se realizó un ejercicio de Análisis de Brechas para diagnosticar el estado actual, identificando deficiencias y necesidades del emprendimiento en la Universidad del Cauca. (Ver Tabla 5: Matriz de Análisis GAP para la UEU).

Tabla 5: Matriz de análisis GAP para la UEU

MATRIZ GAP PARA LA PROPUESTA DE LA UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO DE UNICAUCA					
EXPECTATIVA	ESTADO ACTUAL	IDEN TIFIC AR LA BREC HA	DESCRIPCIÓN DE LA BRECHA	FACTORES QUE INCIDEN EN LA BRECHA	SOLUCIÓN
La UEU creara espacios de aprendizaje, tanto para estudiantes como para la comunidad en general, logrando aprovechar los talleres que brindaran conocimientos útiles para el desarrollo y fortalecimiento de emprendimientos	Actualmente la universidad no posee espacios donde la comunidad en general pueda aprovechar los conocimientos con el que, el profesorado cuenta	100%	Debido a que no hay espacios de asesoramiento especializado, estamos lejos de alcanzar la expectativa de generar el aprendizaje necesario que influya en el fortalecimiento de los emprendimientos	1. ¿Porque otras entidades apoyan iniciativas de negocio? La universidad no cuenta con espacios de asesoramiento. 2. ¿Porque no hay espacios de asesoramiento? No están incluidos en los planes de la universidad. 3. ¿Porque no están incluidos? No se ha hecho el análisis necesario y respectivo para su implementación.	Capacitar al personal para crear el espacio dentro del plantel universitario y difundirlo a la comunidad.
La UEU promoverá el espíritu emprendedor e innovador que le permita a comunidad en general desarrollar y alcanzar proyectos productivos	No se ha motivado lo suficiente a los estudiantes a exponer sus ideas de negocio y trabajar en ellas	90%	Es importante contar con personal capacitado para guiar e incentivar todos los procesos en la realización de los proyectos		Tener espacios para apoyar y motivar la formación de nuevas ideas de negocio
La UEU atraerá inversionistas que quieran apoyar los emprendimientos surgidos entre la comunidad Caucana.	Se desconocen los posibles inversionistas	100%	Sorprender con emprendimientos innovadores a los inversionistas y lograr alcanzar el financiamiento de estos mismos		Generar alianzas con los posibles inversionistas y demás aliados que faciliten la financiación de los mejores proyectos propuestos.

<p>La UEU creara la red de aliados permanentes que influyan en el crecimiento productivo, empresarial y financiero de cada proyecto</p>	<p>No se tiene una red de aliados suficiente que apoye y participe en los procesos de creación y funcionamiento de los proyectos</p>	<p>80%</p>	<p>Conectar a la comunidad universitaria con las entidades públicas y privadas, y demás organizaciones sociales para que juntos coadyuven a potencializar el emprendimiento</p>	<p>1. ¿Por qué no se ha creado la red de aliados? posiblemente por falta de compromiso o falta de proyectos que sean visibles ante los futuros aliados y así atraerlos.</p>	<p>Identificar actores interesados en ser aliados estratégicos que les permitan a los emprendedores desarrollar y consolidar su crecimiento en la creación de nuevas empresas</p>
<p>La UEU será el ente principal que articule los emprendimientos, asesorías, proyectos (empresariales, investigativos, etc.), alianzas (financieras, empresariales, etc.) y otras actividades dentro de la Unicauca, afines potenciar la creación de empresas y de organizaciones sociales en la región.</p>	<p>La división referente al tema de emprendimiento se detalla al interior de la Unicauca, pues los centros de emprendimiento dentro de algunas facultades no tienen relación o articulación alguna entre ellas mismas, y lo que se espera es crear un centro de emprendimiento mucho más grande y que abarque a la totalidad y no parcial del emprendimiento en la universidad.</p>	<p>50%</p>	<p>La Unicauca no posee una Unidad de Emprendimiento oficial para toda la institución, y es por esto que algunas facultades han optado por crear sus propios satélites para apoyar sus emprendimientos, dando como resultado quizá un bajo potencial para aquellas facultades que no tienen posiblemente el talento o personal con las capacidades y conocimientos referente al tema empresarial, como de seguramente si lo tienen quién está en el programa de emprendimiento en la FCCEA.</p>	<p>1. ¿Porque cada facultad tiene su propio centro o punto de emprendimiento? Debido a que la Unicauca no cuenta con una Unidad Emprendimiento oficial que abarque la totalidad de los proyectos al interior de la universidad. 2. ¿Por qué no se han articulado esos puntos en uno más grande para toda la universidad? Posiblemente no se ha propuesto dicha articulación en la universidad o el capital financiero no se tiene destinado a crear un nuevo punto más grande de emprendimiento.</p>	<p>Crear o circular la propuesta de unificar los satélites de emprendimiento en uno más grande, denominado UEU, ante las facultades y ante la misma universidad. Pedirle al ente encargado del emprendimiento que intervenga ante la vicerrectoría de la universidad para financiar y apoyar la nueva UEU.</p>

