

MODELO PARA EL DESARROLLO DEL POTENCIAL HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS PARA EL DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL, EN LA POBLACIÓN VULNERABLE DE SANTIAGO DE CALI

A COMPETENCY-BASED APPROACH TO HUMAN POTENTIAL DEVELOPMENT FOR THE CONDUCT OF BUSINESS ACTIVITY BY VULNERABLE POPULATION GROUPS IN SANTIAGO DE CALI

Luis Fernando Parra Villanueva

Docente investigador de la Universidad Libre - Cali, Colombia
administraciondec@unilibrecali.edu.co, luisfparra56@yahoo.com

Resumen

El artículo es producto de la investigación "Modelo de gestión del potencial humano, basado en competencias, para el desarrollo de la actividad empresarial, en la población vulnerable de Santiago de Cali". Su objetivo general está enfocado en diseñar, estructurar e implementar un modelo de gestión del potencial humano, basado en competencias, en la población vulnerable de Santiago de Cali, tomando como base de estudio e implementación, las comunas 20 y 21, que posibilite mejorar su actividad empresarial, y contribuya al mejoramiento de su calidad de vida. Debido a que el desarrollo de la actividad empresarial que caracteriza a la población marginal de las grandes ciudades es precario, en particular, en la ciudad de Cali, en esta investigación se plantea el diseño de un modelo cuyas estrategias se fundamentan en: los modelos de *Spin off*, con las incubadoras o viveros empresariales, el aprendizaje continuo y colaborativo, la generación de unidades productivas de base tecnológica, la vinculación de agentes externos e internos de apoyo para integrar y dinamizar el modelo, para lo cual se estructura desde la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas

y Contables de la Universidad Libre Cali, un nodo que articula la unidad de emprendimiento, el centro de prácticas empresariales y el centro de investigaciones, igualmente se establecen los canales de interrelación estratégica con una red social de apoyo empresarial conformada por actores como: Gobierno, sector financiero, sector productivo y ONG.

Abstract

This article is the result of a research project titled "A competency-based approach to human potential development for the conduct of business activity by vulnerable population groups in Santiago de Cali." The general purpose of this article focuses on the design, structure, and implementation of a competency-based human potential management approach aimed at vulnerable population groups in Santiago de Cali based on a review of districts 20 and 21 which could potentially contribute to improving the business activity and quality of life of people living in these districts. Because of the current precarious state of development of business activity which is typical of marginal population in large cities, especially in Cali, this

research project proposed the design of an approach with strategies based on: using spin-off models with business incubators; continuous and cooperative learning, establishing technology-based production units; and engaging both external and internal support personnel in order to assemble a dynamic model. To this end, the School of Business Management, Economics and Accounting at Libre University based in Cali structured a hub which links the entrepreneurship unit, the internship center, and the research center. It also established the strategic inter-relation channels with a business support social network comprised of various actors, including among others government agencies, financial sector, manufacturing sector, and NGO.

Clasificación JEL: M100

Palabras clave

Spin-off, incubadora, potencial humano, competencias, población vulnerable, aprendizaje continuo, apropiación social y tecnológica, emprendimiento y empresarismo, incubadora, gestión de proyectos.

Keywords

Spin-off, incubators, human potential, competencies, vulnerable population, continuous learning, social and technological appropriation, entrepreneurial ability and entrepreneurship, project management.

Introducción

Es un hecho que en Santiago de Cali se están presentando escenarios como: un evidente crecimiento de la población desplazada¹, franjas de miseria en la ladera y los barrios marginales², un desmedido crecimiento del mercado callejero: ventas ambulantes, propias de una economía informal³. Todo esto es producto de la carencia de oportunidades de empleo y la ausencia de una política pública, en función del desarrollo económico y social sostenible; desarrollo que posibilite la satisfacción de necesidades básicas y eleve la calidad de vida de la población vulnerable. Ante esta situación, se hace necesario plantear acciones encaminadas a proporcionar alternativas de solución, desde la autogestión comunitaria, con el apoyo y articulación de distintas entidades: educativas, organizaciones sin ánimo de lucro, centros de apoyo productivo, sector productivo, banca y gobierno.

Esta investigación, cuya base de estudio es la problemática de la actividad empresarial de la población vulnerable de las comunas 20 y 21, de la ciudad de Santiago de Cali, ha puesto en evidencia que los casos desarrollados, las teorías y corrientes, en materia de emprendimiento empresarial y empresarismo, no le dan relevancia al aprendizaje para el desarrollo de competencias; y que existe una ausencia total de un acompañamiento continuo en estos procesos de aprendizaje. Así mismo,

la investigación mostró la falta de articulación que hay entre los modelos propuestos para este tipo de población y los diferentes actores institucionales, empresariales y sociales del contexto de manera sinérgica.

La hipótesis que se planteó fue: Si se diseña e implementa un modelo de desarrollo del potencial humano, basado en competencias para la población vulnerable de Santiago de Cali, articulado con los planes de desarrollo de la actividad empresarial de la región, y los saberes propios de este tipo de población, se podrán ejecutar proyectos empresariales de base tecnológica que permitan desarrollar nuevos empleos y se mejorará la calidad de vida.

Los resultados de la investigación se muestran, en este artículo, agrupados en dos secciones. En la primera se presenta el marco contextual y se exponen el problema, los métodos de investigación utilizados y los referentes teóricos manejados. En la segunda, se describe el modelo diseñado. Al final, se plantean algunas conclusiones.

1. Marco contextual

El semillero de investigación de "Emprendimiento Social Comunitario" de la Facultad se encargó de recoger los datos relacionados con la zona y la población objeto de estudio. Encontraron la siguiente información: Las dos

comunas tienen un total de 157.610 habitantes (Dane, 2005). El 57,3% de la población pertenece a un estrato bajo. Un 59% de la población es apta para trabajar. El 27% es económicamente activa, un 23%, empleada y 58%, subempleada. Se nota un alto índice de desempleo que llega al 18,5%. El ingreso medio per cápita de esta población es de \$180 dólares mensuales, y su mayor fuente de ingresos proviene de las unidades productivas informales y de la actividad del mercado callejero; estas representan un 75,4% del total de la actividad empresarial de la comuna. Las principales debilidades financieras que presenta la actividad empresarial en estas comunas son: la carencia de capital de trabajo y de capital semilla para invertir, baja rentabilidad, bajo o nulo crecimiento, dificultades de acceso al micro crédito o líneas de fomento por el mismo carácter de informalidad que presentan (García, 2009), carencia de un sistema de información contable y financiero.

En cuanto al corregimiento de la Elvira, sus habitantes llegan a 2.147 y su población campesina es de vocación agrícola⁴. El 74% del total de las unidades productivas tiene un promedio de ventas anuales en un rango de \$1.600 a \$2.500 dólares anuales. Se evidencia deficiencia en los procesos de comercialización y distribución, ausencia de eslabonamientos productivos, poco o casi nulo poder de negociación y baja capacidad de rivalización, ausencia de innovación para el desarrollo de los productos, carencia de estrategias de diferenciación e inadecuados servicios de atención al cliente.

La actividad empresarial de estas unidades productivas está destinada, en un 41,2%, al sector de alimentos; el 28%, al sector comercio y tan solo el 2,6% es industrial; con un bajo perfil tecnológico y, por consiguiente, una baja calidad del empleo. El 81,6% de las empresas que existen no están legalizadas, el 68% son de carácter individual y el 27% generan entre 1 a 5 empleos. Estas unidades productivas carecen de maquinaria, equipos y herramientas apropiadas para el desarrollo productivo, con infraestructura de planta física deficiente.

Tienen problemas en la estandarización de los productos, ausencia de técnicas apropiadas de abastecimiento, deficiente manejo de inventarios, almacenamiento,

distribución y transporte; ausencia de procesos de aseguramiento de la calidad, baja capacidad de producción para cubrir la demanda y la frecuencia de pedidos, carencia de programas de producción, ausencia de procesos administrativos, empresas con aplicación de procesos de producción artesanal y carentes de base tecnológica. El apoyo en asesoría y consultoría es bajo, pues ha llegado tan solo a cubrir a un 44% del total de las unidades productivas que se han vinculado a los planes de alguna entidad del Estado o a un programa especial, ofrecido por una fundación o institución de educación superior. La asesoría técnica y de gestión empresarial es la más baja: la primera, de 0,9% y la segunda, del 11,4%, respectivamente, del total de la asesoría y consultoría recibidas.

La actividad empresarial de la Elvira, en su mayoría, es agraria, representa un 62%. Hay una marcada ausencia de buenas prácticas agrícolas, falta de estandarización de los procesos de cultivo y cosecha, deficiente o nulo sistema de comercialización, lo que dificulta la estandarización de precios.

