

UNIVERSIDAD LIBRE

Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contable

Programa de Administración de Empresas

PROPUESTA MODELO DE INCUBADORA PARA LA CONSOLIDACIÓN DE IDEAS  
DE NEGOCIOS OPERADA DESDE EL CENTRO DE EMPRENDIMIENTO,  
INNOVACIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL DE LA UNIVERSIDAD LIBRE  
SEDE BOGOTÁ

**Línea de Investigación**

Emprendimiento

**Nombres de los Estudiantes**

Nancy Jeraldinne Reina Galindo

Angie Milena Gracia Cruz

**Nombre del Tutor disciplinar**

John Fredy Avendaño Mancipe

Bogotá, 2022

## **AGRADECIMIENTOS**

Inicialmente agradecemos a nuestras familias; padres y hermanos, por el apoyo durante nuestra carrera e inicio de forjar nuestras habilidades, por acompañarnos en el proceso, por sus consejos y su orientación.

A nuestros profesores, especialmente a nuestro tutor el profesor John Avendaño, quien nos apoyó y orientó en la realización del proyecto, impartiendo su conocimiento para que este proyecto fuera realizado; a la profesora Marilyn Muñoz, por brindarnos la oportunidad de participar en esta gran iniciativa y por compartirnos su conocimiento en este proyecto, por las bases, su apoyo, y quien estuvo en todo nuestro proceso y nos ofreció la ayuda necesaria para la ideación y ejecución del anteproyecto y proyecto, y a la profesora Carmen Elisa Mateus, por brindarnos su espacio y conocimiento para pulir el trabajo realizado.

Finalmente, agradecemos a la Universidad Libre y a todos los profesores por los conocimientos compartidos en la carrera, los espacios disponibles, y el apoyo que nos brindaron a lo largo de la preparación de nuestra profesión.

Esperamos que el proyecto pueda ser ejecutado, y ayude a la comunidad Unilibrista emprendedora al desarrollo de sus ideas de negocio, así como también a todo emprendedor que quiera llevar su idea a la ejecución.

---

---

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del Jurado

---

Firma Jurado

---

Firma Jurado

Bogotá D.C., enero de 2022

## TABLA DE CONTENIDO

<b>Resumen</b> .....	6
<b>Abstract</b> .....	7
<b>Introducción</b> .....	8
<b>Justificación</b> .....	10
<b>Descripción de la situación problema</b> .....	14
<b>Planteamiento del problema</b> .....	16
<b>Formulación del problema</b> .....	17
<b>Objetivos</b> .....	17
<b>Objetivo General:</b> .....	17
<b>Objetivos Específicos:</b> .....	17
<b>Antecedentes</b> .....	18
<b>Marco Referencial</b> .....	22
<b>Marco Teórico</b> .....	23
<b>Marco Conceptual</b> .....	30
<b>Marco Legal</b> .....	36
<b>Metodología</b> .....	37
<b>Capítulo 1: Análisis De Contexto Sobre El Emprendimiento En La Universidad Libre Sede Bogotá</b> .....	39
<b>Capítulo 2: Benchmarking de los Modelos de Incubación a Nivel Nacional e Internacional...</b>	52
<b>Capítulo 3: Propuesta de Incubadora de Negocios para la Universidad Libre Sede Bogotá ...</b>	55
<b>Conclusiones</b> .....	56
<b>Referencia Bibliográfica</b> .....	58

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1. 7 áreas para las buenas prácticas de gestión para la implementación de una incubadora .....</b>	<b>18</b>
<b>Tabla 2. Manual de implementación de Incubadoras de Empresas .....</b>	<b>19</b>
<b>Tabla 3. Tipos de Emprendimiento .....</b>	<b>26</b>
<b>Tabla 4. Recursos con los que cuenta la Universidad Libre .....</b>	<b>44</b>
<b>Tabla 5. Participación por el indicador de registros mercantiles del primer trimestre del 2021 en la Localidad de Engativá. ....</b>	<b>45</b>
<b>Tabla 6. Participación con respecto a los indicadores del registro mercantil en la localidad Candelaria para el primer trimestre del 2021 .....</b>	<b>50</b>
<b>Tabla 7. Benchmarking Funcional de Incubadoras de Negocios .....</b>	<b>53</b>

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1. 7 pilares de Supervivencia Empresarial de las Incubadoras de Empresas ..</b>	<b>21</b>
<b>Figura 2. Mapa Conceptual .....</b>	<b>23</b>
<b>Figura 3. Metodología de la Investigación .....</b>	<b>38</b>
<b>Figura 4. Facultades de la Universidad Libre Seccional Bogotá.....</b>	<b>40</b>
<b>Figura 5. Organigrama Centro de Emprendimiento, Innovación y Desarrollo Empresarial de la Universidad Libre (CEIDEUL) .....</b>	<b>41</b>
<b>Figura 6. Ruta Emprendedora CEIDEUL .....</b>	<b>42</b>
<b>Figura 7. Flujograma desarrollo Incubadora CEIDEUL .....</b>	<b>43</b>

### **Resumen**

El tejido empresarial en Colombia está compuesto en su mayoría por MiPymes, donde las microempresas son quienes tiene mayor participación, pues tan solo en Bogotá el 98.90% son microempresas; lo cual nos indica el potencial que hay en la creación de empresas, sin embargo, tienen un alto índice de mortalidad; en el primer año de haber sido creadas el 21,7% fracasan ya sea por motivos de poca rentabilidad, problemas financieros, volumen de ventas, red de contactos, falta de conocimiento sobre mercadeo, producción, finanzas, gestión humana o porque sus productos o servicios tuvieron dificultades de aceptación.

El objetivo principal de este trabajo es proponer un modelo de incubación de negocios para la estructuración de ideas de negocios rentables y sostenibles en el tiempo, que contribuyan al desarrollo económico del país. Para la propuesta de este modelo de incubadora se tomó referencia una herramienta para el diagnóstico de las Incubadoras realizado por el SENA y un estudio de la Universidad Nacional de Asunción de Paraguay sobre como implementar una incubadora, además, este proyecto comparte la importancia y los beneficios que se aportara a la sociedad con el proyecto.

El principal servicio que ofrecerá la Incubadora de Negocios a los emprendedores serán las asesorías sobre la creación de empresas, además de algún otro servicio como networking y apoyo financiero que se podría implementar a largo plazo. Como resultado se propuso un modelo de 8 componentes para el funcionamiento de la Incubadora de Negocios, los cuales son; Modelo de Incubación, Unidad Administrativa, Unidad del Talento Humano, Networking, Unidad Técnica, Unidad Legal, Unidad de Financiación y

Desempeño e Impacto Social de la Incubadora de Negocios.

**Palabras Clave:** Incubadora de Negocios, Emprendimiento, MiPymes, Modelo de Incubadora, CEIDEUL

### **Abstract**

The business structure is composed by MSMEs in Colombia. For instance, 98.90% of enterprises in Bogotá are micro enterprises, which indicates there is potential to create business. However, they have high death rates; the first year that they are created the 21% fails, due to, lack profitability, financial problems, sales volume, networking, lack of knowledge about marketing, production, financial, human management or their products or services had difficulties to be accepted by customers.

The main objective of this paper is to propose an incubator model of business for profitable and sustainable business ideas that contribute to the country's economic development. This incubator model will be implemented in the Libre University taking a Colombian tool for the diagnosis of incubators from SENA and study of Universidad Nacional de Asunción from Paraguay on how to implement an incubator as reference. In addition, this project shares the importance and benefits of the incubators business.

The main service that the incubator will offers to entrepreneurs will be the consultancies apart from some other service like networking and financial support that maybe implemented in the long term. As a result, a model with 8 components was proposed, the components are the following: incubation model, administrative department, human talent department, networking, legal department, finance department, social impact, and performance of incubator.

**Key Words:** Business' incubators, entrepreneurship, MSMEs, Incubator Model, CEIDEUL

**Modelo de Incubadora para la Consolidación de Ideas de Negocios operada desde el Centro de Emprendimiento, Innovación y Desarrollo Empresarial de la Universidad Libre Sede Bogotá**

**Introducción**

El presente trabajo pretende proponer un modelo de Incubadora de Negocios, la cual será operada desde el Centro de Emprendimiento, Innovación y Desarrollo Empresarial de la Universidad Libre (CEIDEUL), creando espacios donde fomente y apoye la creación de nuevos proyectos o ideas de negocio con base tecnológica, de la misma forma generando soluciones a las problemáticas que se presentan en la sociedad. Adicionalmente, se toma como base los recursos con los que ya cuenta la Universidad Libre Sede Bogotá para su implementación y operación.

Se realiza este trabajo con el fin de que la Incubadora de Negocios contribuya al fortalecimiento de ideas de negocios a partir de la formación de los emprendedores a través de las asesorías por profesionales en las diferentes áreas que compone una empresa. Esto debido a que, las MiPymes tienen un alto índice de mortalidad, donde el primer año de haber sido creadas el 21,7% fracasan, al tercer año el 39,0% continúan y tan solo el 42,9% de las empresas permanecen activas después de los 5 años en el mercado (Confecámaras, 2017) , adicionalmente, resaltando que el tejido empresarial en Colombia está representado por las MiPymes, a nivel de Bogotá el 98.90% son microempresas, 0.90% pequeñas, 0.10% medianas y tan solo el 0.03% son grandes empresas (Cámara de Comercio de Bogotá, 2019), el cual nos hace inferir que la economía de Colombia se ve reflejada en la dinámica y el desempeño de las MiPymes, no solo porque, aportan un 40% al PIB (Acopi, 2020) sino que generan el 80% del empleo en Colombia, según cifras del DANE.



De ahí la importancia de acompañar a las empresas desde sus primeras etapas de su creación, formalización, fortalecimiento y expansión para que logren consolidarse y crecer. Esto con el fin de reducir el porcentaje de emprendedores o empresarios que desertan de su idea de negocio a los pocos años de haber sido constituidas, por consiguiente, aumentar las posibilidades de oferta laboral, de la misma manera, promover el desarrollo socioeconómico y ambiental.

Por ende, para obtener una propuesta al modelo de Incubadora de Negocio se utilizó la metodología cualitativa - exploratoria a través de una revisión documental y la implementación del benchmarking funcional para el análisis de las incubadoras de negocios existentes, con el fin de obtener los componentes, elementos y características con las que debe contar una Incubadora de Negocios para asesorar y contribuir a la construcción de ideas de negocio en etapa de ideación o etapa temprana.

Para el desarrollo de este trabajo, se dividió en tres capítulos; el primer capítulo se realiza un análisis del contexto sobre el emprendimiento en la Universidad Libre sede Bogotá y la localidad de Engativá, el segundo capítulo en el que se implementa el Benchmarking Funcional de los modelos de incubación a nivel nacional e internacional y en el tercer capítulo, se propone el Modelo de la Incubadora de Negocio de la Universidad Libre Sede Bogotá. Cabe mencionar que, una de las limitaciones para desarrollo de este proyecto fue obtener información sobre las incubadoras de negocio a nivel nacional e internacional, debido a la escasa información encontrada en sus páginas web, así como la ausencia de respuestas a correos electrónicos enviados a las entidades, a pesar de ello, se tomó la información encontrada y como guía para el desarrollo del trabajo dos referentes:

Guía de Buenas Prácticas de Incubadoras de Empresas de Nodrizas y Manual de implementación de Incubadoras de Empresas de Bóveda, Oviedo y Yakusiks.

Como resultado se propuso un modelo con 8 componentes para el funcionamiento de la Incubadora de Negocios de la Universidad Libre, los cuales son; Modelo de Incubación, Unidad Administrativa, Unidad del Talento Humano, Networking, Unidad Técnica, Unidad Legal, Unidad de Financiación y Desempeño e Impacto Social de la Incubadora de Negocios; se desarrollaron cada uno de estos componentes como guía para su implementación.