Fuente: Elaboración propia

El resultado esperado es la generación de estrategias y acciones presentadas a continuación las que permitirán cumplir con el objetivo deseado.

- Capacitar al personal para crear el espacio dentro del plantel universitario y difundirlo a la comunidad.
- Tener espacios para apoyar y motivar la formación de nuevas ideas de negocio
- Generar alianzas con los posibles inversionistas y demás aliados que faciliten la financiación de los mejores proyectos propuestos.
- Identificar actores interesados en ser aliados estratégicos que les permitan a los emprendedores desarrollar y consolidar su crecimiento en la creación de nuevas empresas
- Crear o circular la propuesta de unificar los satélites de emprendimiento en uno más grande, denominado UEU, ante las facultades y ante la misma universidad. Pedirle al ente encargado del emprendimiento que intervenga ante la vicerrectoría de la universidad para financiar y apoyar la nueva UEU.

11. LECCIONES APRENDIDAS

En el transcurso de la pasantía aprendimos a como desempeñarnos con los conocimientos adquiridos a lo largo de nuestra carrera, teniendo así un referente para hacerlo más adelante en el cargo que ocupemos.

Los proyectos de tipo social son importantes para toda la comunidad, ya que son ellos quienes aprovechan las asesorías que nosotros podemos ofrecer. Otro punto a favor, es que al realizar estos asesoramientos nos ayudan como profesionales en la aplicabilidad de algunos conocimientos basados en lecciones teóricas adquiridos a lo largo de nuestra carrera.

Limitaciones personales durante el desarrollo de esta práctica no sobresalieron, sin embargo, sobresale una limitación para la misma UEU:

Aún no se ha concretado reunión con los distintos decanos de las facultades de la Universidad del Cauca para presentar la Propuesta de Unificación y articulación de los Satélites de Emprendimiento en una sola Unidad, para trabajar conjuntamente y así potencializar aún más el emprendimiento al interior de la institución.

12. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

Del proceso de estructuración realizado se logra establecer las siguientes consideraciones finales, que buscan concretar los resultados específicos del presente:

Como se ha mencionado a lo largo del trabajo, el emprendimiento social, económico y cultural es hoy un integrador de los esfuerzos de todos los sectores para el desarrollo social y económico de la sociedad colombiana, para ello se requiere desplegar un amplio esfuerzo de generar una cultura emprendedora al interior de la institución y demás grupos de interés. La unificación de una Unidad de Emprendimiento será clave para que las diversas actividades e ideas potencien la cultura de emprendimiento en el Cauca.

En nuestra comunidad universitaria se hace evidente la participación de los jóvenes en tareas de emprendimiento a nivel social, ambiental y económico; interesándose en sus trabajos con una ardua e interesante búsqueda de recursos a nivel económico, el apoyo por parte de entidades como la UEU y Fondo Emprender y en si el acompañamiento con dedicación, actitud y entrega.

