

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA



PROYECTO LÍDER

Diseño de una propuesta para un plan de desarrollo, dirigida a los objetivos de emprendimiento para la comunidad que hace parte del proyecto formación de emprendedores de PROSOFI

JHOAN SEBASTIAN GÓNGORA LETRADO

Tutor: MAURICIO FERNANDO GÓMEZ CASTILLO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ D.C.

2017

Tabla de contenido

1. Descripción del área en la que se caracteriza la organización.....	5
2. Diagnóstico del área de práctica	13
3. Planteamiento del problema	20
4. Antecedentes.....	21
5. Justificación.....	29
6. Objetivos.....	32
6.1. Objetivo general:	32
6.2. Objetivos específicos:	32
7. Marco teórico.....	33
8. Metodología.....	37
8.1. Desarrollo de actividades	37
8.2. Matriz DOFA	37
8.3. Entrevistas	40
8.4. Otras actividades	41
8.5. Acciones o preguntas	41
9. Cronograma de actividades	42
10. Conclusiones	43
11. Recomendaciones	45
12. Referencias bibliográficas.....	47
13. Anexos	48

Listado de tablas

Tabla 1. Asistentes a la capacitación de emprendimiento 2016-1	13
Tabla 2. Asistentes a la capacitación de emprendimiento 2016-2	14
Tabla 3. Asistentes a la capacitación de emprendimiento 2017-1	15
Tabla 4. Líneas de trabajo de SEA Empresarial	22

Listado de figuras

Figura 1. Módulos de la metodología SEA	18
Figura 2. Modelo de Emprendedor SNAP	25
Figura 3. Modelo de emprendimiento de Lean Startup	26
Figura 4. Principios de las metodologías de Agile y Scrum	27

Resumen

En el marco del proyecto social PROSOFI, liderado por la Facultad de Ingeniería de la Pontificia Universidad Javeriana y que enfoca su plan de acción en los procesos de formación socialmente responsables de manera integral y flexible, en el año 2017 se adaptó la metodología de la Corporación Mundial de la Mujer Colombia (CMMC) cuya idea es adaptar conceptos e integrarlos a una población productiva, la sensibilidad social permite la comunicación y acercamiento para dar a conocer conceptos básicos de empresa con el propósito de lograr el paso del empresario al nivel de asesoría técnica para completar con esto una formación personalizada para cada iniciativa empresarial.

Este proyecto hace parte de la línea de acción en ‘Emprendimiento para el desarrollo’, en la cual se intervienen los espacios para capacitar y fortalecer habilidades del emprendedor con el objetivo de mejorar la metodología implementada actualmente. Durante el segundo semestre del 2017 se evidenciaron algunas falencias tales como el hecho de que PROSOFI no realiza un seguimiento motivacional durante los procesos de emprendimiento; lo mismo sucede con la CMMC, que al momento de aplicar la caracterización para el uso de la metodología no diferencia las variables psicosociales que influyen en la participación en el curso de emprendimiento.

Con base en lo anterior, el presente proyecto pretende establecer una propuesta de seguimiento a las rutas de formación e implementación de factores reales que influyen en la comunidad, todo esto a partir de un enfoque cualitativo sustentado en la capacidad instalada de las características de la población.

1. Descripción del área en la que se caracteriza la organización

La Facultad de Ingeniería de la Pontificia Universidad Javeriana (PUJ) cuenta con un programa social para estudiantes, docentes y personal administrativo llamado PROSOFI, que surgió en el año 2010 como modelo innovador para aumentar la proyección social y fortalecer a la población vulnerable en aras de un desarrollo sostenible. Lo anterior se logra a través de la presentación de propuestas para servir y ayudar a la comunidad, definiendo de esta manera la visión social (técnico-humanística) en beneficio de la localidad de Usme, para que por medio de la formulación de proyectos interdisciplinarios e interinstitucionales se busquen estrategias para garantizar el ejercicio efectivo de los derechos y reducir las problemáticas de una sociedad con índices elevados de violencia, desigualdad de género y bajos niveles de empleo (Méndez, Linares y Pérez, 2012).

Por otra parte, PROSOFI tiene como objetivo fomentar la responsabilidad social de los estudiantes de la PUJ y desarrollar un proceso de acompañamiento a partir de proyectos que se realizan con base en las necesidades de la comunidad, enmarcados en la responsabilidad social y empresarial, respetando su diversidad cultural y sus costumbres en beneficio de las personas y sus familias. Hasta el momento se ha podido evidenciar el impacto positivo que ha generado el programa en esta población, así como la satisfacción de aquellos que han mejorado su productividad.

En el año 2012 se obtuvo una muestra representativa de los negocios productivos para establecer la tipología de las actividades económicas en siete barrios del sector. Se realizaron 62 encuestas a negocios productivos y, mediante análisis cualitativos y cuantitativos, se estableció una concentración en los negocios de confección y comercio de alimentos. De esta manera, la información recolectada motivó a trabajar con los emprendimientos familiares que se dedican a

estos sectores productivos, pero siguió siendo prioridad el trabajo en talleres de confección de acuerdo a la receptividad de la comunidad.

Para establecer las características principales de dichos talleres, se realizó un censo de diagnóstico que buscaba identificar la capacidad productiva y categorización de la población a través de visitas técnicas, lo que dio como resultado la clasificación de los talleres según su capacidad productiva y la información de línea base para definir el camino a seguir durante los meses comprendidos entre noviembre de 2012 y marzo de 2013.

En el proceso anterior se estructuró una ficha de recolección de información con los siguientes campos: información general, experiencia, maquinaria y equipo, infraestructura física, productividad, producción, calidad, entre otros. Con base en una ponderación previa, todos los talleres fueron valorados y categorizados así: el 20% se encontraban en categoría A (16 talleres), y se constituían como potenciales negocios para el proyecto de modelo Negocios Inclusivos (NI); el 48,8 % se encontraban en categoría B (39 talleres) y se asesoraban técnicamente para fortalecerlos y vincularlos al modelo como proveedores satélites de los talleres A; por último, el 31.2% se encontraban en categoría C (25 talleres).

De acuerdo con estos resultados, la carrera de Ingeniería Industrial, de manera conjunta con PROSOFI, identificó una oportunidad de desarrollar proyectos de emprendimiento dirigidos a la comunidad de Usme y enmarcados en la línea de acción “Inclusión laboral, emprendimiento y competitividad empresarial”. Así pues, en el año 2012 se vinculó con una propuesta formativa e investigativa en la que participan hasta hoy docentes y estudiantes de pregrado y posgrado.

Adicional a lo anterior, se planteó como objetivo realizar una propuesta de formación en emprendimiento para la comunidad de USME-Sector Bolonia, mediante una alianza entre los estudiantes, docentes y asesores de PROSOFI que comparten y fortalecen su conocimiento al

ponerlo al servicio de la comunidad. El Estado, en este caso representado por el SENA, cumple con su objetivo misional; la CMMC actúa de acuerdo a su gestión; y los pequeños empresarios de 22 barrios de Usme tienen la oportunidad de formarse, conocer, explorar y aplicar conceptos técnicos en su negocio bajo un esquema apoyado en la generación de desarrollo comunitario en el sector.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la encuesta de necesidades, donde un factor importante mencionado por la comunidad de Usme fue fortalecer las ideas de negocio, así como los negocios familiares presentes en el sector Bolonia, PROSOFI inició la implementación de un proceso para el acompañamiento a los talleres de confección en dicho sector que consta de siete fases:

1. Diagnóstico del taller: En esta fase, el asesor en ingeniería industrial y la gestora social visitan los talleres para realizar el diagnóstico de cada uno de acuerdo al formato de encuesta definido para tal fin. Posteriormente se realiza la selección de los talleres con los cuales se trabajará. Periodicidad: Anual.

2. Estudio socio-económico: Debido a que la mayoría de talleres de confección son negocios familiares, el equipo de gestión social realiza un estudio socio-económico de la familia en el cual se incluyen aspectos como datos demográficos, composición familiar, aspectos sociales, culturales y urbanos en el sector, características actuales de la vivienda, economía (ingresos y gastos) y el famiograma según el formato de ficha socioeconómica que utiliza PROSOFI en los proyectos donde hay familias. Posteriormente, si se encuentran inconvenientes, las familias se remiten a las instituciones que les corresponda atender solicitudes de subsidios, salud y atención prioritaria para problemas de índole familiar. Periodicidad: Anual.

3. Realización de plan de acción: Según las necesidades encontradas en cada taller de confección, el asesor encargado y PROSOFI planean las capacitaciones y asesorías a realizar en el transcurso de un año, buscando y adquiriendo alianzas con instituciones especializadas en la formación técnica de los trabajadores como el SENA y la Corporación Mundial de la Mujer.

4. Desarrollo plan de acción: Los cursos y asesorías escogidos en la planeación son dictados por las instituciones aliadas y/o los estudiantes de Ingeniería Industrial y Administración de Empresas de la Pontificia Universidad Javeriana. Periodicidad: Semestral. Dentro del desarrollo de esto se encuentran las siguientes actividades:

a. Feria empresarial: La Feria empresarial se realiza semestralmente con emprendedores del mismo sector con el fin de que los talleres muestren a la comunidad sus productos, así mismo se busca la generación de alianzas entre ellos para el fortalecimiento de redes de trabajo.

b. Evaluación y seguimiento de los estudiantes: Para evaluar los avances realizados por los estudiantes y su impacto en los talleres de confección, se llevan diarios de campo por parte de ellos y se les realizan continuamente evaluaciones.

Adicionalmente, se realizan dinámicas internas de acompañamiento en las cuales las dueñas de los talleres de confección capacitan a los trabajadores que no pueden asistir a los cursos y se encargan de fortalecer las alianzas con otros talleres de confección.

5. Evaluación de cursos y asesorías: Al finalizar cada curso y/o asesoría, los talleres de confección califican su experiencia en dicha actividad (contenidos del curso, aplicación de conocimientos, Instructores y métodos) según el formato de 'Evaluación cursos PROSOFI'.