En cuanto al grado de escolaridad, el 23,7% tiene primaria completa; el 20,2%, educación media completa y es muy bajo el nivel técnico y tecnológico: solo el 4%; del total de la población es universitario, el 0,9%. Sin embargo, cabe destacar que una parte de esta población posee saberes importantes en el campo de la artesanía y oficios especializados, pero poco competitivos y calificados. No obstante, les han permitido generar algunas propuestas económicas de subsistencia. Además, se observa el deficiente nivel de competencias laborales, evidenciado en la actividad empresarial que desarrollan y el bajo nivel de escolaridad, producto del bajo nivel de competencias cognitivas de aplicación técnica, tecnológica, en el trabajo que desempeñan. Se presenta una ausencia de programas de salud ocupacional, altos riesgos biológicos y físicos, carencia de capital físico, ausencia de procesos de gestión del conocimiento y de programas de aprendizaje continuo.

Frente a esta problemática social de la población vulnerable, existe una gran preocupación universal por el tema de la pobreza y la hambruna; al igual que por los modelos educativos y el desarrollo de políticas públicas apropiadas que puedan ayudar a resolverla. Así quedó

consignada en la Cumbre del Milenio, convocada por la Naciones Unidas en el año 2000. En ella, se establecieron las metas de desarrollo del milenio, las cuales se “han convertido en la norma internacional de referencia para medir y verificar los avances de la condición humana en los países en desarrollo” (Juma, 2000). Sus principales acciones le apuestan a la infraestructura tecnológica, la educación científica y tecnológica y las actividades empresariales en ciencia, tecnología e innovación, entre otros.

Por su parte, el gobierno nacional y las administraciones locales han incluido, en sus planes de desarrollo y en las agendas prospectivas, la necesidad de impulsar el emprendimiento empresarial y la generación de unidades y proyectos productivos en la población marginal y vulnerable⁵. Pero la estrategia fracasó, por el bajo número de unidades generadas que han perdurado. Esto se debió a que se destinaron recursos financieros de manera puntual, a través de proyectos de convocatoria pública, los cuales fueron canalizados por medio de fundaciones o instituciones universitarias, que aplicaban más de un 70% de ellos, en procesos de alistamiento y capacitación en temas de gestión empresarial y talleres de manualidades, usando metodologías inapropiadas. Además, porque no han dado los resultados esperados y porque no tenían la orientación hacia el desarrollo de competencias requeridas; lo cual posibilita a esta población establecer y aplicar una verdadera estrategia de desarrollo empresarial sostenible a futuro.

Otras acciones se vienen trabajando con la ley de educación para el trabajo y el desarrollo humano; pero lo están haciendo de manera aislada y parcializada. No han tenido una verdadera conexión con un modelo que articule las tendencias y necesidades regionales con los saberes populares potenciados y con procesos educativos orientados al desarrollo de un perfil de competencias. Un modelo que involucre las áreas del empresarismo, el uso de tecnologías, la gestión empresarial y el desarrollo social, para que sirva de base además para el desarrollo de proyectos de creación de unidades productivas de base tecnológica. Se puede afirmar que muchos de los modelos aplicados han sido de corte y aplicación asistencialistas. Con ello, no se ha logrado superar el escaso capital físico y el débil capital humano y social⁶.

El perfil socioeconómico y las características de la actividad empresarial expuestas evidencian, entonces, la problemática siguiente.

1.1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La existencia de una actividad empresarial informal de bajo perfil tecnológico y con escasos recursos de financiación, debido a la falta de competencias específicas tecnológicas, sociales y de gestión empresarial, de la población vulnerable de Santiago de Cali, que no les ha posibilitado acceder a las fuentes de financiamiento y a los beneficios de los planes de desarrollo local y regional con vistas a la formalización de proyectos productivos de base tecnológica para el desarrollo y mejora de la calidad del empleo.

1.2. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Con el fin de dar una solución pertinente y adecuada al problema, se emplearon los siguientes métodos de investigación:

1. Método hipotético-deductivo: para posibilitar la formulación de la hipótesis planteada y el desarrollo del proceso de diseño y estructuración del modelo propuesto.
2. Método dialéctico: para establecer un análisis crítico de los aportes teóricos precedentes de los diferentes tópicos de la investigación tanto en Colombia como en el extranjero.
3. Método de análisis y síntesis: para detallar los procesos de estructuración y diseño, integración, implementación y validación del modelo.
4. Método coloquial: para socializar la propuesta y generar la discusión en comunidades científicas y académicas, que posibiliten ajustes y mejoras.
5. Opinión de expertos: para retroalimentar la percepción de la implementación del modelo, identificando restricciones, barreras de entrada y deficiencias del mismo, y posibilitar ajustes y mejoras.

- 6. **Uso de encuestas, entrevistas y observación directa:** para obtener la información relacionada con la población objetivo, su caracterización, perfil, necesidades y tendencias; y la obtención de información del macroambiente.
- 7. **Métodos estadísticos:** para la evaluación cuantitativa, requerida en el proceso de estructuración, diseño e implementación del modelo.

- Teoría acerca de las competencias, el potencial humano.
- Teorías del aprendizaje continuo, del emprendimiento y empresarismo.
- Gestión de proyectos, incubadoras de empresas y los *Spin - off*.

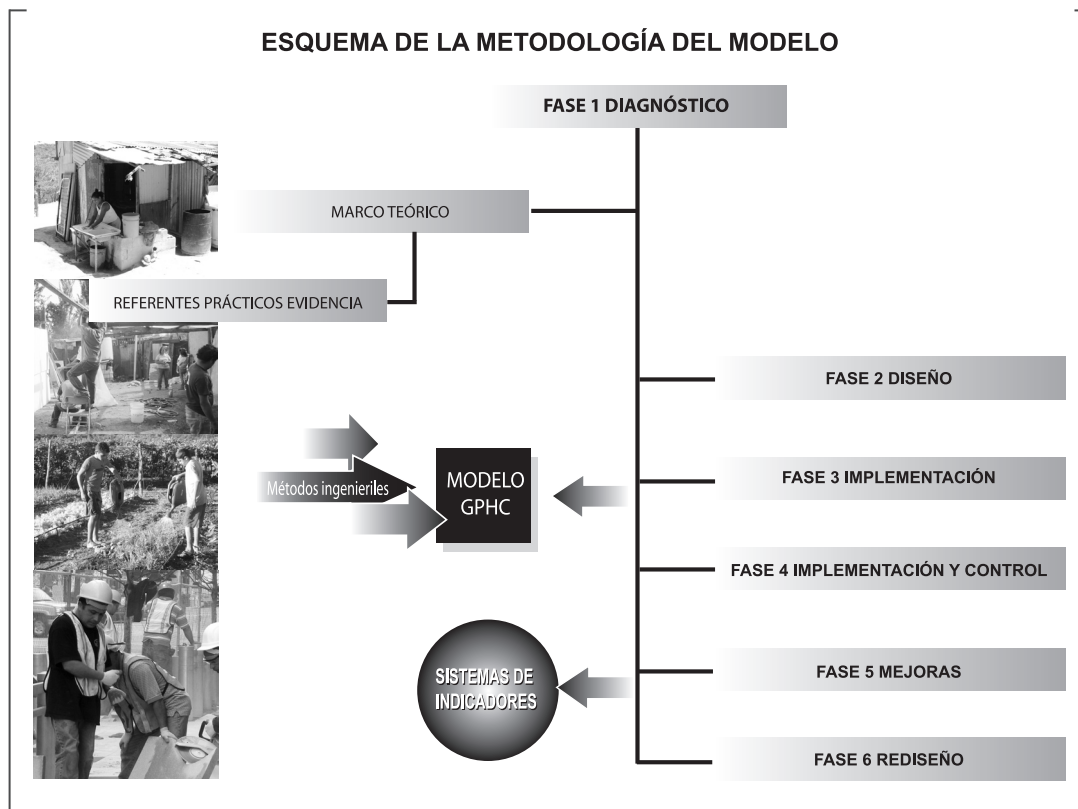
1.3. REFERENCIAL TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

Para el diseño del modelo y el desarrollo de la investigación se trabajaron los siguientes sustentos teóricos:

- Corrientes y trabajos acerca de la informalidad, la vulnerabilidad y la pobreza.

Teorías y tendencias acondicionadas en diferentes escenarios y realidades. Para este contexto, son adaptadas a una realidad de la cosmovisión étnico-cultural propia, donde se entremezclan los saberes populares, los aglutinantes colectivos y los constructos imaginarios de la población objeto de estudio, los cuales determinan elementos importantes para la aplicación y adopción de estas teorías, de una manera singular y particular.