A modo de sugerencias, se menciona que: para infundir el pensamiento emprendedor en todos los estudiantes es necesario empezar desde las bases de cada carrera, es decir, incluir en el pensum materias que instruyan a los estudiantes con temas relacionados al emprendimiento para incorporar en forma articulada con proyectos y contenidos técnicos para impulsar la formación de profesionales con pensamiento creativo y ordenado sistemáticamente para que puedan participar en los desarrollos que el país requiere en el campo de la innovación.

Es urgente la asignación de un espacio físico exclusivo que permita ofrecer a la comunidad un correcto y eficiente funcionamiento por parte de la Unidad de Emprendimiento; dotado de elementos básicos (mesa, asientos cómodos, computadores, internet e impresora multifuncional) para continuar realizando las actividades y labores en pro de un espacio que incentive a la creatividad en las personas.

13. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BEMEO MUÑOZ, J. R. (2010). *Notas de Clase sobre planificación estratégica*.
- DURAN D. y LUKEZ B. (2003). *Los Micro emprendimientos Productivos: Del Desempleo a la Ocupación*. Disponible en: www.ecoportal.net/articulos/microemp.htm
- DRUCKER, Peter (1985). *La Innovación y el empresario innovador*. Ed. Edhasa. Pág. 25-26; 35-44.
- DRUCKER, Peter (2002). *El Individuo*. Ed. Sudamericana. Pág. 197- 203.
- FORMICHELLA, María Martha (2002). El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local. Convenio INTA – Ministerio de Asuntos Agrarios y Producción - Pcia Rivadavia, Buenos Aires, Argentina.
- FLEITMAN, Jack (1994). *Evaluación integral: Manual para el Diagnóstico y Solución de Problemas de Productividad, Calidad Y Competitividad*. Mac Graw Hill. Interamericana de México.
- KAPLAN, ROBERT S. Y NORTON, DAVID P. *El Cuadro de Mando Integral, Gestión 2000, 2009*.
- MASLOW, Abraham (1943). Introdujo por primera vez el concepto de la *jerarquía de necesidades* en su artículo “*A Theory of Human Motivation*” en 1943 y en su libro “*Motivation and Personality*”.
- PONCE TALANCÓN, H. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales en *Contribuciones a la Economía*. Texto completo en: www.eumed.net/ce/

- El concepto de emprendimiento y su relación con el empleo, la educación y el desarrollo local. (PDF Download Available). Available from: www.researchgate.net/publication/281465619_El_concepto_de_emprendimiento_y_su_relacion_con_el_empleo_la_educacion_y_el_desarrollo_local [accessed Jan 31 2018].

14. ANEXOS

Anexo 1: Capacitación al equipo de trabajo de la UEU



Anexo 2: Charlas de sensibilización al interior de Unicauca.



Anexo 3: Creación Fan Page UEU.