### **Justificación**

El presente trabajo propone el modelo para el funcionamiento de la incubadora de negocio para la Universidad Libre en el que contribuye a los lineamientos del Acuerdo No. 7 de diciembre 10 de 2014 para el CEIDEUL, especialmente al objetivo estratégico No. 1 en el que se describe *acompañar y asesorar a estudiantes, egresados y comunidad en general, en la generación de ideas y modelos de negocio*, incidiendo en que la Universidad Libre se proyecta a la creación de medios por los cuales ayudar al crecimiento de emprendedores y empresarios pequeños, medianos y grandes (Acuerdo No. 1, 2014).

En el que se pretende trascender la forma en la asesoría para la estructuración y conformación de ideas de negocios, generando impacto en las personas para que acojan como cultura el emprendimiento donde el fracaso es oportunidades de mejora, adicionalmente, en la percepción sobre el emprendimiento, no solo como una idea de negocio para generar ingresos, sino como transformación y contribución a mejorar las condiciones del ser humano y del medio ambiente dentro de las actividades cotidianas.

Así, contribuir a reducir el número de emprendedores que desertan de sus ideas de negocio, por no saber cómo gestionar desde la estructuración y planeación para su ejecución y mantenerlas en el tiempo, por ende, aumentar la probabilidad de éxito, fortalecer el tejido empresarial y reducir la informalidad empresarial que existe, como resultado, aportar al crecimiento económico del país, el cual lo necesita después de la recesión que se ha presentado desde el año 2020.

La necesidad de contar con una incubadora de negocios en la Universidad Libre Sede Bogotá viene desde el 2010 a través de un Estudio de Viabilidad de una Incubadora realizado por estudiantes de la Universidad Libre, donde se abordaron argumentos para la implementación de una incubadora, se proponen las bases para su desarrollo, programas a ofrecer, estrategias de desarrollo que pueden ser utilizadas como impulso y enfoque para el proyecto (Arenas, Bonilla & León, 2010).

Posteriormente en el 2018 se realizó una revisión documental para la formulación y el paso a paso de la incubadora, en el que se aportó el análisis de benchmarking a nivel internacional y el PESTAL, se propuso el flujograma de procesos de la incubadora (Ayala & Cárdenas, 2018).

De lo anterior, se puede observar que, por parte de los estudiantes se ha reflejado un interés y ven la necesidad de implementar la incubadora en la Universidad Libre Sede Bogotá con el propósito de brindar apoyo a emprendimientos y promover la creación de nuevas empresas.

De manera que, se realiza la investigación para determinar la manera en que va a funcionar la incubadora operada desde el Centro de Emprendimiento, Innovación y Desarrollo Empresarial de la Universidad Libre, y iniciar su implementación.

Con la implementación de la Incubadora de Negocios se beneficiará a la comunidad educativa de la seccional Bogotá sede Bosque Popular, principalmente, a los emprendedores que participan cada semestre en el Elevator Pitch de la cátedra de emprendimiento, por ejemplo, en la versión 15<sup>o</sup> internacional del año 2021 se presentaron quince ideas de negocio por los estudiantes, conformados en grupos multidisciplinarios tanto de la Universidad Libre como del Instituto Tecnológico – Tuxtla Gutiérrez, en donde se obtuvo que el 60% de estas ideas fueron viables por el grupo evaluador (Universidad Libre, 2020) dando la oportunidad para que continúen el desarrollo y ejecución de sus emprendimientos, así como también, a emprendedores que participan en la Feria Empresarial realizada cada año en la universidad y deseen fortalecer sus ideas de negocio.

Por otro lado, a la comunidad externa en la Localidad de Engativá en donde se encuentran potencialmente 41.296 MiPymes, ocupando el tercer lugar entre las localidades con mayor número de empresas, de las cuales se conforman por 38.428 microempresas, 2.428 pequeñas y 440 medianas (Cámara de comercio de Bogotá, 2019), donde se espera llegar al menos al 0.1% lo cual equivale a 41.2 empresas poder aportar al fortalecer sus conocimientos en la administración y ejecución de los procesos de la empresa.

Ahora bien, se hace oportuno que la Universidad Libre cuente con la incubadora de negocios, ya que esta se encuentra planteada dentro del Plan Nacional de Desarrollo (PND) donde se ve la necesidad de fortalecer el desarrollo empresarial, debido a que, hay una baja cobertura de programas para el desarrollo empresarial, donde muchos de estos programas

se han concentrado en la creación de empresas en vez de impulsar el crecimiento empresarial, sin hacer énfasis en la investigación y desarrollo, la calidad y políticas para emprendedores (Plan Nacional de Desarrollo, 2020).

Adicionalmente, en los objetivos y estrategias del Plan de Desarrollo Local de Engativá se menciona la formación y acompañamiento a la comunidad en competencias emprendedoras que aporten en la contribución del sostenimiento y recuperación económica de la localidad, así fortalecer el tejido empresarial, estabilizar emprendimientos y apoyar iniciativas sostenibles, sociales, comunitarias y empresariales; reconociendo que se pueden establecer vínculos para contribuir a este desarrollo (Alcaldía local de Engativa, 2021)

Por otra parte, trayendo a colación a Andrés Oppenheimer (2010) uno de los periodistas que ha escrito sobre la educación en diferentes países y la evolución de la tecnología, afirma en sus libros que la calidad de la educación es la clave de la economía del conocimiento (Oppenheimer, 2010), por ende, las universidades entran a tener importancia no solo en la transmisión de conocimiento sino en la producción de nuevas ideas que mejoren la economía del país.

Por consiguiente, se pretende utilizar inicialmente los recursos y capacidades existentes con que cuenta la universidad Libre en todas sus facultades para la implementación de la incubadora de negocios en la Universidad Libre, tales como: Talento humano (profesores, investigadores, estudiantes, egresados...), recursos virtuales y tecnológicos (Base de datos, revistas institucionales, repositorio institucional, blog universidad libre, consultorio ambiental, consultorio jurídico, Microsoft Office 365, aulas virtuales, portátiles, computadores...) y recursos físicos (Aulas de clases, la biblioteca, laboratorios, auditorios...) con el de cumplir con el propósito en su área de emprendimiento

y proyección social, apoyar proyectos que generen solución a los problemáticas económicas, sociales y productivas en el país y al crecimiento del mismo.

### **Descripción de la situación problema**

En Colombia, las microempresas cuentan con la tasa más alta en promedio de entrada al mercado con un 21,1%, sin embargo, las probabilidades de supervivencia que tienen es la más baja también, a diferencia de las pequeñas, medianas y grandes empresas que están por encima del 60% de supervivencia (Confecámaras, 2018). Debido a esta alta tasa de entrada al mercado, se presenta que este tipo de empresas con el paso del tiempo se van desapareciendo, presentando el siguiente comportamiento; el primer año de haber creado una microempresa el 21,7% fracasan, al tercer año tan solo el 39% continúan y tan solo el 42,9% de las empresas permanecen activas después de los 5 años en el mercado (Confecámaras, 2017).

Considerando lo anterior, según un estudio del Global Entrepreneurship Monitor (GEM) Colombia, basado en encuestas para identificar la actividad emprendedora en Colombia, se concluyó las razones de la discontinuidad empresarial para 2019, el cual se debieron en gran parte a que la empresa no estaba logrando rentabilidad según el 36,3% de los encuestados y el 13% dijo tener problemas financieros (GEM, 2020) entre las más principales, además, el 30% manifiesta que el volumen de ventas no eran suficiente, el 17% por falta de red de contactos, el 16% falta de conocimiento sobre mercadeo, producción, finanzas, gestión humana y el 11% los productos o servicios tuvieron dificultades de aceptación (GEM, 2020).

A lo anterior se le suma que estos emprendimientos se generan dentro de la informalidad ocasionando que el crecimiento de estas MiPymes se estanque, de acuerdo con el Boletín Técnico del DANE (2020) en la Gran encuesta Integrada de hogares (GEIH) expone que el 47,7% de la población de ciudades y áreas metropolitanas, las empresas contratan bajo la informalidad, y a nivel por ciudades, la informalidad, por ejemplo, en Bogotá es del 41,8% (DANE, 2020).

Adicional, factores como la situación que se está presentando a nivel mundial desde el año 2020 por la emergencia sanitaria por el COVID 19 ha provocado una recesión en la economía, ocasionando que muchas empresas cerraran. Según Acopi (2020), agremiación de las MiPymes, el 53% de las empresas encuestadas pararon sus actividades, y el 47% restante tuvieron que tomar medidas para trabajar desde casa, por teletrabajo o home office, e incluso llegar al punto de cancelación o suspensión de contratos (ACOPI, 2020).

En consecuencia, se resalta que a raíz de la pandemia la tasa de desempleo ha aumentado con respecto al año 2019 en 9,5 puntos porcentuales, siendo 10,3% para abril del año 2019 y 19,8% para el mismo mes en 2020 (DANE, 2020), después de un año en pandemia, el desempleo en Colombia no es muy alentador, a pesar de que se haya reducido por la reactivación de la mayoría de sectores, aún es una problemática que debe ser atendida, situándose para el mes de septiembre del 2021 con un 12,1% la tasa de desempleo (DANE, 2021).

A pesar de lo mencionado anteriormente, la percepción sobre el emprendimiento en Colombia ha mejorado, donde el 55,5% ven la oportunidad de iniciar un negocio y 66,4% perciben tener las capacidades y tan solo 27,7% le tienen miedo a emprender; de la misma manera, la tasa de actividad emprendedora afirma que el emprendimiento es relacionado a

la oportunidad más que la necesidad con un 16,84% y un 5,08% respectivamente (GEM, 2017), así con los cambios acelerados en los modelos de negocio y la digitalización juega un papel importante en la supervivencia de muchas empresas, que brindan oportunidades para que muchas personas creen nuevas empresas adaptándose a las nuevas necesidades que surgen en el tiempo.

En resumen, considerando la importancia y el papel que tiene las MiPymes en la economía colombiana y las dificultades que enfrentan, tales como: problemas financieros y rentabilidad empresarial, informalidad, baja educación, cambio empresarial acelerado y emergencias sanitarias, no solo afectan a la empresa, sino también a la tasa de desempleo, y esta situación se refleja en la economía y el progreso del país colombiano.

A partir de estas circunstancias, se pretende dar solución a esta problemática a partir de la incubadora de negocios, donde se establece un espacio para la creación y estructuración de ideas de negocios para que sean sólidas y perdurables, y de la misma manera, formar al emprendedor para mitigar el número de microempresas o MiPymes que desertan, aprovechando que en Colombia hay un buen capital de emprendedores motivados a desarrollar ideas de negocios donde el miedo no es un obstáculo para iniciar, sin embargo, si hace falta adquirir conocimientos y recibir apoyo para que las empresas crezcan y se consoliden con mayor fuerza en el mercado.

### **Planteamiento del problema**

En Colombia, las microempresas tienen una tasa alta de ingreso al mercado correspondiente al 21,1%, sin embargo, la tasa de mortalidad es una de las más altas en comparación con las pequeñas, medianas y grandes empresas éstas están en por encima del



60% de supervivencia (Confecámaras, 2018). Por lo que, las microempresas creadas se ven afectadas a medida del tiempo en su ciclo de vida pues la tasa de supervivencia en el mercado después del quinto año es del 42,9% (Confecámaras, 2017).

Los colombianos en aras de que sus emprendimientos sobrevivan reconocen que necesitan apoyo en áreas tales como: mercadeo, administración, financiamiento, recursos humanos y, en la idea de negocio (Reporte Global de Emprendimiento, 2018).