6. Evaluación proceso de cierre: Semestralmente se aplica la evaluación y cierre en la cual se indaga sobre el impacto de las asesorías y cursos en los talleres de confección y las posibles

capacitaciones y/o asesorías que necesita cada taller para la reformatión del plan de acción para el siguiente ciclo.

7. Ajuste plan de acción: Finalmente, de acuerdo con lo hallado en las evaluaciones, se realizan los ajustes necesarios y la planeación de nuevos cursos y asesorías para cada taller, continuando así con el acompañamiento de los mismos.

De forma paralela, PROSOFI ha estudiado experiencias exitosas de esquemas de responsabilidad social empresarial de medianas y grandes empresas colombianas, y ha encontrado que la filosofía de negocios inclusivos es apropiada para incrementar el desarrollo y nivel de vida de comunidades vulnerables, por lo que apuesta a su aplicación para los proyectos a emprender.

Los Negocios Inclusivos son definidos por el Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible CECODES (2008) como iniciativas empresariales económicamente rentables, social y ambientalmente responsables, que buscan la inclusión a la cadena de valor de las organizaciones (denominadas según este modelo como ‘empresas ancla’), a las comunidades de bajos ingresos con el fin de mejorar su calidad de vida, de manera que se ejecuten esquemas de sostenibilidad en el tiempo, lo cual implica generar crecimiento económico, balance social y progreso ambiental.

Para ello se definió una proyección de trabajo en el eje comercial fundamentado en la consecución de la empresa ancla y el fortalecimiento de relaciones comerciales, y en el eje productivo con la conformación de una red de confeccionistas iniciando con el fortalecimiento de los talleres tipo A de mayor producción para vincular de manera paulatina a los talleres tipo B de producción media.

A partir del año 2013 se creó una alianza académica entre la Facultad de Ingeniería y la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la PUJ para fortalecer las capacidades de gestión productiva y comercial de cuatro talleres de confección en Usme vinculados a PROSOFI y previamente identificados con las características de la categoría A: mayor nivel de ventas y producción, y alto compromiso de su dueño para implementar las propuestas diseñadas y mejorar su sostenibilidad y eficiencia.

De esta forma, buscando alianzas para el desarrollo de los procesos de los Negocios Inclusivos, se vinculó en el 2013 la Corporación Mundial de la Mujer Colombia, una organización privada sin ánimo de lucro que por más de 20 años se ha dedicado al otorgamiento de créditos productivos para las poblaciones más vulnerables de Colombia. Luego del análisis de las necesidades y oportunidades del mercado, la CMMC vio como punto de referencia los objetivos de PROSOFI y adhirió para trabajar y brindar herramientas que permitieran generar oportunidades de las que pudieran derivar ingresos estables y, en algunos casos, acceder a mercados competitivos.

Su misión es “Mejorar la calidad de vida de personas en situación de vulnerabilidad, de preferencia mujeres, a través de programas y proyectos que impulsen su desarrollo humano y productivo" (Corporación Mundial de la Mujer Colombia, 2017). De esta manera, realiza una gestión para el mejoramiento de la calidad de vida y se centra en procesos de desarrollo productivo como los que se mencionan a continuación:

a. Acompañamiento de la puesta en marcha de ideas de negocio de personas en situación de vulnerabilidad, específicamente mediante el desarrollo de competencias personales y empresariales.

b. Apoyo a las comunidades para que, desde lo técnico, lo productivo, lo administrativo y financiero y, por supuesto, lo humano, puedan robustecer sus unidades de negocio.

c. Desarrollo de herramientas para que los miembros de las comunidades puedan acceder al mercado laboral en condiciones técnicas y humanas que los hagan más competitivos.

A su vez, cada uno de los programas y proyectos que ejecuta con las comunidades incluye desarrollo de competencias personales, acompañamiento psicosocial y acompañamiento para el acceso a servicios financieros. También ofrece procesos de formación prácticos como capacitaciones y talleres dictados con una metodología propia y en materias que van desde costos, presupuestos y finanzas hasta la producción, técnicas de ventas y servicio; asistencia técnica, etapa durante la que se acompaña a los capacitados en la aplicación de los conocimientos adquiridos con el fin de realizar ajustes y refuerzos; y acceso a mercados, donde las comunidades acceden con su oferta de manera estratégica y eficiente a potenciales consumidores de sus productos y servicios, en su mayoría entidades con las que se establecen lazos sostenibles.

En el año 2013 también se vincularon a PROSOFI estudiantes del programa académico de Administración de Empresas, cada vez involucrando dentro de un espacio participativo a más miembros de la comunidad educativa, que brindan desde sus áreas de conocimiento las herramientas para crear alternativas conceptuales en el desarrollo de lo que se propone como la creación de la red de trabajo colaborativo.

Con el fin de robustecer las capacidades de gestión productiva y comercial de los talleres de confección ubicados en USME vinculados a PROSOFI, se fortalecieron las propuestas establecidas y se propuso mejorar su sostenibilidad y eficiencia. Una de las problemáticas más evidentes de este territorio es la dificultad para la generación y sostenibilidad de ingresos a partir de iniciativas de emprendimiento familiar. Por tal motivo, los talleres de confección empezaron a

recibir un acompañamiento para desarrollar distintas habilidades que permitieran crear una red de asociación como meta final. Por lo tanto, se determinó la importancia de establecer la necesidad de convertir el curso de emprendimiento en un requisito para recibir la asesoría técnica.

Para el primer semestre del 2014 se abrió la convocatoria San Francisco Javier; en el segundo semestre del mismo año se propuso como alianza la participación del SENA para brindar capacitación en el manejo de máquina plana. Posteriormente, durante el primer semestre del 2015 se realizó la evaluación para los talleres tipo B y surgió la propuesta de solicitud para el apoyo Club Rotario; también se llevó a cabo la Feria Empresarial en acompañamiento de la CMMC.

El curso de emprendimiento se realizó por primera vez durante el primer semestre del 2016; en este primer ciclo, la mayoría de los participantes fueron vinculados gracias a su participación en las asesorías técnicas hechas por estudiantes de Ingeniería Industrial. La docencia del curso fue desarrollada por el ingeniero Alberto Marroquín. Es importante resaltar que en la mayoría de los graduados se evidenció un impulso a realizar su idea de negocio y materializarla; un aspecto importante es la distinción de presupuesto familiar y presupuesto de la empresa que abarcaba dos sesiones del curso, pues muchos de los estudiantes aclararon sus dudas e iniciaron a implementar estos aprendizajes en diferentes empresas.

2. Diagnóstico del área de práctica

A continuación, se detalla la asistencia de los beneficiados con la capacitación de emprendimiento llevada a cabo durante el primer y segundo semestre de 2016, respectivamente:

Tabla 1.

Asistentes a la capacitación de emprendimiento 2016-1

CAPACITACIÓN EMPRENDIMIENTO EMPRESARIAL ASISTENCIA 2016-01					
NO.	NOMBRE DEL TALLER	PRODUCTO	DUEÑO TALLER	BARRIO	GRADUADO
1	Taller de confección		Clara Inés Vargas	El Curubo	
2	Taller de confección		Carlos Pachón	Compostela 1	
3	Taller de confección		Ana Georgina Rojas	Compostela 1	
4	Taller de confección	Satélite - Chalecos	Edelmira Gutierrez Tovar	San Andrés Alto	X
5	Taller de confección	Sabanas	Rosa María Guerrero	Compostela 1	X
6	Taller de confección		Rosa Estela Aguillón	El Curubo	
7	Taller de confección		María Ignacia Torres	Esperanza	
8	Taller de confección		Carmen Beltran	Bulevar del Sur	
9	Taller de confección	Satélite -Chaquetas para moto	Luz Mary Cifuentes	San Andrés Alto	X
10	Taller de confección		Luz Dary García Ospina	Casa Loma	
11	Taller de confección	Sastre	José Álvaro Espinosa	El Bosque	X
12	Taller de confección	Jeans	Nelly Constanza Daza Riaño	Alfonso López	
13	Taller de confección		Luz Esperanza Rodríguez	Sierra Morena	
14	Taller de confección		Olga Milena Orduz	La Reforma	
15	Taller de confección	Jeans	Milena Rodríguez	Sierra Morena	X
16	Taller de confección		María Graciela Mancera	Sierra Morena	
17	Taller de confección		Leonor Manrique	San Andrés Alto	
18	Taller de confección		Mayerly Aguiar	San Felipe	
19	Taller de confección	Chaquetas	Camilo Gutierrez	Yomasa	X
20	Taller de confección		Gloria Consuelo Rodríguez	Sierra Morena	
21	Taller de confección	Limpiones	Dina María Marroquín	Rosal Mirador	X
22	Taller de confección		Ana Paipa	Rosal Mirador	
23	Taller de confección		Mercedes Betancur	Pendiente	
24	Taller de confección		Sandra Sánchez	El Rosal	
25	Taller de confección	Ropa infantil niña	Rosa Estela Rocha	Compostela 1	X
26	Taller de confección		Nora Elisa	Rosal Mirador	
27	Taller de confección		Derly Marcela Osuna	San Andrés Alto	
28	Taller de electromecánica	Cajas para área clasificadas	Luis Chaparro	Compostela 1	x
29	Taller de electromecánica	Ornamentación - Vigas	Boris Muñoz	La Esperanza	x

Tabla 2.