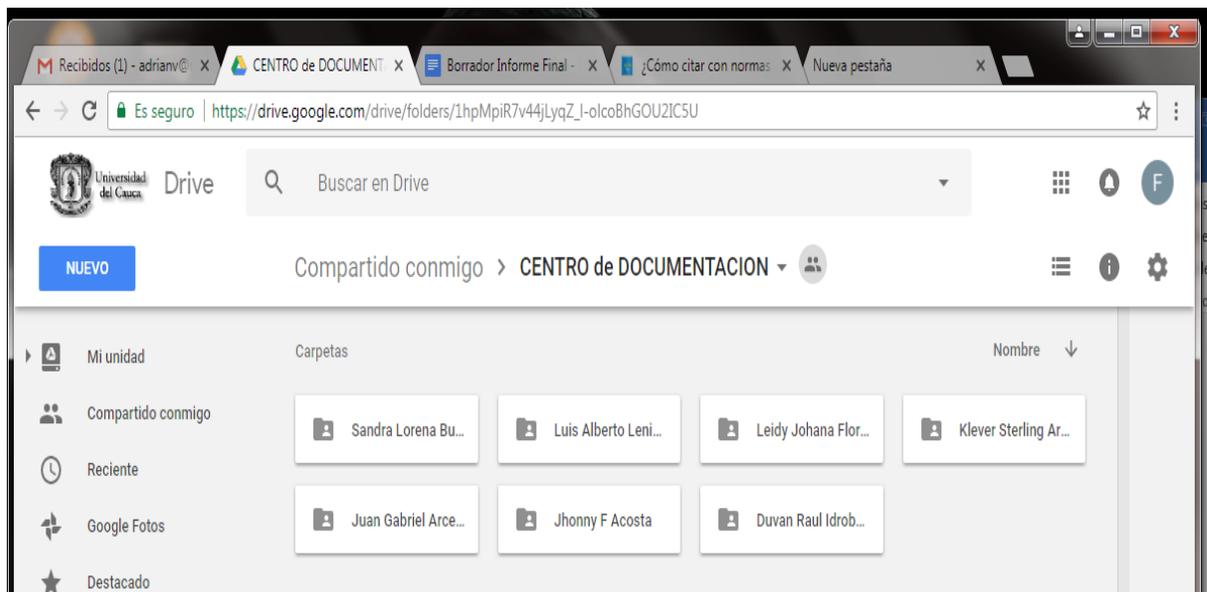
Anexo 4: Participación en la Feria Empresarial



Anexo 5: Capacitación a Emprendedores de Unicauca en el DAE



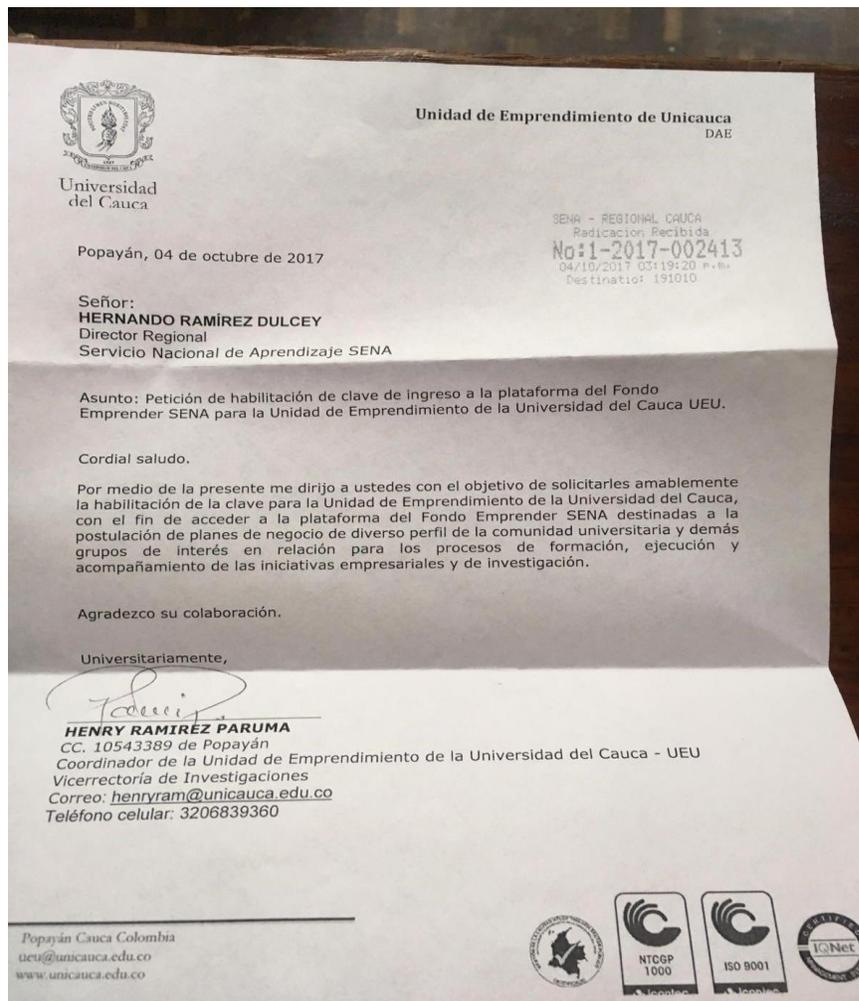
Anexo 6: Banco de Datos de emprendedores de la UEU