La Informalidad: Según Ortiz (1998), se define:



▲ Figura 1. Esquema de la metodología del modelo

Fuente: El autor

Como un conjunto de unidades dedicadas a la producción de bienes y prestación de servicios con la finalidad primordial de crear empleos y generar ingresos para las personas que participan en esa actividad. Estas unidades funcionan típicamente en pequeña escala, con una organización rudimentaria, en la que hay muy poca o ninguna distinción entre el trabajo y el capital como factores de producción. Las relaciones de empleo -en los casos en que existan- se basan más bien en el empleo ocasional, el parentesco o las relaciones personales y sociales, y no en acuerdos contractuales que supongan garantías formales (Ortiz, 1998, 3).

El aprendizaje organizacional basado en la gestión del conocimiento, se define como:

Un proceso de adquisición de conocimiento, mediante el cual se logra entender y desarrollar procesos de adaptación a las fuerzas externas, como son las TICS, las nuevas técnicas del trabajo y los procesos, las nuevas tecnologías de producción, la necesidad de adquirir y aplicar competencias para el uso de la información, de tal manera que ello conduzca a generar mayor productividad, competitividad y rentabilidad a la empresa (González 2008).

El aprendizaje colaborativo (*Collaborative Learning*) es un conjunto de métodos de instrucción y entrenamiento apoyados con tecnología, así como estrategias para propiciar el desarrollo de habilidades mixtas (aprendizaje y desarrollo personal y social) donde cada miembro del grupo es responsable tanto de su aprendizaje como del resto del grupo que busca propiciar espacios en los cuales se dé el desarrollo de habilidades individuales y grupales a partir de la discusión entre los estudiantes al momento de explorar nuevos conceptos). El aprendizaje

colaborativo se caracteriza por la igualdad que debe tener cada individuo en el proceso de aprendizaje y la mutualidad, entendida como la conexión, profundidad y bidireccionalidad que alcance la experiencia, siendo ésta una variable en función del nivel de competitividad existente, la distribución de responsabilidades, la planificación conjunta y el intercambio de roles (Díaz, Barriga, 2002).

La gestión basada en procesos: está definida en la norma NTC ISO 9001:2000, consiste en gestionar las actividades y recursos como procesos a fin de lograr la eficacia, eficiencia y efectividad de los sistemas de gestión de las organizaciones. La misma norma ha definido el concepto de sistema de gestión y de proceso así: el sistema de gestión: sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos. Proceso: conjunto de actividades mutuamente relacionales o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados (Ríos, 2009).

El aprendizaje en las empresas comunitarias: Este tipo de empresas tienen un modelo propio de organización, de autogestión, de dirección y por ende de aprendizaje. Es indiscutible el manejo y adopción de un modelo de aprendizaje continuo, colaborativo-tutoriado y de acompañamiento permanente, utilizando las técnicas del diálogo como son la rueda de ideas, los grupos de conversación, los debates críticos, la formación de equipos de estudio y la orientación tutorial individual y grupal (Barkley, 2007). “La competencia es una característica de fondo del individuo que se relaciona con su desempeño efectivo o superior” (Boyatzis, 2002). “Las competencias se refieren a la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo, no solo se adquieren por instrucción sino en gran medida por experiencia en situaciones concretas de trabajo” (Vargas, 2003). Las competencias siempre se refieren al comportamiento de las personas en el trabajo o en la situación de trabajo, tienen una jerarquización y es importante establecer un proceso para su formulación en la empresa, se marca una gran diferencia entre conocimientos y competencias y los conocimientos son la base para las competencias. “Las competencias como conductas o comportamientos, pueden potenciar o anular una capacidad natural” (Alles, 2006). Conjunto

de destrezas, habilidades, conocimientos, características conductuales y otros atributos, los cuales correctamente combinados, frente a una situación de trabajo, predicen un desempeño superior (Daziel, 2008).

Emprendimiento: El concepto de emprendimiento, viene del origen francés *entrepreneur* que significa pionero, frente a la aventura y a la incertidumbre. Se define como innovador, líder y creativo ante situaciones del entorno (Castillo, 1999). “El emprendimiento no es neutral, depende del contexto histórico y está condicionado por el modo de innovación dominante, el cual refleja una forma de ser, sentir, pensar, hacer y hablar que emerge del modo de innovación que es su fuente de inspiración y orientación” (Souza, 2007). “El emprendedor, se caracteriza por un perfil que posee atributos como liderazgo, vendedor de ideas, detallista, orientado a obtener resultados, activo, curioso, capaz de adaptarse a los cambios, transformador” (Vainrub, 2009).

Las incubadoras empresariales: Es un espacio y ambiente de servicios, en el que se desarrollan procesos de apoyo, acompañamiento, aprendizaje, asesoría, consultoría y fortalecimiento en gestión empresarial (plan de negocio, marketing, finanzas, etc.); el acceso a instalaciones y recursos a muy bajo precio e incluso de forma gratuita (local, teléfono, gas, agua, electricidad, etc.), para un nuevo emprendimiento y que se requiere para crecer y desarrollar su capacidad de sobrevivir en el mercado abierto.

Los Spin-off, término anglosajón, relacionado con la creación de unidades productivas empresariales dentro de una organización ya implantada sean públicas o privadas, las cuales actúan como una incubadora o vivero empresarial o parque científico y tecnológico. Las empresas creadas allí adquieren con el tiempo su independencia según su grado de fortalecimiento; suelen estar ligadas a los centros universitarios, por lo general nacen de las ideas de los profesores, investigadores, alumnos o empleados de la institución educativa.

La Red social empresarial: “Alianza estratégica permanente entre empresas que trabajan por lograr

objetivos comunes, orientados al desarrollo de la competitividad de sus integrantes, manteniendo cada una de ellas su independencia jurídica y gerencial” (Maeso, 2010).

2. Descripción del modelo

El modelo le apuesta al desarrollo del potencial humano de la población vulnerable, mediante el aprendizaje y apropiación de conocimiento, técnicas y desarrollo de potencialidades. Se trabaja, a partir de una estrategia basada en la identificación, formulación, incubación y desarrollo de unidades productivas de base tecnológica, utilizando los saberes populares y las experiencias de una actividad empresarial informal y de sustento propio. Las propuestas que se han implementado, en el ámbito local, han trabajado un aglutinante colectivo, con un esfuerzo de política pública, mediante la intervención directa de agentes externos a la comunidad. Pero no han incorporado un proceso de aprendizaje continuo que genere un impacto de desarrollo humano a través del desarrollo de competencias o el mejoramiento de las existentes. En particular, en Cali, no existe un modelo de desarrollo empresarial para la población marginal, que incorpore el fomento de una cultura de desarrollo empresarial con base tecnológica. Un modelo que aplique técnicas de gestión y administración de empresas para desarrollar un trabajo colectivo, y que rescate los valores sociales de convivencia y cohesión.

Aunque hay entidades que apoyan financieramente la generación de unidades productivas de base tecnológica, no ayudan en la planificación y desarrollo del proyecto, y el acompañamiento es deficiente. Por esto, es baja la perdurabilidad empresarial de este tipo de empresas. Las incubadoras empresariales han fracasado, muchas de ellas se han cerrado y tampoco han fomentado el desarrollo de competencias para el fortalecimiento de la actividad empresarial.

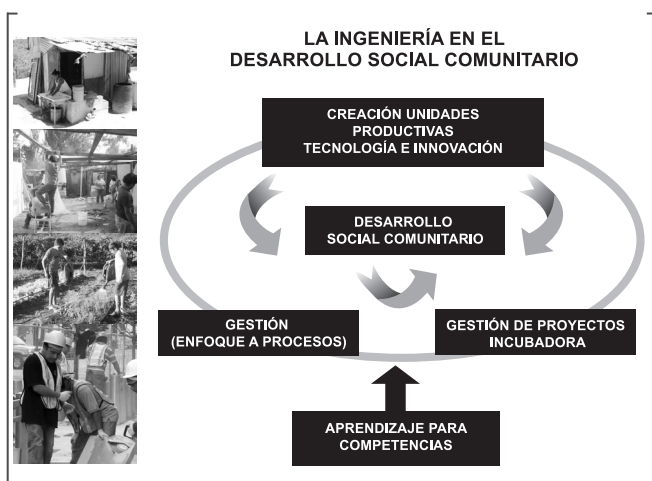
2.1. LO INNOVADOR DEL MODELO

Como punto innovador, este modelo plantea: a) la incorporación del aprendizaje continuo, para lograr el desarrollo de competencias en este tipo de población, b) el

fomento y desarrollo del empresarismo, como estrategia para el desarrollo social comunitario, c) la vinculación de actores externos de apoyo en red (Gobierno, Universidad, sector financiero), como dinamizadores y colaboradores del proceso, d) la incorporación de un nodo de apoyo y acompañamiento permanente a la empresa social comunitaria, e) el fomento de proyectos productivos con organización social comunitaria, con base tecnológica y desarrollo de eslabones productivos, f) la incorporación de un proceso de incubación de la empresa social comunitaria. Todo ello plantea la estructuración de un *spin off* universitario desde la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables, para crear y potenciar unidades productivas de base tecnológica comunitarias trabajando con población vulnerable y el diseño e implementación de un modelo que articula lo ingenieril al servicio del desarrollo social.