De lo anterior dicho, se ve necesario estructurar una incubadora de negocios que este bajo el liderazgo del Centro de Emprendimiento, Innovación y Desarrollo Empresarial de la Universidad Libre, de ahora en adelante CEIDEUL, que apoye y forme a los emprendedores para que puedan crecer y consolidarse como empresas que generen empleo y contribuyan al crecimiento de la economía, por lo que se plantea la siguiente pregunta para alcanzar el objetivo:

### **Formulación del problema**

¿Por qué es importante crear un modelo para el funcionamiento de la incubadora de negocios para el Centro de Emprendimiento, Innovación y Desarrollo Empresarial de la Universidad Libre (CEIDEUL) que contribuya a la estructuración de ideas de negocios y aporte a la disminución de la mortalidad de las microempresas?

### **Objetivos**

#### **Objetivo General:**

Proponer un modelo para el funcionamiento de la incubadora de negocios para ser implementado en el Centro de Emprendimiento, Innovación y Desarrollo Empresarial de la Universidad Libre (CEIDEUL) en la Universidad Libre sede Bosque Popular Bogotá.

#### **Objetivos Específicos:**

- Identificar los conceptos de incubadora empresarial e idea de negocio.

- Determinar los componentes del modelo de la incubación existentes a nivel nacional e internacional.
- Diseñar la estructura y los componentes del modelo de la incubadora de negocios para el Centro de Emprendimiento, Innovación y Desarrollo Empresarial de la Universidad Libre (CEIDEUL) sede Bosque Popular, Bogotá.

### Antecedentes

Nodrizza (2005) en su Guía de Buenas prácticas de Incubadoras de Empresas, realiza una evaluación analítica del diagnóstico de las incubadoras de empresas asociadas al Sistema Nacional de Creación e Incubación de Empresas liderado por el Sena – SNCIE, el cual sirve como un sistema de monitoreo constante de la dinámica de las Incubadoras, en cuanto su evolución, proyección, enfoque y metodología (Nodrizza, 2005). De la misma manera, recopila las buenas prácticas de gestión implementadas por Incubadoras de empresas en nivel internacional en las diferentes 7 áreas descritas: Gestión Administrativa, Gestión Financiera, Gestión del Talento Humano, Infraestructura, Modelo de Incubación, Networking y Evaluación del Desempeño.

**Tabla 1.** 7 áreas para las buenas prácticas de gestión para la implementación de una incubadora

<b>Gestión Administrativa</b>	misión objetivos, realizar un estudio de factibilidad y plan de negocio, estrategias de marketing,
<b>Gestión Financiera</b>	Sustentables financieramente e independientes, proyección del flujo de efectivo, capitalización y financiamiento de clientes,
<b>Gestión del Talento Humano</b>	Organigrama, junta directiva, director, staff, voluntariado y practicantes, roles y funciones, capacitaciones,
<b>Infraestructura</b>	Edificio, redes de comunicación, áreas comunes, áreas de producción compartida, seguridad, sistemas eléctricos.
<b>Modelo de la Incubadora</b>	Adaptable a las necesidades del cliente, proceso de coaching, incubadora virtual, factores críticos de éxito, laboratorio de ideas, centro de competencia y formación, servicios básicos, consejo de asesores, condiciones y

	restricciones de los recursos, sistemas de información para áreas rurales, criterios de selección y admisión de los incubados, contratos para los incubados, criterios de graduación.
<b>Networking</b>	Vínculos con instituciones de investigación, red de know-how, alianzas estratégicas, pasantes/practicantes, Stakeholders, vinculación universidad/empresa, vinculación con otros programas de incubación, asociación de emprendedores e innovación, acoplamientos inter- firmas, eventos para generar una red inter-empresas.
<b>Evaluación de desempeño</b>	Monitoreo del progreso del incubado, Metodología de evaluación, recolección de información para evaluar el programa y a los clientes, Check List de innovación, supervisión del progreso del cliente,

Fuente: Elaboración propia con información de buenas prácticas de Incubadoras de Empresas de Nodriz, 2005.

Por otra parte, el manual de implementación de Incubadoras de Empresas de Bóveda José, Oviedo Adalberto y Yakusik Ana, en el que establecieron partes importantes a tener en cuenta para el desarrollo e implementación de una incubadora en las que se mencionan: sensibilización y captación de emprendedores, etapas de la incubadora, servicios de apoyo y gestión realizada para la creación e implementación de una incubadora de empresas (Bóveda, Oviedo, & YakusikS, 2015), los cuales se detallan a continuación:

**Tabla 2.** Manual de implementación de Incubadoras de Empresas

<b>Sensibilización y captación de emprendedores</b>	Cursos, seminarios, conferencias, ferias, exposiciones, difusión por medio de prensa. Criterios de selección de Emprendimientos para ingresar a una incubadora de Empresas: Idea innovadora, valor agregado, potencial de crecimiento, generación de empleo,
<b>Etapas de las incubadoras de empresas</b>	Pre- Incubación; Evaluar las fortalezas y debilidades de los emprendedores, Incubación

	Post- incubación
<b>Servicios de apoyo de las incubadoras de Empresas</b>	Infraestructura Física Servicios en las incubadoras de empresas
<b>Gestión para la creación e implementación de una incubadora de empresas</b>	Plan estratégico, Plan de negocio, Estructura organizativa, Indicadores de gestión para la mejora continua, financiamiento y sostenibilidad

Fuente: Elaboración propia con información de Bóveda, Oviedo y Yakusiks, 2015

Así mismo, en un estudio de casos de las características de las incubadoras de empresas en Colombia, se determinó las 7 áreas propuestas por Nodrizza como los 7 pilares de supervivencia de las Incubadoras de empresas: Gestión administrativa, Gestión financiera, Gestión del talento humano, Infraestructura, Modelo de incubación, Redes, Networks y Evaluación del desempeño. El estudio se aplicó a cuatro incubadoras de empresas en Colombia: Bucaramanga, Créame, ParqueSoft y Gestando, estableciendo la Buena gestión de personas, gestión de sus recursos financieros, el desarrollo de redes empresariales y el desempeño organizacional como criterios clave, donde el aprovechamiento eficiente de sus recursos y capacidades depende la supervivencia de una incubadora para competir con éxito con otras empresas.

**Figura 1. 7 pilares de Supervivencia Empresarial de las Incubadoras de Empresas**



Fuente: Peña, Bravo, Álvarez y Pineda, 2011, Análisis de las características de las incubadoras de empresas en Colombia: un estudio de casos.

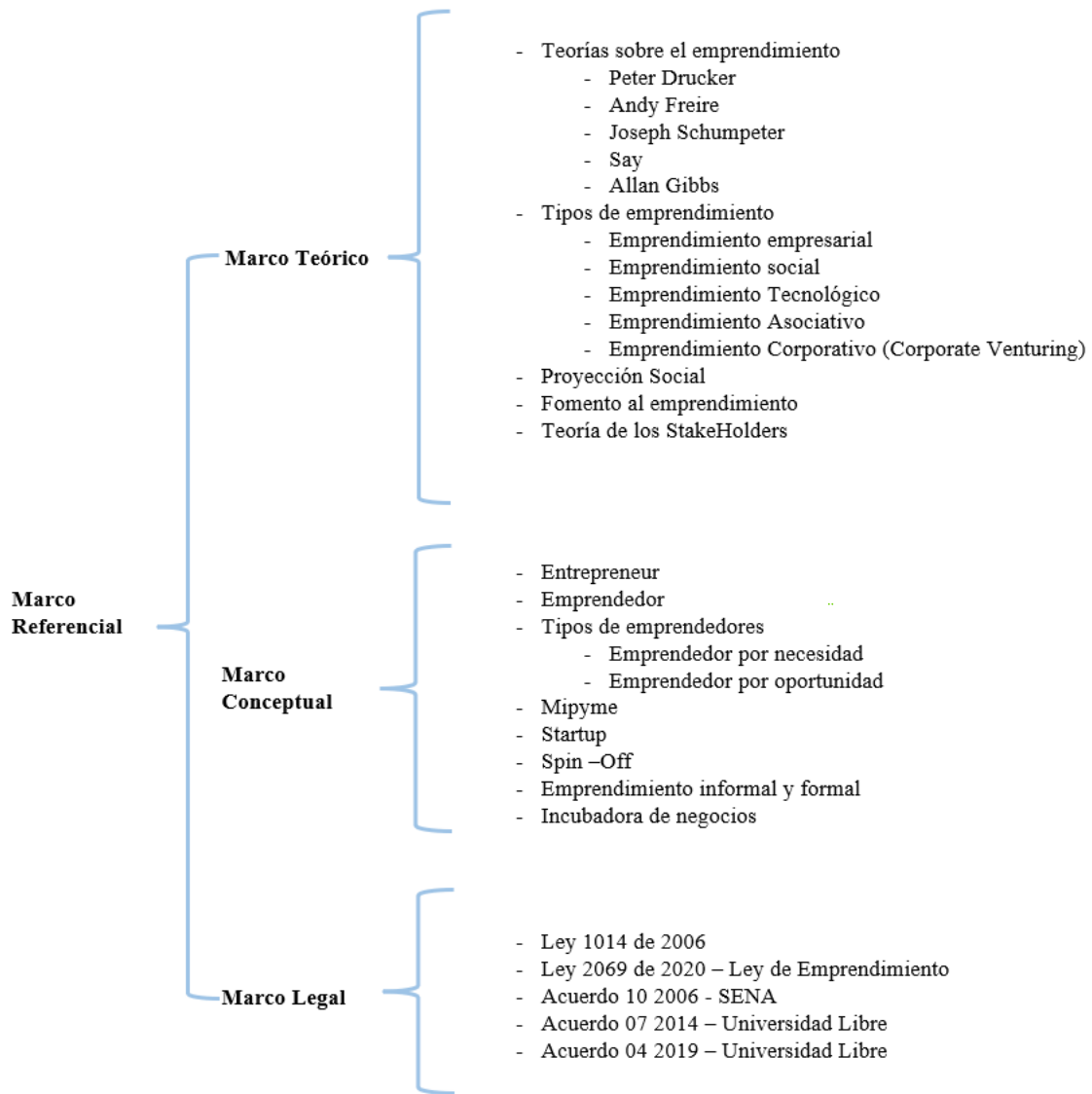
Se puede observar en este estudio se presentan dificultades en dos pilares en las incubadoras de empresas; la infraestructura y gestión del talento humano, por otro lado, se observó la importancia de las relaciones con los Stakeholders, así como las redes de negocios y la cooperación con grupos empresariales, el uso del marketing para la comunicación por internet con los incubados con el fin de generar transferencia e intercambio de información, así como la capacitación constante de los miembros que hacen parte de la incubadora de negocios para una eficiente gestión y éxito de la Incubadora de negocio (Peña, Bravo, Álvarez, & Pineda, 2011).

### **Marco Referencial**

Para efectos de este proyecto se desarrollarán tres marcos de referencia: el marco teórico, el marco conceptual y el marco contextual, como antecedentes de los conocimientos que se han desplegado del emprendimiento y los conceptos claves que se han derivado del mismo, así como la situación en la que se encuentra; los cuales, darán las bases para diseñar la estructuración práctica en la implementación de una incubadora de negocios para la Universidad Libre.

### **Mapa Conceptual**

**Figura 2.** Mapa Conceptual



Fuente: Elaboración propia

## **Marco Teórico**

### **Teorías sobre el emprendimiento**

El emprendimiento ha tenido diferentes teorías de las cuales se han estudiado desde diferentes ámbitos como la economía, la administración de empresas, sociológica,

psicología, entre otras (Teran & Guerrero, 2020), debido a que el emprendimiento no solo son efectos que se ven en el desarrollo de una economía sino que depende de un comportamiento conductual de un individuo, por lo que, el papel del emprendedor se ha resaltado de una manera que lo hacen imprescindible para el desarrollo y crecimiento de la economía y de la sociedad, en el que se ponen a prueba sus habilidades, por ello, se tomaran algunos actores para conocer como el emprendimiento se ha desarrollado o evolucionado desde su concepto.

Según Drucker padre de la administración contemporánea, expuso el concepto del empresario innovador como aquel quién maximiza las oportunidades por medio de la toma de decisiones, y enfatiza en que el emprendimiento no está relacionado con el carácter, sino con la conducta (Drucker,1985).

