





# ADMINISTRACIÓN AMBIENTAL DEL PUEBLO WINTUKUA, UN EJEMPLO DE COLABORACIÓN UNIVERSIDAD EL BOSQUE RESGUARDO INDIGENA<sup>1</sup>

*Jaime Alberto Romero Infante<sup>2</sup>  
Joaquín Alberto Guzmán Barrios<sup>3</sup>*

## RESUMEN

El pueblo Arhuaco o Wintukua ha venido trabajando con la Universidad El Bosque desde el año 2004 en la formulación de un proyecto de cooperación interinstitucional a largo plazo dentro del cual se produzcan metodologías y ejemplos de colaboración en proyectos de salud y desarrollo humano, que permitan el mutuo fortalecimiento de las partes.

Los paradigmas ambientales reconocidos entre los Arhuacos conllevan el respeto de la ley de origen estrechamente ligada al territorio y por lo tanto el vivir en armonía con la Madre Naturaleza mientras que un comportamiento bioético promovido por la Universidad El Bosque conlleva "la promoción de la vida, su calidad y su sentido", enfoques claramente compatibles y que apuntan en la misma dirección.

El pueblo Wintukua o Arhuaco junto a los Koguis, Wiwas y Kankuamos constituyen las cuatro etnias indígenas que habitan la Sierra Nevada de Santa Marta, ubicada entre los Departamentos de Magdalena, Cesar y Guajira. Este territorio de 17.000 km<sup>2</sup>, el cual es considerado por ellos mismos como el "corazón de la tierra" y por lo tanto lugar sagrado para el de-

## ABSTRACT

The people Wintukua or Arhuacos has been working with the University El Bosque since 2004 formulating a long term project of institutional cooperation producing methodologies and examples of collaboration in health and human development that permits to have mutual strengthens.

The environmental paradigms recognized by the Arhuacos consider to respect the origin law near to their territory, that means living in harmony with the Mother Nature, while a bioethics behavior promoted by the University El Bosque means "the promotion of the life, her quality and her sense", focuses that are clearly going to the same direction.

The Arhuacos, Koguis, Wiwas and Kankuamos indigenous people are the four ethnic neighborhood of the Sierra Nevada de Santa Marta region located between the Magdalena, Cesar and Guajira Departments of Colombia with 17000 km<sup>2</sup>, considered by themselves like the holy heart of the earth useful to develop their cultures and that is now threaten by external occidental culture who try to impose no intentionally their roles.

1 Administración ambiental del pueblo Wintukua, un ejemplo de colaboración: Universidad El Bosque - Resguardo Indígena. Fecha entrega: 24/03/2007 Fecha aprobación 25/06/07.

2 Dott. Ing. Esp, MGO, Profesor Asociado, Programa de Ingeniería Ambiental, Programa de Administración de Empresas y Programa de Ingeniería Industrial de la Universidad el Bosque, Director General de la Fundación Municipio Saludable Fundammas. Correo electrónico: jaricol@yahoo.es

3 Estudiante de 10 semestre del programa de Administración de Empresas de la Universidad El Bosque. Presidente del Grupo de Promoción Estudiantil (GPE). Correo electrónico: laprepa@hotmail.com



sarrollo propio de sus culturas, en ocasiones se ve amenazado por el avance impetuoso de la cultura occidental que de manera no intencional tiende a poner sus propias reglas en ese escenario, deteriorando de una forma u otra a la cultura ancestral.

Este trabajo muestra cómo la construcción conjunta de proyectos y dinámicas académicas lleva a crear espacios de interacción entre los pueblos indígenas y la Universidad El Bosque para decantar la posibilidad de tener un mejor país, mas abierto al diálogo de saberes y al trabajo intercultural, que permitan construir un nuevo paradigma de vida colombiano y así posibilitar y potenciar la conservación del valioso recurso natural y cultural que tiene la Sierra Nevada. Finalmente, se muestra en seguida que las técnicas administrativas aportan entonces herramientas valiosas que permiten diseñar y comenzar a ejecutar algunos proyectos que son el testimonio de que sí se puede trabajar con mutuo respeto para resolver problemas de la Patria, generando mutuos beneficios para las partes y omitiendo el carácter asistencialista que en general se ha dado a toda colaboración con los pueblos indígenas de Colombia; este aspecto es el que hace perdurable la colaboración interinstitucional.

#### **PALABRAS CLAVE**

Organizaciones, gerencia de proyectos, culturas indígenas, producción limpia, desarrollo sostenible, recursos naturales, cultura y bienestar latinoamericanos.

This work shows how the jointed construction of projects and academic dynamics bring together to create spaces of good interactions between indigenous peoples and the University El Bosque to let clear the possibility of having a better country, more open to dialogue of knowledge and intercultural works and a new Colombian paradigm of life to conserve the natural and cultural resources of the Sierra Nevada. Finally, the article shows that the administrative techniques give us useful tools to design and begin some projects proving that it is possible to work respectfully to resolve mother country problems, avoiding asistencialista approach in the historical interaction with indigenous people in Colombia; this aspect is the reason because the cooperation is maintaining across the years.

#### **KEY WORDS**

Organizations, management projects, indigenous cultures, clean production, sustainable development, natural resources, Latinamerican culture and well-being.

## **I. INTRODUCCION**

Entender el concepto de administración ambiental en el contexto intercultural del desarrollo humano implica remitirse a la configuración actual de los paradigmas de bienestar integral por cuanto el buen desempeño del hombre en relación con su entorno social y ecológico conlleva la satisfacción de las necesidades humanas sin provocar el deterioro de la naturaleza, en forma tal que posteriormente se puedan seguir satisfaciendo esas necesidades.

Para construir un contexto conceptual que permita estructurar la discusión de los asuntos involucrados en el desarrollo del convenio que regula la relación del Resguardo con la Universidad, resulta necesario hablar de cultura, comunidad, pueblo indígena, organización

social, territorio, lo ambiental y lo administrativo. Así mismo, es pertinente citar lo que la academia entiende por calidad de vida, bienestar, bioética y trabajo intercultural.

La cultura entendida como el conjunto de conocimientos, costumbres y normas que caracterizan un grupo humano, tiene transcendencia como herramienta antropológica sin necesidad de caer en lo complejo de las definiciones que cada tendencia de estudiosos plantea. Baste con referirse a lo consignado en la ley 397 de 1997 y con ello quede resuelto tan difícil asunto, pues en su artículo 1º define la cultura como: "Cultura es el conjunto de rasgos distintivos, espirituales, materiales, intelectuales y emocionales que caracterizan a los grupos humanos y que comprende, más allá



de las artes y las letras, modos de vida, derechos humanos, sistemas de valores, tradiciones y creencias."<sup>4</sup> También es pertinente en relación con la cultura, citar el artículo 6 de la ley 30 de 1992, que define como uno de los objetivos de las instituciones de educación superior así: "Ser factor de desarrollo científico, cultural, económico, político y ético a nivel nacional y regional. Conservar y fomentar el patrimonio cultural del país." La cultura entonces en el convenio es tal vez el factor mas importante en el desarrollo del trabajo y en particular la cultura ancestral de los Arhuacos.

Sin embargo, esta definición mas popular puede ser complementada con una definición mas técnica como la que sigue: "Existen dos concepciones acerca de comunidad, la concepción holística y la concepción individualista. Según la concepción holística la comunidad funciona como un superorganismo con propiedades particulares que van más allá de sólo la suma de sus partes, por lo cual es imposible concebir una población fuera de su comunidad, así como es imposible concebir el corazón fuera del organismo que lo contiene. Para la concepción individualista las comunidades se organizan de una manera aleatoria, sin una estructura particular, por lo cual las propiedades de la misma surgen simplemente de la suma de las interacciones entre poblaciones, que operan con independencia."<sup>5</sup>

Los pueblos indígenas conforman la base cultural ancestral de Colombia y en general de los países americanos, en donde estos pueblos se caracterizan por las tradiciones orales y artísticas llegando algunas veces a unas elaboradas producciones arquitectónicas y urbanísticas que son el resultado de estrategias religiosas o económicas. Aunque el término indígena es una acepción impuesta por la colonización española del siglo XV, constitucionalmente se usa para denotar estos importantes grupos que son depositarios de las herencias culturales ancestrales que como tales es imperioso proteger y conservar.

En cuanto al concepto de organización y sociedad, dado el contexto en que se está trabajando, conviene remitirse a la naturaleza so-

cial del hombre, ya sea por necesidad o por tendencia, llegando este a constituir las organizaciones sociales para instaurar la administración efectiva como logro de su mismo desarrollo y así alcanzar los propósitos comunes que se constituyen en el orgullo de la humanidad. La organización implica por lo general actividades integradas que generan relaciones de interdependencia entre los individuos del grupo, y consiste en conjuntos de individuos orientados a una meta, que conforman sistemas psicosociales y tecnológicos y que se integran en estas actividades estructuradamente. La administración se refiere al adecuado uso de recursos para conseguir las metas que se propone una organización; comprende la coordinación de estos individuos y el uso eficiente de los recursos materiales mediante técnicas dentro de una organización<sup>6</sup>.

A cerca del territorio visto como el lugar geográfico donde vive una comunidad, normalmente conformado por unos ecosistemas en el caso colombiano muy particulares y claramente únicos e importantes, termina siendo en la relación con el respectivo pueblo indígena el hogar de alimento físico y espiritual necesario para su supervivencia corporal y cultural. El territorio entonces es regulado por la administración y la ley propia de cada pueblo indígena y el derecho a su manejo autónomo instaurado por la Constitución Política y la Ley, asunto entonces que resulta de primera prioridad en el manejo de la relación con el Resguardo. El Resguardo es la figura administrativa política que se involucra territorialmente en el Estado y la Nación. Así las cosas, en el territorio entonces se incluyen los recursos naturales y todos aquellos referentes culturales que simbólicamente constituyen la conexión entre lo material y lo espiritual y así lo ve la organización social involucrada en este estudio.

Lo ambiental en la actualidad se maneja como la relación entre el hombre y su territorio, o sea entre la sociedad y la naturaleza. La Administración ambiental entonces se entiende acá como el adecuado y eficaz manejo de los recursos de la organización en su relación con el territorio donde habita. Los paradigmas ambientales que conllevan una visión de de-

4 Ley 397 de 1997, República de Colombia, Gazeta Oficial

5 [http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/ciencias/2000024/lecciones/cap04/04\\_08\\_02.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/ciencias/2000024/lecciones/cap04/04_08_02.htm)

6 Kast & Rosenzweig, Administración en las organizaciones, Mc Graw Hill, segunda edición en español, reimpresión de 2004.



sarrollo sostenible de la tierra a nivel mundial y como lo sostiene la Universidad apuntan en general como Tyler Miller menciona:

"Punto de vista sabio sobre la tierra: Creencia de que la naturaleza existe para todas las especies de la Tierra, no solo para nosotros; que no estamos a cargo del resto de la naturaleza; que no siempre habrá mas y que no todo es para nosotros; que algunas formas de crecimiento económico son beneficiosas y otras son dañinas; que nuestro objetivo debe ser elaborar sistemas económicos y políticos que potencien las formas de crecimiento que mantienen a la tierra y desalentar o prohibir las formas que la degradan; que nuestro éxito depende de que aprendamos a cooperar los unos con los otros y con el resto de la naturaleza en lugar de intentar dominar y administrar los sistemas de la tierra de apoyo a la vida para nuestro propio uso."<sup>7</sup>

En la administración de la relación hombre naturaleza también resulta necesario tener referentes conceptuales sobre calidad de vida puesto que las diferencias culturales en el caso de estudio generan posibles tensiones o confusiones. Según la OMS<sup>8</sup>, la calidad de vida se define como:

"la percepción que un individuo tiene de su lugar en la existencia, en el contexto de la cultura y del sistema de valores en los que vive y en relación con sus objetivos, sus expectativas, sus normas y sus inquietudes. Se trata de un concepto muy amplio que está influido de modo complejo por la salud física del sujeto, su estado psicológico, su nivel de independencia, sus relaciones sociales, así como su relación con los elementos esenciales de su entorno".

De este modo puede abordarse el concepto de la calidad de vida como todas aquellas relaciones entre el individuo y su ambiente, que se encuentran en equilibrio dentro del contexto de bienestar del mismo, el cual a su vez se soporta en los cuatro principios de la Bioética entendidos como la autonomía de cada individuo para tomar sus propias decisiones, la be-

neficiencia por medio de la cual se busca hacer el bien como obligación, como oportunidad y no como caridad y la justicia entendida como el acto de dar a cada cual lo que corresponde<sup>9</sup>. Así las cosas, no importando la procedencia de cada persona en cuanto a raza, cultura, clase social o creencias, estos principios deben cumplirse para que el respeto por la vida se perpetúe y la convivencia pueda darse en esos términos de armonía que sustenten al individuo dentro de su propio desarrollo en sociedad.

Se pretende entonces demostrar en este ejercicio académico, cómo la ciencia de las organizaciones apoyada en otras ciencias, genera herramientas válidas para integrar instituciones con fines diversos pero complementarios mediante este caso de estudio que es la Administración ambiental, que ofrece el Convenio Interinstitucional de la Universidad El Bosque y el Resguardo Arhuaco. Los Convenios interinstitucionales son herramientas jurídicas que regulan relaciones de mutuo beneficio entre las partes, la Universidad el Bosque ha suscrito con el Resguardo Arhuaco este convenio que se ha desarrollado con resultados interesantes como se ve mas adelante, los cuales sirven para cumplir con metas académicas como la proyección social de la Universidad.

## II. EL PUEBLO WINTUKUA

En la Sierra Nevada de Santa Marta habita una de las etnias milenarias mas importantes de la región caribe: los Arhuacos o Wintukua, descendientes directos de los Tayrona y de la familia lingüística Chibcha, los cuales tienen como capital, la ciudad sagrada de Nabusimake o San Sebastián de Rábago (como la llamaron los capuchinos en el año de 1912) situada a 1920 metros sobre el nivel del mar y en la cual habitan las mas importantes personalidades de su sociedad como son algunos de sus Mamos (líderes espirituales sagrados) y sus autoridades de gobierno como el Cabildo Gobernador, el Fiscal, el Sakuko Mayor (consejero) y el Comisario.

Para conocer algo del pueblo Wintukua es útil acoger el método utilizado por la Etnografía (del griego ethnos que significa tribu o pueblo

7 Miller Tyler, Ciencia Ambiental preservemos la tierra, Internacional Thomson Editores S.A. de C. V, 2002, pagina: 445.

8 OMS, es la sigla dada comúnmente para la Organización Mundial de la Salud, órgano de las Naciones Unidas creado para la promoción de la Salud con sede en Ginebra - Suiza.

9 Escobar Triana Jaime, La enseñanza de la Bioética en la construcción de una ética civil, Bioética y Calidad de Vida, Colección Bios y Ethos, Universidad El Bosque, 2000, paginas 115 a 138.



y grapho que significa yo escribo, o sea descripción de los pueblos) y que consiste en describir las costumbres, creencias, mitos e historia principalmente. Veamos algo de lo que la antropología ha podido reunir sobre estos descendientes de los Tayrona, aquellos de cuyos vestigios datan de hace más de 1000 años y cuyos más elocuentes testimonios físicos se encuentran en la zona noroccidental de la pirámide que es la Sierra Nevada de Santa Marta, lugares conocidos como Ciudad Perdida que para los indígenas se llama Teyuna y para los antropólogos Buritaca 200.

En múltiples ocasiones los representantes del pueblo Arhuaco mencionan que las ciudades antiguas que se encuentran diseminadas por toda la Sierra Nevada de Santa Marta y que no están habitadas son cuidadas por los indígenas Kogi. Estas ciudades terraceadas como aquella llamada Teyuna en la cuenca del río Buritaca y ampliamente estudiada por los arqueólogos en las últimas décadas<sup>10</sup> se constituyen en los baluartes de la cultura indígena actual.



Mapa de Nabusimake, donde se muestran las construcciones y los conceptos que definen la ciudad sagrada de los Arhuacos.

Los Indígenas Arhuacos en cambio tienen algunos lugares que usan actualmente y que habitan para las actividades sociales y políticas y que conforman territorios donde concentran muchos lugares sagrados, este es el caso de Nabusimake. En otras palabras, se puede decir que Nabusimake es el centro cultural, de reuniones y asambleas para el pueblo Arhua-

co, las cuales se organizan de acuerdo a las normas establecidas por el Gobierno Nacional y la Constitución Política de Colombia de 1991, carta que contempla en su artículo 330 que "los territorios indígenas estarán gobernados por consejos conformados y reglamentados según los usos y costumbres de sus comunidades"<sup>11</sup>. Este hecho instaura una medida estructurante para que los colombianos respeten, entiendan y promuevan estas ancestrales maneras de gobernarse de manera que se conserve la esencia de la Colombianidad, asunto que considera de manera cotidiana la gente de la Universidad El Bosque para realizar su trabajo.

Este tipo de organización garantiza la autorregulación de la sociedad indígena y la trascendencia de la cultura a través del tiempo. Para el caso de la Sierra Nevada y "bajo las presiones de la vida moderna", cada grupo étnico ha desarrollado una organización política que se encarga de manejar las relaciones con el mundo exterior, incluyendo al Gobierno, las ONG y otras organizaciones sociales.

Actualmente hay cuatro instituciones de este tipo organizadas en la Sierra Nevada de Santa Marta: los Arhuacos, en la Confederación Indígena Tayrona principalmente (CIT); los Koguis, Arhuacos y Wiwas, en la Organización Gonawindúa Tayrona; los Wiwa, en la Organización Wiwa Yugunaiun Bunkwanarwa Tayrona, y los Kankuamos, en la Organización Indígena Kankuama<sup>12</sup>.