2.2. BONDADES DEL MODELO

- Posibilita el desarrollo de competencias en una población marginal.
- Desde su cosmovisión étnica y cultural, genera una dinámica que articula procesos educativos, sociales,



▲ Figura 2. Ingeniería en el desarrollo social comunitario. Se ilustra los cuatro componentes, que con las técnicas y procedimientos ingenieriles que potencializan el desarrollo social comunitario, se constituye en el modelo de *Spin off* que se está planteando en la presente investigación.

tecnológicos, con la participación de diferentes actores del contexto socioeconómico local.

- Facilita la dinamización de un modelo de proyección social universitaria, con la vinculación de toda la comunidad académica y el estamento de egresados.
- Contribuye al desarrollo del tejido social, la asociatividad, la cohesión social y la organización comunitaria.
- Desarrolla procesos educativos para el fomento del empresarismo y la gestión empresarial en población vulnerable, cuyos resultados se revertirán en la generación de unidades productivas de base tecnológica, para mejorar la calidad de vida de esta población.
- La riqueza, en el aporte teórico, se fundamenta en el modelo de desarrollo y de gestión de este tipo de empresas, pues transversaliza el tema empresarial a partir de la visión ingenieril y el desarrollo social, lo que le da novedad científica a la investigación.
- El uso de metodologías y técnicas preliminares de diagnóstico permite identificar elementos y variables para la construcción del mismo; de la misma manera para su validación, en la fase de implementación.
- Proporciona a la comunidad la generación de empleo y, por ende, ingresos. En tal sentido, la validación del modelo guarda relación con el desarrollo de proyectos en las comunidades, con la participación de recursos del estado, de ONG y de recursos de cooperación internacional.

2.3. CARACTERÍSTICAS DEL MODELO

Se fundamenta en la teoría de sistemas, incorporando además unas fases de desarrollo: la fase de alistamiento, la fase de operacionalización y la fase de mejora. Por tener el enfoque sistémico tal como lo fundamentan Kast y Rosenzweig (1981, p. 107) un sistema es “un todo unitario organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes y delineado por límites, identificables de su ambiente o suprasistema”. En tal sentido el modelo planteado opera como un sistema abierto, dinámico y con características de sinergia entre los actores participantes. Está dinamizado por: a) un proceso de interacción, con

actividades de aprendizaje continuo, para el desarrollo de competencias, b) la autorregulación y seguimiento, desde la creación e implementación de un nodo de apoyo y fortalecimiento a la empresa social comunitaria, c) la vinculación activa para el apoyo institucional, bien sea a través del apalancamiento financiero (Crédito de Fomento) o mediante el fortalecimiento empresarial (en la logística empresarial, en los procesos de comercialización y distribución efectivos, en los procesos de producción), d) la implementación de programas de asesoría, consultoría y acompañamiento continuo, e) el desarrollo de proyectos productivos de base tecnológica, desde su identificación, formulación, evaluación, incubación y puesta en marcha y el desarrollo empresarial en red social, f) la apropiación y aplicación de conocimiento tecnológico, social y de gestión empresarial, g) el fomento de una cultura empresarial y social comunitaria, h) el fomento de la asociatividad, del trabajo en equipo, del empresarismo, de la innovación y de la creatividad, i) el desarrollo de un aprendizaje continuo colaborativo. Su estructuración opera como un modelo *Spin off*, en este caso se incuban empresas comunitarias de base tecnológica y se incorpora el vivero empresarial o incubadora como espacio físico y proceso que permita el fortalecimiento de estas unidades empresariales gestadas.

2.4. PRINCIPIOS DEL MODELO

Su eje central es el desarrollo del potencial humano, inspirado en los paradigmas que establecen la teoría general de sistemas. Es pertinente aclarar que las concepciones de causalidad lineal trabajadas trascendieron a una causalidad multidimensional. Es más que la suma de partes, con relaciones de interdependencia de sus elementos. Con característica holística, es decir, que un cambio en una de sus partes impacta a las demás partes generando también cambios. De esta manera se superó la concepción de la fragmentación disciplinar hacia una visión integradora del potencial humano, y se transformó la postura funcional estructuralista por una perspectiva de los sistemas dinámicos, abiertos, dialógicos, comunicativos y situacionales. En este sentido podemos plantear, como principios fundamentales del modelo, los siguientes:

- El principio de integralidad: Representa el sistema y sus dimensiones como un todo. Guarda las características de unidad autónoma e interdependiente, superando el reduccionismo y reemplazándolo por lo hologramático.
- Principio de complementariedad: Potenciar y establece relaciones, conexiones entre las dimensiones y sus partes, en interacción y acciones recíprocas complementarias.
- Principio de recursividad: Está expresado en los procesos de alistamiento, de desarrollo de competencias e incubación emprendedora, los cuales producen en sí, un círculo de aprendizaje que interviene en la empleabilidad, perdurabilidad y la sostenibilidad. El efecto se vuelve causa, la causa se vuelve efecto; transformando la linealidad de causa - efecto, de dichos procesos, en una causalidad compleja entre ellos.

2.5. OBJETIVOS DEL MODELO

- Desarrollar competencias sociales, tecnológicas y empresariales, en la población vulnerable de Santiago de Cali.
- Crear y estructurar un Centro de Apoyo para la empresa social comunitaria, desde la universidad, para vincular a la comunidad académica: docentes coordinadores de práctica, docentes investigadores, estudiantes practicantes, auxiliares de investigación y monitores. Que articule el Departamento de Prácticas Empresariales, la Unidad de Emprendimiento y los Centros de Investigación, como unidades de apoyo al Centro.
- Fortalecer la proyección social de la universidad y fomentar la responsabilidad social empresarial entre los estudiantes participantes.
- Identificar, estructurar, incubar y ejecutar proyectos productivos de base tecnológica en la población vulnerable de Santiago de Cali.
- Promover el vínculo entre los actores externos del contexto local (gobierno, universidad, entidades financieras, centros de investigación y sector productivo), para apoyar y dinamizar el desarrollo de la actividad empresarial de esta población.

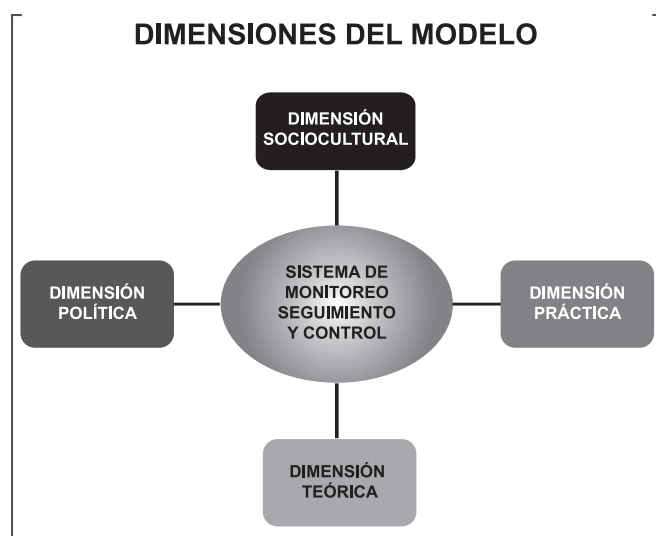
2.6. PREMISAS

El bajo nivel de escolaridad de la población vulnerable a la que se le propone la implementación de un proceso de aprendizaje colaborativo propio, que es lento.

- El grado de marginalidad y exclusión en esta población, que han generado en ella altos niveles de desconfianza y resistencia al cambio, baja asociatividad y cohesión social.
- La existencia de microcréditos o líneas de financiación para el desarrollo de las unidades productivas.
- La voluntad política que deben tener los actores del contexto relacionada con su participación activa en el proceso de desarrollo e implementación del modelo.
- La ausencia de una cultura hacia la apropiación y aplicación tecnológica, en este tipo de población.

2.7. DIMENSIONES DEL MODELO

Se definieron las siguientes dimensiones: la teórica, la social y cultural, la práctica u operativa, la tecnológica y la política (Ver Figura 3).