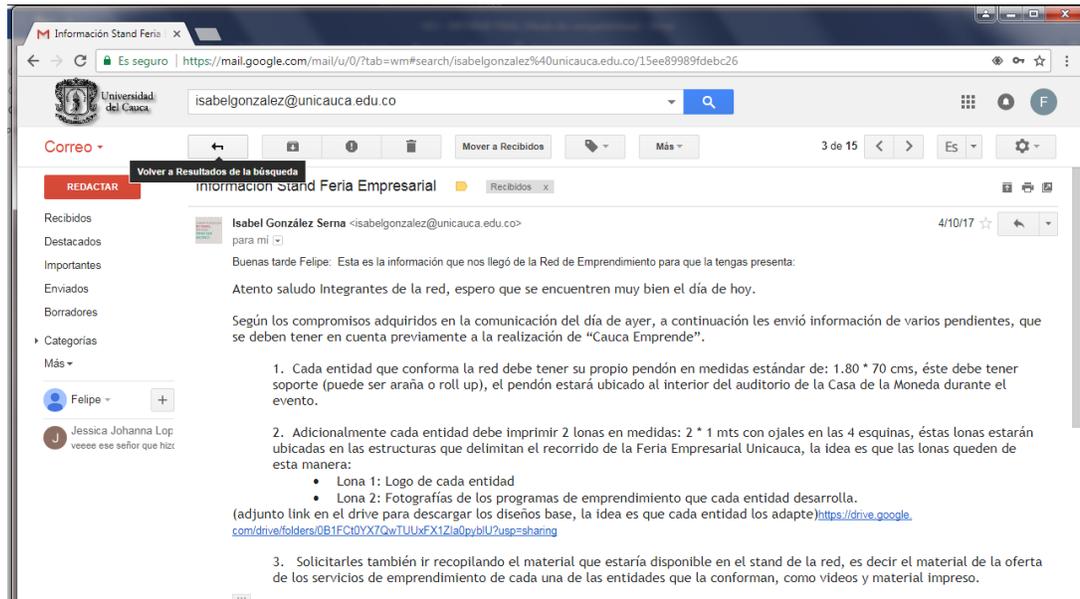
Anexo 6: Banco de Documentación de la UEU

Nombre	Fecha de modifica...	Tipo
Duvan Raul Idrobo Sanchez	08/11/2017 0:55	Documento de Mi
Encuesta Proyecto a kiwe	08/11/2017 0:30	Documento de Mi
Encuesta Sandra Lorena	09/11/2017 22:34	Documento de Mi
Jhonny F Acosta	08/11/2017 0:11	Documento de Mi
Juan Gabriel Arce Ruiz	09/11/2017 23:04	Documento de Mi
Juan Gabriel PURE Puramente Regional	09/11/2017 23:01	Documento de Mi
Juan Gabriel Soportes de Venta	09/11/2017 23:01	Adobe Acrobat D.
Klever Sterling Arrechea Castillo	08/11/2017 0:56	Documento de Mi
Leidy Johana Florez Ortiz	08/11/2017 0:58	Documento de Mi
Leny ENCUESTA ESTEVIA	15/11/2017 1:46	Documento de Mi
Leny Encuestas miel	14/11/2017 22:46	Documento de Mi
Luis Alberto Lenis Velasquez	08/11/2017 0:17	Documento de Mi
Sandra Lorena Buitron Ruiz	08/11/2017 1:03	Documento de Mi

Anexo 7: Carta solicitud de clave Fondo Emprender



Anexo 8: Aprobación para participar en la Feria Empresarial



Anexo 9: : Presentación de las Charlas en formato Power Point



Anexo 10: Cartas de: Solicitud de Auditorio, Correos masivos, Invitación a profesores



Vicerrectoría de Investigaciones
División de Innovación, Emprendimiento
y Articulación con el Entorno

Popayán, 18 de septiembre de 2017

Magister
ANDRES JOSE CASTRILLON MUÑOZ
Decano
Facultad de **Ciencias Contables, Económicas y Administrativas**
Universidad del Cauca

Asunto: Invitación a capacitación de sensibilización hacia el "Emprendimiento, Empresarismo y Fondo Emprender"

Cordial saludo.