Los Wintukua se administran mediante un sistema dual entre las autoridades tradicionales o Mamus y las autoridades civiles o cabildos, secretarios, comisarios, fiscales y consejeros. Los cabildos son elegidos por los Mamus en concejos especiales y las decisiones se toman en Asamblea considerando los consejos y las palabras de los mismos Mamus.

Los indígenas de la Sierra Nevada de Santa Marta han manifestado, en desarrollo de este convenio, que precisamente la ley de origen propone vivir la vida en armonía y en función de un papel casi ecosistémico con la Madre Naturaleza, papel trazado en el mismo senti-

10 Resulta evidente el hecho en el documento de Juan Mayr et altri titulado La Sierra Nevada de Santa Marta, editado por la Corporación Nacional de Turismo de Colombia, 1985, página 103 donde se relacionan los múltiples estudios hechos por arqueólogos entre 1973 y 1983, lo cuales aún hoy día continúan haciendo.

11 Constitución Política de Colombia 1991. octava edición. Artículo 330. Legis editores S.A 2002. Págs. 159-159

12 Aguilar, Claudia. Entre lo autóctono y lo moderno. El Heraldo. 14 Sep 2006.



do que el expuesto arriba en el paradigma ambiental que nos orienta desde la Universidad (aquel citado por Miller). Por estas coincidencias de pensamiento bio-psico-social y cultural en dirección bioética, la relación entre la Universidad el Bosque y el Resguardo Arhuaco ha tenido cabida y ha comenzado a dar sus primeros frutos.

### **III. CALIDAD DE VIDA DESDE LA PERSPECTIVA ARHUACA**

Según las creencias del pueblo Arhuaco y el conocimiento adquirido a través de las generaciones, la salud es vista como un esquema integral que se conjuga en un solo pensamiento y refleja lo que es el "Bien Estar" del individuo, es decir el equilibrio de las relaciones de este con el entorno y el ambiente.

Para entender esto desde el punto de vista occidental, los Arhuacos han definido los conceptos de salud colectiva, individual, pública y personal así:

"Salud Colectiva: se refiere según nuestra cosmovisión al trabajo tradicional que realizan los Mamos en su Kankurwa<sup>13</sup> y el kadukwu<sup>14</sup> con el fin de mantener el equilibrio de todos los seres que habitamos sobre ella fundamentado en los cuatros elementos Fuego, aire, agua y tierra.

Salud Individual: se refiere al bienestar diario que tiene el individuo como persona y pareja la cual se refleja en la sociedad y en su descendencia y está fundamentada en la relación sexual en el Uraku Marunsama que es el sitio ideal para la procreación y para brindar atención al enfermo, lo menos visible en sociedad.

Salud pública: se refiere a la salud que brinda o desea el Estado u organización de una comunidad, para la cual destina un dinero con el fin de ejecutar unos programas específicos orientados a mantener el bienestar físico y ambiental de una población.

Salud Personal: se refiere al bienestar propio de cada persona en lo fisiológico, mental social y espiritual la cual se ve reflejada en todo su comportamiento como humano.

En resumen, la salud involucra la territorialidad, el agua, viento, y todos los elementos que rodean la naturaleza; en la cultura Arhuaca no solo se mira lo curativo como el bienestar de la persona si no que se relaciona al hombre con el equilibrio armónico entre la naturaleza y nuestros padres espirituales. Por ello se enfatiza en la prevención, con el fortalecimiento de la medicina propia fundamentada en lo espiritual y sabiduría de nuestros Mamus, autoridades mayores y otros."<sup>15</sup>

Articulando así la cultura y el pensamiento ancestral con la visión occidental, se llega al punto en donde el bienestar del individuo es su propia salud, vista no solo desde el punto curativo, sino desde la perspectiva integral de la calidad de vida, siendo esta un constructo y por ende un proceso de crecimiento tanto individual como colectivo, hacia la estabilidad espiritual, física, cultural, económica y social. El paradigma occidental de la visión sabia en la tierra mostrado por Miller anteriormente coincide, como se ve de lo expuesto anteriormente para los Arhuacos en relación con la salud, y es precisamente allí donde resulta útil permear a la sociedad colombiana, para que lo que claramente redunde en un mejor vivir del hombre sea cimentado en el pensamiento de nuestros ancestros colombianos.

En este orden de pensamiento los proyectos de salud y desarrollo humano constituyen una puerta abierta con los indígenas de la Sierra que fundamenta experiencias valiosas y que van llevando a la construcción de verdades validadas para la aplicación de modelos de verdadero desarrollo humano sostenible en nuestro país.

### **IV. EL RESGUARDO ARHUACO Y LA UNIVERSIDAD EL BOSQUE**

Dentro de la búsqueda del bien común de los Arhuacos y en su calidad de vocero frente a la comunidad occidental, el Cabildo Gobernador Encargado Magdalena - Guajira, señor Rogelio Mejía Izquierdo para el año 2003, autorizado por la CIT y con previo conocimiento de los Mamus, acude a la Universidad El Bosque teniendo en cuenta su enfoque Biopsicosocial y sus fortalezas en el método investigativo y

13 Recinto sagrado en donde los Mamus realizan su trabajo.

14 Lugar en donde el Mamus atiende sus consultas y escucha las inquietudes de la gente.

15 Confederación Indígena Tayrona C.I.T. Estudio de factibilidad para la creación de una IPS en la Población Arhuaca. Valledupar - Cesar. 2005.



académico de las diferentes problemáticas de la sociedad, a través del profesor Jaime Alberto Romero de los Programas de Administración e Ingeniería, en aras de acordar un convenio interinstitucional de cooperación, para lograr desde la academia un aporte a ese constructo que es el mejoramiento de la calidad de vida del pueblo Arhuaco, lo que deja como resultado las prácticas profesionales de los estudiantes de noveno semestre de la Facultad de Odontología en la IPSI Gonawindua Ette Enaka de Santa Marta y para el año 2004 la firma de dicho convenio dentro del cual entran a formar parte las Facultades de Odontología y Administración de empresas, comprometidas desde entonces en la implementación estrategias y planes de acción de manera interdisciplinaria, que apoyen a la comunidad Wintukua en el desarrollo y crecimiento de su sociedad, enmarcados siempre dentro del principio de respeto hacia cultura ancestral y la dinámica de articulación entre ésta y la cultura occidental, por medio del diálogo de saberes.

El Convenio tiene dos conceptos fundamentales que han sido discutidos y aprobados por ambas partes y que son la esencia de la regulación proactiva interinstitucional: lo que se genera es de todos y todo se hace por el mutuo respeto y para mutuo beneficio.

La cláusula Primera reza:

OBJETO: Desarrollar proyectos de salud y desarrollo humano, concretamente en los programas de Odontología y Administración de Empresas en la Sierra Nevada de Santa Marta, con sede en las ciudades de Santa Marta y Valledupar, que se enmarquen en los criterios del ordenamiento indígena del territorio, fortaleciendo la autonomía, la cultura y el gobierno propio de los pueblos indígenas de la Sierra Nevada."

Mientras que la cláusula Segunda regula:

"OBLIGACIONES DEL CABILDO ARHUACO: En cumplimiento del objeto del presente convenio, CABILDO ARHUACO se obliga a: 1) Coordinar con la Institución Prestadora de Salud (I.P.S ETTE NAKA ENNAKA) para el desarrollo de las actividades de los docentes y estudiantes de los programas de

Odontología y Administración de Empresas de LA UNIVERSIDAD, que lleguen a realizar prácticas, seminarios y proyectos de investigación. 2) Facilitar para el desarrollo de los proyectos del convenio, las instalaciones de las organizaciones indígenas. 3) Trabajar conjuntamente en puesta en marcha de proyectos que beneficien el desarrollo de la comunidad y fortalezcan el capital social de las comunidades. 4) No intervenir ni contrariar las disposiciones emanadas de la órbita administrativa y técnica de la UNIVERSIDAD. 5) Responder oportunamente las inquietudes que manifieste la UNIVERSIDAD en desarrollo del presente convenio."

Es importante aclarar que los productos de investigación que se generen a través del desarrollo de este macroproyecto son de todos los involucrados y que los autores incluso de este artículo son simples voceros de las ideas y planteamientos de quienes aparecen citados en el mismo y por lo tanto no pretenden ser dueños de los derechos como se acostumbra en la cultura occidental.

Al respecto Mamus Kuncha Izquierdo, quien habita en la ciudad de Nabusimake, expone que:

"el conocimiento no es propiedad de nadie en particular y que como tal, no debe aparecer bajo la potestad de persona individual, mucho menos de obtener beneficios económicos de ello" y resalta que "para armonizar las acciones materiales de las personas, es necesario tener en cuenta que todo asunto material está regulado y precedido por un hecho o espiritual, o energético, o de pensamiento".

De este modo, respecto a los diferentes pagos<sup>16</sup> que se han realizado con su orientación, es necesario interpretar acá el siguiente argumento, que ha sido dado a los miembros del grupo de investigación como herramienta fundamental de trabajo por el Mamus de la siguiente manera:

Cuando una persona nace, su existencia ya estaba desde siempre en la energía de sus padres y de sus ancestros, esa persona ya existía en "pensamiento"<sup>17</sup>; al nacer se

16 El pago es un trabajo espiritual tradicional que se hace con el Mamus, en el caso de los docentes y profesores de la universidad acompañados siempre de un interprete o comisario, quien en los casos referidos acá ha sido el Cabildo encargado Rogelio Mejía, que consiste en una retribución simbólica a la Madre Naturaleza en señal de permiso para hacer lo que uno se propone de forma que durante esa reflexión el Mamus conozca y recomiende un camino para actuar.

17 En energía. Como se podría decir en la cultura occidental.



vuelve materia y vive aproximadamente durante unos 80 años en ese estado en el cual aquella parte que regula y encamina sus acciones no se puede tocar ni ver porque también es en "pensamiento"; una vez que esa persona muere, esa persona continúa viviendo en "pensamiento" por siempre. Esto demuestra que es más el tiempo que la persona existe en "pensamiento" que en materia; la existencia en materia es un pequeñísimo intervalo de toda su existencia por lo que es más importante y determinante la vida en pensamiento o en espíritu que en materia.

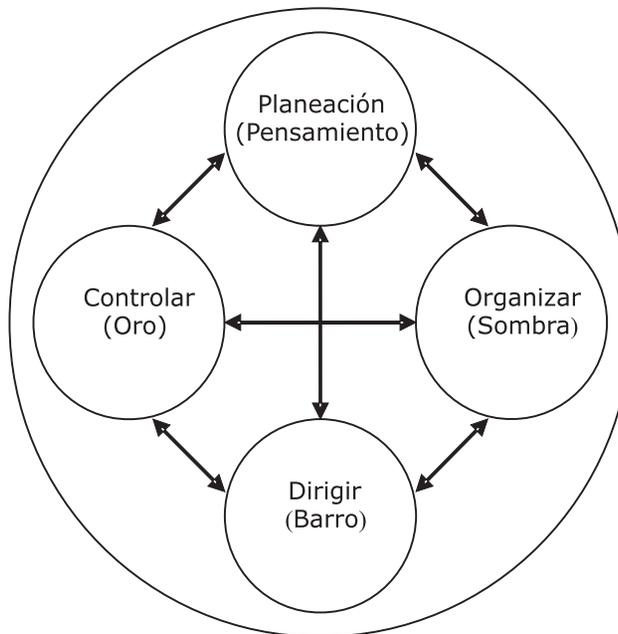
Este argumento o esta metáfora ha sido de gran utilidad para guiar a los miembros del equipo de trabajo, ubicándolos en la situación real, para entender el fundamento de la manera de pensar del indígena que consiste en seguir lo que ellos mismos denominan el proceso de "pensamiento, sombra, barro y oro" y que se interpreta como que todo aquello que se haga, debe ser primero planeado y creado en pensamiento antes que puesto en práctica en la realidad, moldeándolo, corrigiéndolo y retroalimentándolo.

A pesar de que este es un cambio radical en la manera de ver y darle importancia a las cosas

para una persona contemporánea de la cultura occidental, esta forma de pensar resulta similar a la que se promueve en el proceso administrativo tradicional de las ciencias administrativas. Al respecto el profesor Idalberto Chiavenato expone:

"la Administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos organizacionales disponibles para conseguir los objetivos organizacionales establecidos, que incluyen no solo categorías económicas como tierra, capital y trabajo, sino también información y tecnología. Es obvio que las personas constituyen el elemento inteligente y dinámico que maneja, opera y agiliza todos estos recursos."<sup>18</sup>

De esta manera, se puede apreciar cómo a través del diálogo de saberes y la teoría del contraste entre los mismos, se llega al punto en que no importa el lenguaje que se maneje; ya sea este ancestral, coloquial o académico, para llegar a la racionalidad objetiva de cómo deben llevarse a cabo tanto proyectos de esta envergadura como actividades cotidianas de cualquier individuo, sociedad o comunidad.



18 Chiavenato, Idalberto. Administración en los nuevos tiempos. Bogotá, 2002, Mc Graw Hill. Pág. 16.



Sin embargo este camino para abordar los procesos administrativos en el ámbito del convenio ha sido complementado por el enfoque sistémico de la organización propuesto por Kast y Rosenzweig, el cual armoniza con el enfoque sistémico de los Mamus al analizar y enfrentar las diversas problemáticas de la comunidad tomando la Ley de Origen del pueblo Wintukua como sistema de referenciación para llevar la vida al bienestar.

Resulta de gran utilidad enfrentar los momentos, los análisis conjuntos de los problemas y de los grupos que trabajan en el convenio considerando los subsistemas de razón de ser, tecnológico, estructural, psicosocial y administrativo dentro de un entorno macro ambiental, económico y político propuesto por Kast y Rosenzweig<sup>19</sup>.

Una vez comprendido el proceso de pensamiento y el proceso administrativo en paralelo por parte de la Universidad y la comunidad Arhuaca, se han establecido una serie de parámetros de trabajo basados en el orden natural de las cosas que no es otro que el de la lógica, complementado con la cooperación, el liderazgo y la proactividad de todos los actores involucrados; en otras palabras se ha querido adoptar para este proyecto la metodología social del profesor Stephen Covey<sup>20</sup> quien nos habla de los siete hábitos de la gente altamente efectiva los cuales se han considerado como factores de éxito y que se pueden sintetizar en cinco pasos básicos que son:

1. Ser proactivos desde la academia teniendo actitudes de inquietud para resolver los problemas y asumir los retos que el convenio trae implícito.
2. Tener la meta clara, definida y en mente siempre, de tal manera que la mirada apunte siempre a alcanzar bienestar de la comunidad y la justificación del papel de la Universidad en el proyecto.
3. Priorizar los objetivos del macroproyecto de acuerdo a las necesidades de la comunidad.
4. Usar la sinergia interdisciplinaria entre las Facultades involucradas para apoyar el de-

sarrollo del proyecto, para alcanzar tal grado de compromiso que el resultado sea exponencial.

5. Y por último "afilar la sierra"; es decir estar preparados para nuevos retos del futuro que ayuden a la formación de excelentes profesionales por parte de la Universidad El Bosque.

## V. DESARROLLO DEL CONVENIO

De acuerdo con el convenio interinstitucional firmado entre el Resguardo Arhuaco y la Universidad El Bosque, se ha creado un equipo de trabajo interdisciplinario para desarrollar diversos planes estratégicos en torno al tema de saneamiento ambiental y promoción del "Bien Estar", entendido como el mejoramiento integral de la calidad de vida de la comunidad Arhuaca en las diversas dimensiones y escalas de clasificación que se enmarquen dentro de las mismas necesidades de la población; en otras palabras el objetivo de este grupo de investigación es apoyar desde la academia el mejoramiento de la calidad de vida de los Arhuacos, por medio del análisis de su ambiente social, cultural, económico, político y espiritual, desde el enfoque biopsicosocial que orienta a la Universidad el Bosque, articulado con las costumbres ancestrales del pueblo Arhuaco, aplicando técnicas blandas y duras<sup>21</sup> a la solución de problemas propuestos por las autoridades del Resguardo.

Dentro del objetivo general del grupo de investigación y a la luz de la supervisión y aprobación previa de los Mamus, se han puesto en marcha dos macroproyectos que apuntan al mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad Arhuaca asentada en la ciudad sagrada de Nabusimake y de los cuales se espera como resultado su viabilidad y sostenibilidad en el tiempo, en donde los logros que se alcancen y los resultados obtenidos al final del ejercicio, trasciendan mas allá de sus mismos gestores en pro de las generaciones Arhuacas y Colombianas venideras.

El procedimiento en uso para poner en funcionamiento un proyecto de esta envergadura en

19 Kast & Rosenzweig, Administración de las Organizaciones, Mc Graw hill, reimpresión de 2004, segunda edición.

20 Covey Stephen, Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva, Covey Leadership Center, Paidós Plural, 1997.

21 Técnicas blandas se refiere a los instrumentos conceptuales desarrollados mediante el método científico principalmente de las ciencias sociales y técnicas duras hace referencia a aquellas tecnologías materiales desarrolladas en las ciencias naturales aplicadas principalmente por la ingeniería. CHIAVENATO, Idalberto. Administración en los nuevos tiempos. Bogotá: Mc Graw Hill. 711 p.



el marco del convenio interinstitucional, se ilustra en la figura siguiente y muestra que toda

actividad viene propuesta desde la comunidad, lo cual es esencial en el éxito y la sostenibilidad del convenio.



Figura No. 2. Proceso de identificación y apoyo académico para resolver un problema de calidad de vida dentro del convenio Universidad El Bosque Resguardo Arhuaco.