▲ Figura 3. Dimensiones del modelo

Fuente: El autor

2.7.1. DIMENSIÓN TEÓRICA

El modelo se ha estructurado sobre dimensiones teóricas que abordan estos puntos:

- **Las competencias:** Se procura desarrollar, sobre tres grandes ejes, las competencias sociales, las de apropiación y aplicaciones tecnológicas y las emprendedoras y de gestión.
- **El aprendizaje continuo:** Para lograr el desarrollo de competencias, la identificación y desarrollo de proyectos productivos; mediante el uso de ambientes de aprendizaje colaborativo, significativo y pedagogías activas y vitales.
- **El emprendimiento empresarial y social:** Para el desarrollo del tejido social y el bienestar de la comunidad marginal.

2.7.2. DIMENSIÓN SOCIAL Y CULTURAL

Se trabaja desde los aglutinantes colectivos y desde la cosmovisión propia de la población marginal, de las comunas 20 y 21 de la ciudad de Santiago de Cali y el corregimiento de la Elvira. Esta población se caracteriza por tener una cultura propia hacia la informalidad empresarial, con bajo uso tecnológico y poca innovación, con saberes populares orientados hacia las artes y oficios. Esta cultura muestra altos niveles de desconfianza, poca cultura ciudadana y baja cohesión social.

2.7.3. DIMENSIÓN POLÍTICA

Es la relacionada con la incorporación y articulación de actores que apoyan el desarrollo e implementación del modelo. El gobierno local lo haría a través de las Secretarías de Desarrollo y Bienestar Social, las Secretarías de Agricultura, aplicando recursos financieros que se destinan a la comunidad y articulándolo con:

- La política pública orientada a la erradicación de la pobreza y el desarrollo de proyectos empresariales.
- El sector financiero, a través de las líneas de crédito de fomento para capital semilla, capital de trabajo y desarrollo de infraestructura.

- El sector educativo encargado de desarrollar el proceso de aprendizaje continuo colaborativo y el acompañamiento, mediante la asesoría y consultoría empresarial continua y gestión de proyectos productivos de base tecnológica, a través de los departamentos de prácticas, grupos de investigación con docentes y monitores, para articularse a un centro de apoyo y fortalecimiento a la empresa social comunitaria.
- Instituciones como el Sena y otras instituciones tecnológicas industriales, quien apoyarán el proceso de apropiación y aplicación de tecnologías.
- El sector productivo, a través del apoyo de la logística empresarial en la cadena de suministro: compras, almacenamiento, distribución y transporte. De esta manera, se convierte en un eslabón importante para el desarrollo de la actividad empresarial sostenible.

2.7.4. DIMENSIÓN PRÁCTICA U OPERATIVA

Está relacionada con las etapas que plantea el modelo:

- Una etapa de alistamiento.
- Una etapa de implementación del aprendizaje colaborativo para el desarrollo de competencias, a través de talleres activos.
- Una etapa de identificación, formulación y evaluación de proyectos, y
- Una etapa de incubación de proyectos productivos y diagnóstico de salida para comparar el avance y el aprendizaje obtenido por la población vinculada al programa.

2.8. ESTRATEGIAS PARA SU IMPLEMENTACIÓN

- Suscripción de convenios para fomentar una red que apoye y dinamice el programa (Estado-Universidad-Centros educativos-Sector financiero-Sector productivo), es decir, fomentar una red socio empresarial comunitaria, como estrategia dinamizadora del modelo y del programa.
- Creación de un Centro de apoyo y fortalecimiento de la empresa social comunitaria con el fin de articular la Unidad de Emprendimiento con el

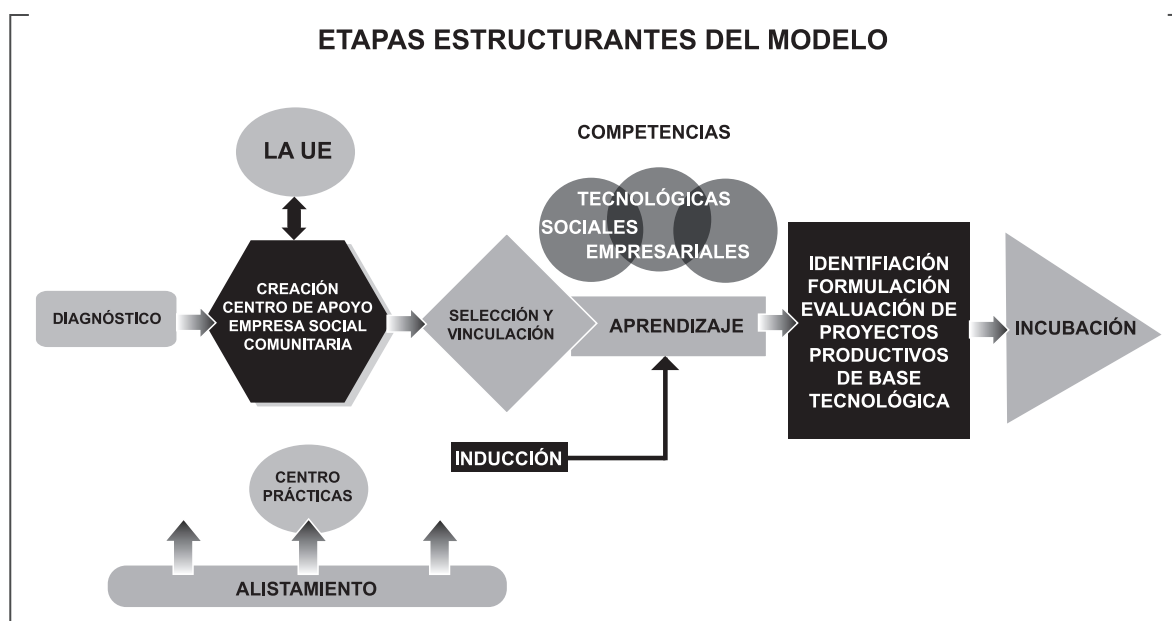
Departamento de Prácticas Empresariales de la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables de la Universidad Libre Seccional Cali, cuya gestión se centra en la dinamización de los procesos de aprendizaje continuo tendientes a: a) desarrollo de competencias, b) acompañamiento para la identificación, formulación y estructuración de proyectos de base tecnológica, c) construcción y aplicación de indicadores de evaluación del modelo, d) diseño y mantenimiento de la incubadora, e) proceso de monitoreo y acompañamiento continuo a las unidades incubadas.

- Vinculación de la comunidad universitaria, a través de la facultad (docentes, investigadores, practicantes y monitores) al proyecto mediante el Centro de Apoyo y fortalecimiento de empresas social comunitaria.
- Estructuración de la incubadora de empresa social comunitaria.
- Creación de empresas sociales comunitarias de base tecnológica, mediante la figura legal de empresas asociativas de trabajo, SAS (Sociedad Anónima Simplificada) o cooperativas.
- Diseño e implementación del sistema de información de seguimiento y monitoreo del programa.

2.9. ETAPAS ESTRUCTURANTES DEL MODELO

- Alistamiento: diagnóstico perfil socioeconómico⁷.
- Creación del Centro de apoyo y fortalecimiento, Diseño del sistema de monitoreo y seguimiento.
- Creación de la red socio empresarial de apoyo⁸.
- Aprendizaje y desarrollo de competencias.
- Identificación y desarrollo de proyectos productivos de base tecnológica⁹.
- Etapa de incubación.
- Proceso transversalizador: Implementación del sistema de monitoreo y seguimiento para la autorregulación del modelo.

La Figura 4 -Etapas estructurantes del modelo- explica las diferentes etapas del modelo planteado: El diagnóstico que da cuenta de la situación actual de la población vulnerable objeto de estudio, en el cual se utilizaron indicadores de capital social, desarrollo humano y



▲ Figura 4. Etapas estructurantes del modelo

Fuente: El autor

además se elaboró un diagnóstico del estado actual de la actividad empresarial de las comunas desarrollada desde una visión de las cuatro perspectivas (la perspectiva al cliente, la perspectiva financiera, la perspectiva de los procesos y la de la innovación y desarrollo), (Kaplan y Norton, 2004).