Teniendo en cuenta el papel relevante que ha venido cobrando la sensibilización hacia el "Emprendimiento, Empresarismo y Fondo Emprender" en los campos institucionales y académicos, donde se han vislumbrado algunos vacíos relevantes en torno al tema, se propone desde la Vicerrectoría de Investigaciones y la División de Innovación, Emprendimiento y Articulación con el Entorno brindar un espacio de capacitación a la comunidad universitaria y demás grupos de interés de su facultad en relación al "Emprendimiento, Empresarismo y Fondo Emprender", se aclara que esta asistencia será certificado por la División de Innovación, Emprendimiento y Articulación con el Entorno (DAE). Para su facultad el evento está programado para el día 18 de septiembre de 2017 de 4 a 6pm, en el salón 405.

Esperamos su apoyo en la difusión, convocatoria y presencia en este evento de sensibilización.

Universitariamente,

JULIAN ANDRES CAICEDO ORTIZ
Jefe de División de Innovación, Emprendimiento y Articulación con el Entorno (DAE)
Vicerrectoría de Investigaciones

Calle 2 a No. 1A-25 Urbanización Caldas Popayán-Colombia
Teléfono 8200900  2651-2631
E-mail dac_vri@unicauca.edu.co
www.unicauca.edu.co
<https://sites.google.com/a/unicauca.edu.co/dac/>





Universidad
del Cauca

Popayán, jueves 28 de septiembre del 2017

UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO

División de Innovación, Emprendimiento
y Articulación con el Entorno

Señores:
CENTRO DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES
Universidad del Cauca

Asunto: Solicitud para invitar a la comunidad Unicaucana y demás grupos de interés a través de correos masivos con material publicitario alusivo al evento sensibilización hacia el "Emprendimiento, Empresarismo y Fondo Emprender" de la Unidad de Emprendimiento de la Universidad del Cauca.

Afectuoso saludo.

Para la DAE y la Unidad de Emprendimiento de Unicauca, es fundamental impulsar y motivar el emprendimiento para la institución; teniendo en cuenta el papel relevante que ha venido cobrando la sensibilización hacia el "Emprendimiento, Empresarismo y Fondo Emprender" en los campos institucionales y académicos, donde se han vislumbrado algunos vacíos relevantes en torno al tema, se propone desde la Unidad de Emprendimiento Unicauca y la División de Innovación, Emprendimiento y Articulación con el Entorno brindar un espacio de capacitación a la comunidad universitaria y demás grupos de interés en la Universidad del Cauca en relación al "Emprendimiento, Empresarismo y Fondo Emprender",

Como parte de nuestras estrategias de marketing, nos vemos en la necesidad de utilizar su sistema de divulgación de correos masivos para invitar a la comunidad Unicaucana al evento de sensibilización en mención, razón por la cual acudimos a ustedes, solicitando de manera cordial este espacio de divulgación perteneciente a la plataforma existente en el alma mater, la cual nos genera mayor credibilidad y dará importancia a nuestro evento.

A continuación, anexamos el material alusivo al evento (1 Afiche), que esperamos sea divulgado a través de los correos masivos de Unicauca.