Con este procedimiento se han identificado 2 macroproyectos que han surgido a partir de sendas solicitudes de las autoridades arhuacas y que actualmente se encuentran en desarrollo. Estos son el macroproyecto de Saneamiento ambiental de Nabusimake y el Diseño de un hospital de primer nivel para Nabusimake los cuales se detallan a continuación.

**1. PLAN DE SANEAMIENTO AMBIENTAL DE NABUSIMAKE**, un grupo de proyectos identificados que se proponen mejorar el funcionamiento ambiental de la ciudad sagrada ante las interacciones que tiene hoy en día con la cultura occidental y que están generando impacto ambiental, tales como el manejo de las excretas en las asambleas y reuniones, el sistema de aprovisionamiento de agua potable (considerando la alta incidencia de Enferme-

dad Diarreica aguda en la población), el control de plagas y vectores en las viviendas tradicionales de los Arhuacos, el manejo de los residuos sólidos occidentales y la erradicación de especies de árboles no nativos como el Pino Ciprés y el Eucalipto<sup>22</sup> con su respectiva recuperación de suelos y control de la erosión en algunas laderas adyacentes a la ciudad sagrada.

Este macroproyecto, a la fecha se ejecuta como proyecto de grado de la Facultad de Ingeniería Ambiental de la siguiente manera:

**DISEÑO DE UN SISTEMA PARA EL APROVISIONAMIENTO DE AGUA POTABLE PARA LA CIUDAD DE NABUSIMAKE.** (proyecto de investigación desarrollado actualmente por la Facultad de Ingeniería Ambiental de la Universidad El Bosque como proyecto de grado de los es-

<sup>22</sup> Esta especie según cuenta el cabildo mayor Manuel Chaparro fueron llevadas a la zona por los padres capuchinos que vivieron en el resguardo desde el año 1912 hasta el año 1982.

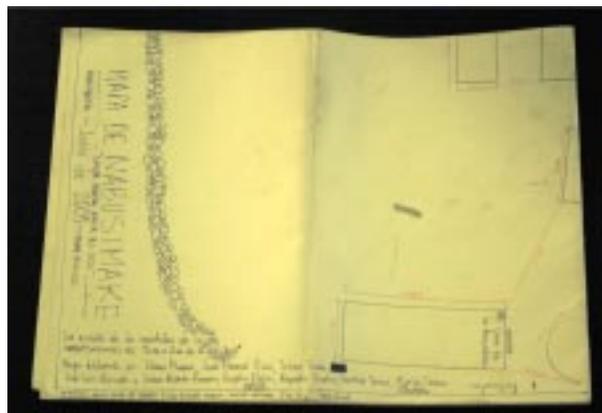


tudiantes Juan Manuel Díaz y Humberto Vergara apoyados por los profesores Rubén Tamayo, Félix Sánchez y Fabio Díaz y dirigido por el profesor Jaime Alberto Romero).

Este proyecto se inició con la visita a Nabusimake por parte del Estudiante Juan Manuel Díaz en Junio de 2005 y del Ingeniero Romero producto de la invitación hecha por el Cabildo encargado Rogelio Mejía, el Cabildo Mayor en Nabusimake Manuel Chaparro y el Mamu Kuncha Izquierdo para resolver el problema del agua para beber dentro del cercado Sagrado. En esa oportunidad se hizo el levantamiento conjunto del Mapa físico y mental del cercado sagrado y se visitó el posible lugar donde podría quedar la bocatoma del sistema de aprovisionamiento de agua potable.

En la siguiente fotografía se muestra cómo la construcción conjunta de productos y reuniones generan espacios promisorios para la resolución de problemas. El mapa ha sido una herramienta de consolidación de elementos e informaciones que existen "en pensamiento", que se hizo a partir de instrucciones dadas verbalmente al señor José Luis Rosado, natural de Nabusimake y quien se encuentra estudiando sociología en la Universidad Externado de Colombia. En esa oportunidad el señor Rosado preparó la base en cartulina ubicando las construcciones del cercado sagrado a escala, posteriormente el estudiante Juan Manuel Díaz y el Ingeniero Romero con la ayuda de todos los que aparecen referenciados en el mapa, colocaron la información relevante en el cercado del punto de vista cultural, medidas y localización de edificios y puntos de referencia de la comunidad ancestral, generando una herramienta de comunicación y de transmisión del conocimiento y de la cultura dejando claro que ese mapa le pertenece a todos.

Nótese que la ciudad está trazada con base en una cruz que se alinea con los puntos cardinales y que está delimitada por unas piedras espirituales llamadas "atinkunu"<sup>23</sup> entre otras interesantes particularidades.



Portada del Mapa Físico y Mental del Cercado Sagrado de Nabusimake, fotografía hecha por Jaime Alberto Romero, 2005.

## 2. ADECUACIÓN DE UN ESPACIO DE LA SALUD PARA LA CIUDAD DE NABUSIMAKE DE ACUERDO CON LAS NECESIDADES DEL PUEBLO WINTUKUA

Este macroproyecto se pretende desarrollar por etapas en las cuales se vaya avanzando de acuerdo a la aprobación en cada instancia por parte de la comunidad Arhuaca en paralelo con la Universidad El Bosque, siguiendo el proceso de pensamiento ancestral que consiste en:

"pensamiento, sombra, barro y oro"

La idea de este macroproyecto surgió de la solicitud formal que hizo el Cabildo Gobernador Julio Alberto Torres mediante comunicación suscrita por el Secretario General Jeremías Torres, respecto a la colaboración que se necesita para diseñar o "crear en pensamiento" lo que debe ser el espacio de la salud.

Para cumplir con este proceso de pensamiento, la academia considera pertinente seguir las siguientes etapas que pretenden desarrollarse enmarcadas en proyectos de investigación así:

"DISEÑO ORGANIZACIONAL DE UN HOSPITAL PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS EN SALUD DE PRIMER NIVEL PARA LA COMUNIDAD WINTUKUA EN NABUSIMAKE - SIERRA NEVADA DE SANTA MARTA"<sup>24</sup>. En desarrollo actualmente como proyecto de grado por parte de la

23 Un atinkunu, interpretando las explicaciones del comisario, es una piedra que tiene una particularidad e importancia energética especial dada por su forma y peso entre otras características y que representa protección al cercado sagrado.

24 Proyecto aprobado por el comité curricular de la facultad de Administración de Empresas. Octubre de 2006.



Facultad de Administración de Empresas bajo la responsabilidad del estudiante Joaquín Guzmán Barrios con la dirección Arhuaca de Mamu Kuncha Izquierdo y la dirección universitaria del Doctor Miguel Ruiz Rubiano y el Ingeniero Jaime Alberto Romero.

"VALIDACION DEL MODELO DE ATENCIÓN EN SALUD PARA EL PUEBLO WINTUKUA". El cual se pretende, sea desarrollado como proyecto de grado por parte de los estudiantes de la Facultad de Medicina y de la Facultad de Enfermería.

"REDISEÑO DE LA INFRAESTRUCTURA DEL HOSPITAL DE LA CIUDAD DE NABUSIMAKE". El cual se pretende, sea desarrollado como proyecto de grado por parte de la Facultad de Diseño, Imagen y Comunicación y la Facultad de Ingeniería Industrial y Ambiental.

#### **VI. PROSPECTIVA Y PROYECCION SOCIAL**

Dentro del creciente compromiso por parte de la Universidad El Bosque para con el convenio interinstitucional firmado, se han adelantado sendas reuniones oficiales en las cuales unidades académicas como Medicina, Enfermería, Diseño industrial e Ingeniería Industrial han manifestado su interés de unirse al equipo inicial de Odontología y Administración.

De esta manera, siempre partiendo de las solicitudes de los miembros de la comunidad arhuaca avalados por las Autoridades del Resguardo, se han venido haciendo aportes significativos a la Integración armónica de la comunidad arhuaca al sistema productivo nacional.

En la proyección social del convenio y como una de las primeras acciones se tiene el trabajo de la Facultad de Odontología en la IPSI Gonawindua Ette Enaka de Santa Marta donde el llamado ruralito del programa de Odontología de noveno semestre desde hace 3 años viene teniendo constantemente un estudiante de la Universidad y el cual ha dado como resultado unas excelentes experiencias de colaboración tanto de parte de los funcionarios y pacientes indígenas de la IPSI como de los estudiantes que ven transformarse sus vidas.

Así mismo, la experiencia desarrollada por el Estudiante Gerardo Franco de la Facultad de Ingeniería Industrial en la que dentro de la formulación de su anteproyecto de grado sobre un Sistema de Comercialización de café

orgánico Arhuaco, dió como resultado la primera visita en la historia de un indígena a la Bolsa Nacional Agropecuaria, cuando el Cabildo Encargado Magdalena Guajira Rogelio Mejía fue recibido con toda la merecida ceremonia por el presidente de la Bolsa en la sesión del 20 de agosto de 2006.

El caso de la asesoría a la empresa Wintukua Tutu cuya representante legal es la señora Cecilia Villafaña, ha mostrado grandes avances con la instalación del local de la empresa en la ciudad de Valledupar y la continuidad de los puestos de comercialización en el parque Tayrona y el la plaza de mercados verdes del Jardín Botánico de Bogotá durante el primer semestre de 2006 organizados por el Ministerio de Ambiente Vivienda y Desarrollo Territorial.

El caso de la formulación del proyecto para el cultivo de cacao orgánico por parte de los estudiantes de las asignaturas Técnicas para empresas limpias y Producción limpia avanzada hecho para las fincas de las familias del señor Javier Torres Solís en la población de Aruámake, cuenca del río Donachui y del río alto Guatapurí han permitido su operación inicial y la remisión de documentos para apoyos económicos por parte de entidades privadas españolas.

#### **VII. LAS HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS AL SERVICIO DE LA CALIDAD DE VIDA DE LOS ARHUACOS**

Como se ve de todos los casos anteriores, las herramientas administrativas han sido el baluarte de la continuidad del convenio interinstitucional entre la Universidad el Bosque y el Resguardo Arhuaco. La proactividad ha sido esencial en el desarrollo de convenio en la medida en que, cuando la comunidad ha presentado una situación problema, siempre se ha contestado con respuestas prudentes pero positivas que pretenden estudiar el asunto con cada experto pero con la mira puesta en que siempre es posible encontrar una solución conjunta, concertada, informada y coherente con las posibilidades, dejando siempre en claro que quien tiene a bien desarrollarla es la misma comunidad con el apoyo y la asesoría de la Universidad.

Respeto mutuo ha sido la constante de todas y cada una de las acciones de las partes, puesto que al presentarse la Universidad como la entidad que aporta conocimiento y no dinero, la



comunidad indígena ve en la Universidad el baluarte de solución de problemas de raíz y a largo plazo, evitando la situación que se genera cuando llega un dinero que hay que gastar.

Primero lo primero, esencial en la planeación y priorización de acciones como el procedimiento de la figura 2 en donde primero es escuchar las necesidades de los indígenas y después si se procede a buscar soluciones que involucran constantemente a los dueños del problema para que sean generadas o contrastadas tanto en actividades como en ideas.

Se ha encontrado que el proceso administrativo de planeación, dirección, ejecución y control, el mismo Mamus lo promueve en sus propias y floridas palabras, pues resalta que es más importante el pensamiento que la materia.

Sinergia, que al ser considerada persistentemente por el grupo de investigación, aprovecha las potencialidades de cada uno de los miembros de la academia en diversas disciplinas y que tiene en cuenta que el conocimiento esencial es el de los indígenas que viene a ser complementado por la academia, y no al contrario como sucede en la mayoría de los casos comentados por los propios indígenas a quienes se les llega siempre a enseñar desde occidente. Creemos quienes hemos trabajado en la Universidad en este proceso, que quienes más tenemos que aprender de ellos somos nosotros, sin que eso quiera decir que no tenemos nada valioso que aportarles.

El "Ganar-ganar" queda claro en esta relación, gana la comunidad indígena porque con ciencia y tecnología aportada por la Universidad resuelve sus problemas de interacción con el país de cultura occidental y gana la Universidad porque forma sus estudiantes en la colombianidad, quienes aprenden haciendo y ganan los profesores y directivos porque con estos desarrollos y experiencias consolidan conocimiento para los grupos de investigación que la Universidad tiene registrados en Ciencias.

Pero sobretodo se construye país, porque se trabaja arduamente por la "Promoción de una Cultura de la vida, su calidad y su sentido".

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACTUALIDAD ÉTNICA. "Buenas noticias: una ARS indígena calificada como la mejor del país". Periódico virtual 10 de junio de 2005.

AGUILAR, Claudia. "Entre lo autóctono y lo moderno". En: *El Heraldo*. 14 Sep 2006

ATLAS Y GEOGRAFÍA DE COLOMBIA. Intermedio Editores. 1989.

CONFEDERACIÓN INDÍGENA TAYRONA CTI. Estudio de factibilidad para la creación de una IPS en la población arhuaca. Valledupar - Cesar. 2005

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA 1991. Octava edición. Legis Editores, .425 p.

COVEY Stephen, *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*, Covey Leadership Center, Paidos Plural, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administración en los nuevos tiempos*. Bogotá: Mc Graw Hill, 2002. 711 p.

CHOPRA, Deepak. *Las siete leyes espirituales del éxito*, Bogotá: Grupo Editorial Norma, 1995

FRAME, J. D. *Managing projects in organizations*, 2ND. Edit. Jossey-Bass Publishers, 1995.

KAST & ROSENZWEIG, *Administración de las Organizaciones*, segunda edición. McGrawHill, 2004.

MAX NEEF, Manfred et al, *Desarrollo a escala humana*, Cepaur Fundación Dag Hammarskjöld, 1997

MEJIA García, Braulio. *Gerencia de procesos. Para la organización y el control interno de empresas de salud*. Cuarta edición. Bogotá: Ecoe Ediciones. 2004. 213 p.

MILLER Tyler, *Ciencia Ambiental, Internacional* Thomson Editores S.A. de C.V, 2002.

PRESIDENCIA E LA REPÚBLICA, Decreto 1811 de agosto de 1990

REPÚBLICA DE COLOMBIA MINISTERIO DE SALUD. Resolución 4288 de agosto de 1996. Plan de Atención Básica - PAB.

REPÚBLICA DE COLOMBIA, MINISTERIO DE TRABAJO Y SALUD, Circular externa 000052. / 2003 Los Lineamientos para la formulación del Plan de atención Básico PAB 2003.





# EMPRENDIMIENTO Y ASOCIATIVIDAD COMO HERRAMIENTA DE DESARROLLO SOCIAL PARA LA EDUCACIÓN MEDIA<sup>1</sup>

Luisa Fernanda Rodríguez Valbuena <sup>2</sup>

## RESUMEN

Este artículo presenta un modelo para el diagnóstico, caracterización y desarrollo del emprendimiento y asociatividad, a partir de la identificación de categorías de emprendimiento con base en encuestas realizadas a estudiantes adolescentes de la media vocacional de dos colegios de Bogotá. Posteriormente se evaluó el potencial de los estudiantes como emprendedores (conocimientos, competencias, personalidad y entorno) mediante dinámicas y talleres, finalmente se realizó una intervención directa para la evaluación de ideas de negocio y estructuración de planes de negocio, teniendo en cuenta los componentes del proyecto de vida de cada estudiante y comprobando la relevancia de la formación académica en el desarrollo de competencias en emprendimiento y asociatividad. El modelo se basa en el fomento de la asociatividad y las competencias para el emprendimiento, como herramienta para el mejoramiento de la Educación Media, buscando a su vez impactar comunidades de alta vulnerabilidad socioeconómica.

## PALABRAS CLAVE

asociatividad, competencias, emprendimiento.

## ABSTRACT

This article presents a model for the diagnosis, characterization and development of the entrepreneurship and associability, starting from the identification of entrepreneurship categories with base in surveys carried out adolescent students of the high school in two schools from Bogotá. Later on the potential of the students was evaluated like entrepreneurs (knowledge, competitions, personality and environment) by means of dynamics and shops, finally he/she was carried out a direct intervention for the evaluation of business ideas and structuring of business plans, keeping in mind the components of the project of each student's life and checking the relevance of the academic formation in the development of competitions in entrepreneurship and associability. The model is based on the development of the associability and the competitions for the entrepreneurship, as tool for the improvement of the High Education and at the same time, looking for to impact communities of high socioeconomic vulnerability.

## KEY WORDS

Associability, competitions, entrepreneurship.

- 1 El presente trabajo esta basado en el estudio titulado "Diseño del plan estratégico para el desarrollo de capacidad emprendedora y asociativa en estudiantes de colegios oficiales de Bogotá", realizado para la Universidad Autónoma de Colombia. Esta investigación se llevó a cabo en dos colegios oficiales de Bogotá, la Institución Educativa Distrital (IED) Aquileo Parra y la IED Rafael Uribe Uribe, pretendió mediante un estudio de casos focalizados, caracterizar los niveles de emprendimiento y asociatividad en los estudiantes de la Media Vocacional en dichos colegios que facilitara el diseño e implementación un de modelo metodológico de desarrollo. Trabajo recibido el 24-04-2007 y aprobado el 12-06-2007
- 2 Docente de la Facultad de Ingeniería e investigadora en el Instituto Superior de Pedagogía de la Universidad Autónoma de Colombia. Ingeniera Industrial y Magíster en Ingeniería Industrial de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas, Bogotá. Directora del grupo de investigación PEGES Pedagogía de la Gestión Empresarial. Correo electrónico: luisa\_frv@yahoo.com



## INTRODUCCIÓN

El concepto de emprendimiento que se intento proponer en la presente investigación aunque si bien es cierto se apoya en la acepción del francés, entrepreneur (pionero), pretende ser entendida como la de iniciador o iniciado en el ejercicio mismo de la vida, por eso va conectado con el de proyecto de vida y fue analizada en esta etapa puntual de la vida de los seres humanos, la adolescencia porque es en esta, en la que precisamente la sociedad ha establecido que nos debemos preocupar por estructurar nuestras vidas y de esta manera poder garantizar desempeños competentes en la adultez. Surge a raíz de la anterior afirmación el cuestionamiento de quién o qué es lo que motiva el desempeño adecuado durante ese largo recorrido que hacemos los individuos a través de la vida, es el sujeto? ¿o es el entorno?, o ¿es la interacción dual sujeto-entorno-sujeto? o ¿entorno-sujeto-entorno?, ¿el entorno es separable del sujeto?, o, ¿el sujeto separable de su entorno?, la idea que se prefirió adoptar fue la de sujeto y entorno como una unidad, por eso la mirada que se hizo acerca de la importancia de conectar al concepto de emprendimiento el de asociatividad.