Asistentes a la capacitación de emprendimiento 2016-2

Nombre	Barrio	Negocio	Sesiones																
			05-ago	12-ago	26-ago	02-sep	09-sep	16-sep	23-sep	30-sep	07-oct	14-oct	21-oct	28-oct	04-nov	11-nov	18-nov	25-nov	
1 Magda lavacude	Bulevar sur	Chaquetas y Leggins - 2 Planas 1 filetiadora 1 Collarin	x	x	x		x		x	x	x	x	x	x		x	x	x	x
2 Luz Mila Daza	El bosque	Satélite -1 Maquina plana.	x	x	x		x	x	x	x	x	x		x	x		x		x
3 Nely Costanza daza	nuevo portal	Satélite -2 Filetiadores 1 collarin		x	x		x	x						x					
4 Milena Orduz	Sierra morena	Satélite -1 filete 1 collarin		x	x		x	x	x	x			x	x	x	x	x	x	x
6 Kevin Diaz Daza	Nuevo portal	Satélite -2 Filetiadores 1 collarin		x	x		x		x										
7 Diana Sanabria	Bulevar sur	Fabrica maquinas de gimnasio			x	x	x	x	x	x			x	x	x	x	x	x	xx
8 Miriam Oliveros Barón	San Felipe	confecciones tejidos independiente		0															
8 Ibeth Roa		Deportivo Mariluz/ satelite/jeans / chaquetas /		0															
9 Marta Araque	Chapinero Sur	Satélite				x	x	x	x			x			x				
10 Juan David Orduz	Sierra morena	Idea de negocio		x	x		x	x	x						x	x	x	x	x

Este semestre, la capacitación fue dada por el docente Alberto Marroquín y acompañada por el estudiante Andrés Castiblanco. Una de las características del curso fue la alta deserción de los estudiantes debido a problemas relacionados con el préstamo del espacio, un calendario con festivos y un clima lluvioso en los mismos días del curso, aspectos que provocaron que la dinámica fuera intermitente y la continuidad se viera afectada. La mayoría de las asistentes trabajaban para llevar el sustento al hogar, además de haber asumido la figura de líder en su familia. Por estas razones, en este periodo se hizo énfasis en las sesiones de desarrollo personal y autoestima, que eran fundamentales para las personas empresarias debido a sus contextos familiares.

Para el tercer curso de emprendimiento, realizado el primer semestre del 2017 en alianza con la CMMC y mediante la metodología SEA EMPRESARIAL, se designó una ruta pedagógica enfocada al impulso de ideas de negocio. Al igual que el semestre anterior se consolidó un pequeño grupo de estudiantes que, mediante una participación activa y un desarrollo aplicado de trabajos extra clase, alimentaban el desarrollo del curso.

Gracias a la magnitud del grupo pudo realizarse un acompañamiento personalizado de los estudiantes. En una de las sesiones relacionadas con el área administrativa, los asistentes notaron la importancia de buscar otros factores diferenciales en su producto más allá de los bajos costos, pues alguien reconoció que vendía por debajo de los costos de producción para competir.

Tabla 3.

Asistentes a la capacitación de emprendimiento 2017-1

		Capacitador	German	Fernand	German	Fernand	German	Fernand	German	Fernand	German	Fernand	German	
		Fecha	23-feb	02-mar	09-mar	16-mar	23-mar	30-mar	06-abr	20-abr	27-abr	04-may	11-may	
Nombre	Negocio	e-mail	Sesión	Sesión	Sesión	Sesión	Sesión	Sesión	Sesión	Sesión	Sesión	Sesión	Sesión	Porcentaje de asist
Luz Marina Moya Páez	Taller confección		1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10%
Mirian Yanure Salazar	Tienda		1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	40%
William Andres Olaya Buitrago	idea de negocio		1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	40%
Luz Celenia Buitrago	idea de negocio	Luzrios880@gmail.com	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	20%
Maria Paula Vera	Venta de Flor de	Alethia0824@gmail.com	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	80%
Martha Rocío Moreno	Taller confección		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	100%
Carolipo Díaz	idea de negocio	Carolipo19726@gmail.com	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	20%
Alba Lucía Velazques	idea de negocio		1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	30%
Lucelida Sastuque	Restaurante		0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	80%

Existen distintas formas de difusión de la convocatoria para la admisión al curso de emprendimiento que permiten la diversidad de participantes. Dichas estrategias son implementadas desde el área de Gestión Social y promueven un flujo de la información libre y abierta de forma simultánea para que llegue a todos los habitantes del sector.

En primer lugar, la vinculación de los asistentes se hace a través de su participación en otros cursos o proyectos que esté desarrollando el programa en el territorio. En segundo lugar, el programa abre su convocatoria al espacio de participación llamado Mesa Territorial, que convoca a los integrantes de Juntas de Acción Comunal y líderes comunitarios, ellos realizan la difusión de la información y proponen posibles interesados a los cuales se les contacta por vía

telefónica; esta acción facilita la entrada al territorio y promueve los lazos de confianza con los habitantes que aún no conocen el programa.

En tercer lugar, las gestoras sociales realizan recorridos dentro del territorio con un contacto directo puerta a puerta que permite difundir la información de la capacitación. Esta acción se desarrolla en dos horarios para llegar a todos los públicos. Es importante mencionar que, en gran medida, las unidades de vivienda son los lugares de producción. Esto toma relevancia porque durante la convocatoria se encuentran empresas que tienen poco contacto con la dinámica del barrio. En cuarto lugar están los referidos por otros estudiantes del curso, los cuales recomiendan a sus conocidos la funcionalidad del programa y el impulso al negocio.

En el año 2017 se adaptó la metodología de la CMMC para caracterizar a los participantes y definir las temáticas a desarrollar, el acompañamiento de la aplicación de la teoría vista, la evaluación del curso y el paso del empresario al Nivel de Asesoría Técnica para completar con esto una formación personalizada según el nivel de desarrollo de cada iniciativa empresarial.

Tres versiones del curso ‘Emprendimiento para el Desarrollo’ se han puesto en marcha y han permitido que los actores (estudiantes y docentes, asesores sociales y voluntarios de PROSOFI, SENA, CMMC y microempresarios de Usme) intervengan en diferentes formas, espacios y temas para crear métodos de trabajo y así fortalecer habilidades en el emprendedor.

Como parte del modelo en su eje productivo es importante resaltar las alianzas generadas con la Corporación Mundial de la Mujer y el SENA, quienes brindan capacitación, asistencia técnica y orientación en mercadeo. A partir de la firma de esas alianzas se establecieron reuniones con ambas instituciones para conocer su oferta formativa y acordar una ruta de trabajo. Los elementos a tener en cuenta fueron los siguientes:

- Formación básica en emprendimiento (incluyendo un capítulo de ‘sueños de la comunidad’), que dura 48 horas dictado por un docente y estudiantes de práctica social de Ingeniería Industrial.
- Formación en ‘Máquina plana y fileteadora’ y ‘Diseño y patronaje’, ofrecido por el SENA- CHUNIZA USME con una duración de 24 horas. Participación en el programa SEA Empresarial de la Corporación Mundial de la Mujer. Duración: 33 horas. Ofrecido por CMMC.

Como parte del acompañamiento del curso, se conocieron aspectos sociales y técnicos de cada negocio. Según resultados obtenidos en la encuesta de necesidades del año 2015, un factor importante mencionado por la comunidad de Usme fue fortalecer las ideas de negocio, así como los negocios familiares presentes en el sector Bolonia.

A partir del 2017 se escogió la metodología SEA Empresarial propuesta por la CMMC, que involucra un diagnóstico para definir el perfil de la persona como ‘Emprendedor’ o ‘Para el Empleo’. Posteriormente, se identifican los temas a fortalecer y la ruta modular en la que convergen los niveles de desarrollo productivo y desarrollo humano, para finalmente establecer las asesorías técnicas. Así, la metodología SEA incluye los módulos SEA: Creativo, Innovador, Organizado y Estratégico

Estas líneas se establecieron para ser trabajadas en cada uno de los niveles de acuerdo al grado de madurez de cada unidad de negocio, el cual se determina al realizar el diagnóstico. La ruta que se determine para cada persona o comunidad se traza buscando fortalecer las debilidades encontradas:



Figura 1. Módulos de la metodología SEA

Cada una de las sesiones se establecía de manera conceptual, acompañada de talleres prácticos y guías de actividades por tema. Hay una metodología propia, integrada por 60 módulos que se agrupan por niveles. Los módulos abarcan elementos para el *desarrollo personal y familiar, competencias empresariales, ideas y productos, plan de negocios, organizacional, producto y calidad, estrategia comercial y finanzas.*

Dentro de cada módulo se plantean conceptos básicos como *Conceptos de emprendimiento ¿Qué es emprender?, Paradigmas, Esencia de la empresa, Modelo Lean Canvas, Factor diferenciador, ¿Cómo funciona una empresa?, Planeación, Manejo del tiempo, Finanzas, Mercadeo, Cierre y Taller de Sueños para el Emprendedor.*

Se incluyen temas como *Desarrollo personal y familiar: Estrategia personal y visión empresarial, Desarrollo de competencias empresariales: Capacidad de reinventarse, Desarrollo de ideas y productos: entorno empresarial y cadenas de valor, Desarrollo del modelo y plan de negocios: siete pasos.*

Por último, se proponen temas respecto al *Desarrollo organizacional: Funciones básicas de la empresa, Desarrollo personal y familiar: Plan de vida y equilibrio personal, Desarrollo productivo y de calidad: lista de materiales y selección de proveedores, Estrategia comercial:*

*investigación de mercados y conocimiento del cliente, Finanzas y acceso a recursos:
presupuesto personal y familiar.*

Cada sesión se desarrolla en cuatro momentos: primero, presentación del tema; segundo, desarrollo conceptual; tercero, taller práctico (actividad); y cuarto, apropiación de conceptos. El proceso para implementar la metodología inicia con una herramienta de diagnóstico para conocer cuál es el perfil de la persona, si tiene perfil emprendedor o perfil para el empleo. Se realiza dicho diagnóstico y se implementa la ruta a seguir con la metodología establecida y propuesta por la CMMC.

Esta herramienta permite establecer en qué temas se deben fortalecer los empresarios para identificar qué metodología modular utilizar. Acto seguido, se trazan rutas de formación a la medida para abarcar todos los temas necesarios para el funcionamiento de una empresa, impulsando no solo el desarrollo productivo sino el desarrollo humano de los participantes. Estos procesos de formación se realizan para aprender haciendo; mientras la persona asiste a los talleres y capacitaciones, práctica lo aprendido.

Después de realizado el diagnóstico se implementa la ruta a seguir con la metodología establecida y propuesta por la CMMC. Así las cosas, para el segundo semestre del 2017 se puso en curso la participación de un estudiante de Administración de Empresas para el Proyecto Social de PROSOFI, quien desde el área de Emprendimiento pudo vincularse y dirigirse a un grupo de 15 mujeres para iniciar un proceso de capacitación en emprendimiento empresarial.