Popayán Cauca Colombia
ueu@unicauca.edu.co
www.unicauca.edu.co



 Universidad del Cauca	Vicerrectoría Académica Préstamo de Aulas y Auditorios Universitarios	
Código: PM-FO-4-FOR-2	Versión: 0	Fecha Vigencia: 09-02-2014

Fecha de solicitud: Día 20 Mes 09 Año 2017 ✓

Auditorio solicitado: Gregorio @ alcega ✓

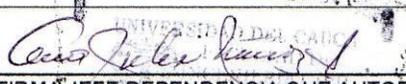
Fecha uso	Día <u>03</u> ✓	Mes <u>10</u> ✓	Año <u>2017</u> ✓	Horario: <u>2-4</u> ✓
-----------	-----------------	-----------------	-------------------	-----------------------

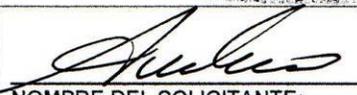
Justificación de uso:

LOGISTICA A UTILIZAR		ESTADO DE DEVOLUCION		
DESCRIPCION	MARQUE CON X	REFERENCIA O CODIGO	ESTADO DE ENTREGA	ESTADO DE RECIBO
Video Beam	<input type="checkbox"/>			
Telón	<input type="checkbox"/>			
Computador	<input type="checkbox"/>			
Tablero Acrílico	<input type="checkbox"/>			
Sistema de sonido	<input type="checkbox"/>			
Espacio Físico	<input type="checkbox"/>			
	<input type="checkbox"/>			
	<input type="checkbox"/>			

Con mi nombre, firma e identificación me comprometo personalmente a devolver a la Universidad del Cauca, dentro de los términos acordados, las instalaciones del Aula o Auditorio en el estado en el que lo he recibido y el equipo que ha sido referenciado anteriormente, respondiendo a cualquier daño que le ocasione y a su reposición por la pérdida total cuando no haya lugar a repararlos, o cuando estando bajo mi custodia sea hurtado.

No está permitido el consumo de bebidas y alimentos en el interior de Aula o Auditorio.


 FIRMA JEFE DEPENDENCIA QUE AUTORIZA:
 (Este campo es diligenciado por la Universidad)

<p style="text-align: center;">  NOMBRE DEL SOLICITANTE: Teléfono/Extensión: Dirección: </p> <hr/> ENTIDAD / DEPENDENCIA	<p style="text-align: center;"> FIRMA Funcionario Universitario Que Recibe una vez terminada la actividad </p> <hr/> CARGO
--	---

Anexo 11: Imagen del pendón

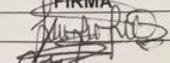
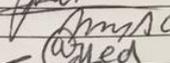
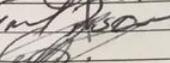
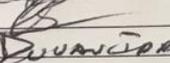
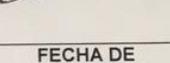
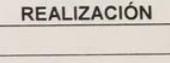
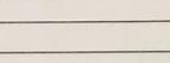
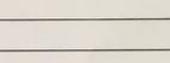


Anexo 12: Acta de asistencia de los emprendedores en las asesorías de la UEU

 Universidad del Cauca	Gestión de la Calidad Gestión de la Calidad Administrativa Acta General para Actividades Universitarias					
Código: PE-GS-2.2.1-FOR-22			Versión: 0		Fecha de Actualización: 17-01-2017	
Ciudad	Popayán		Dependencia(s) responsable (s) de la actividad			Unidad de emprendimiento
Fecha	17	11	17	Hora Inicio	Hora Finalización	Lugar de desarrollo
	Dia	Mes	Año	3:00 P.M	6:00 P.M	Auditorio VRI
ORDEN DEL DIA 1. Verificación de Asistencia 2. Lectura de acta anterior SI <input type="checkbox"/> NO <input checked="" type="checkbox"/> 3. Temas a tratar						
No	TEMAS A TRATAR					
1	Asesorías a emprendedores					
2	Avances en el proceso de certificación					
3	Otros					
DESARROLLO DE LA REUNIÓN Se acuerda con los emprendedores continuar el proceso de asesoría los días viernes hasta la 3 ^{ra} semana de diciembre. Con lo relacionado a la certificación se acuerda hablar con el profesor Henry Ramirez, para agilizar este proceso a ver que avance se puede hacer. Richard Salate propone mandar un correo solicitando la certificación de la unidad de emprendimiento al vicerrector académico por parte del concejo superior. Mandar el simulador financiero a Gabriel Córdoba, Christian Gabriel Bombagüe y Richard Salate. Se reviso la encuesta de estudio de mercado a Yohano Flores Se informa a los emprendedores que los 4 estudiantes finalizan su practica empresarial, y que el proceso de asesorías lo continuan Andrea Eiroa y pasante Felipe Añas.						