De esta manera el emprendimiento debe ser entendido como la capacidad de una persona para estructurar proyectos que generan calidad

de vida propia y para su comunidad, la adolescencia es la etapa en que el sujeto empieza a ejercer su vida en comunidad, de forma tal que promueva la construcción colectiva de las responsabilidades y garantías de cada uno en la sociedad. Una educación que permita al sujeto pasar de modelos de imposición y repetición a procesos de construcción, guiados por la iniciativa colectiva e individual y por la creatividad, implican conectarla con el concepto de desarrollo de la asociatividad definida como la habilidad del individuo para facilitar la cooperación entre los sujetos hacia el logro de objetivos comunes.

Haciendo una revisión de los conceptos desarrollados alrededor de lo que se considera como capacidad emprendedora y capacidad empresarial o emprendimiento y empresariedad, utilizados indistintamente en mucha de la literatura existente, para el presente trabajo se considera conveniente hacer precisión en cuanto a los términos por cuanto el objetivo es el desarrollo de la capacidad emprendedora, la cual se presenta como directamente vinculada al concepto de asociatividad y no necesariamente debe conllevar el desarrollo de una empresa o negocio.

De esta manera, una de las definiciones sobre las que se fundamenta el presente estudio es la desarrollada por la Red ALFA-Capacidad Emprendedora, donde en la Tabla 1 se presentan las principales diferencias entre uno y otro concepto.

### CAPACIDAD EMPRESARIAL Y CAPACIDAD EMPRENDEDORA

	CAPACIDAD EMPRESARIAL	CAPACIDAD EMPRENDEDORA
QUIÉN LA DETENTA	Un individuo: En los países desarrollados 20% de la población.	Un grupo. Todos los individuos tienen cierta dosis de capacidad emprendedora.
CÓMO SE FOMENTA	Programas de formación orientados a creatividad, liderazgo, logro. Conocimientos respecto a plan de negocios.	Proceso que pone en interacción individuos que, en forma aislada, su capacidad emprendedora no llega al umbral requerido.
DÓNDE, EN QUÉ SE APLICA	Organizaciones lucrativas de todos tamaños y oficios.	Organizaciones no lucrativas. Proyectos colectivos. Organizaciones lucrativas convencidas en que la forma de buscar sobrevivencia y desarrollo es logrado de manera simultánea objetivos sociales y económicos.
CÓMO SE MIDE EL LOGRO	La magnitud de la diferencia entre el éxito de los otros y el propio.	Grado de realización de objetivos grupales.
NATURALEZA DE LA ESTRATEGIA	Estrategia tecno-económica	Estrategia socio-económica
ROL DEL LÍDER (QUIÉN LO CUBRE)	El líder es el empresario	El líder es un rol intercambiable
PROPIEDAD DEL PROYECTO	Mi proyecto es mio	Mi proyecto es de todos

Tabla 1. Capacidad emprendedora y Capacidad empresarial.  
FUENTE: Red ALFA Capacidad Emprendedora, (Rusque, 1988)



## EMPRENDIMIENTO COMPETENCIAS COMUNICATIVAS E INTERACCIÓN SOCIAL

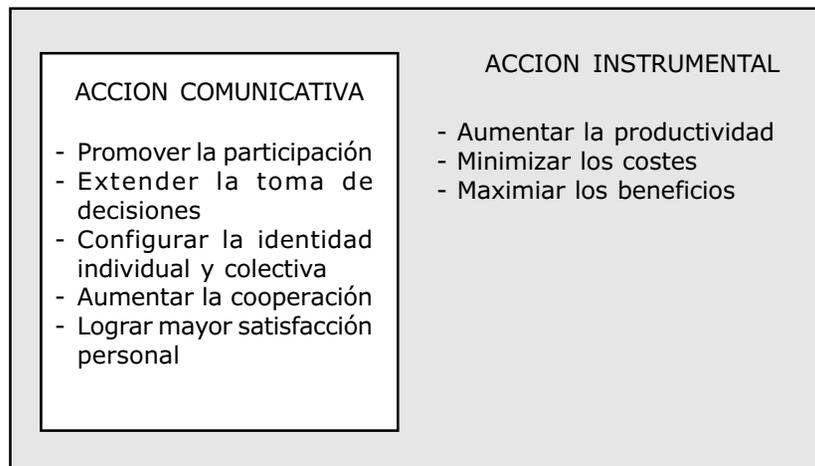
Una visión complementaria visualiza el emprendimiento como una "actitud transversal en el terreno cultural, político o empresarial, que permite un análisis desde una óptica que enfatiza el valor del ciudadano comprometido y su dimensión solidaria como creador cultural, como generador de riqueza y trabajo, como político en acción en el seno de la comunidad" (Flores, Spinosa & Dreyfus, 1997, p. 14)

Donde el elemento nutricional que asegura el desarrollo de una ciudadanía pluralista, es que la sociedad reconozca y facilite el derecho de ciudadanía como un conjunto de capacidades y competencias cívicas para la participación en la comunidad. De allí la importancia de ligar al concepto de emprendimiento el de competencia cívica.

Desde esta perspectiva, según (García Canclini, 1995, p.19) "los derechos de ciudadanía son

entendidos como principios reguladores de las reglas de reciprocidad esperada en la vida social a través de la determinación, mutuamente acordadas (y negociadas), de las obligaciones y responsabilidades, de las garantías y prerrogativas de cada uno", donde el propender por una educación propiciatoria de derechos para ejercer una ciudadanía pluralista, surge como la aspiración de toda sociedad moderna.

De esta manera la ciudadanía no sólo tiene una dimensión socio-política, sino también una dimensión socio-comunicacional y cultural, que vista desde la racionalidad comunicativa de Habermas, sugiere a diferencia de la meramente instrumental, una racionalidad comunicativa que abandona la esfera individual y sitúa el foco de la acción en la cooperación entre los sujetos. Los actores, movidos por la acción comunicativa, no persiguen la consecución de un fin egoísta sino que aspiran a coordinarse a través de actos de entendimiento.



"El sujeto, como actor social, no puede ser pensado al margen del sistema en que está inscrito". Anthony Giddens (1997, p.47)

Esta reflexión hace pensar de inmediato en el concepto de competencias comunicativas conexas con el de interacción social, que visto desde diferentes posturas puede sentar la base para un mejor entendimiento del concepto de asociatividad, que se enunciará más adelante. Jesús Martín Barbero considera que "hoy más que preocuparnos por los medios, debemos comprender las mediaciones, que define como las prácticas comunicacionales en las relaciones e interrelaciones que se generan con los medios, es el cómo los sujetos construyen sentidos y signi-

ficaciones en la producción y recepción de los medios y de acuerdo a ello en cómo se generan o se redefinen las interacciones comunicativas de las dinámicas sociales". De otro lado es fundamental el marco de sentido que la teoría social aporta al concepto de competencias desde la noción del agente humano cognoscente (Giddens, 2001, p.45), porque enmarca el sentido de las acciones como el resultado de las disposiciones internas y/o motivadas a partir de las interacciones con el campo social en el que el sujeto se mueva.



Para Bourdieu, el dar cuenta de lo cotidiano conlleva un marco de sentido práctico que constituye una "teoría de la práctica realizada a partir del situarse en la actividad real como tal y que está constituida por el sistema de disposiciones estructuradas y estructurantes (*-habitus-*, véase Bourdieu, 1991, p.93). Esto es, el sentido práctico está representado por aptitudes para moverse, actuar y orientarse según la posición ocupada en el campo social y de acuerdo con la lógica del propio campo".

Al igual que Giddens, para Bourdieu, "la acción implica una motivación entendida como necesidad ligada a elementos afectivos de la personalidad (miedo, etc) y un interés definido como los resultados o eventos que facilitan la satisfacción de las necesidades de los sujetos".

## LAS COMPETENCIAS Y LA ESCUELA

El concepto de competencia que más se ha difundido es el de "un saber hacer en contexto", lo que implica tener además de conocimientos, capacidades y habilidades, hacer uso de éstas por medio de la interacción social, es por esto que el posibilitar y facilitar los ambientes propicios para que surjan competencias en los estudiantes tanto en el aula como fuera de ella, garantizan su utilización cotidiana (Torrado, 1999, p.56).

La formación de competencias en los estudiantes es esencial en los procesos de enseñanza-aprendizaje porque apunta justamente a una apropiación que va más allá de lo memorístico, "porque un conocimiento que se aprende de memoria no genera más competencia que la de poder ser repetido sin variación" (Granes, 1999, p.118).

La competencia implica un dominio del uso, como ya se dijo, en donde la memoria articulada de contenidos es indispensable para poder poner en juego las competencias. Es decir que competencias y contenidos básicos de cada área del conocimiento se encuentran inextricablemente articulados (Granes, 1999, p.119).

Sin embargo lo anterior no quiere decir que la labor de la escuela se reduzca a formar competencias, ni que todas las actividades formativas de la vida escolar se enmarquen en el concepto de competencia." La educación escolar es un proceso complejo donde los elementos que tienen que ver con la socialización y las formas

legítimas de interacción, la formación de valores y la construcción de identidades son determinantes. En la conformación gradual de estos elementos, que difícilmente podrían comprenderse bajo la sola idea de competencia, las reglas, muchas veces implícitas, de organización y de comportamiento escolar- lo que se ha llamado currículo oculto- juegan un papel crucial. De esta manera, al tiempo que propende por la apropiación de conocimientos, la escuela también forma para la vida en sociedad" (Granes, 1999, p.118).

Si bien hoy, a todo lo relacionado con el conocimiento escolar se le ha denominado competencia y por lo tanto se habla de competencia comunicativa, textual, cognitiva, axiológica etc. Para tener más precisión sobre el concepto debemos remontarnos a Noam Chomsky que introduce en las primeras páginas de su libro "Aspects of the Theory of Syntax" (1965) y fue el primero en acuñar el término a lo lingüístico.

Chomsky asignó el término de competencia lingüística al fenómeno "de la aparición del lenguaje sin un saber interior que lo explique". Con las aportaciones de algunos investigadores, "esta denominación ha evolucionado hacia otras como competencia comunicativa y competencia textual, que han permitido la construcción de una pedagogía eficaz para el desarrollo de los procesos de la lengua en el ámbito escolar" (Vinet, 1999, p.33).

Más adelante con las teorías del psicólogo (Vigotsky, 1982, p.23) se establece la relación existente entre pensamiento y lenguaje y con ello se plantea la idea de competencia cognitiva como derivada de la competencia lingüística, en donde juntas se van desarrollando paralelamente. "El pensamiento no se expresa simplemente en palabras: existe a través de ellas".

La estrecha vinculación que se da entre la competencia cognitiva y el lenguaje se manifiesta en una serie de competencias que la integran como: la clasificación, la abstracción, la simbolización y el razonamiento lógico; bases para la construcción del conocimiento en cualquiera de las áreas como la lógica matemática, el conocimiento experimental, el análisis del contexto social etc. Por eso se habla de muchas competencias que están relacionadas entre sí.

A diferencia de lo que sucedía con la sicología de orientación conductista, la sicología cognitiva de carácter constructivista trata de compren-



der las funciones mentales de orden superior en términos de proceso y de construcción simbólica (Bruner, 1991; Prawat, 1996). Estas funciones desempeñan un papel estratégico en cómo la mente se relaciona con la información y en cómo, mediante procesos de interacción social, va transformándola en conocimiento personal (Efland, 1996). La influencia de Vigostky es fundamental en este planteamiento, en la medida en que este autor ha destacado la importancia de las relaciones sociales en el desarrollo de las actividades mentales complejas.

La tendencia generalizada de vincular proyectos educativos con espacio escolar reduce la noción de competencias al mero requerimiento curricular, sin embargo la dinámica competitiva de la sociedad obliga a superar éste ámbito por eso "conviene aceptar la idea de competencia como una capacidad para hacer un uso creativo de los conocimientos adquiridos en la escuela y fuera de ella. La noción de competencia, implica una comprensión de los temas con una clara significación y un sentido para el niño y el adolescente... Aun conocimiento concebido de este modo le corresponde un saber hacer capaz de manifestarse en distintas circunstancias de la vida cotidiana y de establecer relaciones entre distintos contextos aparentemente inconexos." (Vinet, 1999, p.34).

De hecho el concepto mismo de inteligencia cuyas raíces latinas "intelligentia", "entre-ligare", unir de nuevo, es decir, relacionar, es consecuente con el de competencias. Según (Machado, 1976, p.50) la define como una aptitud. "¿Aptitud para qué? Aptitud para encontrar relaciones y para relacionar. Es la facultad de relacionar pensamientos para producir pensamientos nuevos. Inteligencia es la capacidad de entender. ¿Entender qué? Relaciones. Las que existen entre una cosa y las otras, y las que pueden llegar a existir. Siendo así, será más inteligente aquel que tenga una mayor facilidad para detectar relaciones. Todo es relación. Todos los seres, es decir, todas las cosas a las que se les pueda atribuir la noción de ser, están relacionadas, porque siempre hay al menos una idea que les es común: todas son."<sup>3</sup>

## SON INNATAS LAS COMPETENCIAS?

Los avances de la psicología plantean que en la adquisición de las competencias hay un equilibrio entre lo innato y lo aprendido, tomando distancia de la postura del conductismo que considera que el comportamiento humano es producto sólo del aprendizaje.

Este equilibrio entre lo innato y lo aprendido está sustentado en el papel determinante que juega la interacción social, aspecto que Chomsky no tuvo en cuenta al plantear que la competencia lingüística era innata. ¿Qué hubiera pasado si Mozart hubiera crecido en otro ambiente, por ejemplo en un grupo de indígenas?. La competencia comunicativa no es producto de un aprendizaje en el sentido estricto, pues hace parte de nuestra dotación como especie humana, pero se ve afectada por las experiencias sociales y culturales de quien la usa.

## EMPRENDIMIENTO Y PROYECTO DE VIDA

"El ser humano de manera permanente y en cada una de las etapas de su vida se plantea tareas, objetivos y de forma más ambiciosa, intencional y consciente, proyectos que tendrán la función de orientar su existencia, jalonar el desarrollo de su personalidad y de manera esencial contribuir a la realización del sentido de su vida. Una proporción importante de los seres humanos empieza a plantearse conscientemente sus proyectos al final de sus estudios secundarios o al final de la adolescencia, el rumbo que le darán a sus vidas en aspectos académicos y laborales, especialmente. En estas edades tienden a concretar los ideales que intentarán desarrollar en las siguientes etapas de su vida."<sup>4</sup> Razón por la cual el estudio se adelantó con adolescentes de la media vocacional.

D'Angelo, define el proyecto de vida "como un momento ideal que expresa lo que el individuo quiere ser, como una disposición real de sus posibilidades internas y externas de lograrlo y de darle forma precisa en el curso de su actividad"<sup>5</sup>.

3 Machado, Luis Alberto. La Revolución de la Inteligencia. Seix Barral. Barcelona. 1976. pg. 50.

4 VYGOTSKI, Lev Semiónovich. Desarrollo de los intereses en la edad de transición. En: Obras escogidas. Tomo IV. Madrid. Pedagógica. Moscú, 1984, p 23.

5 D'ANGELO, H. Ovidio. Próvida. Autorrealización de la personalidad. Aplicaciones en la esfera de la vida profesional. La Habana: academia, 1996. p.3.



La afectividad con el proyecto o los proyectos es un componente importante y definitivo para su alcance, de ella depende la disposición favorable, el compromiso, el sentido de pertenencia, la persistencia y la fuerza con la que se quiere alcanzar. Define el esfuerzo que el sujeto está dispuesto a realizar, la exigencia y el riesgo que está dispuesto a asumir.

La estrecha relación que existe entre emprendimiento, competencias y proyecto de vida, se corrobora fácilmente con las siguientes citas: "En la medida que hay proyectos hay construcción, hay desarrollo social y personal. Los proyectos jalonan el desarrollo de la personalidad y de las competencias necesarias para alcanzarlos...Las competencias no pueden ser entendidas como "actos de fe" por ello se caracterizan por: 1. Ser características personales medibles y observables. 2. Estar asociadas a desempeños o rendimientos superiores, excelentes o sobresalientes. 3. Estar relacionadas con las misiones y objetivos estratégicos de organizaciones e individuos. 4. Tener sentido en contextos particulares. Esta caracterización es insuficiente y por ello deberá tenerse en cuenta un quinto elemento. 5. Estar relacionada con los proyectos vitales. Esto implica tener en cuenta a un sujeto con historia, futuro y con unas características particulares que lo definen"<sup>6</sup>.