Joseph Schumpeter pionero de las teorías del emprendimiento dice que la función de los emprendedores es reformar o revolucionar el patrón de producción al explotar una invención, o más comúnmente, una posibilidad técnica no probada, para producir un nuevo producto o uno viejo de una nueva manera; o proveer de una nueva fuente de insumos o un material nuevo; o reorganizar una industria, entre otros (Formichella 2004 citando a Schumpeter,1942). Como vemos Schumpeter al igual que Drucker resalta el valor que tiene la innovación dentro del emprendimiento, así mismo, sobre que no todo empresario se puede considerar como emprendedor, y que este último repercute en la situación de la economía y la manera de realizar las cosas, generando con sus acciones inestabilidades en los mercados.



Por otra parte, Say define al emprendedor como un individuo líder, previsor, tomador de riesgos y evaluador de proyectos, que moviliza recursos desde una zona de bajo rendimiento a una de alta productividad (Fromichella, 2004citando a Say).

*La teoría del espíritu emprendedor* entiende a los empresarios que crean innovaciones técnicas y financieras en un ambiente competitivo de continuos cambios y riesgos. Todos estos elementos intervienen en el crecimiento económico irregular; sin la existencia de emprendedores que lleven a cabo innovaciones, el crecimiento económico estarían limitada al crecimiento de los factores de la producción (Formichella 2004 citando a Schumpeter, 1942).

De igual modo, Andy Freire lo define desde un punto de vista de carácter y contexto, el cual lo representa en un triángulo invertido representado en tres actores: el emprendedor, la idea y el capital; en dicho triangulo es el emprendedor quien le da la firmeza y el camino al logro del éxito del emprendimiento, sin embargo, estas tres variables son codependientes para llegar al éxito (Freire, 2009).

Allan Gibb expresa desde su punto de vista académico que las instituciones educativas requieren de un aprendizaje dirigido al emprendimiento con el fin de generar una cultura emprendedora, que cree oportunidades y nuevos hábitos, motivados a tener una mentalidad que inculque la capacidad de obtener resultados, crear oportunidades, propuestas de valor y soluciones innovadoras en cualquier entorno que se desenvuelva (Gibb 2005 citado por Reinoso & Serna, 2016).

Adicionalmente, la Universidad del Tolima (2013) presenta el Modelo de aprendizaje para el emprendimiento denominado “de la oportunidad al emprendimiento”,

definido en seis etapas para desarrollar competencias emprendedoras y comprender proyectos orientados a un proceso de retroalimentación; estas etapas explicadas por Varela (2001) son: Motivacional (gusto), Situacional (oportunidad), Sicológica (decisión), Analítica (plan de negocio), Económica (consecución de recursos) y, el modelo de Robert Ronstad (Varela, 2001).

Del mismo modo, habla de emprendimiento a un conjunto de factores que lo condicionan como la alteración o cambios en los mercados (economía) causados por acciones ejecutadas por un individuo que toma riesgos de capital para aprovechar oportunidades y generar mejoras en el entorno.

### **Tipos de emprendimiento**

**Tabla 3.** Tipos de Emprendimiento

<b>Tipos de Emprendimiento</b>	<b>Descripción</b>
<b>Emprendimiento Empresarial</b>	Se define como aquella persona que organiza y gestiona cualquier empresa u organización, en específico un negocio, con iniciativa y riesgo; el emprendedor que crea empresa, por tanto, tiene visión de negocio, compromiso, motivación y pasión para orientar a un grupo de personas y convencer a inversionistas, proveedores y clientes (Gámez, 2013) que en consecuencia de la anterior gestión se obtiene un rendimiento económico; sin embargo, tendrá que pasar por varias etapas para lograr mantenerse en el mercado, así mismo, sea cual sea el emprendimiento que inicie deberá impactar en cualquier aspecto o factor en la vida de las personas, como se presentan en los demás tipos.
<b>Emprendimiento Social</b>	Es un equilibrio entre la obtención de un fin lucrativo y la solución de una problemática que se presenta en la sociedad. Así como la construcción, evaluación y persecución de oportunidades para un cambio social (Palacios, 2010 citando a Roberts, 2005), por lo que se busca generar un impacto social en la solución de esos problemas y en el bienestar de toda la comunidad más que la del emprendedor. No se debe confundir con organizaciones no lucrativas, ya el

	<p>emprendimiento social busca al igual que el emprendimiento empresarial la obtención de ganancias, pero siendo más autosostenibles, guiados por su misión social y el deseo de la justicia social: tales como el actuar directamente mejorando las capacidades humanas, incrementando la libertad, o construyendo niveles de confianza (Palacios, 2010), como la creación de valor, del valor inherente de las vidas humanas en el que sus acciones ayudan a preservarla o mejorarla (Palacios, 2010, Auerswald, 2009).</p>
<b>Emprendimiento Cultural</b>	<p>Así como existen emprendimientos enfocados en resolver problemáticas sociales existen otros que promueven la creatividad, la cultura, diseño gráfico, las artes visuales, y producción audiovisual, el cual se le denomina emprendimiento cultural, John Howkins lo reconoce como economía creativa en el que comprende los sectores en los que el valor de sus bienes y servicios se fundamentan en la propiedad intelectual. Actualmente, el BID lo llamó Economía Naranja en su libro La Economía Naranja, una oportunidad infinita, el cual lo define como el conjunto de actividades que de manera encadenada permiten que las ideas se transformen en bienes y servicios culturales (Buitrago &amp; Duque, 2013). En el que se consolida la cultura con la economía, a través de la planeación y creación de productos innovadores que representan valores culturales (Oliva, 2018)</p>
<b>Emprendimiento tecnológico</b>	<p>Emprendimientos realizado dentro de un campo específico de la ciencia, con el fin de compartir e involucrar nuevas ideas y creaciones, desarrollar nuevas habilidades y mejorar las obtenidas, a estos se le denominan como los emprendimientos tecnológicos, que se destacan por lo conocimientos generales e integrales, la capacidad de resolver problemas y obtener resultados positivos en su desarrollo y dan como resultado estimular la producción con base en la tecnología y además, posicionarse en los mercados nacionales e internacionales (Maidana, 2016)</p>
<b>Emprendimiento asociativo</b>	<p>Así como, hay emprendimientos que se crean en un ámbito específico, existen emprendimiento que crecen en colaboración de otros como empresas posicionadas o incluso en colaboración de grupos colectivos, tales como el emprendimiento asociativo y corporativo.</p> <p>Los emprendimientos asociativos son principalmente relacionados con la economía social, este concepto se conoció en Argentina, con el fin de obtener iniciativas de índole solidario dado por la crisis</p>

	económica que estaban atravesando; este tipo de emprendimientos se enfatizan en los desafíos y retos en la restauración económica y social de una población, con el fin de aportar ayuda en la instauración de las MiPymes, aplicando estrategias de apoyo de los sectores económicos y otorgando nuevas oportunidades, concluyendo, de este tipo de emprendimiento se resalta que son en pro de un propósito de interés común (Marzi, Varquez, & Gonzalo, 2009).
<b>Emprendimiento Corporativo</b>	El emprendimiento Corporativo o también conocido como Corporate venturing es una herramienta con la que todas las grandes empresas que quieran ser sostenibles en el tiempo y relevantes en los mercados en los que operan pueden dinamizar sus procesos de innovación, estableciendo relaciones con startups y emprendedores de diferentes ecosistemas en el mundo, accediendo así a nuevos talentos, nuevas tecnologías y modelos de negocio (Aristizábal, 2019)

Fuente: Elaboración propia.

En la misma línea, anteriormente se hablaba del intra - emprendimiento en el que se motivaba al personal interno a innovar sobre los procesos de la empresa, sin embargo, con el auge de startups algunas organizaciones se han visto amenazadas por las innovaciones que éstas pueden generar.

Por lo que, ha conllevado a que las organizaciones creen alianzas estratégicas, un puente de colaboración con ideas innovadoras, en consecuente se ven beneficiadas ambas partes, los startups se benefician con el aporte de capital y las empresas con el aporte en innovación, una relación de ganar-ganar. Sin embargo, esta herramienta actualmente está siendo utilizado por los sectores como el financiero, tecnológico, consultoría de gestión y productos farmacéuticos (Business School University of Navarra & Wayra, 2020). Por ejemplo, EPM trabaja con startups de ciencia y tecnología asociados a la Ruta N y Créame en Medellín.

Seguidamente, nos encontramos con el termino Proyección Social en la etimología del concepto en el Diccionario social (s.f.) citado en Proyección social una propuesta de

practica 2.009 es “la acción o efecto de lanzar o impulsar aquello que es perteneciente relativo a la sociedad”. El termino proyección social es un instrumento y objetivo que aporta en las actividades académicas en beneficio del campo social; tiene la finalidad comprometerse socialmente de realizar análisis o estudios de problemáticas sociales, y proponer respectivas recomendaciones educativas en la adaptación de actos solidarios con mayor cobertura y atención (López, 2009).

Según la Universidad Libre proyección social se define como “la síntesis de los principios y valores institucionales, la razón de ser y el fin mismo de la universidad en la sociedad, entendida como un proceso de interacción e integración con el entorno, que debe permear las funciones sustantivas de docencia e investigación para ofrecer soluciones a las problemáticas y necesidades locales y regionales”. Además, tiene como propósito “prestar un servicio a la comunidad, mediante la formación de personas que se caractericen en su ser y actuar por poseer y promover los principios y valores Unilibrista, en pro de una mejor sociedad que impulse el desarrollo sostenible en sus zonas de influencia, como a nivel país”.

Dentro de este contexto, expresa que esta práctica se hace mediante programas sociales y comunitarios de la universidad, que impacten socialmente a la comunidad (Acuerdo N° 4, 2019).

Ahora bien, en la Universidad Militar Nueva Granada se encuentra una sección de proyección social la cual definen como “función misional de la UMNG, es la interacción permanente entre la comunidad universitaria y el entorno, que contribuye con la formación de ciudadanos socialmente responsables, desde la gestión académico-administrativa. Por lo tanto, se trata de una relación de beneficio mutuo que busca atender necesidades comunes

del contexto local, regional, nacional e internacional, mediante la generación de programas y proyectos que impacten el desarrollo social, económico, ambiental y cultural”. La UMNG realiza en esta sección programas para el sistema de proyección social tales como: Soluciones para formación permanente, servicio social, cooperaciones con los sectores institucional y empresarial, entre otros.

Según Friedman en 1970 el fundador de la teoría de los Stakeholders citada en el libro *La creación de valor en la empresa y los Stakeholders*, inicialmente definiendo este concepto como “individuos que pueden afectar o ser afectado por la consecución de objetivos de la empresa“ ; esta teoría tiene dos puntas o limites, el primero se refiere a la reducción de obligaciones en la obtención de beneficios y segundo, amplia dichas obligaciones a diferentes gamas de agentes que puedan ser relacionados con la empresa, además tener en cuenta que en una empresa cuando se hace referencia de los Stakeholders, quiere decir, los clientes, proveedores, accionistas, profesionales y sociedad con los cuales deben haber relaciones de colaboración con el fin de satisfacer como medio esencial el aumento de su activo inmaterial y además maximizar el valor de la empresa (Lorca, 2004).

### **Marco Conceptual**

En el marco conceptual de este proyecto se desarrollan los conceptos de *entrepreneur*, emprendedor, tipos de emprendedores, mipyme, start up, spin off, emprendimiento informal y formal, e incubadora de negocios

La palabra *entrepreneur*, proveniente del francés *entreprendre* que significa “comenzar o abordar”. Entre los siglos XVI y XVII significó pionero, para hacer referencia aquellos aventureros que viajaban al nuevo mundo buscando una nueva oportunidad sin

pensar lo que les podría estar esperando en aquellas nuevas tierras a las que llegarían (Azqueta, s.f.).