3. Planteamiento del problema

Desde la gestión administrativa se evidencia que existen debilidades al momento de implementar una metodología que estudie las actividades de seguimiento, medición, evaluación y acompañamiento a nivel motivacional que se puedan implementar por parte de PROSOFI para las comunidades interesadas en las metodologías que se ofrecen. De esta manera surge la siguiente pregunta: ¿cuáles son los factores motivacionales presentes en la comunidad vinculada a la metodología que implementa PROSOFI?

Se hace evidente entonces la importancia de trabajar con los aspectos motivacionales presentes y lograr la identificación de estrategias metodológicas de emprendimiento que se ajusten en el actual proceso. Así, se podrá verificar si el flujo del mensaje es el esperado (calidad, recepción y canal) y es acorde a los factores que se identifican con la metodología que brinda la CMMC.

Otro de los problemas identificados es la poca capacidad de los participantes en el programa de emprendimiento para tomar decisiones libres que les permitan desarrollar proyectos en función de sus propios deseos y contextos. En este sentido, la educación hace eco al momento de reducir la desigualdad y generar oportunidades de desarrollo. Para crear empoderamiento en las mujeres y reducir la brecha de pobreza y desigualdad, es menester construir y robustecer herramientas que permitan la inclusión al momento de hablar de negocios.

De esta manera, se pretende entonces fortalecer el tejido empresarial, aumentar el número de capacitaciones y hacer conexiones con modelos empresariales establecidos para que los conceptos aprendidos no solo queden en momentos de capacitación, sino que pasen a la práctica. Todo lo anterior debe llevarse a cabo sin olvidar que existe un plan de desarrollo personal, que es aquel que un individuo realiza con el claro propósito de conseguir el éxito en sus metas.

4. Antecedentes

El espacio de trabajo de campo participativo en la estructuración de las líneas temáticas de acción del programa social corresponde a los intereses y metas individuales y a la formulación para personas con enfoque tradicional, donde los aspectos personales se convierten en barreras de negocio. En ese punto se detectaron oportunidades de desarrollo y técnicas productivas con formas de ver nuevas oportunidades de producción.

Una vez realizada la evaluación de alternativas y revisando el desarrollo económico de Bolonia (Usme), PROSOFI estableció como estrategia trabajar con los talleres, ya que estos poseían mayores probabilidades de éxito que posteriormente podían ser adaptadas en otros los talleres con el fin de crear una red de confección completa y eficiente.

Como punto de partida se tuvo en cuenta la metodología de la CMMC para caracterizar a los participantes y, con base en esto, definir las temáticas a desarrollar, el acompañamiento de la aplicación de la teoría vista, la evaluación del curso y el paso del empresario al nivel de asesoría técnica para completar una formación personalizada según el nivel de desarrollo de cada iniciativa empresarial. Todo esto se llevó a cabo desde una metodología con bases en el emprendimiento.

Se escogió así una plataforma académica y con diseño participativo para la comunidad utilizando la metodología SEA empresarial, la cual está encaminada en lograr transformaciones significativas en la vida de las personas ya sea para los que estén iniciando un negocio o las personas que quieren fortalecer su empresa.

Al querer transformar a todos los participantes se adquirió una responsabilidad muy grande, por lo que desde el principio se consideró que la metodología debía ser responsable en los siguientes aspectos:

- EN LO SOCIAL, a través de la inclusión y respeto por las diferencias.
- EN LO ECONÓMICO, procurando darles acceso al mercado a los asistentes para generar ingresos dignos y sostenibles.
- EN LO AMBIENTAL, apoyando el diseño y la producción de productos elaborados con materiales recuperados.

En cada uno de sus módulos, SEA Empresarial incluye las siguientes líneas de trabajo:

Tabla 4

Líneas de trabajo de SEA Empresarial

Línea desarrollo competencias empresariales	Las competencias empresariales son el conjunto de habilidades, conocimientos y aptitudes que posee y sigue desarrollando un emprendedor. En esta línea se han seleccionado siete competencias claves que enfocan al emprendedor en el manejo de la empresa, abriendo su mente al cambio e innovación en los primeros niveles, y en los niveles más avanzados se trabajan competencias relacionadas con la organización de la empresa como liderazgo, toma de decisiones, comunicación y negociaciones.
Línea desarrollo modelo y plan de negocios	El plan de negocios es una guía o bitácora de acción para el empresario. Es un recorrido por las áreas de la empresa definiendo las estrategias para su puesta en marcha. Se describe el negocio y se establecen las acciones que se realizarán en el futuro, unidas a la recolección y evaluación de información financiera para definir la viabilidad de la empresa, su rentabilidad y sostenibilidad. En los niveles superiores, esta bitácora se complementa con la optimización de recursos y los indicadores de gestión.
Línea desarrollo ideas y productos	El desarrollo de la idea de negocio no es un proceso estático; los productos o servicios de la empresa siempre deben estar en renovación y de esto depende, en gran parte, la continuidad de la empresa en el mercado. La idea de esta línea de trabajo es despertar al empresario la creatividad e innovación a través del acercamiento al mercado y a modelos de desarrollo de ideas, productos, servicios y prototipos para optimizar a innovar constantemente.

Línea estrategia comercial	La estrategia comercial es el plan para llevar los productos al mercado y sobrevivir en el tiempo. Esta se define a través de herramientas que permitirán encontrar el mejor mercado para las empresas; pero no es suficiente encontrar el mercado: falta tener clientes y fidelizarlos, organizar adecuadamente el punto de venta, estar alerta de la competencia y tener un equipo de ventas comprometido, con habilidades para manejar objeciones y participar adecuadamente en eventos comerciales. En esta línea se revisa constantemente la estrategia comercial para que el empresario esté siempre en la búsqueda de buenas oportunidades para la empresa
Línea desarrollo tecnológico	Es un acercamiento al computador y sus bondades en el mundo empresarial, que van desde comunicarse con un cliente hasta dar una rápida respuesta a cualquier solicitud. Esta línea permite conocer herramientas de Excel y Word como punto de partida y explica las posibilidades que ambos programas brindan a nivel comercial. Lo anterior se complementa con los módulos de la línea estratégica comercial como manejo de bases de clientes. No se trata de convertirse en un experto en manejo del computador y sus sistemas, pero sí de conocer las bondades de estas herramientas.
Línea desarrollo productivo y calidad	En esta línea se encuentra todo lo relacionado con el proceso de producción y elaboración de los productos o prestación de los servicios, manejo de la capacidad de producción y de todos los recursos productivos, desde materias primas y mano de obra hasta manejo de inventarios, distribución en planta y seguridad en el trabajo. Esto se complementa con los conceptos claves de la entidad, mejoramiento continuo y cuidado del medio ambiente.
Línea finanzas y acceso a recursos	El buen manejo financiero es la clave para el crecimiento de las empresas y es esencial que el empresario aprenda cómo manejar sus finanzas personales diferenciadas de las de su empresa. En esta línea se le brindan herramientas para organizarse de acuerdo a las variables que afectan la rentabilidad y sostenibilidad. Podrá entender de una manera fácil la contabilidad y sabrá cómo utilizar sus recursos o buscar otros nuevos para el crecimiento sólido de su empresa.
Línea desarrollo personal y familia	El plan de vida personal está fuertemente ligado al éxito de la empresa. Generalmente, cuando se inicia una empresa surge la oportunidad de mejorar la calidad de vida del empresario y su familia. En esta línea se busca orientar al participante para que alinee el proyecto de vida con el proyecto empresarial. Inicialmente se trabaja sobre el plan de vida y relación con la familia, para luego establecer una estrategia de marca personal y empresarial que permita fortalecer

	los valores basados en los derechos humanos y en la convivencia sana y equilibrada frente a temas de género.
Línea desarrollo organizacional	En la línea de desarrollo organizacional se busca la transformación de un negocio en empresa a partir de herramientas para su correcta gestión. El participante encontrará información clave sobre cómo ponerla en marcha, cuáles son las funciones básicas para trabajar adecuadamente, describir cargos y cómo hacer la selección de su equipo de trabajo. En esta línea también hallará un kit que le permitirá documentar y organizar la información para proyectar adecuadamente el crecimiento de la empresa. Todo lo anterior se realiza con el compromiso de ser responsable socialmente ante sus grupos de interés: los socios e inversionistas, los colaboradores, los proveedores, la comunidad, etc.

Actualmente existen diversas metodologías para emprendedores que permiten diseñar y emprender proyectos innovadores. Entre ellas se destacan las siguientes:

1. Modelo de Emprendimiento SNAP®: Es una marca registrada, desarrollada por Ignius Innovation® y Big River International® para beneficio de emprendedores de habla hispana bajo el Know How. De manera general, este modelo se especializa en desarrollar al máximo cuatro áreas específicas y muy necesarias para todo emprendedor exitoso, las cuales son:

- **Diagnóstico del talento emprendedor**, para conocer las habilidades actuales y los potenciales del futuro emprendedor.
- **Desarrollo de habilidades emprendedoras**, para impulsar y desarrollar aquellas habilidades necesarias para que el emprendedor pueda ser muy exitoso.
- **Fomento a las ideas de negocio**, para aumentar las opciones y consolidarlas a fin de crear emprendimientos exitosos.
- **Intercambio de aprendizajes**, para aprender de las experiencias de los demás emprendedores y con esto aumentar la probabilidad de éxito