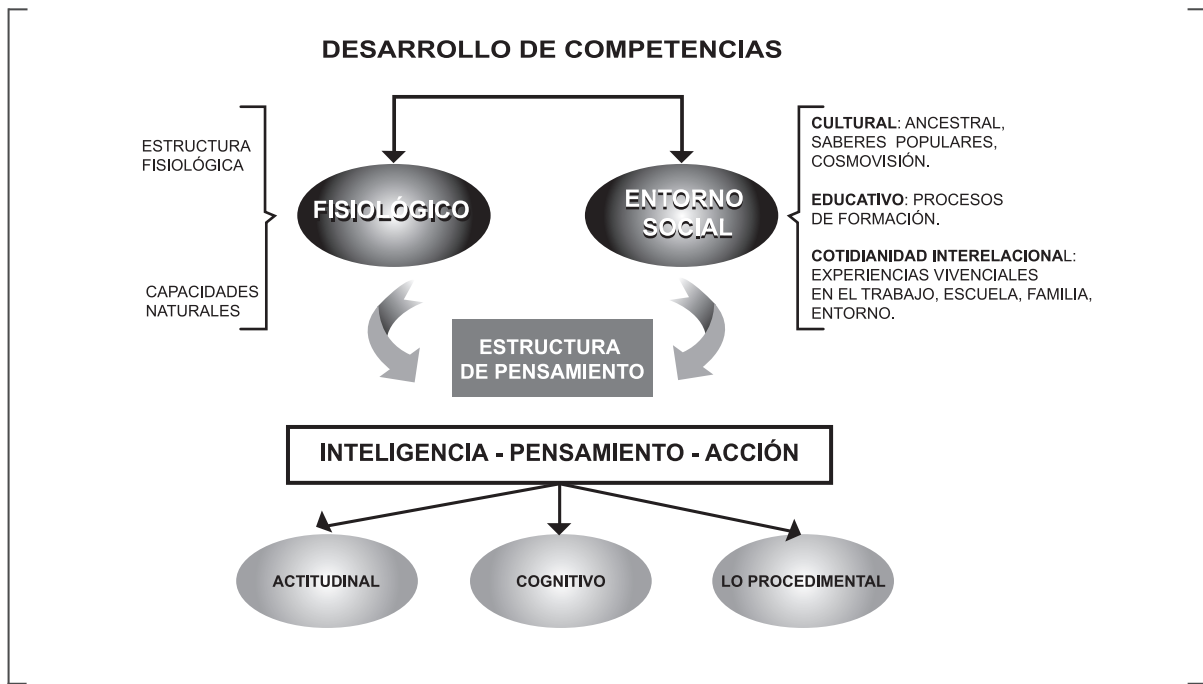
Posteriormente los procesos de conformación del nodo de apoyo, la red social empresarial, los procesos de selección y vinculación de las personas que hacen el programa, la inducción, el proceso de aprendizaje, la identificación, formulación y evaluación de proyectos empresariales de base tecnológica hasta la incubación con una connotación específica y diferenciadora, cual es la incubación de empresa social comunitaria y de base tecnológica.

La Figura 5 ilustra el sistema de aprendizaje para el desarrollo de competencias: Partiendo de la estructura fisiológica del individuo y sus capacidades naturales, el entorno social en el cual vive y se desarrolla, convive, se relaciona, se aglutina; entonces aparecen tres factores importantes: lo cultural, que involucra lo ancestral, los saberes populares y la cosmovisión de su mundo y entorno; lo educativo, es decir, sus procesos de formación;

lo cotidiano con relación a sus experiencias, vivencias en el trabajo, la escuela, la familia y su entorno.

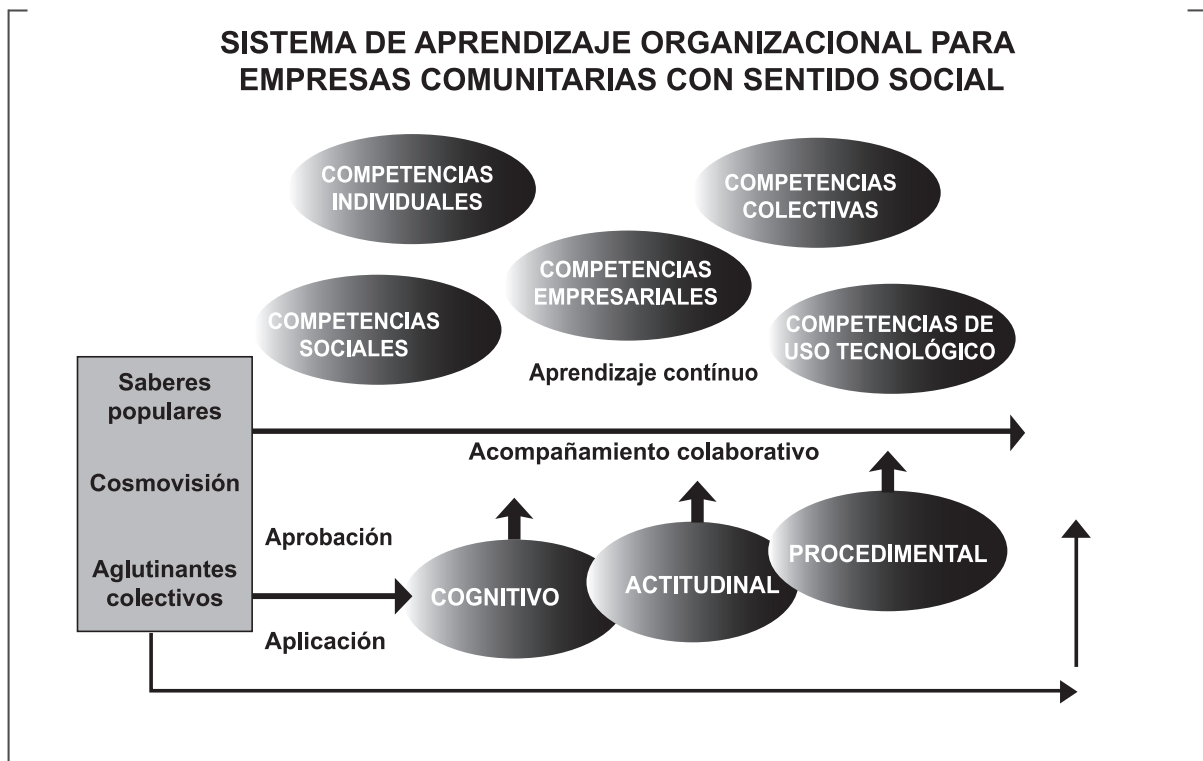
La Figura 6, Sistema de aprendizaje organizacional para empresas comunitarias con sentido social muestra cómo partiendo de los aglutinantes colectivos, la cosmovisión y los saberes populares, a través de procesos de aprendizaje se logra la apropiación y aplicación desde lo cognitivo, lo actitudinal, lo procedimental, teniendo como objetivo lograr competencias individuales y colectivas que posibiliten el desarrollo de la actividad empresarial, se refleja la importancia del proceso de enseñanza colaborativo como una estrategia de aprendizaje para este tipo de población de bajos niveles de escolaridad.

Es importante aclarar dos conceptos que aparecen en este modelo: el aprendizaje como tal, que se relaciona con el proceso para apropiar conocimientos, actitudes y saberes; y el aprendizaje organizacional que se involucra ya en el modelo por ser este con orientación a gestión por procesos, lo que implica que este aprendizaje aparte de ser colaborativo debe ser continuo para garantizar la autosostenibilidad y el desarrollo de las unidades productivas gestadas y posteriormente implementadas.



▲ Figura 5. Sistema de aprendizaje para el desarrollo de competencias

Fuente: El autor



▲ Figura 6. Sistema de aprendizaje organizacional para empresas comunitarias

Fuente: El autor

2.9.1 ETAPA DE ALISTAMIENTO E INSUMOS DEL MODELO:

En esta etapa se desarrollan las siguientes actividades:

- Estructuración académico - administrativa del programa que dinamiza el modelo.
- Elaboración del diagnóstico socioeconómico y el perfil de competencias de esta población vulnerable, vinculada al programa.
- Creación del Centro de Apoyo y fortalecimiento de la empresa social comunitaria, articulado al centro de investigaciones del programa y a la unidad de emprendimiento.
- Ejecución de procesos de reclutamiento, selección, vinculación e inducción de la población que desarrollará el programa.
- Análisis y formulación de la meta que se pretende alcanzar.
- Diseño e implementación del sistema de monitoreo y seguimiento del modelo.
- Realización del proceso de inducción y entrenamiento del grupo de apoyo (docentes, investigadores, practicantes, monitores).
- Elaboración del documento del perfil socio económico y de competencias de la población seleccionada para el programa. Este es un documento guía del sistema de información de indicadores para el monitoreo y seguimiento al modelo.

2.9.2 ETAPA DE OPERACIONALIZACIÓN Y PROCEDIMENTAL DEL MODELO:

En este período se lleva a cabo lo siguiente:

- Vinculación de agentes externos de apoyo en red (Estado, universidad, sector empresarial, sector financiero), a través de la suscripción de convenios interinstitucionales.
- Proceso de enseñanza-aprendizaje para el desarrollo de competencias: apropiación tecnológica, (Cabello, 2007), social y gestión empresarial, identificación, formulación y evaluación de los planes de negocio de los proyectos productivos de base tecnológica.