Así, el concepto de emprendedor se implementado hasta para describir a militares o productores de obras de teatro que dieron inicio y desarrollaron una acción o actividad con un fin. Sin embargo, el concepto entrepreneur fue utilizado por primera vez en ámbitos económicos, donde describe el entrepreneur (emprendedor) como aquel encargado de la producción, circulación y el intercambio de bienes en la economía en un intento de conocer la demanda de los propietarios, además, de comprar a un producto precio bajo para luego ser vendida a un alto precio (Cantillon, 1931). En consecuencia, en la actualidad el emprendedor es más conocido en temas relacionados con el desarrollo de proyectos y negocios.

Un emprendedor no es inventor, ni científico, ni dueño de capital; es un innovador que realiza procesos de cambio social y tiene carácter multidimensional (Gámez, 2013 citando a Schumpeter, 1947). Se considera al emprendedor como una persona que toma riesgos que encierra la creación de empresa: ve y capitaliza esfuerzos o negocios rentables (Ecotec, 2007), atribuyéndole como un individuo generador de la economía.

Así mismo, se describe como aquel individuo metódico, tenaz y energético que invierte dinero para obtener beneficios, que percibe ganancias no fijas e inciertas; corre riesgos que asume con el capital acumulado, lo vuelve capacidad productiva y busca su movilidad para lograr mejores rendimientos (Gámez, 2007).

Estas y entre otras más características se le atribuyen al emprendedor que por sus habilidades y capacidades que cuenta y desarrolla a lo largo de su emprendimiento genera cambios y resuelve problemas en la sociedad en la cual habita.

El emprendedor se desarrolla dentro de un contexto donde se define el impulso de su iniciativa para emprender, en el que se encuentra: el *emprendedor por necesidad* que, ante una contingencia con su proyecto de vida, o una transformación en su medio laboral como la terminación del contrato por despido o por cesación de actividades de la empresa a la cual estuvo vinculado se ve obligado a elegir el trabajo independiente como su alternativa para generar ingresos (Silva, 2016).

Por otro lado, esta quién sin importar de su estado económico, desarrollan un proyecto de vida, personas que todo el tiempo potencian sus aptitudes, capacidades y competencias empresariales aun estando vinculados como trabajadores dependientes de organizaciones existentes, conocidos como *emprendedores por oportunidad*, por lo general este tipo de emprendedores, al momento de tomar la decisión de poner en marcha su empresa tienen pleno conocimiento del contexto en el cual se van a mover, claridad de la oportunidad de negocio y plena conciencia de que han decidido por esta opción frente a la posibilidad de generar ingresos como trabajadores independientes (Silva, 2016).

Por lo que estos emprendedores contribuyen a la creación de empresa definida como toda unidad explotación económica, realizada por una persona natural o jurídica, en actividades agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios (art 2, Ley 590 de 2000), se clasifican según su tamaño, lo cual son conocidas como Mipymes, entendida como las micro, pequeña y mediana empresa, en las que se tienen en cuenta sus ingresos por actividades ordinarias anuales y el sector al que pertenece como criterio para su



clasificación. Para las microempresas varía entre 23.563 UVT y 44.769 UVT, para las pequeñas empresas varía entre 204.995 UVT y 44.769 UVT y para las medianas empresas varía entre 204.995 UVT o superiores a este (art 2.2.1.13.2.2 del Decreto 957 de 2019).

De esta forma, se diferencia el emprendedor del empresario: el emprendedor como aquel que emprende una idea de negocio y el *empresario* según Adam Smith, como un acumulador de capital, el cual lo asigna en diferentes inversiones para incrementar su valor, así mismo, administra su capital buscando siempre generar el mayor beneficio (Bitrago & Valencia Ramos, 2008 citando a Smith, 1981).

Existen los startups que se caracterizan por ser pequeñas empresas que trabajan en el ambiente virtual: la Internet, en ser pioneras en el mercado que tratan de conquistar, que muchas veces es desconocido y de tener un golpe de fuerza, un crecimiento rápido (Marty, 2002). Generalmente los startups son liderados por jóvenes que usan la tecnología en especial la internet, como base para desarrollo de sus emprendimientos, los cuales corren altos riesgos para tener ese golpe de fuerza, buscando ángeles inversores que quieran inyectarles capital a cambio de rendimientos.

Como también, existen las Spin – off que hace referencia a aquellas empresas basadas en conocimientos, sobre todo aquellos protegidos por la propiedad intelectual, gestados en el ámbito de las IES, resultado de actividades de investigación y desarrollo realizadas bajo su respaldo, en sus laboratorios e instalaciones o por investigadores a ellas vinculados (Art. 1, Ley 1838,2017). Especialmente son empresas de base tecnología que pueden ser financiadas con recursos públicos, donde las universidades, así como los profesores o investigadores son beneficiados con la creación de este tipo de empresas.

Conociendo una vez las diferentes formas de emprender en la creación de ideas de negocios existe dos modalidades por la cual se desarrollan en la economía de acuerdo la facilidad y disponibilidad que se tienen de ciertos recursos para poder operar:

*El sector informal* conformado por actividades económicas dedicadas a la generación de ingresos que no están sometidas a la regulación de las instituciones de la sociedad (Hamann y Mejía, 2011 citando Castells et al, 1989) regulaciones tales como impuestos y pagos obligatorios relacionados con los colaboradores para su operación.

Dentro de este sector informal se visualizan dos puntos de la informalidad laboral que son aquellos empleos casuales, en relaciones de parentesco o personales y sociales en vez de acuerdos contractuales con garantías formales (Gámez, 2013). La informalidad empresarial que son aquellas unidades empleadas en la producción de bienes o servicios con el objeto de generar empleo e ingresos a las personas involucradas, estas unidades operan generalmente con mínima organización, poca o ninguna división entre trabajo y capital como factores de producción y a pequeña escala (Gámez, 2013). Este sector es el reflejo de la situación por la cual puede estar pasando un país o una ciudad, así como el nivel de pobreza, calidad de vida y facilidad para la creación de empresas.

Y el sector formal, siendo empresas que operan bajo la regulación de las instituciones de la sociedad, cumplen con lo que la ley demanda para que una empresa pueda funcionar, desde el cumplimiento de las obligaciones con sus colaboradores como el cumplimiento con los impuestos objeto de su actividad.

Teniendo cuenta el emprendimiento y los mecanismos que se han creado a lo largo de los años para su fortalecimiento, tomando uno de ellos, el cual se centra el presente

trabajo: la incubadora de negocios, definida como un elemento capaz de apalancar simultáneamente el desarrollo científico, económico y social de una población de interés (Ramós, Moreno, & Gómez, 2012). A partir de asesorías en la creación de nuevas ideas de negocios sobre la formulación de la idea y las bases necesarias y fundamentales que deben tener en cuenta para su lanzamiento y crecimiento en el mercado. Esto con el objetivo de aumentar la tasa de formación de nuevas empresas, su promedio de supervivencia y su velocidad de desarrollo (Ramós, Moreno, & Gómez, citando a Lyons & Liechtenstein, 2000). Además de ser un mecanismo para el crecimiento y desarrollo económico.

Existen diferentes tres tipos de incubadora de Negocios: incubadora de negocios tradicionales, incubadora de negocios de tecnología intermedia e incubadora de negocios de alta tecnología (Granados Mayer & Jiménez Almaguer, 2011), en donde las incubadoras de negocios tradicionales que no requieren de elementos tecnológicos duran alrededor de 3 meses en su proceso de incubación; las incubadoras de negocios de tecnología intermedia que requieren de elementos tecnológicos e industriales semi especializados, su tiempo de incubación son a 12 meses y las incubadoras de negocios de alta tecnología enfocadas en economía del conocimiento cuenta con hasta 24 meses de incubación (Revista PYME, 2015).

Por otro lado. Nodriza, en su guía de buenas prácticas de las incubadoras de empresas menciona 3 tipos de incubadoras: Incubadora de Base Tecnológica (IBT) empresas de alta tecnológica como software, biotecnologías, robótica e instrumentación; Incubadora de uso múltiple, generales o mixtas, empresas dedicadas a diferentes clases de negocios como empresas de servicios, comerciales, de manufactura e inclusive de base

tecnológica y la tercera incubadoras de tipo microempresas de desarrollo económico de grupos vulnerables (Nodriza, 2005).

### **Marco Legal**

**Acuerdo 10 de 2006:** por el cual se establece el reglamento del Programa Nacional de Apoyo y Fortalecimiento a Incubadoras de Empresas, como una estrategia de desarrollo empresarial para fomentar la creación de empresas, en donde el SENA es asociado bajo la figura de socio especial adherente de las incubadoras con el fin de obtener recursos, los cuales serán supervisados por el SENA. Obteniendo resultado de proyectos 100% elegibles para ser financiados (Acuerdo 10, 2006).

**Ley 1014 de 2016:** fomento a la cultura del emprendimiento, el cual tienen como objeto de promover el espíritu emprendedor, disponer de principios normativos que promuevan el emprendimiento y creación de empresas y de un marco interinstitucional, estableciendo mecanismos en pro de la cultura empresarial, desarrollo de vínculos entre el sistema educativo y productivo nacional mediante los diferentes niveles de formación, mejorar condiciones de entorno institucional para micro y pequeñas empresas, entre otros los cuales favorecen de manera positiva la incorporación de una cultura social enfocada en el emprendimiento (Ley 1014, 2006), la cual se basará la incubadora de negocios para su funcionamiento y a portar al fomento del emprendimiento.

**Ley 2069 de 2020:** por medio del cual se impulsa el emprendimiento en Colombia, a través de un marco regulatorio que propicie el emprendimiento y el crecimiento, consolidación y sostenibilidad de las empresas (Colombia Ley 2069, 2020), así como se menciona en el artículo 83 donde el Gobierno Nacional trabajara en alianza con el sector

privado con el fin de crear espacios para el fortalecimiento de los modelos de negocios en las empresas e iniciativas productivas (Colombia Ley 2069, 2020), en el que se da como prioridad la formación, promoción y financiación de los emprendimientos, para lo cual la incubadora se sumara a aportar a impulsar el emprendimiento.

El **Acuerdo No. 4**, define los parámetros de gestión de la Universidad libre en términos de proyección Social, de este modo inculca los valores y principios característicos de la institución hacia la sociedad. Este acuerdo se desarrolla por medio de programas y proyectos sociales que tengan un impacto en el entorno social. Por lo tanto, se busca que el individuo involucre sus conocimientos adquiridos en el desarrollo de un proyecto que solucione problemáticas que se perciban en la sociedad (Acuerdo N° 4, 2019).

Al respecto conviene decir que la incubadora va a ser operada desde CEIDEUL, considerando importante citar el **Acuerdo No. 7** donde se establece la estructura y funcionamiento de la unidad con el fin de promover el emprendimiento e innovación, acompañando y asesorando al estudiante en el proceso del desarrollo de creación de empresa (Acuerdo N° 7 , 2014).

## **Metodología**

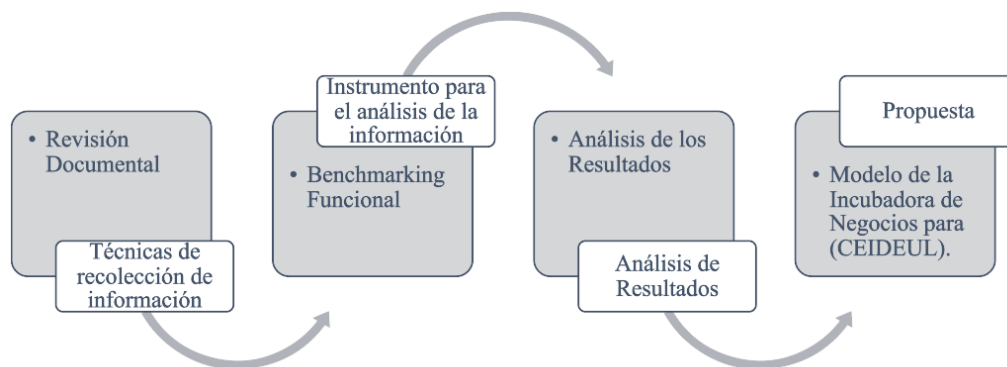
El presente trabajo se realiza bajo el método cualitativo; definido como la indagación, interpretación, comprensión y descripción de hechos y sucesos en el que el investigador no descubre sino construye el conocimiento (Stake, 1995), por lo que, lo hace un proceso inductivo, recurrente, de análisis de múltiples realidades subjetivas con profundidad y amplitud de significado, basado en la recolección de información no estandarizada ni predeterminada completamente (Sampieri, 2014).