Lo cual justificó medir el potencial emprendedor en función de la consistencia presentada en los proyectos de vida de los estudiantes a luz de la siguiente cita: "Emplear el proceso educativo para infundir en el alumno un proyecto personal, significa ejecutar propuestas de desarrollo curricular diseñadas para alternar situaciones del pasado y del presente" en otro sentido aplicando también las palabras de Luis Guillermo Rodríguez "emplear el proceso educativo para infundir en el alumno un proyecto personal implica posibilitarlo para descubrir por sí mismo sus propias potencialidades" (Rodríguez, 1999, p.55) apoya la relación competencias (medidas en función de la actuación en la escuela), proyecto de vida y emprendimiento.

## EMPENDIMIENTO Y ASOCIATIVIDAD

"La complejidad emerge de las relaciones colectivas entre los diferentes agentes en un en-

torno dado, las cuales pueden ser el disparador para la organización. El entorno obliga al colectivo a hacer uso de su ingeniosidad. Esto puede transformar el colectivo en una organización cohesionada. Las necesidades colectivas de encontrar maneras de ampliar su propia variedad y de atenuar la variedad relevante del ambiente son el mejor detonante de la creatividad, la mejor manera de activar la creatividad es permitir la autonomía individual dentro del colectivo. La autonomía realza la creatividad de los individuos y aumenta la flexibilidad colectiva de ocuparse localmente de la variedad ambiental para absorber la complejidad del entorno. (Espejo, 2003). Esta cita traducida de los profesores Raúl Espejo y Alfonso Reyes, sirve de marco para introducir el concepto de asociatividad soportada a su vez en los conceptos de confianza y cooperación. La cooperación tal como la describe R. Axelrod en su obra "La complejidad de la cooperación" es "el proceso por el cual los actores independientes renuncian a parte de su autonomía y crean un nuevo actor en un nivel más alto de organización" (Axelrod, 2003. p.12)

La confianza es el pilar sobre el cual se apoya la asociatividad. La idea de confianza desde su aspecto ontológico es tomada de Foucault (1983) quien, combina las técnicas de una jerarquía de observación y de juicios de normalización, orientando la idea de cómo surge en el individuo el sentimiento de confianza.

La confianza es en últimas la garantía de efectividad de las interacciones que establecen los individuos entre sí en una comunidad. "Donde hay confianza hay aumento de posibilidades para la experiencia y la acción, hay un aumento de la complejidad del sistema social y también del número de posibilidades que pueden reconciliarse con su estructura, porque la confianza constituye la forma más efectiva de reducción de la complejidad."(Luhmann, 1996, p.48)

Hay realidades, actitudes y comportamientos que forman parte de nuestro entorno, que lo transforman profundamente. "La confianza no es la única razón del mundo; pero una concepción muy compleja y estructurada del mundo no podría establecerse sin una sociedad definitivamente compleja, que a su vez no podría establecerse sin la confianza." (Luhmann, 1996, p.37).

6 MARIN ZULUAGA, Gladys Patricia. Las competencias y los proyectos de vida. Revista EAN No. 45. Bogotá. Enero - Junio de 2002. p.21.



Desde la visión sistémica que ofrece Peter Senge (1995) en su libro "La Quinta Disciplina" se aplicarán dos conceptos fundamentales para la construcción del concepto de asociatividad: el concepto de construcción de una visión compartida como el lograr unir a la gente en torno a una identidad y a una aspiración común para la construcción de compromisos de largo plazo entre las personas, y el de aprendizaje en equipo donde el diálogo entre los miembros del equipo posibilita el pensamiento conjunto en busca de una figura más amplia que trascienda las perspectivas individuales.

De esta manera la asociatividad se considera, "como un componente del emprendimiento porque garantiza la efectividad de las interacciones que pueda establecer un individuo con los miembros de su comunidad develándole el sentido compartido de los objetivos a alcanzar generando ambientes cooperativos y de aprendizaje sostenido tales que permitan identificar las necesidades y expectativas comunes. Es la competencia más importante en el desarrollo de la capacidad emprendedora". (Rodríguez, 2006, p.20).

La asociatividad como elemento importante en la generación de capital social sobre todo en las poblaciones socioeconómicamente más vulnerables deberá tenerse en cuenta, como uno de los mecanismos más efectivos para garantizar sostenibilidad: "En los países democráticos la ciencia de la asociación es la ciencia madre; el progreso de todo lo demás depende de ella" (Tocqueville, 1969, p.39). "El primer paso para superar la pobreza en una localidad, región o sociedad es crear y fortalecer las organizaciones. Uno de los indicadores de pobreza más severos es no estar organizado" (Toro, 2000, p. 4).

Refiriéndose al Estudio Monitor realizado para Bogotá por Michel Porter en 1997, sostiene (Rubio, 2003, p.2): "Ese estudio nos dejó en claro que las ciudades no son solo infraestructura, sino modelos mentales en quienes las hacen suyas". Como lo señala Rosabeth Moss, "las ciudades (regiones) necesitan construir no sólo infraestructura tangible para conectarse con el exterior, sino también infraestructura para la colaboración intangible que las conecte internamente... La falta de colaboración y compromiso cívico puede ser el mayor impedimento para que muchas ciudades logren un crecimiento económico exitoso" (CCB. Monitor, 1997, p.8).

"En la mayoría de regiones que han tenido logros en competitividad económica y empresa-

rial y que por ende han generado crecimiento sostenido y riqueza colectiva, la asociatividad ha sido la estrategia más eficaz para articular economías pequeñas o enfrentadas a la competencia y estructurar un tejido social altamente productivo. Y es que la asociatividad responde a una de las principales características de la economía global, como es operar en redes que van desde lo local hasta lo nacional y mundial." (CCB, 2003, p.11).

## REDES SOCIALES

En el presente trabajo se aplicó el Análisis de Redes Sociales (ARS), disciplina en la que "se describen y estudian las estructuras relacionales que surgen cuando diferentes organizaciones o individuos interactúan, se comunican, coinciden y colaboran a través de diversos procesos o acuerdos, que pueden ser bilaterales o multilaterales; de este modo la estructura que emerge de la interrelación se traduce en la existencia de una red social. Las redes sociales son, por tanto, conjuntos de relaciones sociales o interpersonales que ligan individuos u organizaciones en "grupos", se pueden identificar estructuras relacionales a las que atribuir la emergencia de propiedades sistémicas; éstas estructuras emergentes nos pueden ayudar a comprender, a predecir e incluso a gestionar mejor los resultados de la acción humana" (Sanz, 2003, p.22).

El estudio de las propiedades sistémicas que emergen del análisis de las relaciones al interior de las redes sociales se puede trabajar con la ayuda del álgebra matricial y la teoría de grafos, existen paquetes especializados que facilitan esta labor como el Ucinet versión 6 (2002) desarrollado por Borgatti Steven, Martin Everett y Linton Freeman de la UCLA utilizado en el presente estudio. La medición de las propiedades de la red y la posición de los actores se puede explorar a través de las relaciones algebraicas de la red en conjunto donde una de las más importantes es el grado de centralidad que se define como el número de otros actores a los cuales un actor está directamente unido o es adyacente.

Imagínese que se quieren analizar las relaciones de amistad entre un conjunto de 5 individuos, y que la existencia o no de esa relación se representa con 1 y 0. La siguiente matriz representaría tal relación y es llamada matriz simétrica de adyacencia (D).



	1	2	3	4	5
1	-	1	0	0	1
2	1	-	1	1	1
3	0	1	-	1	0
4	0	1	1	-	0
5	1	1	0	0	-

Es así como a partir de la observación de la matriz se puede concluir que el individuo 1 posee relaciones de amistad con el individuo 2 y el 5, de igual manera se observa como el individuo 2 se relaciona con todos los demás individuos.

Para el presente estudio se estableció la estructura de red por curso en los colegios estudiados y se determinó el grado de centralidad de cada uno de los estudiantes respecto a la red de relaciones en cada curso, información que se tuvo en cuenta para la clasificación en las diferentes categorías de emprendimiento y para establecer los parámetros de entrada del nivel de asociatividad en el modelo dinámico diseñado, como se observará más adelante.

### COMPETENCIAS PARA EL EMPRENDIMIENTO

Del estudio de la Red ALFA se concluye la importancia de puntualizar y especificar las competencias del emprendedor. "La capacidad emprendedora supone una serie de atributos: imaginación y creatividad; interesarse en una situación y tener aspiraciones para cambiarla, así como la voluntad para invertir la energía que ello requiere, perseverancia para no abandonar el proyecto cuando se presenten dificultades, liderazgo para motivar, orientar a las personas involucradas en el proyecto, conocimientos para identificar lo que es viable y lo que no lo es, así como las condiciones para hacer avanzar el proyecto". (Rusque, 1998, p.7).

Del documento "Empresarialidad en economías emergentes: Creación y desarrollo de nuevas empresas en América Latina y el Este de Asia" del Banco Interamericano de Desarrollo, Departamento de Desarrollo Sostenible Subdeparta-

mento de Empresa Privada y Mercados Financieros División de Micro, Pequeña y Mediana Empresa, de Marzo de 2002. Los factores clave en la fase de gestación de una empresa incluyen el papel del sistema educativo, la estructura y dinámica del sector productivo, los aspectos personales, el comportamiento del emprendedor y el capital social, es decir, las redes de contactos de las que se valen los empresarios para concebir su idea de negocio.

Rodrigo Varela en 1998 sostiene que la educación empresarial requiere de tres componentes fundamentales: Cualidades personales, Valores, actitudes y habilidades adaptativas y Conocimiento específico.

En Rodríguez, se establece que "el emprendimiento esta determinado por cuatro factores que en orden de importancia son:

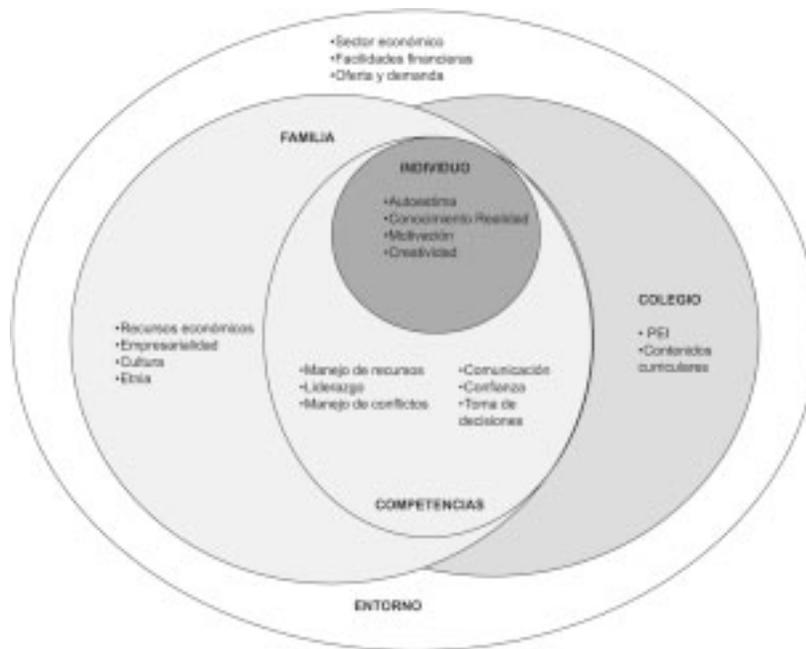
**Conocimientos adquiridos:** El Factor académico es el que mas influye en el estudiante, para que este sea emprendedor.

**Competencias:** Constituyen un factor determinante en el estudiante para el desarrollo de la capacidad emprendedora.

**Personalidad:** No es el factor determinante en el Espíritu Emprendedor, pero es sensiblemente más importante que el ambiente externo.

**Ambiente externo:** constituyen el factor de menor influencia para que el estudiante emprenda proyectos o planes de vida sustentables." (Rodríguez. L.F. 2006, p. 11)

Basado en los conceptos enunciados por Schumpeter, Gilder, Shapero y Drucker, Bueno define a los emprendedores como las personas que incorporan unas actitudes determinadas, precisan unos conocimientos concretos y específicos y, sobre todo, se sustentan en unas capacidades no corrientes, forjadas en la combinación y recombinação de habilidades y experiencias. Se propone el siguiente modelo conceptual (Figura 1) que esquematiza el proceso de surgimiento del emprendimiento y la asociatividad como resultado de las interacciones efectivas que logra el individuo con su entorno a partir de las cualidades, habilidades y experiencias que le permiten desempeñarse de manera exitosa en su entorno familiar, escolar y social.



**Figura 1.** Modelo de emprendimiento y asociatividad. FUENTE: Luisa Fernanda Rodríguez

La gráfica esquematiza al individuo con sus características personales y el conjunto de habilidades que desarrolla para relacionarse con sus semejantes en su entorno inmediato, que en primera instancia es su familia, luego el colegio y finalmente el entorno externo en donde se desempeñará como adulto y ciudadano.

exitoso o no en el entorno externo en que se desempeñe. Así, para cada individuo el grosor de las capas será diferente ya que dependerá del cúmulo de interacciones efectivas alcanzadas en cada nivel y que le permitirán armar el modelo mental con el cual asumirá su entorno y su vida.

Al pensar la gráfica en tres dimensiones y hacer un corte transversal se observaría al subsistema individuo como el corazón del sistema, la familia y el colegio son los subsistemas o capas que lo proveen de la información y los recursos necesarios para que desarrolle la capa de habilidades de desempeño tanto en su entorno inmediato familia-colegio como en el entorno externo, el grosor de esta capa dependerá de la amplitud del dominio de acción que haya alcanzado esta interacción formativa a partir de la familia y el colegio y permitirá connotarlo como

De esta manera es el colegio quien mayores posibilidades tiene de ampliar ese dominio de acción-visión hacia posturas de aprendizaje cooperativo continuo y sostenido ya que es aquí donde se ponen a prueba, se estimulan o bien se inhiben de manera temprana las habilidades de desempeño que le permitirán al adolescente convertirse en un ciudadano autónomo dispuesto a aprender y colaborar con su entorno, es decir en un EMPRENDEDOR. A manera de resumen se presenta la Tabla 2 que clasifica las variables del emprendimiento según estos cuatro componentes.

COGNITIVO	RELACIONAL	CONDUCTUAL	CULTURAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Institución Educativa Distrital Estudiada.</li> <li>• Visión, Misión, Objetivos, Proyecto y Programas de los PEI.</li> <li>• Contenidos Curriculares de la Asignatura Gestión Empresarial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación</li> <li>• Confianza</li> <li>• Toma de decisiones</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Manejo de conflictos</li> <li>• Manejo de recursos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoestima</li> <li>• Conocimiento Realidad</li> <li>• Motivación</li> <li>• Creatividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ideas de negocio</li> <li>• Antecedentes familiares de emprendimiento</li> <li>• Recursos económicos</li> </ul>

**Tabla 2.** Variables del Emprendimiento.



## METODOLOGÍA

Con el objeto de analizar, comprender y medir las formas de organización y su estructura al interior de cada institución se aplicó una encuesta inicial que permitió determinar el potencial emprendedor de cada estudiante, en función de las variables de emprendimiento definidas en la introducción.

## Formulación del problema

En este punto del texto, es necesario plantear algunas preguntas, ¿Es posible describir y comprender la importancia, estructura y operación de los procesos de fortalecimiento de competencias para el emprendimiento en dos instituciones escolares? ¿A partir de dicha comprensión es posible diseñar estrategias y tácticas que permitan a estas comunidades y organizaciones rezagadas frente al cambio, alcanzar posiciones favorables para su permanencia en el tiempo?



**Figura 2.** Variables en el potencial Emprendedor. Fuente : (Rodríguez, 2006, p.24)

El potencial emprendedor en el presente trabajo se evaluó a la luz de lo encontrado en la encuesta inicial aplicada, como la consistencia presentada por los estudiantes respecto a su proyecto de vida, las actividades que desea adelantar cuando finalice su formación y lo que hizo y está haciendo para lograrlas. Referido a cuatro variables (componentes del proyecto de vida):

- Presencia de iniciativas de negocio
- Disposición y desempeño asociativo
- Presencia de ideas de negocio asociativo
- Disposición y desempeño académico.

El grupo de emprendedores en cada colegio, con el que se continuó la intervención directa para evaluación de ideas de negocio y estructuración de planes de negocio, fue el que existiera coherencia entre las cuatro variables o componentes del proyecto de vida.



VARIABLE	METODOLOGÍA Y HALLAZGOS
Presencia de iniciativas de negocio	El 17% de los estudiantes analizados, han tenido iniciativas de negocio individual y actualmente las desarrollan en su tiempo libre en el colegio o fuera de el, en su mayoría corresponden a venta de artículos diversos especialmente golosinas y el objetivo de esta actividad es generar ingresos adicionales para inversiones a corto plazo y con fines específicos (como gastos fin de semana, ropa o artículo específico). Los que afirmaron realizar actividades diferentes a las comerciales manifiestan su deseo de continuar con esta actividad y constituirse en empresarios.
Disposición y desempeño asociativo	Para medir la disposición hacia el trabajo en equipo así como la posición de liderazgo y aceptación dentro del grupo, indicadores de la capacidad de confianza, cooperación y comunicación de cada individuo con su grupo, fue necesario conocer inicialmente la opinión de los estudiantes respecto a la importancia de asociarse y la argumentación a dicha pregunta así como conocer con quién estarían dispuestos a asociarse en cada curso. Estos resultados se complementaron con las dinámicas de cooperación y comunicación. Encontrándose que en su mayoría afirman que es importante asociarse porque se tiene ayuda y más oportunidades, aunque también hay una proporción importante que afirma que se puede solo. El desempeño asociativo se midió en función del grado de centralidad de cada estudiante respecto a la red establecida en cada curso, la posición de centralidad dentro del curso se midió solicitándoles responder a la pregunta: Con quien estaría dispuesto a asociarse de su curso para formar empresa?. La estructura de red obtenida en cada curso se corroboró con las actividades de interacción desarrolladas para poder validar la información.
Presencia de ideas de negocio asociativo	Los estudiantes que tienen ideas de negocio asociativo constituyen un porcentaje importante de la población en el IED Rafael Uribe Uribe porque obligatoriamente deben generar ideas de negocio por grupos como logro a alcanzar dentro del currículo. Aunque son muy diversas las ideas presentadas por los estudiantes en los colegios, la idea que mayor frecuencia presenta es la de conformar un Bar con un (9%), seguida de las Tiendas de Víveres con el (8%), empresas de Publicidad (7%), Comidas rápidas (6%), Venta o confección de ropa (5%) y Fábrica de chocolates (5%).
Disposición y desempeño académico	Respecto a esta última variable tenida en cuenta para medir el potencial emprendedor, se consultó por el deseo de continuar estudiando y de llegar a ser profesionales en el futuro, las respuestas convergieron en la mayoría de los casos, lo cual se constituye en el principal factor de desaliento y desmotivación en los jóvenes que al egresar del colegio deben enfrentarse a un entorno que no les ofrece posibilidades económicas para seguir estudiando y pocas facilidades para incorporarse al mundo laboral ni aún habiéndose capacitado.