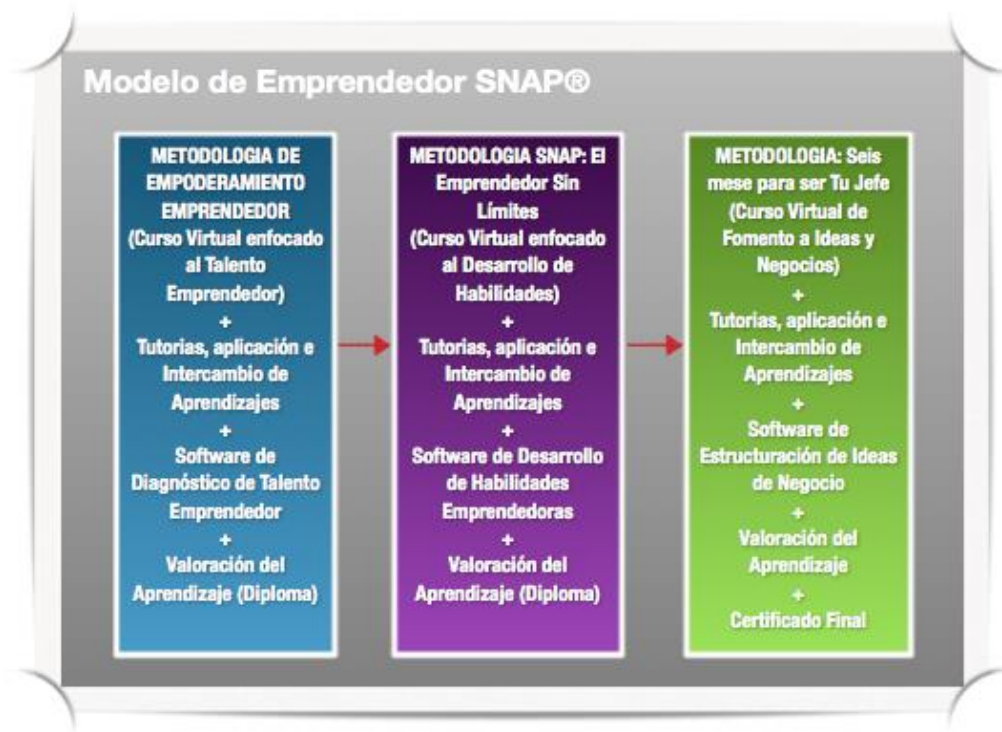


Figura 2. Modelo de Emprendedor SNAP. (Tomado de www.modeloemprendedor.com/modelo-emprendedor-snap)

2. Modelo de emprendimiento de Lean Startup: Este modelo involucra cuatro premisas descritas a continuación:

- **Eliminar la incertidumbre:** La incertidumbre es la principal fuente de riesgo en un proyecto. Es necesario gestionar el riesgo desde el inicio, validar el producto usando prototipos, gestionar la lista de requerimientos del producto y validarla frecuentemente. El costo de corregir un error incrementa con el tiempo, por lo cual es preferible detectar errores en etapas tempranas.
- **El aprendizaje validado:** No hay que esperar a terminar el producto, se deben recibir ideas desde el inicio, actuar rápido y corregir el plan mientras avanza. Es provechoso validar el producto con el cliente en insistencias cortas, semanales o diarias si fuese

necesario para ajustar los requerimientos y repetir el proceso. Controlar el alcance general del proyecto y establecer una línea base de alcance también resulta conveniente.

- **Construir-medir-aprender:** Se debe controlar y medir todo el tiempo el proyecto a llevar a cabo, establecer inmediatos logrables, medir el progreso real del trabajo en términos de entregables, usar una matriz de requerimientos para priorizarlos y hacerles seguimiento, además de desarrollar los requerimientos de mayor prioridad temprano y rápidamente validarlos con el cliente.
- **Asegurar un MVP (Minimum Viable Product):** Hay que desarrollar un producto mínimo viable lo más pronto, validarlo con los usuarios o clientes luego detallarlo. Es necesario asegurarse de que el inversionista al que se quiere convencer vea lo que el producto es capaz de hacer desde el comienzo.



Figura 3. Modelo de emprendimiento de Lean Startup.

3. Principios claves para la metodología de Agile y Scrum: Agile y Scrum son metodologías mucho más rigurosas que Lean en términos del control y la gerencia del proyecto. Lo que buscan evitar es que el rumbo del proyecto se desvíe usando *sprints* lo más cortos

posibles para validar y verificar riesgos. Un *sprint* es un intervalo prefijado durante el cual se crea un incremento de producto ‘hecho o terminado’. Esta metodología tiene las siguientes características:

- **Control:** Mide el progreso del proyecto a diario. Propone hacer reuniones diarias enfocadas en los riesgos y los obstáculos que el equipo de trabajo tiene para avanzar.
- **Sprints cortos, tareas aún más cortas:** Sugiere no esperar a terminar el proyecto para determinar qué se realizó de manera equivocada; ordena establecer tareas no mayores a 16 horas, que deben ser fáciles de controlar y validar. Definir *sprints* o períodos de validación con la población de dos a cuatro semanas como máximo.
- **Enfocarse en los requerimientos más relevantes:** Al igual que Lean, se deben enfocar esfuerzos en desarrollar los requerimientos más relevantes para el personal y validarlos tempranamente, teniendo en cuenta que muchas veces los usuarios cambian de opinión con frecuencia o ni siquiera saben lo que quieren con exactitud. Es necesario incluir al cliente como parte importante del equipo de trabajo.

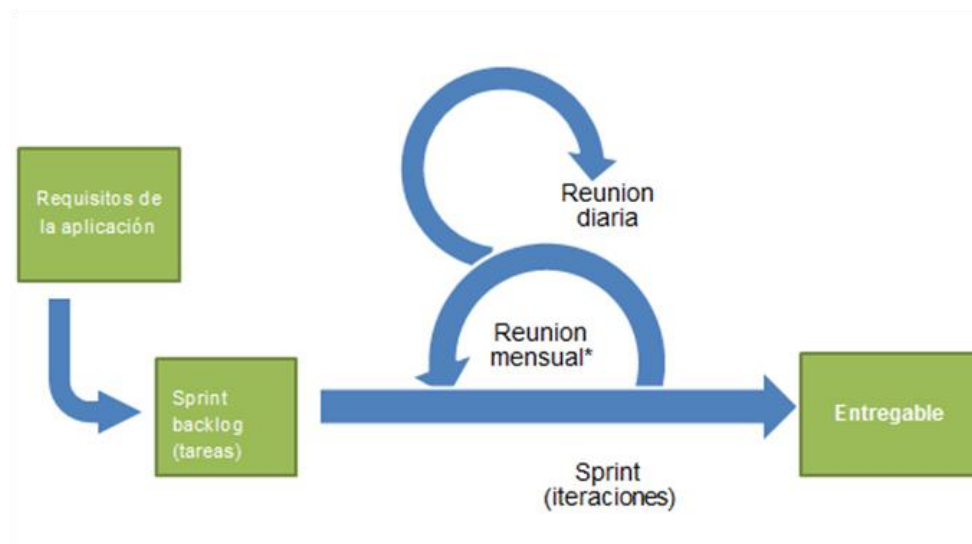


Figura 4. Principios de las metodologías de Agile y Scrum.

Es importante tener en cuenta que las metodologías de emprendimiento no son un modelo que se debe seguir exactamente; cada proyecto es diferente y cada una de las técnicas se adapta a la medida de cada proceso. Se debe seleccionar el método que más se ajuste a cada necesidad, a la cultura del entorno y a cada participante, puesto que de ellos depende el avance y la utilidad de las herramientas a la hora ser implementadas.

5. Justificación

En ocasiones, algunos proyectos no logran que sus planteamientos estratégicos desemboquen en propuestas contundentes que permitan dibujar una ruta o modelo empresarial claro. Sucede en el caso de PROSOFI, donde se hace necesario revisar los proyectos que ha realizado la comunidad en compañía del programa social para ver lo que se ha logrado y bajo qué ruta de las planteadas se han obtenido mayores resultados. Esto, sumado a la identificación de los motivos por los que es importante dejar empoderada a una comunidad, permite finalmente identificar bajo qué modelo de acompañamiento y seguimiento se puede brindar orientación para los aprendizajes venideros.

Uno de los caminos para lograr lo anteriormente planteado es establecer una herramienta de estrategia empresarial de estudio del entorno basada en la propuesta de Stanford respecto al tema del emprendimiento. Allí, la innovación social es la que sobresale en un caso como el mencionado. Se postulan siete elementos de este tipo de innovación y se crea un listado de componentes que definen y enmarcan el trabajo de los emprendedores sociales del nuevo siglo.

Después de una serie de investigaciones sobre innovación social, la *Stanford Social Innovation Review* dio a conocer un índice de los elementos que debe acoger un proyecto socialmente responsable. Estos conceptos tienen como objetivo impulsar la mentalidad creativa y el liderazgo de la nueva fuerza emprendedora, para que logren desarrollar modelos de negocio, diseños y sistemas de cambio auténticos.

Se presentan como estrategias los siguientes elementos en la consecución de un modelo (Rabbat y Paul, 2014):

1. Una idea retadora: Dentro de este postulado proponen que para direccionar un proyecto socialmente innovador es importante establecer objetivos retadores, basados en la motivación

personal que se tenga para llevarlo a cabo. La coherencia entre los intereses personales, el trabajo, la pasión y el propósito son el primer pilar para que una idea sea exitosa y relevante.

2. La detección: Dentro de esta fase referenciada desde el diseño, este elemento propone que los emprendedores sociales utilicen todos sus sentidos y el empeño necesario para encontrar un problema susceptible de ser resuelto. Esto se logra gracias a la observación, la investigación y el entendimiento de la comunidad a la cual se le quiere brindar ayuda.

3. Hacer preguntas: Es un comportamiento distintivo en el momento de innovar. Por lo general, se plantean preguntas que nunca nadie había formulado antes, con el objetivo de hallar los principales problemas que azotan a la sociedad y así plantear alternativas para solucionarlos.

4. La lluvia de ideas: En esta etapa es importante intercambiar retos y proyectos con otros agentes de cambio con el objetivo de recibir retroalimentación instantánea para generar una idea innovadora de forma colaborativa, que sea coherente con el proceso previo de investigación.

5. El asociar: En este punto sobresale esta habilidad cognitiva ya que consiste en traer a colación diferentes ideas y encontrar proyectos similares para crear nuevas oportunidades de ayudar y de impactar positivamente al mundo con emprendimientos sociales.