Por lo cual, se desarrolla la investigación exploratoria para encontrar información sobre la manera en que funcionan las incubadoras existentes a nivel nacional e internacional, bajo este esquema se desenvuelve con un enfoque disciplinar administrativo y de emprendimiento en el que se busca obtener el modelo para la incubadora de negocios para la Universidad Libres que ayude a la construcción de ideas de negocio que potencialice el emprendimiento y el tejido empresarial.

Las técnicas a implementar en la recolección de los datos e información se realizarán por medio de una revisión documental, definida como antecedentes de un ambiente, vivencias o situaciones que se producen en él y su funcionamiento cotidiano y anormal (Sampieri, 2014) como documentos académicos y no académicos y búsqueda de información disponible en las páginas web de las incubadoras de negocio. A partir de la información obtenida se realizará un Benchmarking funcional definida como un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales (Spendolini, s.f.), como instrumento para el análisis de la información, con fin de proponer un modelo de Incubadora de Negocios.

**Figura 3.** Metodología de la Investigación





Fuente: Elaboración propia

## Capítulo 1: Análisis De Contexto Sobre El Emprendimiento En La Universidad Libre Sede Bogotá

La Universidad Libre fundada en 1923 por el general Benjamín Herrera, ha venido educando cientos de estudiantes bajo su pensamiento liberal e inspirado en los principios de la democracia, justicia e inclusión social, libertad de pensamiento y culto, autonomía universitaria, tolerancia, pluralismo, libertad de cátedra y dignidad humana los cuales han sido partidarios en el crecimiento de la universidad, así como, su visión de ser una corporación de educación privada, que propende por la construcción permanente de un mejor país e impulsadora del desarrollo sostenible (Universidad Libre, 2020).

La Universidad Libre cuenta con dos sedes en Bogotá una en la Candelaria y la otra en el Bosque Popular con cinco facultades, las cuales se componen de la siguiente manera como se pueden ver en la figura 4. Además, cuenta con 25.216 estudiantes de pregrado y 6.476 en posgrado, con un total de 31.692 estudiantes, estando el 28% (8.806) de

estudiantes en la seccional de Bogotá y 2.462 docentes donde el 26% están en la seccional de Bogotá (Universidad Libre, 2020).

**Figura 4.** Facultades de la Universidad Libre Seccional Bogotá

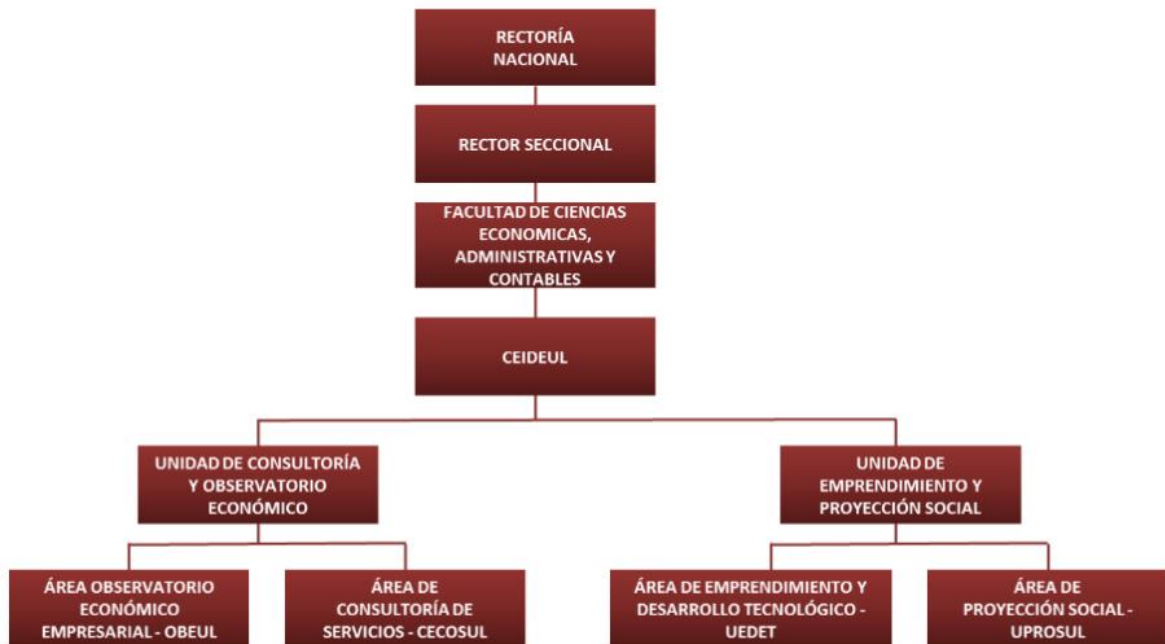


Fuente: Elaboración propia.

Dentro de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables ubicada en la sede Bosque Popular, se encuentra el Centro de Emprendimiento, Innovación y Desarrollo Empresarial de la Universidad Libre (CEIDEUL) formado por dos grandes Unidades y cuatro áreas como se muestra en el organigrama (Ver figura 5).



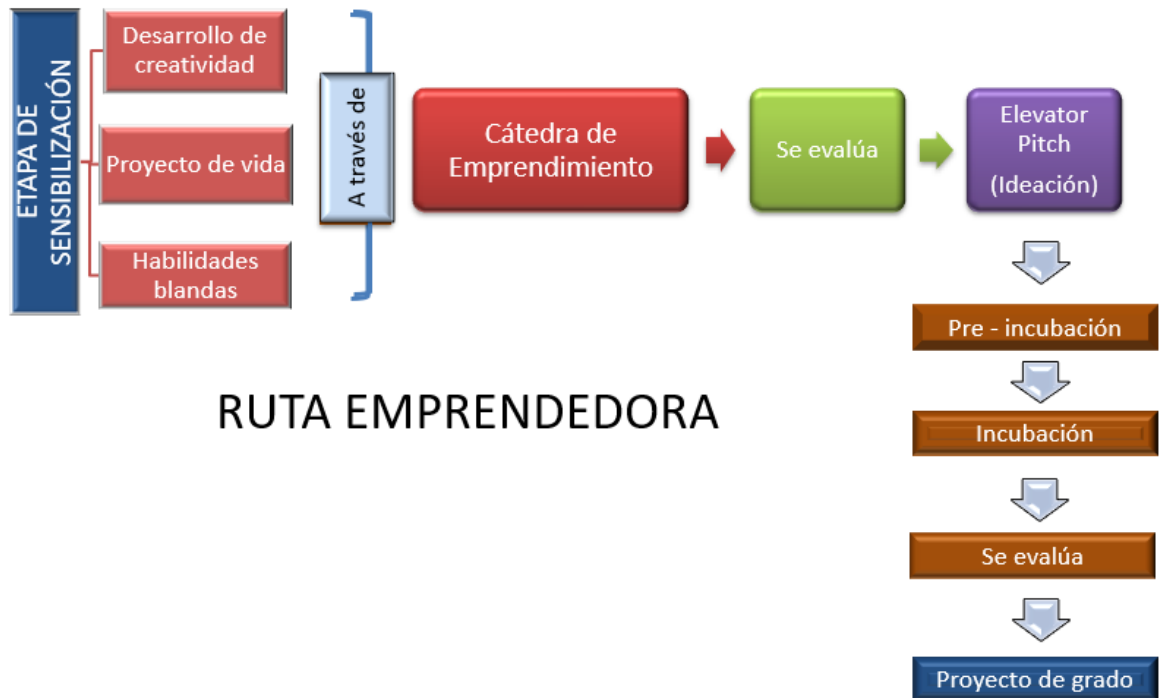
**Figura 5.** Organigrama Centro de Emprendimiento, Innovación y Desarrollo Empresarial de la Universidad Libre (CEIDEUL)



Fuente: Manual de gestión de calidad bajo la norma ISO 9001:2015 de CEIDEUL, 2019.

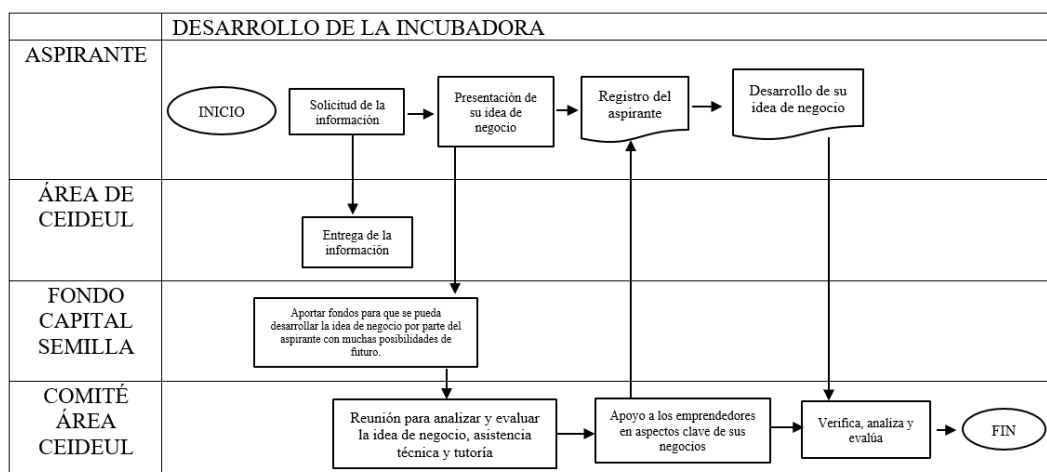
La unidad de emprendimiento y proyección social comprende de las áreas de emprendimiento y desarrollo tecnológico y el área de proyección social el cual brinda un espacio donde se desarrollan distintos proyectos de impacto social que al mismo tiempo dan apoyo y soluciones a problemáticas de ámbitos que afecten a la sociedad en general; en esta unidad se han desarrollado actividades tales como la electiva de Cátedra de Emprendimiento, Elevator Pitch y la Feria Empresarial con el objetivo de orientar a los estudiantes al desarrollo de proyectos empresariales, y la obtención de habilidades blandas que promuevan la innovación, creatividad y desarrollo tecnológico, dando así el desarrollado una ruta emprendedora en la Universidad Libre (Ver figura 6).

**Figura 6.** Ruta Emprendedora CEIDEUL



Fuente: CEIDEUL, 2021

Así mismo, se ha venido trabajando en el desarrollo de la Incubadora de Negocios, en el que se ha elaborado el flujograma para el desarrollo de la mismo, en el que se pretende dar complemento a su estructura y gestión.

**Figura 7.** Flujograma desarrollo Incubadora CEIDEUL

Fuente: Manual de gestión de calidad bajo la norma ISO 9001:2015 de CEIDEUL, 2019.

La Universidad Libre en su acuerdo No. 4 del 2019 describe la proyección social en aras de brindar servicio a la comunidad, por medio de la investigación y la formación adquirida en la institución y actuar en provecho de los principios y valores de la comunidad Unilibrista y su manera dar soluciones a las problemáticas y necesidades (Acuerdo N° 4, 2019).