**Tabla 3.** Hallazgos en variables de potencial emprendedor<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> Las Figuras y gráficos estadísticos que soportan esta tabla se encuentran en el Anexo 1 del texto: (RODRÍGUEZ, L.F.) "Bogotá Empresarial". Desarrollo de la Capacidad emprendedora y Asociativa en los Colegios Oficiales de Bogotá. Universidad Autónoma de Colombia. Bogotá, D.C. 2006.



### DEFINICIÓN DE CATEGORÍAS DE EMPREN- DIMIENTO

- Emprendedores sin ideas de negocio asociativo. Corresponde a los estudiantes que habiendo manifestado deseo de ser empresarios haber desarrollado en algún momento de su vida alguna actividad comercial por iniciativa propia no tienen ninguna idea en el momento que se pueda adelantar asociativamente. (C1).
- Emprendedores con ideas de negocio asociativo. Es el grupo con mayor potencial emprendedor detectado ya muestra consistencia elevada entre sus actividades pa-

sadas presentes y futuras (componentes del proyecto de vida). (C2).

- No emprendedores sin ideas de negocio asociativo. Son el grupo más pobre en cuanto a potencial emprendedor se refiere, y como se puede evidenciar en los gráficos de análisis comparativo corresponde a una porción importante de la población. (C3).
- No emprendedores con ideas de negocio asociativo. Este grupo también muestra baja coherencia o correspondencia entre los componentes de su proyecto de vida, lo que no los cualifica con un alto potencial emprendedor. (C4).

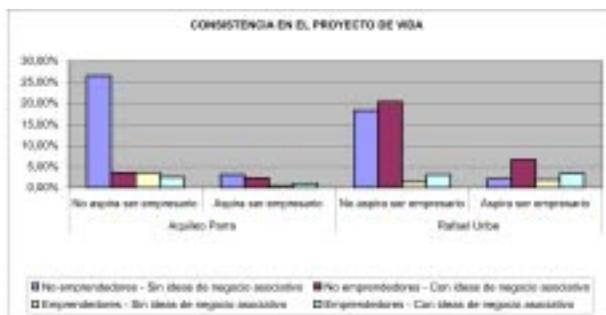


Figura 3. Consistencia del proyecto de vida.



Figura 4. Definición de grupo de emprendedores potenciales.

La Figura 3 presenta en porcentajes, los cuatro grupos mencionados discriminados por colegio e involucrando la variable "aspirar a ser empresario". El grupo en el que se concentró la atención fue sobre el que aspiran a ser empresarios

y se cruzó con los que adicionalmente querían continuar estudiando y así considerar el último elemento del proyecto de vida, que de acuerdo a la Figura 4 permitió definir el grupo de potenciales emprendedores en cada colegio.

COLEGIO	ESTUDI	No emprendedores		Total No e	Emprendedores		Total Empr	Total gene
		Sin ideas c	Con ideas de negoc		Sin ideas de	Con ideas de negocio aso		
Aquileo Parra	No quiere e	51	6	57	4	2	6	63
	Quiere estu	64	17	81	12	12	24	105
Total Aquileo Parra		115	23	138	16	14	30	168
Rafael Uribe	No quiere e	27	27	54	3	7	10	64
	Quiere estu	52	78	130	9	18	27	157
Total Rafael Uribe		79	105	184	12	25	37	221
Total general		194	128	322	28	39	67	389

Tabla 4. Definición de grupo de emprendedores potenciales.

Se seleccionaron los 30 estudiantes resaltados en rojo (Tabla 4). Fueron convocados para asistir a la capacitación los días sábados y estructurar planes de negocios con las ideas que ellos habían venido trabajando, asistieron 8 estudiantes en cada colegio, con ellos se adelantó el proceso, al final

de la capacitación se graduaron 5 estudiantes del Aquileo Parra, quienes estructuraron un proyecto para la implementación de un comedor escolar en las instalaciones del salón comunal aledañas al colegio, la propuesta se entregó a la Secretaría de Educación del Distrito quien la está evaluando.



Los estudiantes del Rafael Uribe continúan adelantado sus respectivos proyectos con la docente del área. Es de resaltar el trabajo del grupo de lombricultura que durante cuatro años consecutivos se ha mantenido con recursos y apoyo institucional, actualmente cuenta ya con propuestas de comercialización de abono por los contactos generados a través del presente proyecto con COLINAGRO.

## RESULTADOS

Tal como se presentó en la introducción, la metodología utilizada en el presente estudio es descriptiva, donde se busca analizar y comprender la organización, su estructura y situación,

esta última parte se indagó especialmente durante la intervención con talleres y dinámicas que permitieran medir y cuantificar los diferentes componentes del emprendimiento.

El diagnóstico de las características y competencias se realizó en cada curso y colegio de manera cualitativa mediante dinámicas y juegos de interacción dentro del aula para validar lo encontrado en la encuesta inicial aplicada y a partir de las categorías de emprendimiento ya establecidas en la encuesta, confirmar el nivel de competencias y características de cada estudiante, cuyos resultados se presentan en la Tabla 5.

COMPONENTE	HALLAZGO
<p><b>Cognitivo</b> Esta variable está referida a la capacidad de apropiación que tenga el estudiante del conjunto de temáticas del plan curricular cursado, en la construcción de su proyecto de vida.</p>	<p>El IED Rafael Uribe Uribe (RUU) es un colegio comercial con énfasis en procesamiento de datos contables, mientras que el IED Aquileo Parra (AP) no tiene ningún énfasis, lo cual es consistente con lo hallado en el análisis donde, según lo manifestado por los estudiantes, el eje alrededor del cual más trabajaron fue el de creación de empresas debido a la orientación del RUU y correspondiente con la riqueza en ideas asociativas dado que son requisito indispensable para superar logros, en contraste a lo encontrado en el (AP) donde la distribución del abordaje temático es equitativa y lo pobre de la generación de ideas de negocio asociativo, se debe a que este trabajo se propone como optativo dentro de las asignaturas del área de Gestión.</p>
<p><b>Relacional</b> Hacen referencia a la interacción que establece el individuo con otros y con su entorno para obtener resultados eficientes. Las competencias fueron medidas cualitativamente con escala de baja, media y alta, respecto al desempeño en los juegos de Bávelas y Edad de los Imperios (ANEXO 2).</p>	<p><b>Comunicación Oral y Escrita</b> Para medirla se exploró la capacidad de argumentación después de cada juego y fue registrada en cintas de audio. Los estudiantes en general mostraron gran facilidad y fluidez en la comunicación verbal no así en la escrita donde se evidencian grandes dificultades argumentativas, de uso del lenguaje y ortografía.</p> <p><b>Confianza</b> Esta variable se midió en función del desempeño global de cada estudiante en cada dinámica y se relacionó con las variables de liderazgo y trabajo en equipo. Existen bajos niveles de confianza unida al poco entrenamiento hacia el trabajo en equipo, dificultando el proceso de aprendizaje colectivo y crecimiento organizacional en los cursos, a pesar que muchos estudiantes han estado estudiando juntos desde la primaria.</p> <p><b>Toma de decisiones</b> Esta muy relacionada con lo estructurado de la información que se les suministre tal que les permita cerrar las alternativas posibles.</p> <p><b>Liderazgo</b> En los 13 cursos analizados sobresalen 3 líderes naturales por curso.</p> <p><b>Manejo de Conflictos</b> Es una variable difícil de encontrar en los estudiantes, de los 389 evaluados se obtuvieron sólo dos líderes conciliadores (Johan Miguel Mejía del Rafael Uribe y Angélica Rodríguez del Aquileo Parra).</p> <p><b>Manejo de Recursos</b> La precariedad de la mayoría en buscar soluciones creativas para recolectar información y sobretodo el individualismo marcado que se convierte en la principal barrera para alcanzar los objetivos.</p> <p><b>Trabajo en Equipo</b> Existe una marcada resistencia para compartir en gran parte debida a la edad de los jóvenes, pero es de resaltar que no están entrenados tampoco para hacerlo.</p>

Continúa



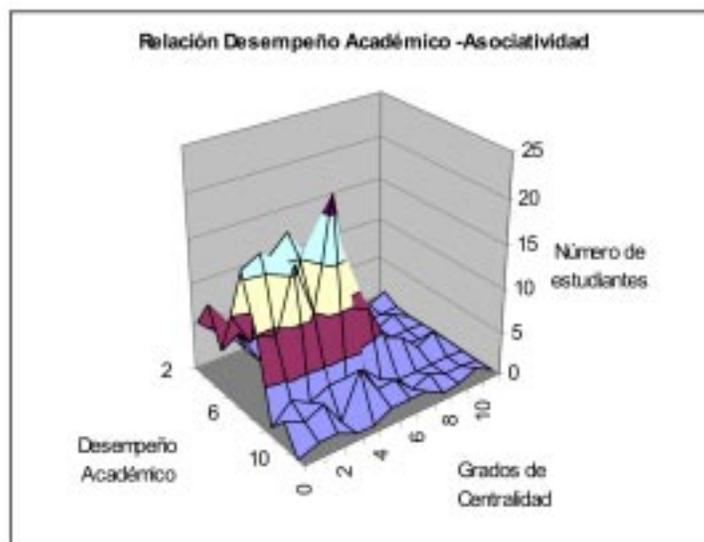
COMPONENTE	HALLAZGO
<p><b>Conductual</b> Referidas al comportamiento y a las actitudes del individuo en un ambiente productivo, las condiciones que son necesarias en el comportamiento, disposición y actitud personal para adaptarse, integrarse, actuar de forma positiva y aportar al logro de objetivos colectivos en coordinación con otros en un espacio productivo.</p>	<p><b>Autoestima</b> Los resultados de los juegos como el del Espejo reflejan bajos niveles de auto-aceptación.</p> <p><b>Conocimiento de la realidad</b> En Rafael Uribe son jóvenes muy aterrizados y realistas, conscientes de sus limitaciones pero también de su potencial, en el Aquileo Parra son más soñadores e imaginativos.</p> <p><b>Motivación</b> Su principal fuente de motivación es la mejora de condiciones económicas, donde para la mayoría la única forma de alcanzarlo es continuar estudiando y ser profesionales para asegurar un trabajo lucrativo.</p> <p><b>Creatividad</b> En general se encontró una marcada resistencia al cambio y niveles de creatividad restringida por lo conceptos y reglas preconcebidas (efecto paradigmático), en ambos colegios hubo bajos niveles de creatividad, tanto que en las dinámicas nadie dio la respuesta correcta apenas aproximaciones.</p>
<p><b>Cultural</b></p>	<p>Se presentan de manera detallada al final del numeral.</p>

**Tabla 5.** Componentes de la Personalidad Emprendedora. Fuente: Luisa Fernanda Rodríguez

**RELACIÓN DESEMPEÑO ACADÉMICO ASOCIATIVIDAD**

En la Figura 5 se observa la correlación entre estas dos variables, ya que la mayoría de estu-

diantes concentrados en el grado 4 de centralidad corresponden al puntaje 7 de desempeño académico registrado también por la mayoría de estudiantes, en promedio para ambos colegios.



**Figura 5.** Relación Desempeño Académico-Asociatividad

**LA PERSONALIDAD EMPRENDEDORA**

La personalidad emprendedora se midió en función de los componentes cognitivo y relacional del emprendimiento y la asociatividad de los es-

tudiantes. Para facilitar el análisis se cuantificó de 1 mínimo a 10 máxima, así:  
 Nivel bajo puntajes 1-3  
 Nivel medio puntajes 4-6  
 Nivel alto 7-10

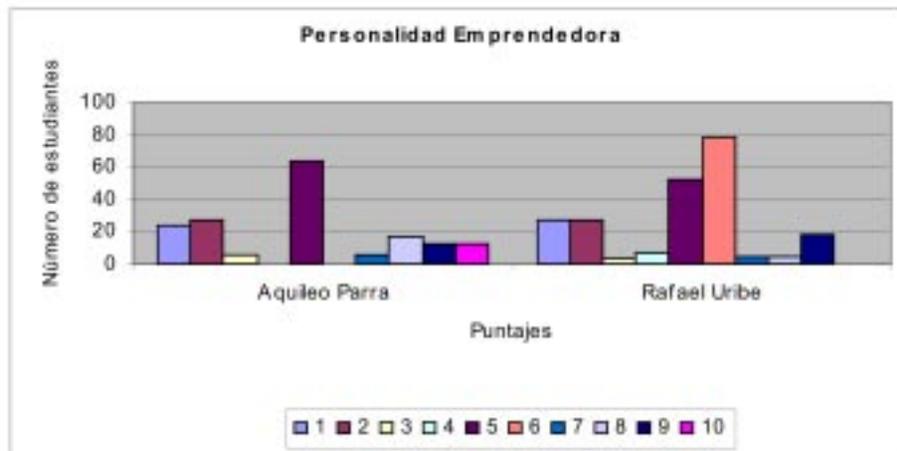


Figura 6. Personalidad emprendedora por colegio

En la Figura 6 se evidencia como la mayoría de los estudiantes se ubican en los niveles medios correspondientes a los puntajes 5 y 6 y congruentes con que la mayoría de estudiantes pertenecen a la categoría 4 de emprendimiento en ambos colegios.

La Figura 7 presenta la alta correspondencia entre los valores registrados por los estudiantes en cuanto a personalidad emprendedora que al ser relacionada con el desempeño académico evaluado en el numeral anterior se concentran en los niveles medio de 6 y 5 para la mayoría de estudiantes.

De esta manera se validó lo encontrado en el diagnóstico inicial realizado con la encuesta donde se definieron las 4 categorías de estudiantes emprendedores, ya que los estudiantes con mayores niveles de emprendimiento coinciden con los que registran mayores puntajes en desempeño académico y personalidad emprendedora, confirmando la estrecha relación que hay entre formación académica (disposición, desempeño académico y conocimientos adquiridos) y personalidad emprendedora. (Tabla 6).

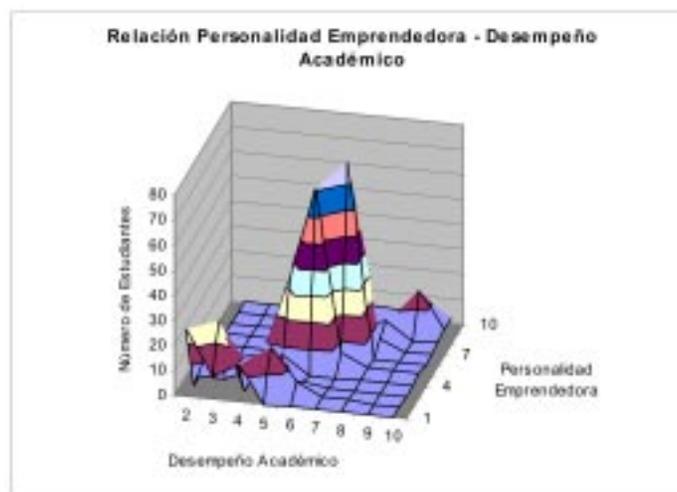


Figura 7. Relación Personalidad emprendedora y Desempeño académico



La Figura 8 presenta también una correspondencia significativa (de 0.145 con un nivel de confianza del 99%) con los resultados obtenidos en la fase diagnóstica con la encuesta, donde los puntajes más altos corresponden a los

estudiantes de la categoría (C1) de potencial emprendedor, es decir a los emprendedores con ideas de negocio asociativo y los puntajes 5 de personalidad emprendedora y 4 de grado de centralidad corresponden a las categorías 2, 3 y 4 que aglutinan la mayoría de estudiantes.

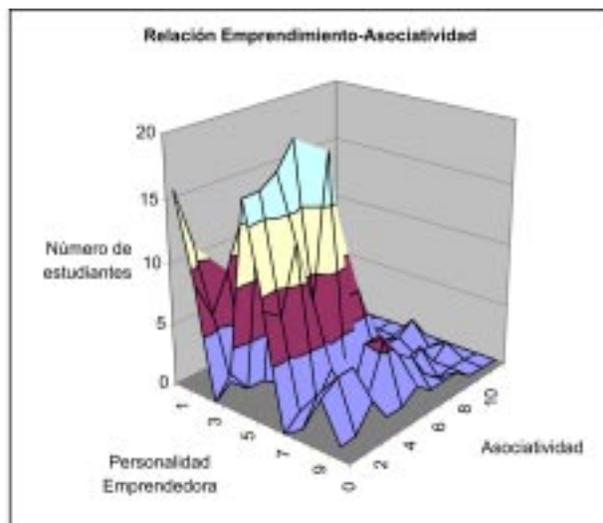


Figura 8. Relación Personalidad emprendedora y Asociatividad

**CORRELACIONES**

DESEMPEÑO		ACADEMICO	EMPRENDEDOR	ASOCIATIVO
ACADEMICO	Pearson Correlation	1	.814(**)	.101(*)
	Significance (2-tailed)	.	.000	.048
	N	389	389	389
EMPRENDEDOR	Pearson Correlation	.814(**)	1	.145(**)
	Significance (2-tailed)	.000	.	.004
	N	389	389	389
ASOCIATIVO	Pearson Correlation	.101(*)	.145(**)	1
	Significance(2-tailed)	.048	.004	.
	N	389	389	389

\*\* Correlation at 0.01(2-tailed):...