6. La experimentación: Tomado desde el diseño, este paso usa como técnica los prototipos para probar una idea. En la innovación social, la experimentación consiste en probar el modelo social en un contexto real y utilizar retroalimentación de la comunidad para redefinir o mejorar el concepto del proyecto y resolver el problema diagnosticado.

7. Cómo Impactar: La innovación social no termina con la manifestación de la idea, pues debe tener un impacto relevante en la sociedad. El verdadero reto es implementar el proyecto, desarrollar un mecanismo de evaluación que responda a las necesidades de la comunidad y tratar de llevar el modelo a una escala global.

Estos siete componentes logran sintetizar el plan que se debe llevar a cabo al momento de ejecutar un proceso de innovación social. El listado de Stanford es una muestra de cómo esta innovación se está convirtiendo en un tema de investigación primordial para instituciones y organizaciones con el fin de definir cuáles son los lineamientos que aportan al mejoramiento de la sociedad y el entorno.

Es importante destacar la practicidad de este método a la hora de resolver el problema inicial en cuanto a la metodología de implementación en un área de emprendimiento como ruta sugerida a la hora de conocer e identificar un Negocio Inclusivo. Al mismo tiempo hay que resaltar que los factores motivacionales impulsan las formas del comportamiento de cada persona en sus diferentes actividades a nivel laboral. La motivación parte no solamente de los factores asociados al trabajo, además se constituye de elementos internos y externos que permiten que las personas cumplan con los objetivos y las metas organizacionales que se proponen inicialmente.

Por último, la idea de este proyecto es identificar los factores motivacionales que intervienen en cada persona involucrada en las actividades de emprendimiento en PROSOFI a la hora de actuar y de tomar decisiones en beneficio de la población participante. De esta manera, se entiende que la motivación se encuentra antes de cualquier asunto y es la que determina la necesidad de satisfacer algún requerimiento individual.

6. Objetivos

6.1.Objetivo general:

- Diseñar un plan de desarrollo en cuanto a los procesos de formación y mejora en la capacitación dentro del programa PROSOFI, que incluya una ruta de formación de PROSOFI empresarial.

6.2.Objetivos específicos:

- Complementar la ruta de formación empresarial existente.
- Diagnosticar las rutas de evaluación y seguimiento para los factores motivacionales internos y externos, cuya relevancia afecta la participación en el curso de emprendimiento.
- Proponer mejoras en la capacitación para los procesos dentro del marco de negocios inclusivos en PROSOFI.

7. Marco teórico

En el año 2017 se adaptó la metodología SEA de la CMMC para caracterizar a los participantes del programa de emprendimiento de PROSOFI. Esto se hizo con el fin de definir las temáticas a desarrollar, el acompañamiento de la aplicación de la teoría vista, la evaluación del curso y el paso del empresario al nivel de asesoría técnica, para completar así una formación personalizada según el nivel de desarrollo de cada iniciativa empresarial.

Este proceso de emprendimiento impactó de manera positiva a los diferentes involucrados y dio pie para que se propusiera un plan para fortalecer la metodología utilizada. En este punto y para efectos del cumplimiento de los objetivos de este proyecto es importante resaltar los siete elementos de la innovación social según la Universidad de Stanford, además de tener en cuenta las teorías de motivación puesto que a partir de los factores motivacionales surgen las nociones para comprender las emociones que afectan a las participantes del curso de emprendimiento.

La *Stanford Social Innovation Review* dio a conocer un índice de los elementos que debe acoger un proyecto socialmente responsable. Como se explicó anteriormente, dicha propuesta está conformada por siete pasos para aplicar: una idea retadora, la detección, hacer preguntas, lluvia de ideas, asociar, experimentación y, por último, el paso de impactar. Así las cosas, este modelo es aplicable para el desarrollo del presente proyecto.

Ahora bien, la motivación es un factor trascendental en el rendimiento personal y es el eje principal de un sujeto a la hora de emprender una actividad. Chiavenato (2009) afirma que las motivaciones básicas son el pilar para que las personas sean diferentes unas de otras; así pues, el individuo puede tener diferentes grados de motivación que varían en el tiempo. En este sentido, una persona puede cambiar de motivación de un momento a otro. El grado de motivación

también varía entre individuos y aun en una misma persona, todo dependiendo del contexto y las circunstancias.

Las teorías motivacionales expuestas presentan los factores que sobresalen para revisión:

- **La jerarquía de necesidades de Maslow (1954):** El gráfico de Maslow representa distintos niveles de necesidades en forma piramidal: abajo, las básicas; y las superiores o racionales, arriba. La movilidad a cada categoría se da según el grado de satisfacción de la persona, solo si la necesidad inferior le es contemplada podrá acceder a nuevas y superiores autorrealizaciones. De esta manera muestra el ascenso desde requerimientos básicos, como la alimentación y la vestimenta; sucesivamente a las superiores, como seguridad, compañerismo y reconocimiento.
- **El factor dual de Herzberg (1968):** Mediante encuestas que indagaron la satisfacción de las personas en sus trabajos, se determinó que el bienestar tiene relación con la estimulación personal, el reconocimiento, los logros, y la autorrealización (factores motivadores), mientras que lo contrario le es atribuido al entorno donde la persona realiza sus tareas, las relaciones personales, las condiciones de trabajo y la política de la organización (factores higiénicos). De estos dos grupos posteriormente se elaboró el concepto de *job enrichment* (enriquecimiento del trabajo), que son indicaciones para evitar la monotonía incrementando las responsabilidades y la valoración de las personas. La autonomía, la retroalimentación y el ambiente de trabajo son los puntos principales.
- **Los tres factores de MacClelland (1987):** David McClelland sostiene que las personas tienen tres características que indican el factor de motivación de cada una: logro, poder y afiliación. Primero están aquellos en los que el impulso de obtener éxito es constante y la estimulación la alcanzan desarrollando actividades que aspiren a la excelencia, de

aparente importancia, y siempre esperan una devolución por su trabajo. Luego, le siguen los individuos que buscan influir en su entorno y que aspiran al reconocimiento y la valoración de su grupo de trabajo. Por último, se ubican los que la motivación la consiguen en las relaciones interpersonales, habituados al trabajo en grupo.

- **Teoría X y Teoría Y de McGregor (1960):** En este desarrollo teórico se contraponen dos estilos de dirección influidos por la concepción del ser humano que tiene el que la pone en práctica. Bajo la suposición de que una de las características de las personas es la pereza frente al trabajo, en la Teoría X la motivación se consigue a base de controles y castigos. Por su parte, la Teoría Y sobrevalora el esfuerzo y el compromiso como motivadores.
- **Teoría de la expectativa:** Lo fundamental de la teoría de la expectativa es conocer lo que la persona busca dentro de la organización y las formas en que intentará alcanzarlo, porque el grado de motivación estará determinado por lo que crea que tienen de valioso para él las metas y los incentivos.

El autor más destacado de esta teoría es Vroom (1964), pero ha sido completada por Porter-Lawler. Esta teoría sostiene que los individuos, como seres pensantes, tienen creencias y abrigan esperanzas y expectativas respecto a los sucesos futuros de sus vidas. La conducta es resultado de elecciones entre alternativas y estas elecciones están basadas en creencias y actitudes.

- **La ERC de Alderfer (1969):** Basada en la experiencia de Maslow, esta teoría destaca solo tres necesidades por encima del resto para lograr la motivación: la existencia, traducida en la satisfacción de las necesidades básicas; la relación, catalogada como la interacción con el entorno, reconocimiento alcanzado e identificación como el grupo de trabajo; y el crecimiento, que estimula la autorrealización.

- **La fijación de metas de Edwin Locke:** En la teoría de Locke se valora el impulso que da la intención de una persona por alcanzar una meta mediante el propio reconocimiento de su esfuerzo al lograrlo. Cada persona espera metas específicas, desafiantes, posibles de concretar, y al finalizar un *feedback* para maximizar el logro alcanzado.
Las metas pueden tener varias funciones (Locke y Latham, 1985): centran la atención y la acción estando más atentos a la tarea, movilizan la energía y el esfuerzo, aumentan la persistencia y ayudan a la elaboración de estrategias.
- **La equidad de Stancey Adams (1965):** El nombre determina el fin de la teoría, que es evitar la desmotivación frente a la inequidad al comparar las recompensas y el producto alcanzado entre las personas. Si la persona recibe lo mismo por igual trabajo se siente satisfecho para continuar con la tarea.

8. Metodología

Entre las actividades propuestas para el cumplimiento del objetivo general del presente proyecto, que consiste en diseñar un plan de desarrollo en cuanto a los procesos de formación y mejora en la capacitación dentro del programa PROSOFI, la intervención que se realiza es a través de instancias sociales, donde lo que se busca es gestionar las emociones y consiste en empoderar a las interesadas, motivar la autonomía, y generar autogestión en los procesos productivos y de aprendizaje.

La idea es gestionar habilidades y competencias para que puedan administrar la red, con nuevos negocios, creación de diseños, ideas innovadoras sin dejar de lado la parte humana.

Así mismo, para identificar características dentro del proceso se realiza una matriz DOFA para dilucidar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas del programa social; adicionalmente se hicieron entrevistas no estructuradas a las participantes de las capacitaciones con el fin de evidenciar sus enfoques motivacionales.

8.1. Desarrollo de actividades

8.2. Matriz DOFA

Es relevante establecer un seguimiento puntual y evaluar, por medio de un diagnóstico, los procesos que se hacen dentro del grupo de emprendimiento que maneja PROSOFI. Con esto se evidenció lo siguiente:

Debilidades:

- No existe un proceso de documentación y seguimiento, es decir, el control y la evaluación constante que se deben realizar con el fin de medir cuál es la gestión del

programa social de cara al servicio de la comunidad beneficiaria. Esto es fundamental para establecer la gestión desarrollada con las personas que sacan provecho de los programas educativos y sociales que brinda PROSOFI en términos cualitativos y cuantitativos.

- Hace falta un sistema de información en el que se vinculen todos los desarrollos de las ideas de emprendimiento con un procedimiento ordenado, vinculado a las entradas y salidas del programa social PROSOFI en cada proyecto.
- Se requiere un fortalecimiento de las rutas de formación estratégica con periodos constantes que arrojen resultados verídicos para establecer el impacto de la gestión en las comunidades beneficiarias y cuya labor seguirá realizándose a largo plazo con el fin de cumplir las expectativas.
- No se ha determinado la evolución de casos específicos de individuos o redes durante el transcurso de un proyecto.