Por otra parte, la Unidad de Consultoría y Observatorio Económico abarca: el Área de Observatorio Económico, que realiza actividades de seguimiento en sectores estratégicos predilectos para la universidad, además facilitan servicios adicionales como sistematización de los procesos de emprendimiento y asesorías empresariales, diagnósticos, estudios y planes estratégicos sectoriales y/o sub sectoriales, eventos de socialización, difusión y/o promoción sectorial y/o sub sectoriales, entre otros.

El Área de Consultoría de Servicios brinda asistencia a la comunidad empresarial y gremial, por medio de asesorías y consultorías virtuales y presenciales realizando respectivas investigaciones y formaciones en el campo consultado.

La Facultad de Derecho cuenta con un consultorio jurídico y centro de conciliación, jefaturas de área de derecho, penal, laboral, público, privado, procesal y social; y la Facultad de Ingeniería cuenta con un consultorio ambiental físico y virtual, así como los Centros de Investigación de cada facultad.

Además, de contar con profesores, unidades como CEIDEUL y centro de investigación, la universidad Libre cuenta con recursos tecnológicos y virtuales (Ver tabla 4) para cumplir con el propósito de fortalecer el emprendimiento y la proyección social, en el apoyo proyectos que generen solución a los problemáticas económicas, sociales y productivas en el país, por ende, para implementar la Incubadora de Negocios.

**Tabla 4.** Recursos con los que cuenta la Universidad Libre

<b>Recursos con los que cuenta la Universidad Libre (para implementar la Incubadora de Negocios)</b>	
<b>Recursos Tecnológicos</b>	Microsoft Office 365, RENATA, portátiles, computadores
<b>Recursos Virtuales</b>	Aulas virtuales, Educación virtual, Base de datos, revistas institucionales (GACETA), repositorio institucional, consultorio ambiental virtual y blog Universidad Libre, Consultorio jurídico, Consultorio Económico, KAWA,
<b>Recursos Físicos</b>	Aulas de clases, bibliotecas, laboratorios, auditorios
<b>Alianzas Estratégicas - Convenios</b>	Instituto Tecnológico Tuxtla Gutiérrez (México) Universidad Jorge Tadeo Lozano REUNE
<b>Recursos conocimiento</b>	Metodología para medir el impacto social

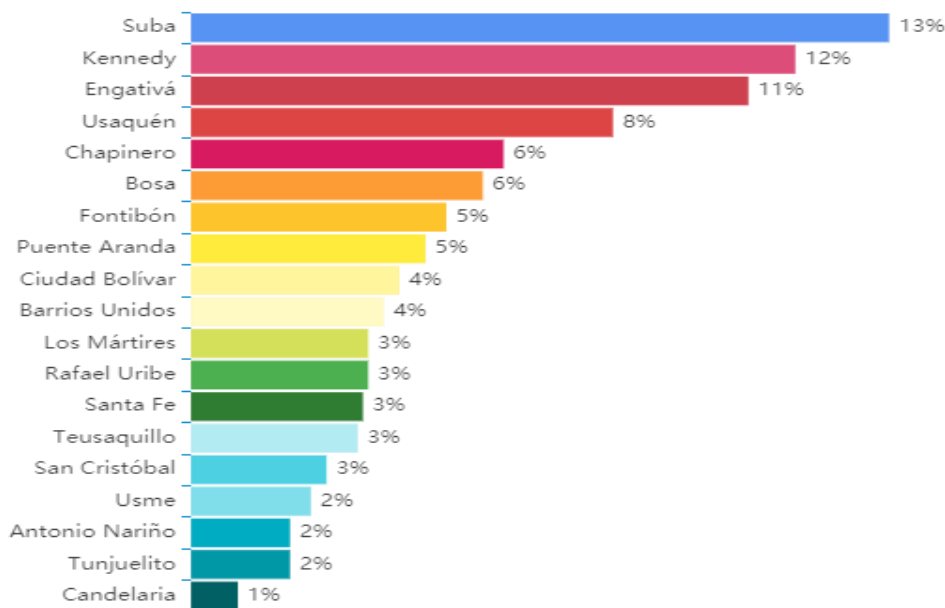
Fuente: Elaboración propia

### **Contexto Externo:**

La Universidad Libre sede principal de Bogotá está ubicada en el barrio Bosque Popular, en la localidad diez (10) Engativá, población que se encuentra en el tercer lugar en

el que cuenta con el mayor número de MiPymes, pues el crecimiento en la creación de empresas ha sido de un 48% con respecto al año 2020.

**Figura 6.** Empresas creadas en Bogotá según localidad, enero - abril 2021



Fuente: Cámara de Comercio Bogotá, 2021, Dinámica Empresarial

En la localidad de Engativá hay un universo de empresas de 41.576 de las cuales en el periodo de Enero – Abril se crearon 955 lo que corresponde al 2.30%, sin embargo, en el mismo espacio de tiempo 8.112 empresas han sido cerradas o canceladas es decir el 19,51%.

**Tabla 5.** Participación por el indicador de registros mercantiles del primer trimestre del 2021 en la Localidad de Engativá.

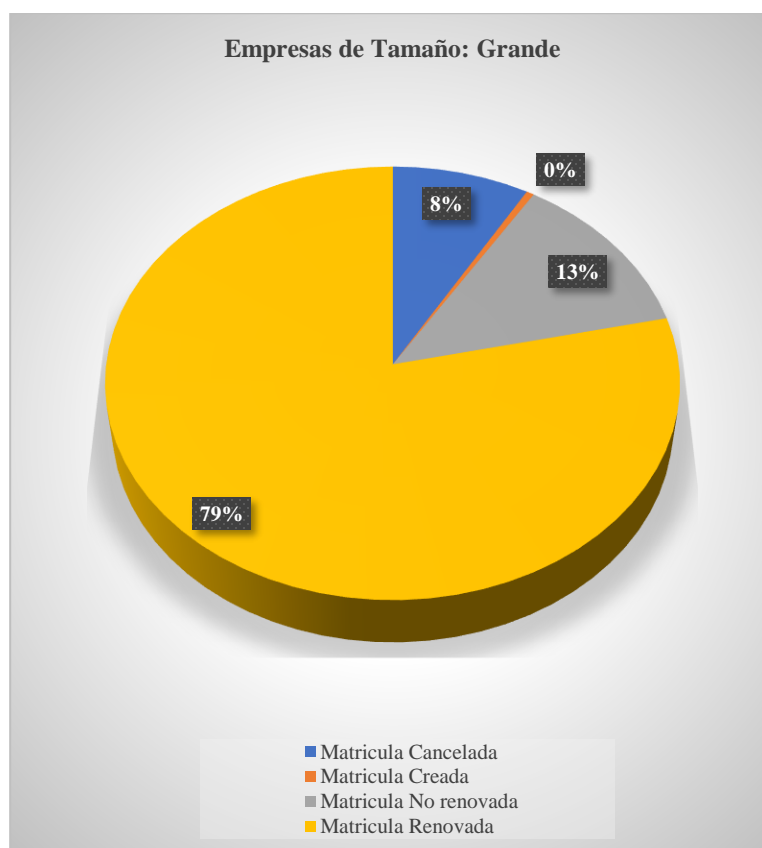
Indicador de Registro Mercantil	Número de Registros	% Participación
Matricula Cancelada	8112	19,51%
Matricula Creada	955	2,30%
Matricula No Renovada	21585	51,92%
Matricula Renovada	10924	26,27%

<b>Total, general</b>	<b>41576</b>	<b>100,00%</b>
-----------------------	--------------	----------------

Fuente: (Adaptación propia de Bases de Datos de la CCB, 2021)

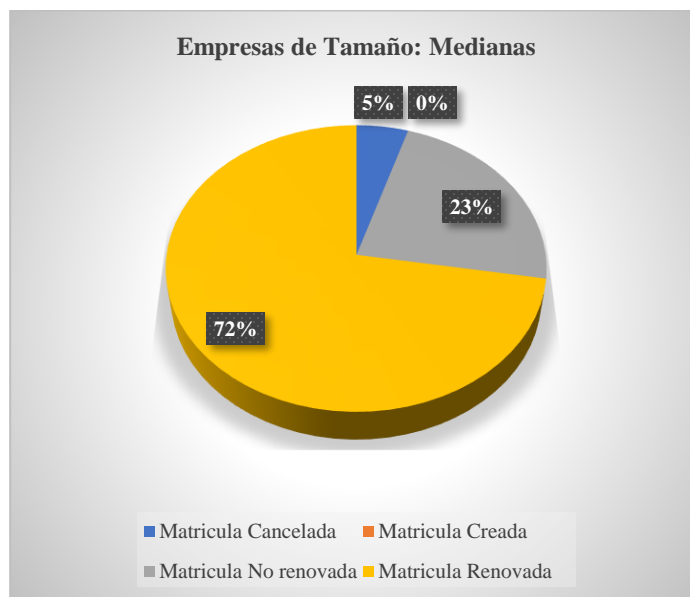
En la tabla anterior se podrá observar la participación por el indicador de registros mercantiles en el primer trimestre del 2021, en el cual se puede desglosar de la siguiente manera según el tamaño de las empresas.

**Figura 7. Distribución de indicadores de registro Mercantil por Grandes empresas en la localidad de Engativá para el primer trimestre del año 2021.**



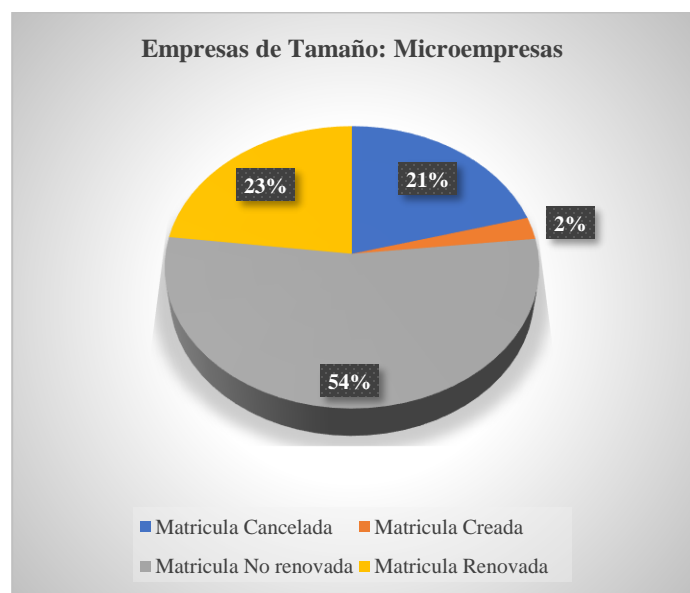
Fuente: (Adaptación propia de Bases de Datos de la CCB, 2021)

**Figura 8. Distribución de indicadores de registro Mercantil por Medianas empresas en la localidad de Engativá para el primer trimestre del año 2021.**



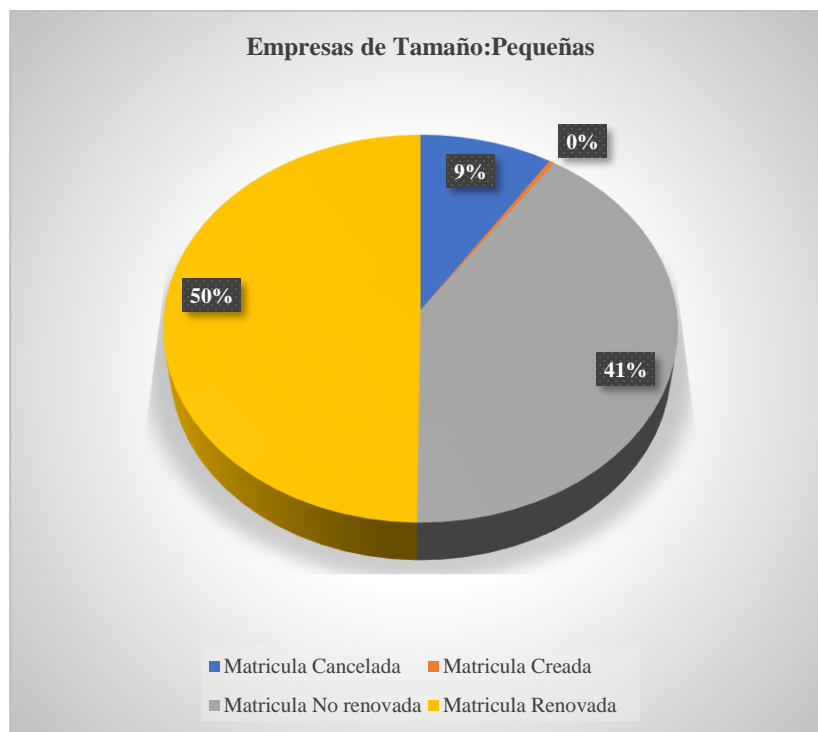
Fuente: (Adaptación propia de Bases de Datos de la CCB, 2021)

**Figura 9. Distribución de indicadores de registro Mercantil por microempresas en la localidad de Engativá para el primer trimestre del año 2021.**



Fuente: (Adaptación propia de Bases de Datos de la CCB, 2021)

**Figura 10.** Distribución de indicadores de registro Mercantil por pequeñas empresas en la localidad de Engativá para el primer trimestre del año 2021.