2.9.3 ETAPA FINAL Y DOCUMENTOS DE SALIDA

Es el proceso final de incubación, proceso de evaluación final de competencias logradas. Es un documento diagnóstico evaluativo de salida, logro de competencias (retroalimenta el proceso); planes de negocios y documento informe de unidades productivas en proceso de incubación.

2.10. PROCESOS Y ACTIVIDADES DE DINAMIZACIÓN TRANSVERSAL DEL MODELO

El modelo se transversaliza dinámicamente, a través de los procesos de retroalimentación, autorregulación y control; acompañamiento y aprendizaje continuo.

3. Conclusiones

Considerando los desafíos y tendencias del milenio que marcan rutas importantes para el desarrollo humano y social, y la sintomatología del problema (población marginal objeto de estudio), se puede concluir parcialmente, dado que esta investigación está en curso y apenas se están evidenciando los resultados esperados: que los principales elementos de un modelo para desarrollar competencias y fortalecer la actividad empresarial se fundamentan en procesos educativos para lograr el fortalecimiento del empresarismo y la autogestión comunitaria. Así pues, a la par que se generan unidades económicas, productivas y autosostenibles, fortaleciendo sus procesos de gestión y comercialización, se desarrollan competencias propias para el fortalecimiento social; todos fundamentados en cohesión, civilidad, cooperación y trabajo en equipo, conformación de redes comunitarias de apoyo y solidaridad.

La fundamentación de esta propuesta está cimentada en diversas bases: a) Filosóficas: el hombre como persona, su dignidad, sus valores, sus capacidades, sus potencialidades, su inteligencia y sus motivaciones. b) Sociales: parte del bienestar comunitario. c) Pedagógicas: aprender a ser, aprender a aprender-aprender haciendo. d) Educativas:

talleres, encuentros, seminarios, dinámicas grupales. e) Metodológicas: diagnóstico y planeación participativa, desarrollo empresarial participativo, investigación acción participativa. f) Apoyos institucionales: universidad - fundaciones - Gobierno - comunidad organizada- ONG - instituciones financieras.

Se concluye además que operacionalizar un modelo de esta población vulnerable requiere la interpretación de este colectivo, que posee unas dinámicas propias, una manera de interpretar el mundo, que es empresa para ellos, cuando es rentable, cómo vislumbran e interpretan la gestión, cuál es su relación con la tierra, con el hombre, con la patria, con la región, con su propia comunidad. Qué importancia tiene lo ancestral para ellos, cuáles son sus saberes, como lo aplican en su cotidianidad, cómo es su forma de vida, su cultura, su criterio por la vida. Aspectos de la multiculturalidad étnica también marcan una diferencia importante en la interpretación colectiva. Se pretende que, a partir de la conformación y fortalecimiento de redes sociales de trabajo, se generen propuestas en función de unidades productivas sostenibles, teniendo como estrategia el desarrollo de competencias que posibiliten la gestión del potencial humano de la gente de población vulnerable marginal.

Esta propuesta incluye elementos tan importantes como: a) La organización para la autogestión comunitaria (cohesión y asociatividad). b) El desarrollo del potencial humano a partir de las competencias: capacidades y saberes para lograr el trabajo calificado y mejorar la productividad. c) Emprendimiento y empresarismo: para la generación de unidades productivas de base tecnológica o con fundamento en la innovación, la creatividad o en la ventaja de diferenciación. d) El desarrollo ingenieril, mediante el establecimiento y desarrollo de los procesos. e) El fortalecimiento de la gestión social desde la universidad a través de la creación de un modelo de gestión por procesos que involucra elementos como el aprendizaje organizacional particular para esta población, la gestión de proyectos, la incubación de empresas comunitarias, la asesoría y consultoría propia para esta población.

Se plantea desde un profundo sentido y compromiso del desarrollo social; a partir de la ingeniería y de la administración se establecen tres grandes desafíos:

1. El desarrollo del potencial humano basado en un modelo de competencias y gestión del conocimiento. Esto se hace a través de una educación para el trabajo y el desarrollo humano: la pedagogía social del trabajo.
2. El desarrollo y organización del trabajo a partir de procesos técnicos y tecnológicos y modelos ajustados de gestión empresarial.
3. Desarrollo y fortalecimiento de la autogestión comunitaria: organización, cohesión, asociatividad, alianzas, redes de trabajo asociado, los eslabones y cadenas productivas, el desarrollo de la empresa con sentido social y de apoyo comunitario, los clusters. Todo ello, a través de la investigación acción participativa y desarrollo empresarial participativo y el aprendizaje de réplica con modelos exitosos.

Si bien el presente milenio se caracteriza por una expectación del sujeto, por la pérdida del sentido de humanidad (evidente en el deplorable estado de los pueblos pobres), por la extinción de especies animales, el desgaste natural planetario, la crisis alimentaria, el hambre y la enfermedad (a consecuencia del desmedido afán del crecimiento económico), no se puede dejar a un lado la política pública y el compromiso del Estado en este desafío. Así que resulta primordial trabajar desde el sujeto mismo en proceso de desarrollo del potencial humano. Pero hacerlo a partir del desarrollo de competencias, de la motivación hacia el empresarismo y el emprendimiento, del desarrollo del pensamiento y la inteligencia, del uso de la innovación y la creatividad y del desarrollo de unidades productivas de base tecnológica. Es claro que el desafío está relacionado con un profundo cambio en los procesos y modelos educativos. Por este motivo, es cuestionable el afán en lo instrumentalista de la aplicación de modelos de medición, sin que se trabaje profundamente la transformación mental y social.

Todo ello apunta a que la oportunidad para el desarrollo local y regional, entre las variadas estrategias que puedan existir, está en el fortalecimiento de los procesos educativos populares, en la organización social, en

la adopción y fortalecimiento de competencias y en la adopción de modelos empresariales con base en la innovación, la creatividad con base técnica y tecnológica.

4.0 Recomendaciones

Las instituciones de educación superior deben rediseñar sus modelos de proyección social, aprovechando la gran oportunidad que genera el hecho de trabajar con diferentes comunidades, posibilitando el desarrollo de un laboratorio integral de práctica para los estudiantes en el cual se articulan todas las carreras, se potencien los procesos de investigación aplicada a lo social, planteándose además alternativas para el desarrollo local y regional.

La práctica social se debe transformar en modelos de gestión liderados y administrados por la universidad y no continuar siendo espacios para cumplir unas horas

reglamentarias en los currículos, realizando actividades y desarrollando procesos aislados y desarticulados del proyecto educativo institucional y de las mismas políticas y planes que plantean las agendas regionales.

Se recomienda que a partir de la problemática social se estructuren procesos académicos, investigativos y emprendedores empresariales y sociales a fin de iniciar desde las mismas instituciones educativas un liderazgo social académico en procura de afrontar los grandes males de las regiones y la búsqueda en red de alternativas, propuestas y caminos de solución.

Este *Spin-off* empresarial comunitario debe tener un modelo de gestión por competencias que involucre los procesos educativos pertinentes y apropiados para este tipo de población, mediante una metodología particular y un sistema adecuado de asesoría y consultoría con un modelo particular de desarrollo de proyectos productivos. ≡

NOTAS

1. Datos de Acción Social. La Subdirección de Atención a Población Desplazada de Acción Social presenta una nueva versión de las salidas estadísticas de población en situación de desplazamiento, esta publicación presenta la información del Registro Único de Población Desplazada - RUPD contenida en el Sistema de información de Población Desplazada - SIPOD con corte al día 31 de Diciembre de 2009. 751.000 familias y un total de 3.304.000 personas por expulsión.
2. De acuerdo con la Misión para el Empalme de las Series de Empleo, Pobreza y Desigualdad, Mesepe, que convocaron el Dane y Planeación Nacional para actualizar las cifras de pobreza y desigualdad en Colombia, en el país más del 46% de las personas viven en condiciones de pobreza y el 17% vive en la calle. Es decir, 20,5 millones de colombianos son pobres y 7,9 millones, indigentes. Según las estadísticas hasta junio de 2006, la pobreza y la indigencia eran de 45,1% y 12 % respectivamente. Vanguardia.com. martes 4 de mayo 2010. Bucaramanga.
3. El empleo informal creció en Cali a un 62% generando más del 50% del total empleo. Cifras del Dane, primer trimestre del año 2009.
4. Cali en cifras. Planeación Municipal 2007. www.planeacion.cali.gov.co
5. Según datos de la Secretaría de Bienestar Social y Desarrollo Comunitario del municipio de Santiago de Cali, en el año 2007, los programas de aplicación en artes y oficios no generaron más del 20% de las metas propuestas en materia de creación de unidades productivas.
6. Capital físico: lo constituyen los recursos tecnológicos, materiales, financieros; capital humano: relacionado con conocimientos y competencias. Capital social: cohesión, asociatividad y confianza entre los miembros de una comunidad.
7. Indicadores de capital social, desarrollo humano, indicadores de desarrollo socioeconómico población vulnerable comunas 20-21 y corregimiento La Elvira.
8. La gestión de redes institucionales, desde la perspectiva interparadigmática (Institucional Network), considera que en el marco de las instituciones (interinstitucional), es donde se pueden elaborar los nodos de interacción que faciliten el surgimiento de un tejido sociocultural de la red, en el contexto social (redes sociales). Y que los nodos se expresen a través de organizaciones civiles, considerando, en todo momento, que el contexto territorial es el elemento de cohesión de la red institucional (planeación territorial); en contraparte, en la gestión de redes institucionales.
9. Identificación de proyectos a través de metodología Marco Lógico. BID: El Marco Lógico es una técnica para la conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de programas y proyectos.