Oportunidades

- Creación de diagnósticos de la mano de los habitantes de la comunidad beneficiaria de los proyectos sociales y de aprendizaje de PROSOFI, con una planeación y evaluación participativa y continua, realizados por medio de la cocreación de proyectos y convocatorias que permitan desarrollar cada proyecto.
- Creación de redes de trabajo que puedan generar capacidades de gestión y permitan crear sinergias que complementen la coparticipación y la búsqueda de colaboraciones interinstitucionales. De esta manera se apoyaría cada idea de negocio, para que se genere un compromiso no solo con el trabajo de dichas ideas sino también brinden herramientas

para aliviar y reducir el impacto de las problemáticas que afectan a la comunidad que participa de un proyecto de PROSOFI.

Fortalezas:

- Se ha realizado parcialmente la integración de diferentes líneas del saber como facultades interesadas en implementar proyectos. Con esto se invita a contactar a la coordinación del programa para plantear sus ideas y estructurar proyectos que fortalezcan el desarrollo de las comunidades involucradas con los procesos de bienestar y sociales de PROSOFI.
- PROSOFI es una de las principales estrategias de Responsabilidad Social Universitaria, mediante la cual se trabaja de mano con comunidades vulnerables, buscando el mejoramiento de su calidad de vida, aumento de oportunidades y fortalecimiento de su trascendencia y sentido de vida, involucrando además el desarrollo integral de la comunidad educativa.
- Se cuenta con procesos y procedimientos misionales que planean, ejecutan, y controlan proyectos, además de responder a las necesidades de la comunidad en el contexto de PROSOFI bajo su filosofía de servir.
- PROSOFI ha realizado parcialmente la documentación, verificación e implementación del proceso de identificación, selección y vinculación de la comunidad para cada proyecto.
- PROSOFI cuenta con una formulación de las políticas del programa y con los diagnósticos del territorio, protocolos de proyectos productivos, seguimientos a corto plazo y línea de progreso para formulación de objetivos.

Amenazas:

- Se evidencia desinformación por parte de las mujeres que participan en las actividades llevadas a cabo por PROSOFI. A muchas de ellas se les dificulta destinar el tiempo necesario para llevar a cabo un proceso de empoderamiento a través de los cursos; otras no se encuentran interesadas en entender este tipo de metas.
- La desigualdad de género afecta la conciencia motivacional a la hora de seguir con un proceso de participación activa.
- El proceso de ‘Divulgación y promoción’ no está diseñado, lo que representa una de las mayores debilidades del programa.
- No existe parcialmente un procedimiento para fortalecer el crecimiento integral y autogestionado de la comunidad beneficiaria.

8.3. Entrevistas

Por medio de entrevistas no estructuradas se realizó el monitoreo de las mujeres involucradas en el programa de emprendimiento de PROSOFI. Esto se hizo con el fin de evidenciar los enfoques motivacionales de cada una y los factores que las impulsan a tomar decisiones de forma individual y colectiva. La realización de la entrevista permitió tener una investigación a nivel cualitativo y sirvió como medio para generar una conexión con ellas y gestionar los aspectos motivacionales.

La técnica consistió en realizar preguntas acordes a los factores cotidianos de cada una de las participantes. En las respuestas se pudieron notar situaciones emocionales que permitieron identificar criterios que intervienen en su accionar. El análisis estuvo enfocado en las impresiones más que en los hechos, de allí que se pudieron percibir discusiones, críticas, sentimientos, emociones positivas o negativas y factores que intervienen en la toma de decisiones.

Como evidencia de estas entrevistas surgen las participaciones colectivas, las dinámicas en red, la asociación, el compañerismo, la unión colectiva a la hora de participar cooperativamente, la integración y el compartir conocimientos. Entendiendo como resultado de este análisis y dejando como evidencia el tejido social que se construye en cada participación e integración. Por último es relevante construir competencias donde el saber, saber ser y un saber hacer se fortalezcan en la comunidad.

8.4. Otras actividades

- Diagnóstico del carácter emprendedor, trabajar las habilidades emprendedoras para reconocer debilidades y fortalezas que se pueden descubrir en las personas.
- Redescubrimiento y análisis bajo los resultados de un estudio de mercado la revisión de la idea de negocio y su viabilidad, generación de una herramienta para identificar si una idea de negocio propuesta es viable o no. Observación y desarrollo de nuevas ideas, lluvia de ideas ajustada a las condiciones observadas.
- Respecto al mercado, determinación de qué mercados existen para los productos o servicios diagnosticados con el fin de mirar oferta y demanda existente. Cifras de los productos comercializados con la finalidad de establecer si es viable desarrollar cualquier idea de negocio innovadora.
- Oferta analizada en el estudio de mercado potencialmente atractiva para desarrollar una idea de negocio.

8.5. Acciones o preguntas

Para las rutas se revisaron los procesos y se proponen los siguientes caminos:

1. Efectividad operacional: Revisar las materias primas, los flujos de producción y la calidad de los productos en el inicio de la cadena de valor. Comprobar que los procesos de producción sean acordes a la necesidad a llevar a cabo.

2. La productividad: Revisar los ajustes para lograr una propuesta de valor acorde al mercado, las variables externas a la hora de ser productivo, la oferta de labor justa al mercado que me dirijo.

3. La competitividad: Se refiere a cómo encajo y cómo articulo las capacidades dentro de un sistema de propuesta de valor. Si la ruta de competencia va ser por el precio, innovar con calidad de diseños para servicio al cliente.

Por lo tanto las rutas no pueden ser bajo indicadores de gestión, también pueden ser bajo un orden de indicadores de emoción y medidos dentro de un proyecto con predominio social.

Se tomarían los siguientes indicadores como factores de medición en la creación de una ruta:

ENTORNO	MAPA DE ROLES DISTANCIAS
<ul style="list-style-type: none"> • Imaginarios de la comunidad • Intolerancia al fracaso • Persistencia (alentar) el compromiso (no demandar) • Igualdad de genero • Aspectos financieros • Territorio= variables • Entorno, tecnologías, recursos 	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos del entorno capacitación. • Herramientas para la consecución • Condiciones de trabajo • Acceso a la información • La visión del individuo en comunidad • roles de participación

(VARIABLES)	RELACIONES – MOTIVACIONES
<ul style="list-style-type: none"> • Emocionales • Seguridad y protección contra daño físico y emocional • Competencia • Capacidad instalada • Relaciones complementarias • Variables de vida • Variables de vida no poder responder 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de recompensa • Innovación interacción con otras personas • Comportamiento causado • Necesidades de estima (reconocimiento y atención) como respeto de sí mismo, autonomía y logro, comprende factores de estima (estatus, reconocimiento) • Necesidades de amor (afecto, pertenencia, aceptación, amistad) • Necesidades de autorrealización potencial. • Ciclo motivacional: equilibrio, estímulo = genera necesidad, necesidad= insatisfecha, tensión para producir impulso, comportamiento para activarse, satisfacción de la necesidad.

	<ul style="list-style-type: none">• Si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente
--	---

De acuerdo a esta ruta metodológica cada persona constituye una realidad diferente de los demás, las necesidades que reclaman ser satisfechas no son siempre iguales, no tienen el mismo orden y el estímulo debe ser diferente, cada individuo tiene unas vivencias diferentes pero indiscutiblemente están presentes en todo ser humano.

9. Cronograma de actividades

"Diseño de una propuesta de plan de desarrollo dirigida a los objetivos de emprendimiento para la comunidad que hace parte del proyecto Formación de emprendedores Prosofi"

PROYECTO LÍDER

ALUMNO

JHOAN SEBASTIAN GONGORA LETRADO

COMPAÑÍA

PROSOFI -

AREA DE PRACTICA

Formación emprendedores Corporación Mundial de la Mujer

Objetivo general

Formular un plan de desarrollo que dé cuenta de los Procesos de formación y capacitación dentro del programa Prosofi

Objetivo específico 1	Actividad		SEMANAS											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Definir los criterios de valoración de los proyectos productivos presentados por el grupo de emprendimiento del programa Prosofi.	Integración y socialización con el grupo de mujeres	P												
		R												
	Observación de proyectos productivos y de ideas de negocio	P												
		R												
	Ruta de formación de Prosofi empresarial	P												
		R												
	Recolección de la información	P												
		R												
Determinar los procesos de formación y mejora en la capacitación y mercadeo social	P													
	R													
Identificación de las falencias en el programa de emprendimiento.	P													
	R													
Objetivo específico 2	Actividad													
2. Asegurar la efectividad de los procesos de capacitación a través de rutas que lleven a la selección de modelos empresariales o productivos ideales	Postulación modelo stanford de acuerdo a las necesidades	P												
		R												
	Identificar que acción metodológica es viable en las rutas críticas en los procesos productivos	P												
		R												
	propuesta de un plan de desarrollo para el emprendimiento.	P												
		R												
		P												
		R												
Objetivo específico 3	Actividad													
3. Diseñar rutas de formación empresarial susceptibles de ser vinculadas al proceso de capacitación dentro del marco de modelos inclusivos en el proyecto Prosofi.	Identificar la Potencialidad y la capacidad productiva para ajustar un plan de desarrollo	P												
		R												
	Postular y determinar tipos rutas de emprendimiento eficientes	P												
		R												
	presentación de propuesta de modelo	P												
		R												
observar resultado de empoderamiento en la practica	R													

10. Conclusiones

Para influir en el comportamiento y el rendimiento de las personas es necesario tener un mayor acercamiento a la realidad social, no solo desde los aspectos demográficos, sino desde una visión más amplia donde intervengan aspectos emocionales. Así, la gerencia de cada proyecto o proceso que se realice debe estar muy bien informada sobre la motivación con la que cuenta cada persona con el fin de alcanzar su máximo potencial y hacerle seguimiento a cada usuario que esté interesado en participar.