 Universidad del Cauca	Gestión de la Calidad Gestión de la Calidad Administrativa Acta General para Actividades Universitarias	
Código: PE-GS-2.2.1-FOR-22	Versión: 0	Fecha de Actualización: 17-01-2017

RELACION PERSONAS ASISTENTES

No	NOMBRE Y APELLIDO	CARGO	DEPENDENCIA / ENTIDAD	FIRMA
1	Leidy J. Florez Ostiz	Estudiante	Univ. Cauca	
2	Juan Gabriel Avila R	Estudiante	Unicauca	
3	Johnny F. Acosta	Independiente	Independiente	
4	Carlos Medina	Activo	Unicauca	
5	GABRIEL PASQUEL	INDEPENDIENTE	INDEPENDIENTE	
6	Gabriel Córdoba Jimenez	Estudiante	Unicauca	
7	Christian G. Pambayo	Estudiante	Unicauca	
8	Duvan Idrobois	Emprendedor	Unicauca	

COMPROMISOS

No	COMPROMISO	RESPONSABLE	FECHA COMPROMISO	FECHA DE REALIZACIÓN
1				
2				
3				
4				
5				

OBSERVACIONES

A la reunión asistieron

- Andrea Erazo
- Felipe Insuasti
- Oscar Chito
- Jessica Valencia
- Felipe Arias
- Daniela Uzuriaga

NOMBRE QUIEN PRESIDE:

NOMBRE SECRETARIO:

FIRMA DE QUIEN PRESIDE

FIRMA SECRETARIO

Anexo 13: Formato cartas de invitación dirigido a las facultades



Universidad
del Cauca

Popayán, 01 de diciembre de 2017

UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO
División de Innovación, Emprendimiento
y Articulación con el Entorno

Señores:
FACULTAD DE CIENCIAS AGRARIAS
Universidad del Cauca

Asunto: Invitación segunda sesión del taller para la construcción del término "emprendimiento" Unicaucano.

Afectuoso saludo,

La *Unidad de Emprendimiento de la Universidad del Cauca (UEU)*, en colaboración con el Líder de pensamiento creativo; el señor *Jaime Arbeláez Botero*, continúan con la segunda sesión del taller para la construcción del término "emprendimiento" al interior de la Universidad del Cauca.

Actualmente la UEU está en su proceso de estructuración y definición de los lineamientos que abarquen el emprendimiento, la innovación y la investigación al interior de Universidad del Cauca. Es por ello, que a través de la presente queremos extenderle por segunda vez nuestra cordial invitación hacia su facultad, para que haga presencia con sus delegados y encargados del tema referente al "Emprendimiento, innovación e investigación" al interior de su facultad, y que amablemente nos acompañe junto con los demás representantes de las nueve (9) unidades académicas al taller, para que así, juntos debatamos, opinemos y construyamos el enfoque propio de "emprendimiento" y por consenso, apropiar el termino al interior de la Universidad del Cauca.

Lugar del taller: Salón 101, de la Facultad de ciencias Contables, Económicas y Administrativas de la Universidad del Cauca. (Primer piso)

Hora: de 8am a 10am

Día: martes 05 de diciembre de 2017

Agradecemos su colaboración y participación.

Universitariamente,

HENRY RAMÍREZ PARUMA

Coordinador de la Unidad de Emprendimiento de la Universidad del Cauca - UEU -
Vicerrectoría de Investigaciones

Correo: henryram@unicauca.edu.co

Teléfono celular: 320-683 9360



Anexo 14: Taller a cargo del señor Jaime Arbeláez Botero para la construcción del enfoque Emprendimiento Unicaucano.