BIBLIOGRAFÍA

1. ALBÁN, Alvaro *et al.* Observatorio socio Económico Miranda Cauca. Santiago de Cali: Editorial de la Universidad Libre Seccional Cali, 2007.
2. ALCARAZ, R. El emprendedor de éxito. México: McGraw-Hill, 2007.
3. ALLES, Martha. Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias. 2 ed. Buenos Aires : Granica, 2006. 445 p. ISBN 10: 9506414777
4. ARANGO PINTO , Luis Gabriel. Apropiación tecnológica como instrumento para la construcción de propuestas aplicadas a la educación. *En:* SIMPOSIO INTERNACIONAL DE COMPUTACIÓN EN EDUCACIÓN(2008 : Veracruz) Memorias del XXIV Simposio Internacional de Computación en Educación, 2008.
5. BERMEJO, Manuel y DE LA VEGA, Ignacio. Crea tu propia empresa. 1 ed. Madrid : Editorial McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.U., 2003.216 p.
6. BRIVIO, Adriano. La autogestión comunitaria [en línea] Gestipolis.com. Consultado abril 2010
7. CABELLO, Roxana. Aproximación al Estudio de Competencias. Trabajo del Instituto de desarrollo humano de la Universidad Nacional de General Sarmiento. 2007.
8. CALESTOU, Juma. Innovación: aplicación del conocimiento al desarrollo. Proyecto del milenio. Grupo de trabajo en ciencia, tecnología e innovación. Colciencias y Naciones .
9. CASTILLO, Alicia. Estado del Arte en la enseñanza del emprendimiento. Chile : Intec Chile, 1.999. 21 p.
10. CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano. Bogotá: Ed. Prentice Hall. 2002.
11. CORBETA, Piergiorgio. Metodología y técnicas de Investigación Social. 1 ed. Madrid : Editorial McGraw-Hill, 2007. 464 p.
12. CUESTA SANTOS, Armado. Tecnología de gestión de recursos humanos. 2ed. La Habana: Ed. Academia, 2005. 343 p.
13. CUESTA SANTOS, Armando R. Tecnología de Gestión de los recursos humanos y del conocimiento. Santiago de Cali: Editorial Universidad Libre Seccional Cali, 2008. 486 p.
14. DÁVILA L. DE GUEVARA, Carlos. Teorías organizacionales y Administración: Enfoque crítico. México : Editorial McGraw-Hill,2001. 317 p. ISBN: 9789584101600
15. DELGADO, Domingo. El aprendizaje con base en procesos y competen. Gestipolis.com.2009 [en línea]. Consultado en abril de 2010.
16. DOLAN, S.L. *et al.* La gestión de los recursos humanos: Preparando profesionales para el siglo XXI. 2 ed. Madrid : Ed. McGraw-Hill, 2003. 391 p. ISBN: 9788448139278
17. DRUCKER, Peter F. La productividad del trabajador del conocimiento: máximo desafío. *En:* Gestión del capital humano. No.98, (sep. - oct. 2000); p. 4-16
18. GARCÍA CRUZ , Gustavo Adolfo. Evolución de la informalidad laboral en Colombia : Determinantes macro y efectos locales. *En:* Archivos de Economía. 2009.
19. GOLEMAN, Daniel. Inteligencia emocional: A teoría revolucionaria que redefine o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Ed. Objetiva, 2006.
20. GÓMEZ, G, Alba y MEDINA, James E. Empresas de Economía social. Imágenes de la naturaleza. 1999.
21. GONZÁLEZ, Federico, *et. al.* Indicadores de Capital Social. Editorial Universidad Libre Seccional Cali. 2006.
22. KAPLAN, Robert S. y NORTON David P. Mapas estratégicos. 1 ed. Barcelona: Gestión 2000, 2004. 500 p.
23. KOONTZ, Harold y otro. Administración una perspectiva Global. 12ª ed. México : Editorial McGraw Hill. 2003
24. LEAL RAMÓN, David José. Fundamentos y organización de la selección de personal. Santiago de Cali : Editorial Universidad Libre Seccional Cali, 2005. 51 p.
25. MALDONADO, Carlos. Filosofía de la sociedad civil. Bogotá : Siglo del Hombre Editores, 2002. 244 p. ISBN: 9586650464
26. MARTÍNEZ, Alberto. Estudio de la Pobreza urbana en cinco comunidades de la ciudad de Cali. *En:* Cuadernos de Economía. Vol.26, No. 47 (jul. - dic. 2007); p. 113-150
27. MATURANA R., Humberto. El Sentido de lo Humano. 10 ed. Santiago de Chile : Editorial Océano, 2003. 336 p.
28. MEJÍA J, Marco Raúl y AWAD G, Myrian Inés. Educación popular hoy: En tiempos de globalización. Bogotá : Aurora, 2004. 232 p.
29. MORÍN, Edgar. Educar en la era planetaria. Barcelona : Gedisa, 2003.
30. NEUMANA DE SEGA, María Isabel. La apropiación tecnológica como práctica de resistencia en la globalización. mnuman@gmail.com. 2007.
31. ORTIZ, Jaime *et al.* Necesidad de un nuevo enfoque para la identificación, medición y desarrollo de competencias. In Training & development digesto [on line]: www.tdd-online.com.2010
32. PRICE WATERHOUSE COOPERS. Encuesta sobre desafíos globales en RRHH : Ayer, hoy y mañana. New York: Ed. Federation World of Personnel Management Associations, 2005
33. (WFPMA), en <http://www.wfpma.com./PDFs/hrglobalchallenges-spanish.pdf>, consultado en septiembre de 2006.

34. ROSILLO CORCHUELO, Jorge Santiago. *Formulación y evaluación de proyectos de inversión*. Bogotá : Cengage Learning, 2008. 413 p. ISBN: 9789584419323
35. SALGADO CONSUEGRA, Elvira. *Gerencia de Recursos Humanos: Reflexiones sobre su práctica en Colombia*. En: *Monografías de Administración*. No. 91, 2006; p. 1-45
36. SENGE, Peter. *La quinta disciplina en la práctica: Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje* Barcelona : Ed. Granica S.A., 2005. 594 p.
37. SILVA DUARTE, Jorge Alberto. *Emprendedor, crear su propia empresa*. Bogotá : Alfaomega Colombiana S.A., 2008. 208 p
38. SILVA, De Souza José. *El emprendimiento social en el cambio de época*. En: *Worlds & Knowledges Otherwise*, 2007
39. VAINRUB, Roberto. *Una guía para emprendedores: convertir sus sueños en realidades*. 1 ed. Mexico D. F. : Editorial Pearson, 2009. 366 p. ISBN: 978-607-442-359-4
40. WERTHER, Willian B. y DAVIS, Keith. *Administración de personal y recursos humanos*. 5 ed. México : Editorial McGraw-Hill, 2000. 577 p.
41. WFPMA. *11th World Human Resource Congress Singapore 2006*, Ed. World Federation of Personnel Management Associations (WFPMA), www.hrcongress2006.com/home.html, consultado en abril de 2005.

Luis Fernando Parra Villanueva

Administrador de empresas, especialista en Mercadeo, en Internacionalización de la Economía, en Finanzas. Magíster en Educación. Doctorante en Ciencias Técnicas. Decano de la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables de la Universidad Libre, Cali. Catedrático invitado a la Universidad de la Habana a la Maestría en Técnicas de Dirección. Docente invitado a varias especializaciones en diferentes universidades, especialidad gestión de proyectos. Coautor del libro *Gerencia Pública Integral*. Investigador de los grupos: Gestión Organizacional, COL0027572 y Educación y Emprendimiento Social, COL0036947.
administraciondec@unilibrecali.edu.co, luisfparra56@yahoo.com