\* Correlation at 0.05(2-tailed):...

Tabla 6. Resultado de Correlaciones Bivariadas en SPSS.

**COMPONENTE CULTURAL**

Con el objeto de indagar sobre los ámbitos principales donde los potenciales emprendedores pue-

dan adquirir el deseo y las competencias necesarias para desarrollar una actividad empresarial.



### ANTECEDENTES FAMILIARES DE EMPRESARIALIDAD

El objetivo de indagar por los antecedentes de empresariedad (presencia de negocios o empresas) en la familia es por un lado verificar si existe correspondencia entre estos y el potencial emprendedor detectado en los estudiantes y por otro proveer de material didáctico para las áreas de gestión empresarial a manera de casos de estudio cercanos y familiares para los adolescentes de cada colegio.

La presencia de negocio en la familia, fue analizada desde varias dimensiones:

- Presencia y tipo de negocio familiar
- En caso de presencia, familiaridad del estudiante con el negocio (referida a cuántos de ellos trabajan en el negocio familiar y conocimiento del nivel de ingresos percibidos).
- Relación entre negocio en la familia y potencial emprendedor.

### PRESENCIA Y TIPO DE NEGOCIO FAMILIAR

De acuerdo con el estudio realizado con los 389 estudiantes encuestados en ambos colegios sólo el 15% (Figura 9) de las familias tienen negocio propio y corresponden a pequeños negocios de subsistencia unipersonales, en su mayoría tiendas de víveres como indica la Figura 10.

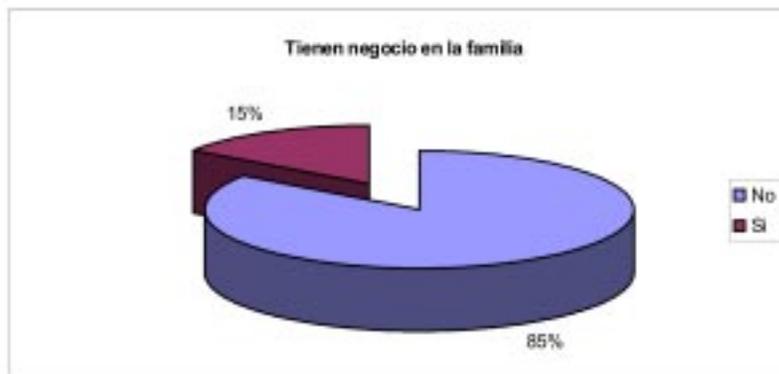


Figura 9. Presencia de negocio familiar

### FAMILIARIDAD DEL ESTUDIANTE CON EL NEGOCIO

La Figura 11 indica un porcentaje alto de estudiantes que trabajan en el negocio de los pa-

dres, pero sin embargo a la hora de consultar a estos por el proyecto de vida para sus hijos coinciden en afirmar que lo que desean es poder garantizar la continuidad en la educación de sus hijos.

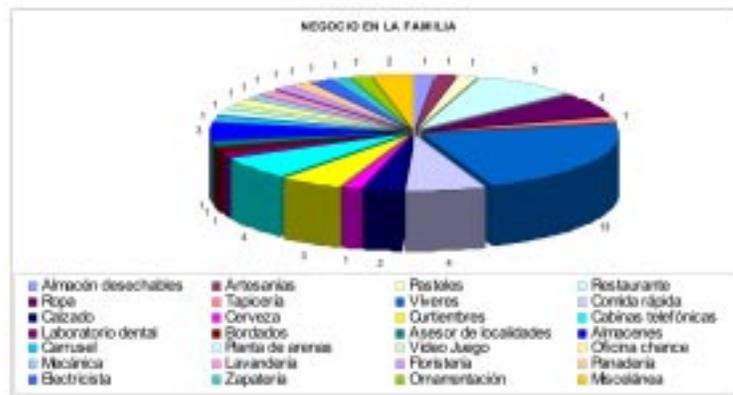


Figura 10. Tipo de negocio en la familia

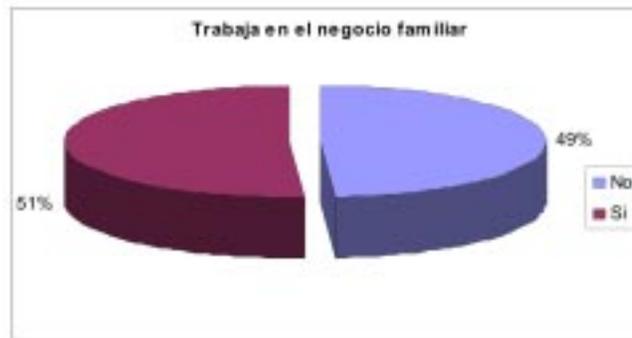


Figura 11. Porcentaje de estudiantes que laboran en el negocio familiar

### RELACIÓN ENTRE NEGOCIO EN LA FAMILIA Y POTENCIAL EMPRENDEDOR

Uno de los hallazgos interesantes en el análisis realizado, fue el encontrar que no existe una relación directa entre la presencia de negocio

en los padres y el potencial emprendedor de los hijos (Figura 12). Uno de los factores, según los estudiantes a la hora de iniciar una empresa, es la necesidad de generar ingresos propios, factor ausente en este grupo de estudiantes cuyos padres poseen negocios.

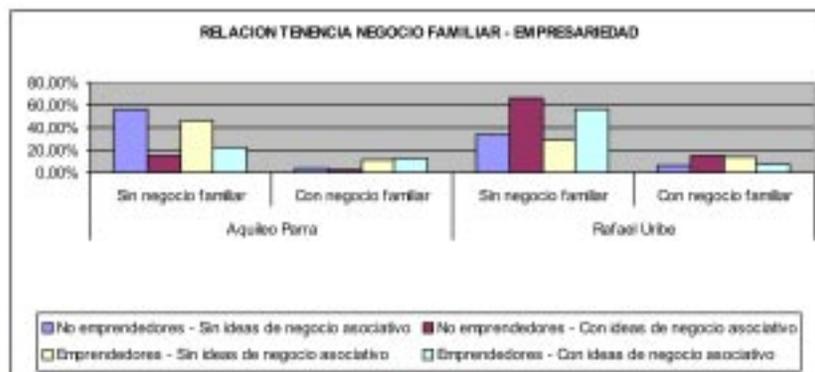


Figura 12. Relación entre tenencia de negocio en la familia y Potencial emprendedor

### RECURSOS ECONÓMICOS

Este es uno de los aspectos considerados como de menor peso dentro del estudio a la hora de llevar a cabo un emprendimiento ya que la consecución de recursos esta directamente asociada a la capacidad del emprendedor para hacer uso de la información disponible en su entorno, es decir está en función de su capacidad de gestión motivada por su desempeño individual, interpersonal y organizacional. Este aspecto no fue tenido en cuenta en el estudio así como tampoco la etnia de los grupos familiares. Ideas de Negocio

El perfil de las ideas exploradas por los jóvenes emprendedores, se analizó desde tres dimensiones:

- El tipo de negocio
- La capacidad de análisis y argumentación de la idea como oportunidad de negocio.
- Utilización de los conocimientos y competencias adquiridos en la escuela.

Sin embargo factores como el entorno cultural, socioeconómico no fueron indagados dentro del estudio dado el alcance esperado y la delimitación establecida para la investigación.

El proceso de intervención con los estudiantes se adelantó en tres grandes etapas, se esquematiza en la Figura 13: La primera de motivación hacia la cultura emprendedora, adelantada a través de las dinámicas de sensibilización, se caracterizó porque los avances cognitivos y de desempeño de un estadio a otro son menos sig-



nificativos, al estar orientada esta etapa en motivar y sensibilizar al estudiante hacia la importancia de ser emprendedor. La segunda etapa de interacción propiamente dicha, adelantada con las dinámicas de interacción, se alcanzan avances más significativos, por cuanto el grupo ya se ha cualificado a través de la primera etapa de transición evaluativa realizada al finalizar la etapa anterior, donde con la ayuda de la encuesta, las dinámicas de sensibilización y los test aplicados se realiza la categorización de los estudiantes en cuatro niveles de emprendimiento, en esta segunda etapa con la ayuda de los juegos de confianza, comunicación y co-

operación se afinan los resultados obtenidos en la primera y se cualifican las categorías de mayor emprendimiento, para al final de esta etapa un grupo de potenciales nuevos empresarios listos y comprometidos para emprender proyectos. En la tercera etapa son capacitados en la elaboración y desarrollo de proyectos, en esta etapa hay muchos que desertan en promedio el 70%. Estos proyectos generados se constituyen en el éxito acumulado del proceso que se transfiere en nuevos niveles de asociatividad que retroalimenta nuevamente el sistema e incide positivamente en el entorno al generar desarrollo para la comunidad alrededor de los nuevos emprendedores empresarios.

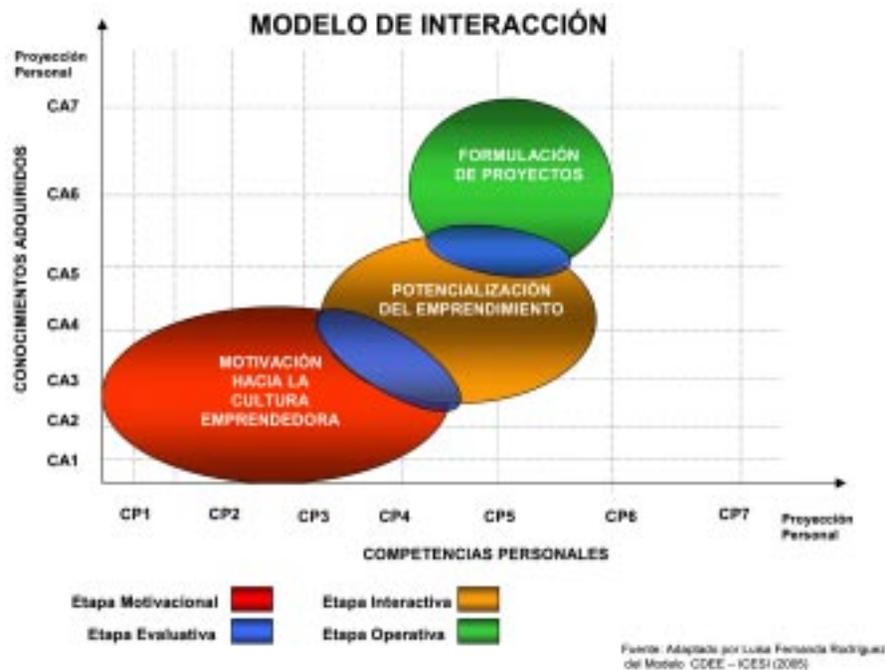


FIGURA 13. Proceso de intervención.

### LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Se desprende de los numerales anteriores las limitaciones que asume éste trabajo de investigación:

- La imposibilidad de generalizar formalmente las conjeturas que se desprenden, validas para los dos casos estudiados y probablemente para muchas instituciones que comparten características similares en su tipo de gestión como se argumenta en la bibliografía referenciada.

- La falta de instrumentos de observación y seguimiento a las actitudes, comportamientos, cambio en el lenguaje y de las competencias en su vida diaria, es decir, fuera de las sesiones de los talleres, limita las conjeturas sobre el alcance y efecto de los talleres en el incremento del potencial emprendedor.
- Las habilidades y competencias del facilitador o tallerista, el conocimiento previo de los antecedentes culturales y familiares de los participantes, son factores determinantes en los resultados del ejercicio, además difícilmente medibles.



A pesar de las limitaciones y de instrumentos de observación para evaluar el efecto posterior en el desempeño en la vida cotidiana de los estudiantes, es evidente que las propuestas de cambio con los talleres y actividades adelantadas, causaron en las instituciones una dinámica de transformación importante. Además, los docentes, los directivos docentes y los distintos colaboradores comprobaron las bondades de la formación en competencias para el emprendimiento con los proyectos implementados que motivaron la reestructuración en los PEIs de cada colegio.

## CONCLUSIONES

1. La realización del presente trabajo permitió conocer a profundidad el proceso de desarrollo de competencias para el emprendimiento asociativo de los estudiantes de la media vocacional de los colegios involucrados sirviendo de base para la formulación de un modelo integrado constituido por un modelo conceptual, un modelo dinámico y uno metodológico de intervención que representan el sistema facilitando su comprensión, análisis y futuras acciones. Mediante la realización de las siguientes acciones concretas:
  - Levantamiento de la base de datos de estudiantes y docentes en ambos colegios.
  - Perfil emprendedor de los estudiantes en función de las competencias y rasgos definidos durante el estudio.
  - Plan metodológico y herramientas didácticas para el fortalecimiento de competencias en emprendimiento de la media vocacional.
  - Análisis de la estructura de redes sociales emergentes al interior de cada curso en cada colegio.
  - Capacitación en emprendimiento a estudiantes y docentes de la media vocacional jornada mañana de ambas instituciones estudiadas.
  - Fortalecimiento del Proyecto de Lombricultura en el Colegio Rafael Uribe Uribe y presentación ante la SED y Alcaldía Local del Proyecto Comedor Escolar en el Aquileo Parra.
2. Este trabajo se basa en la estrecha relación que existe entre personalidad emprendedora, competencias y proyecto de vida, relación ampliamente documentada en el marco teórico y conceptual. De esta manera el potencial emprendedor en el presente trabajo se evaluó a la luz de lo encontrado en la encuesta inicial aplicada, como la consistencia presentada por los estudiantes respecto a su proyecto de vida las actividades que desea adelantar cuando finalice su formación y lo que hizo y está haciendo para lograrlas.
3. El diagnóstico de las características y competencias se realizó en cada curso y colegio de manera cualitativa para validar lo encontrado en la encuesta inicial aplicada y a partir de las categorías de emprendimiento ya establecidas en la encuesta, confirmar, mediante las dinámicas y juegos de interacción el nivel de competencias y características de cada estudiante. Encontrándose que los estudiantes con mayores niveles de emprendimiento coinciden con los que registran mayores puntajes en desempeño académico y personalidad emprendedora, confirmando la estrecha relación (significativa de 0.814 a un nivel de confianza del 99%) que hay entre formación académica (disposición, desempeño académico y conocimientos adquiridos) y personalidad emprendedora.
4. Los factores que inciden en que el adolescente desarrolle emprendimiento y asociatividad son las posiciones y desempeño académico (conocimientos y agrados adquiridos en el colegio), las características personales y competencias (moldeadas y desarrolladas en el colegio) y por último el entorno familiar y económico. Por esto es de vital importancia que el colegio reconozca el determinante papel que juega en la formación del joven emprendedor.
5. De acuerdo a los datos obtenidos con la intervención realizada durante dos años consecutivos, en una población promedio de jóvenes se pudo observar que al menos el 15% resulta con potencial emprendedor y el 8% termina convirtiéndose en empresarios, valores que se estabilizan al cabo de cuatro a cinco años de acuerdo al modelo dinámico desarrollado.
6. El confirmar que los egresados exitosos (que habían tenido un buen desempeño académico durante su permanencia en el colegio y lograron ingresar a universidades prestigiosas) se encontraban dentro del Grupo de



Emprendedores establecido en el análisis estadístico multivariable permitió comprobar la relevancia de la formación académica en el desarrollo de competencias en emprendimiento y asociatividad, validando el modelo de interacción propuesto.

7. Uno de los aportes pedagógicos más importante del proyecto fue el que los docentes en los colegios estuvieran dispuestos al juego con sus estudiantes, como mecanismo de evaluación y diagnóstico del proceso de aprendizaje, lo cual se fue logrando de manera gradual durante la fase de implementación, donde se pretendía que fueran los mismos docentes los encargados de adelantar las actividades con sus alumnos, hubo resistencia especialmente en el Aquileo Parra porque los docentes argumentaban que les implicaba más esfuerzo y les hacía apartarse de los contenidos programáticos pre-establecidos, pero sin embargo conociendo los beneficios alcanzados por las intervenciones y al ver que no se iban a continuar, decidieron adelantarlas ellos, con buenos resultados. Los estudiantes en su mayoría manifiestan que es un respiro a la actividad normal que además de relajar les aporta mucho a su crecimiento personal.
8. El paradigma memorístico con el que estaban siendo formados los alumnos empezó a cambiar tanto para ellos como para sus docentes porque reconocieron en el emprendimiento una oportunidad clara de desarrollo futuro y una garantía de éxito. Al iniciar la implementación los docentes veían difícil evaluar el desempeño de sus estudiantes mediante un juego y no con una prueba escrita como tradicionalmente se hacía, ahora están más abiertos a ello luego de ver los beneficios. Adicionalmente lo exiguo de los resultados reportados por las pruebas ICFES y el bajo índice de estudiantes que ingresan cada año a la educación superior hizo que los docentes reevaluaran su quehacer hasta ahora dedicado en un alto porcentaje sino en todo a prepararlos para la presentación de estas pruebas, hacia nuevas prácticas que ampliaran las posibilidades de sus educandos.
9. Con cada colegio se trabajó en un proyecto propuesto por los estudiantes así:

IED Rafael Uribe Proyecto "Feria Empresarial Colegio-Empresarios Vecinos y Padres de Familia".