Con el propósito de tener un mayor acercamiento a la realidad social donde se llevó a cabo el proceso de práctica, se descubrieron factores motivacionales indispensables a la hora de desarrollar habilidades y tareas dentro del curso de emprendimiento. Además, se hallaron otros factores de motivación que permitieron participar aún más a la comunidad donde no se tenía registro por parte del programa social PROSOFI respecto a las motivaciones y emociones de cada mujer interesada en el curso, por ejemplo, motivaciones orientadas a obtener de los demás atención, aceptación, admiración y credibilidad por lo que la persona es, hace, sabe, o es capaz de hacer y ejecutar; el crecimiento en conocimientos empresariales; el reconocimiento por parte de la comunidad; capacitación para el trabajo; tareas y actividades desafiantes y reconocedoras de las habilidades de cada integrante; ganas de aumentar la actividades productivas, la participación en comunidad, la autoestima y el empoderamiento.

Por su parte, los principales factores des motivacionales considerados por las mujeres participantes con relación al ámbito personal fueron los problemas familiares, las fallas en la salud, el desinterés en los temas que se brindan en cada sesión, falta de tiempo y dinero,

monotonía en un curso y dificultad para ver la finalidad. Estos conjuntos de variables explican la participación intensiva o desinteresada en los cursos con temática emprendedora.

Por otro lado, se evidenció un enfoque productivo donde el sentir social es diferente al ser individual y las competencias blandas ponen en práctica las aptitudes, rasgos de personalidad, conocimientos y valores adquiridos de manera eficiente, habilidades comunicativas y de relacionamiento, creatividad, capacidad de trabajar en equipo, responsabilidad, honestidad, compromiso y actitudes proactivas a la hora de resolver problemas y de generar ideas innovadoras que aportan al crecimiento de la organización.

Con base en lo hasta aquí descrito, es probable que estas características afecten significativamente los resultados ya que la percepción de los factores motivacionales no solamente se podría validar en un momento específico sino en la apreciación de la historia personal y en las variables desde un contexto volátil donde se desarrolla cada actividad.

Por lo tanto, es importante destacar que para el diseño de un plan respecto al proceso de formación es significativo destacar la presencia de la CMMC con la metodología que se implementa en el proceso de emprendimiento, pero sería útil tomar como referencia los elementos que debe acoger un proyecto socialmente responsable donde se impulsen la mentalidad creativa y el liderazgo autónomo.

11. Recomendaciones

Más que diseñar algo nuevo se debe complementar la ruta de formación existente. Desde allí, los diferentes modelos de emprendimiento surgen como alternativa a la hora de fortalecer el proceso que ya está y deben servir como una base de apoyo flexible y no como una obligación estructurada que relacione un contexto específico. De esta manera, en la elaboración de instrumentos de análisis, primero se debe tener en cuenta el grado de escolaridad de los encuestados con el fin de proveer un lenguaje simple y comprensible; el tiempo también juega un papel importante al momento de realizar las caracterizaciones, puesto que los cuestionarios extensos generan agotamiento.

Por otro lado, es importante destacar la metodología SEA Empresarial, pero desde lo visto en la práctica es evidente que faltan aspectos importantes por reconocer desde el inicio de un curso de emprendimiento, por ejemplo, que no todas las participantes tienen consolidada la idea de negocio o, aún más importante, no están convencidas de querer realizar un negocio. Por este motivo, no se deben mezclar todas las personas en un mismo espacio.

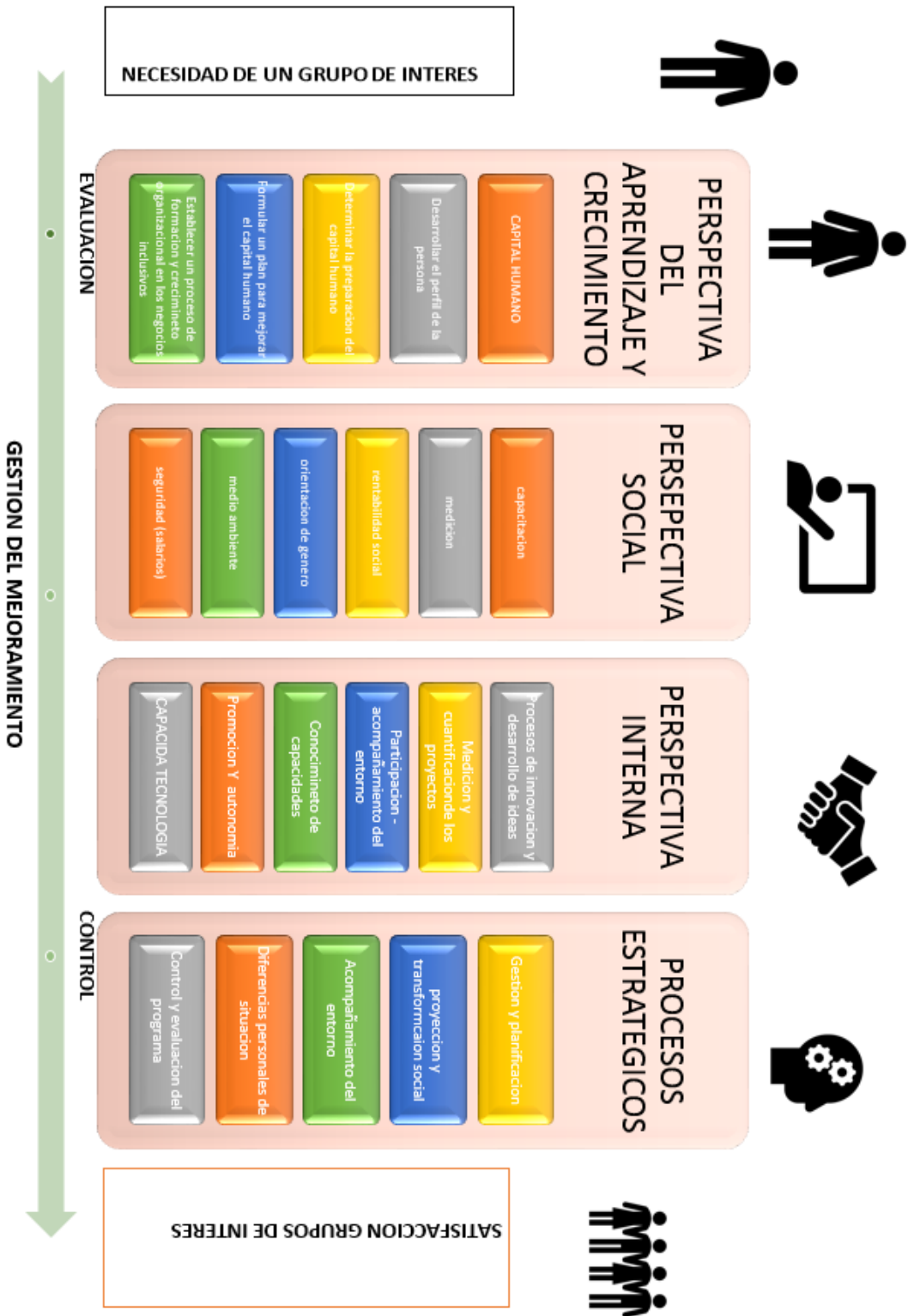
Se evidencia la necesidad de entregar resultados de la caracterización a cada persona puesto que es de carácter vital que las encuestadas obtengan su análisis de resultados. Es preferible la participación presencial del grupo de investigadores para resolver inquietudes y revisar que los cuestionarios se entreguen completamente diligenciados. También es importante entregar recursos para cuantificar y clasificar en un modelo de encuesta los factores motivacionales de cada participante en un curso de emprendimiento, puesto que esto permite realizar un seguimiento personalizado para revisar las rutas pertinentes de evaluación frente a la toma de futuros cursos de PROSOFI.

Si se validan los factores que inciden en la participación o en el abandono de cada idea de negocio, esta información puede resultar útil para aplicarla en el próximo curso de emprendimiento contando con herramientas de monitoreo para los participantes.

12. Referencias bibliográficas

- Adams, S. (1965). Toward and understanding of inequity. En: *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436.
- Alderfer, C. (1969). ERC Theory. En: *Organizational Behavior and Human Performance*.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Nueva York: Mc Graw Hill
- Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible CECODES. (2008). *Los negocios inclusivos en Colombia*. Recuperado de: http://cecodes.org.co/site/wp-content/uploads/publicaciones/Negocios_Inclusivos_en_Colombia.pdf
- Corporación Mundial de la Mujer Colombia. (2017). *Misión*. Recuperado de: <http://www.cmmcolombia.org/quienes-somos/>
- Herzberg, F. (1968). ¿Cómo motiva usted a sus trabajadores? En: *Harvard Business Review*, 13-22.
- Locke, E. A. y Latham, G. P. (1985). The application of goal setting to sports. En: *Journal of Sport Psychology*, 7, 205-222.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. Nueva York: Harper & Row.
- McClelland, D. (1987). *Human motivation*. Estados Unidos: Cambridge University Press.
- McGregor, D. (1960). *El lado humano de las organizaciones*. Colombia: D'vinni editorial.
- Méndez, S., Linares, A. y Pérez, B.C. (2012). *PROSOFI, un modelo académico para acompañar el desarrollo integral de comunidades marginales*. Recuperado de: <http://ingenieria.javeriana.edu.co/documents/2838900/2841649/prosofi-2015-042/1d3cd1e5-ef40-4263-b2fd-eb260d0c4c71>
- Rabbat, I. y Paul, R. (2014). Seven Elements of Social Innovation. En: *Stanford Social Innovation Review*. Recuperado de: https://ssir.org/articles/entry/seven_elements_of_social_innovation
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Front Matter. (1980). *The Journal of Philosophy*, 77(6). Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/2025639>
- copied Montejó, C. (2014). EL ENTORNO DEL EMPRENDIMIENTO. In *El emprendedor de organizaciones innovadoras* (pp. 41-56). Siglo del Hombre Editores. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/j.ctt15sk9cb.7>

MAPA DE PROCESOS PARA PROSOFI (PROPUESTA)



13. Anexos