IED Aquileo Parra Proyecto "Comedor Escolar atendido por Padres, estudiantes de la Media Vocacional y egresados del colegio".

En el caso del Aquileo Parra, la autora del trabajo asumió la dirección de estos proyectos y la presentación para consecución de recursos ante las Alcaldías Locales, CADEL, Bienestar Social, Alcaldía Mayor y Secretaría de Educación de Bogotá. Actualmente hay muchos más proyectos funcionando.

10. Para la autora es grato comentar sobre los excelentes resultados obtenidos con el proyecto, ya que en los colegios donde se adelantó la intervención se logró una clara identificación y compromiso de los docentes y directivos con el tema del emprendimiento, tanto, que se incluyó en la redacción de la misión institucional como parte del proceso de reforma del PEI que ambas instituciones vienen adelantando. Adicionalmente en el IED Aquileo Parra por iniciativa de las docentes se logró que el colegio ingresara en el convenio que la SED tiene con la UNIAGRARIA y de esta manera capacitar a los estudiantes de la Media Vocacional en la elaboración de lácteos y embutidos cárnicos con el cuál ya dos familias tienen conformada su empresa de lácteos.
11. La motivación hacia el emprendimiento asociativo es una herramienta importante para el desarrollo en comunidades de alta vulnerabilidad socioeconómica, porque los proyectos generados son producto de las necesidades colectivas, que favorecen el tejido social y fortalecen las redes de cooperación entre las personas garantizando sostenibilidad y estimulando la generación de empleo.
12. El implementar en los currículos las estrategias de sensibilización y de interacción descritas en el presente trabajo facilitarían la motivación de los estudiantes hacia el logro de objetivos colectivos como el de generación de empleo e ingreso, dándole pertinencia a la educación media en las instituciones de educación.
13. Este trabajo sirve de base conceptual y metodológica para futuras intervenciones en otros colegios en busca de lograr generalizaciones. Sería importante lograr un convenio con la Secretaría de Educación que permitiera involucrar estudiantes de las di-



ferentes carreras de la Universidad para adelantar prácticas en emprendimiento como pasantías o tesis en diferentes colegios de bachillerato.

14. El colegio juega un papel determinante en la ampliación del dominio de acción, la visión hacia posturas de aprendizaje cooperativo, continuo y sostenido, porque es aquí donde se ponen a prueba, se estimulan, o bien, se inhiben, de manera temprana las habilidades que le permitirán al adolescente convertirse, en un ciudadano autónomo dispuesto a aprender y a colaborar con su entorno.
15. La escuela debe proveer las condiciones necesarias para que el comportamiento, disposición y actitud personal del adolescente le permitan adaptarse, integrarse, actuar de forma positiva y aportar al logro de objetivos colectivos en coordinación con otros en un espacio productivo (pertinencia de la educación).
16. El espíritu emprendedor no es sólo la capacidad de crear empresa, es la capacidad de uso, transformación e incorporación de experiencias (cantidad de interacciones efectivas) que pueda establecer un individuo con su entorno, es la capacidad de auto-motivación al aprendizaje, es lo que posibilita en las personas la construcción de nuevos paradigmas y formas de asumir el cambio.
17. El emprendimiento es la capacidad que tiene una persona de formularse proyectos de vida alcanzables mediante la realización de acciones presentes que garanticen su logro (consistencia en los proyectos de vida). De hecho el grupo de emprendedores definido resultó a partir de la consistencia que presentaron en sus proyectos de vida.
18. La asociatividad es un componente de la capacidad emprendedora porque es la cantidad de interacciones efectivas que pueda establecer un individuo con los miembros de su comunidad para garantizar el sentido compartido de los objetivos a alcanzar generando ambientes cooperativos y de aprendizaje tales que le permiten identificar las necesidades y expectativas comunes.

## BIBLIOGRAFÍA

- ALDANA E. *En la búsqueda permanente del rumbo*. Cuarta reunión presencial, Agosto 22 a Septiembre 2 de 1994 (cuarta promoción). Centro de Investigación en Educación Superior. Universidad de los Andes (Colombia). 1994.
- ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ, Secretaría de Educación. *Competencias Laborales Generales*. Bogotá: Corpoeducación, 2004.
- ANDRADE, H, Dyner, I. y Otros. *Pensamiento Sistemático: Diversidad en búsqueda de Unidad*. Bucaramanga: Ediciones Universidad Industrial de Santander. 2001.
- AMIT, R. y MULLER, E. *Contrasting attributes and attitudes on entrepreneurs and non-entrepreneurs*, Academy of Management National Meeting, August 1994, Dallas, TX.
- ASHMORE; MAZZEI; RIPPEY et al. *Risks and Rewards of Entrepreneurship*, The National Center for Research in Vocational Education. The Ohio State University: Columbus EMC Publications. 1988.
- AXELROD, R. *La Complejidad de la Cooperación*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica de Argentina S.A. 2003.
- BACHERLARD, G. *El compromiso racionalista*. México: Siglo XXI editores, 3ª edición, 1973.
- BAUMOL, R. *Entrepreneurship, Management and the Structure of Payoffs*. Cambridge, Mass.: The MIT Press. 1997.
- BAVELAS, A. "Patrones de comunicación en grupos orientados a la tarea". En D.Cartwright y A.-Zander (1958) *Dinámica de grupos. Investigación y teoría*. México: Trillas, 1997.
- BOURDIEU, Pierre. *El sentido práctico*, Madrid, España. Taurus Ediciones, 1991.
- BOURDIEU, "Pierre Espacio social y espacio simbólico. Introducción a la lectura japonesa de La Distinción" en *Capital cultural, escuela y espacio social*, México: Siglo XXI. 2003.
- BROCKHAUS, R. *Risk Taking Propensity of Entrepreneurs*. Academy of Management Journal 23(3): pp.509-520. 1980.
- BRUNER, J. *Actos de significado*. Madrid: Alianza Psicología. 1991.
- BUENO, E. *Emprender en la sociedad del conocimiento*. Madrid: Pirámide, 2002
- CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ, CCB. *La Bogotá que todos soñamos: resumen del estu-*



- dio: *Monitor de competitividad para Bogotá*. 1997.
- CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ, CCB. *Bogotá-Cundinamarca hacia una región competitiva. Bases del Plan Regional de Competitividad 2004 - 2014*. 2003.
- CASTILLO, A. *Estado del Arte en la Enseñanza del Emprendimiento*. Chile: First Public Inc., 1999.
- CDEE. "Empresarios Juveniles". En las *Memorias del II Encuentro Iberoamericano Políticas de Empleo Juvenil*. 1998.
- CDEE. "Modelo conceptual de desarrollo empresarial basado en competencias". En *Memorias del IV Congreso Latinoamericano de Investigadores en Entrepreneurship* CIELA-2005.
- Chomsky, N. *Aspects of the Theory of Syntax*. Cambridge, Mass, MIT Press, 1965.
- COHEN M., y NAGEL, E.. *Introducción a la Lógica y al Método Científico*. Buenos Aires: Amorrortu editores, 1983.
- D'ANGELO H,; PRÓVIDA, O. *Autorrealización de la personalidad. Aplicaciones en la esfera de la vida profesional*. La Habana: Academia. 1996.
- DAVIS K., y NEWSTROM J.W. *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Bogotá: McGraw Hill. 1999.
- DENZIN, N. LINCOLN, Y. (Eds.) *Handbook of Qualitative Research*. Thousands Oaks, CA: Sage Publications. 1994.
- DRUKER P. *Innovation and Entrepreneurship, Practice and Principles*. London,: Heikemann, 1985.
- DYNER I. *Dinámica de sistemas y simulación continua en el proceso de planificación*. Bogota: COLCIENCIAS. 1993.
- EFLAND, A. "El currículum en red: una alternativa para organizar los contenidos de aprendizaje". *Kikirikí*, p. 42-43, 96-109. (1996).
- ESPEJO, R y REYES A. *Managing Complexity: Towards Self-Constructed Organizations*. Documento en progreso. 2003.
- FLORES P. y O. CASTRO. *Más Emprendedores. Modelo para Desarrollar la Capacidad Emprendedora en las Personas*. Santiago de Chile. 1998.
- FOUCAULT, M. "Structuralism and Post-Structuralism". En: *Telos*, vol. XVI, n° 55, spring. pp. 195-211, 1983.
- GIBBS, A y J. RITCHIE. "Understanding the Process of Starting Small Business". En: *European Small Business Journal* 1: pp.26-46. 1982.
- GIDDENS, Anthony. *The Constitution of Society*. UK.: Polity Press. 1995.
- GIDDENS, Anthony *En defensa de la sociología*, Madrid, España: Alianza Editorial, 2001
- GIBSON J. L., J. Ivancevich, y J. Donnelly *Las Organizaciones*. Estados Unidos: Addison - Wesley Iberoamericana. 1994)
- GIBSON J. *Las Organizaciones*. Wilmington, Delaware, E.U.A: Addison Wesley Iberoamericana. 1994.
- GIBSON, J. *Las organizaciones, Comportamiento, estructura y procesos*. Chile: Salesianos S.A. 1999
- Gilder, G *The Spirit of Enterprise*. New York: Simon & Schuster, 1984.
- GRANÉS, J. Competencias y juegos del lenguaje. Una reflexión sobre la enseñanza de las ciencias y la evaluación en la escuela secundaria. En "Hacia una cultura de la evaluación del siglo XXI". Bogotá:. Universidad Nacional de Colombia, 1999.
- JIMÉNEZ VALENCIA, Amparo. *Stakeholders - Una forma innovadora de gobernabilidad de empresa*. Bogotá: Ediciones Uniandes, 2002.
- JIMÉNEZ, J. "El Desarrollo del Espíritu Empresarial en las Universidades de Cali". XII Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial. Costa Rica. 1998
- Ley 812. (2003) *Hacia un Estado comunitario*. Colombia: Plan Nacional de Desarrollo 2002-2006.
- LUHMANN, N. *Confianza*, En *Anthropos*, Barcelona-México: Universidad Iberoamericana 1996)
- MALAGÓN, F (2003). "Cómo Orientar el espíritu emprendedor hacia la creación de empresas". *Revista EAN* No. 48. Mayo-Agosto. p. 74
- MARÍN, G. "Las competencias y los proyectos de vida". *Revista EAN* No. 45. Bogotá. Enero - Junio. Bogotá, 2002
- MCLELLAND, D. *The Achieving Society*. New York: The Free Press. 1961.
- Ministerio de Educación Nacional. *Articulación de la Educación con el Mundo Productivo. La Formación de Competencias Laborales*. Bogotá, D.C. 2003.



- MORIN, E. *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. Francia: UNESCO. 1999
- PRAWAT, R. S. "Aprender como forma de acceder al conocimiento". Kikirikí. Cooperación Educativa. 1996.
- IED AQUILEO PARRA PEI "Educamos con ejemplo para construir vida en comunidad". Bogotá; 2004.
- IED RAFAEL URIBE URIBE PEI "Formación de Urbistas Trascendentes y Transformadores". Bogotá, 1997.
- PORTER M., "Clusters and the new economics of competition", En *Harvard Business Review*, Volume 76, Issue 6, Boston. Nov/Dec., 1998, pp. 77-90.
- CÁMARA DE REPRESENTANTES. Proyecto de Ley 143/2004. "De fomento a la cultura del emprendimiento".
- RODRÍGUEZ L. F. Diseño del plan estratégico para el desarrollo de la capacidad emprendedora y asociativa basado en competencias en estudiantes de educación media de los colegios oficiales de Bogotá: Universidad Autónoma - ISP. Bogotá. 2004.
- RODRÍGUEZ L. F. "Modelo para el Desarrollo de Emprendimiento en estudiantes de Educación Media". Memorias del Tercer Congreso Latinoamericano y Encuentro Colombiano de Dinámica de Sistemas, Cartagena Noviembre 30 a Diciembre 2 de 2005. ISBN 958-8256-14-3.
- RODRÍGUEZ L. F. "Modelo Integrado para el desarrollo de Emprendimiento y Asociatividad en Instituciones de Educación Media basado en Dinámica de Sistemas". Memorias de la 4ª Conferencia de Investigación en Entrepreneurship en Latinoamérica, Cali del 26 al 28 de Octubre de 2005.
- RODRÍGUEZ L. F. "Modelo Dinámico de Emprendimiento y asociatividad como herramienta de desarrollo social para la Educación Media". Revista INGENIERÍA Universidad Distrital. No. 2. Bogotá. 2005. ISSN 0121-750X
- RODRÍGUEZ L. F. Bogotá Empresarial. Desarrollo de la capacidad emprendedora y asociativa en los colegios oficiales de Bogotá. Universidad Autónoma - Instituto Superior de Pedagogía. Bogotá. D.C. 2006.
- RODRÍGUEZ, L. F. "La investigación y la microempresa" En *Revista UNIVERSIDAD DISTRITAL "Francisco José de Caldas"*. No. 3 - 4, marzo - junio, (1988) Pg. 145.
- RODRÍGUEZ L. F. "El profesional Empresario. Un nuevo Concepto". En *Revista FEDEMETAL - Carta Metalúrgica*. Edición No. 368. I Trimestre, (1988) Pg. 22
- RODRÍGUEZ L. F. "Transaccionales y cadena de abastecimiento: un asunto de competitividad". En *Revista Escuela de Administración de Negocios - EAN*. No. 49 Enero-Abril. ISSN 0120-8160. 2004.
- RODRÍGUEZ L. G. "El proyecto personal como factor de formación". *Revista EAN*. No. 37 Mayo-Agosto. Bogotá. 1999
- RUBIO J. "¿Cómo crear mi empresa?", Oct. 29 de 2003, Agenda y Novedades. COLCIENCIAS disponible en <http://www.colciencias.gov.co/agenda/pn133.html>
- RUSQUE A. y otras. "Medición de Capacidad Emprendedora de Estudiantes de Escuelas de Administración de Europa y América Latina" (Red ALFA, Comunidad Europea). Memorias XII Congreso sobre espíritu empresarial. Costa Rica. (1998)
- SABINO, C, *El proceso de Investigación Científica*. México: El Cid editor s.a. 1976.
- SALAZAR, Maria Cristina, (compiladora). *La investigación-Acción participativa*. Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio, 1992.
- SANZ, L. "Análisis de Redes Sociales: como representar las estructuras sociales subyacentes". En *Apuntes de Ciencia y Tecnología*, No. 7, junio. Bogotá. 2003.
- SCHUMPETER, J.A. *Capitalism, Socialism and democracy*. 3rd. ed. New York: Harper y Brothers. 1950.
- SENGE P. *Fifth Discipline*. Primera Edición. New York: Ed. Doubleday, 1990.
- SENGE P. y otros. *La Quinta Disciplina en la práctica*. España BIGSA. 1998.
- SENGE P. y otros. *La Danza del Cambio*. Bogotá: Editorial Norma, 2000.
- SHAPERO, A. "The Entrepreneurial Event". En *The environment for entrepreneurship*, Lexington, Mass.: Lexington Books, 1984.
- SHEFSKY, Lloyd. *Entrepreneurs are made, not born*. Mac.GrawHill,1994
- SCHEINBERG, S. y MACMILLAN I. *An eleven country study of the motivations to start a business*. Calgary: Babson College, 1988.



- TAMAYO M. *El proceso de la investigación científica*. Tercera Edición. México: Editorial Limusa, 1999.
- TIMMONS J. *Comunicación personal*. Calgary: Babson College- 1996.
- TOCQUEVILLE, A. *La Democracia en América*. Primera edición, Barcelona, España: editorial Orbis 1969,p.198
- TORO, J. B. *El ciudadano y su papel en la construcción de lo social*. Primera edición, Centro Bogotá, Colombia, Centro Editorial Javeriano, 2000.
- TORO J. y otros. *El desarrollo de la personalidad emprendedora, una opción de vida*. Bogotá: Escuela de Administración de Negocios, 2004.
- TORRADO, M. "Educar para el desarrollo de las competencias: una propuesta para reflexionar". En Bogoya, D. y otros *Competencias y Proyecto Pedagógico*. Bogotá Universidad Nacional, 2000.
- TYSON, S., y JACKSON, T *La Esencia del Comportamiento Organizacional*. Bogotá: Editorial Prentice Hall. 1997.
- URIBE Á. *Mano firme, corazón grande. El camino de la confianza*. República de Colombia: Programa de Gobierno. 2002.
- VARELA R. "Innovación Empresarial: Un nuevo enfoque de desarrollo". Bogotá: Pearson Educación de Colombia. 2000.
- VARELA R. "Educación Empresarial: el reto del Nuevo Siglo" XV Congreso Chileno de Educación en Ingeniería, Talca, Octubre, 2001.
- VARGAS, José G. *Proceso de transformación estratégica y evolución de las organizaciones*. En: *Revista EAN*, No. 52, Bogotá, Septiembre - Diciembre. Págs. 14 - 27. 2004.
- VINET, M. "Lenguaje y competencias". En *Hacia una cultura de la evaluación para el siglo XXI*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia. 1999.
- VIGOTSKY, S. *Pensamiento y Lenguaje*. Ciudad de la Habana: Editorial Pueblo y Educación, 1982.
- VIGOTSKY, L. "Desarrollo de los intereses en la edad de transición". En: *Obras escogidas*. Tomo IV. Madrid: Pedagógica Moscú, 1984.
- VILAR, S. *La nueva racionalidad*. Comprender la complejidad con métodos transdisciplinarios. Barcelona: Kairós. 1997.
- ZARAMA R. *Programa Curso de Redes Sociales*. Universidad de los Andes. Bogotá, Colombia. 2004.