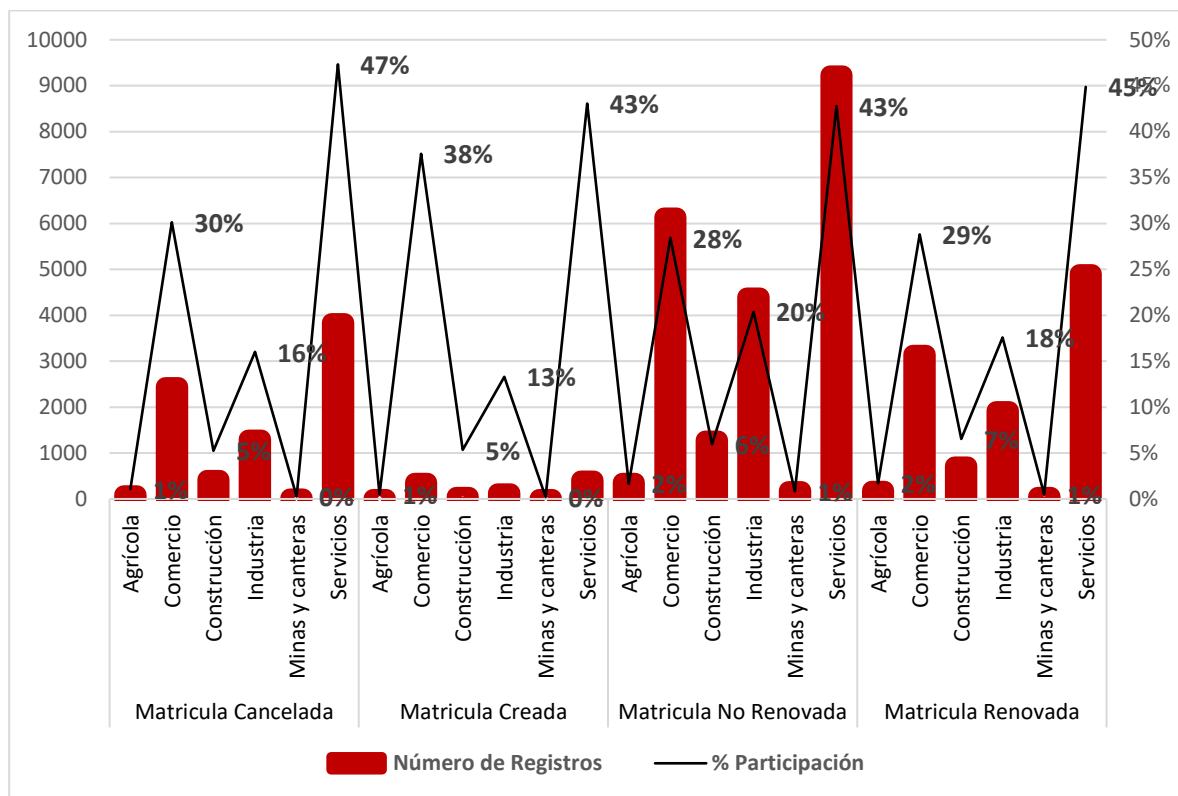


Fuente: (Adaptación propia de Bases de Datos de la CCB, 2021)

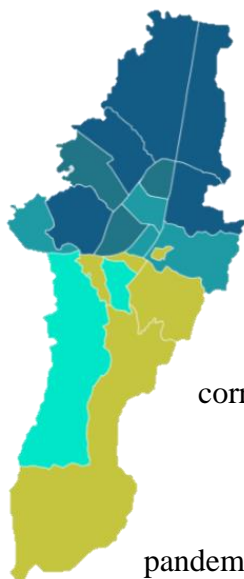
Como se puede observar en la localidad diez, dentro de los registros de empresas para el primer trimestre en la clasificación del gobierno con respecto al tamaño de las empresas en su mayoría fueron creadas microempresas con un 2,27% lo que corresponde a 942 registros.



**Figura 11.** Distribución de indicadores de registro Mercantil por sector económico en la localidad de Engativá para el primer trimestre del año 2021.



Fuente: (Adaptación propia de Bases de Datos de la CCB, 2021)



Adicionalmente, en la anterior tabla se observa un detalle con respecto a los sectores económicos de la localidad en cuestión, donde el sector económico con mayor participación en la creación de empresa ha sido la de Servicios que se traduce a 411 empresas, es decir, el 43,04% seguido del sector de comercio con 359 nuevas empresas correspondiendo al 37,59%.

También se revisa el contexto de empresas que han cerrado por la pandemia o por no surgimiento de estas en el periodo de tres años, pues como se

observa en las anteriores tablas las matrículas que no han sido renovadas y que han sido canceladas tienen un total del 71,43%, donde el 39,39% pertenecen a microempresas y de ese porcentaje el 21,11% es de empresas de servicios y el 13,45% de empresas de comercio.

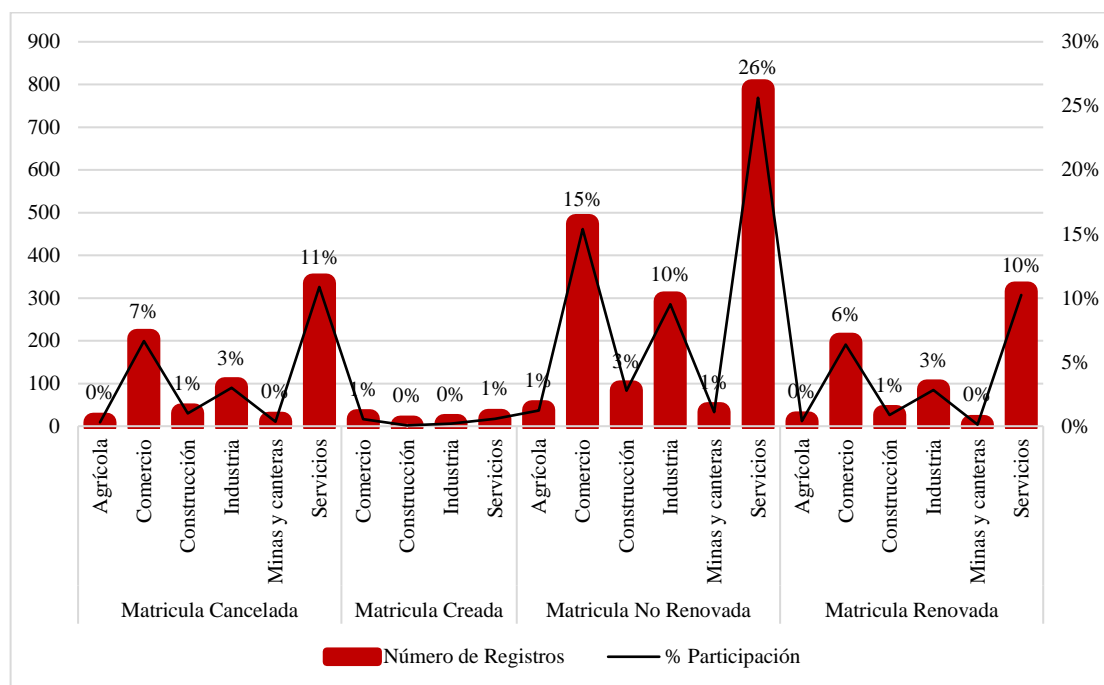
Por otra parte, dado que la universidad cuenta con dos sedes, se realiza el análisis de la sede de la Universidad de la Candelaria que es potencial para la incubadora de la universidad Libre; está ubicada en el puesto 19 con respecto al crecimiento de creación de empresa, pues tan solo ha tenido un incremento del 1% con respecto al universo total en creación de empresas.

**Tabla 6.** Participación con respecto a los indicadores del registro mercantil en la localidad Candelaria para el primer trimestre del 2021

<b>Indicador de Registro Mercantil</b>	<b>Número de Registros</b>	<b>% Participación</b>
<b>Matricula Cancelada</b>	<b>683</b>	<b>22,16%</b>
<b>Matricula Creada</b>	<b>43</b>	<b>1,40%</b>
<b>Matricula No Renovada</b>	<b>1714</b>	<b>55,61%</b>
<b>Matricula Renovada</b>	<b>642</b>	<b>20,83%</b>
<b>Total, general</b>	<b>3082</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: (Adaptación propia de Bases de Datos de la CCB, 2021)

**Figura 11.** Distribución de indicadores de registro Mercantil por sector económico en la localidad Candelaria para el primer trimestre del año 2021.



Fuente: (Adaptación propia de Bases de Datos de la CCB, 2021)

Como se puede observar, en esta sede también prevalece el sector de comercio y servicios pues la participación de cada uno de los sectores con respecto al registro de las matrículas creadas es 81.40%, y con respecto a las empresas que no renovaron sus registros mercantiles y que fueron cerradas es del 58.53%.

Así mismo, en Bogotá, Colombia se han creado Incubadoras y aceleradoras que apoyan el emprendimiento, tales como Incubar Colombia especializada en proveer servicios integrales en el desarrollo empresarial, acelerando el proceso de creación y consolidación de iniciativas de emprendimiento innovador (Incubar Colombia, 2020), de igual forma, llegará a Colombia una de las Incubadoras más grandes del mundo, Station F de Francia con 30 programas para el desarrollo de startups o emprendimientos de base

tecnológica, en el que se basa en la inmersión y trabajo de tiempo completo, por el cual el gobierno francés aprobó 400.000 euros para la estructuración del proyecto en Colombia (Mincit, 2019).

## **Capítulo 2: Benchmarking de los Modelos de Incubación a Nivel Nacional e Internacional**

Con base a los 7 pilares de supervivencia empresarial de Incubadoras de Negocio: Gestión Administrativa, Modelo de Incubación, Gestión Financiera, Gestión del Talento Humano, Networking e Infraestructura, se realiza el análisis Benchmarking Funcional de 3 Incubadoras Nacionales e Internacionales con el fin de tener referencia de como estas incubadoras están organizadas para su funcionamiento, para ello se ha tomado la información disponible en sus páginas web, siendo esta una de las limitantes para obtener información, ya que no toda información es publicada o compartida por este medio, así mismo, no se obtuvo respuesta a los correos electrónicos enviados a estas entidades con el fin de poder conseguir mayor información.

A continuación, en la tabla 7 podemos ver que, en la Gestión Administrativa, la mayoría manejan su plan estratégico como misión, visión y objetivos para su operatividad, así mismo, tres de ellos realizan su promoción a través de redes sociales. Por parte de la Gestión del Talento Humano, solo una de ellas se puede observar que manejan parte de su proceso de selección por la página.

Frente al modelo de incubación, en su mayoría establecen criterios de selección para que los emprendedores sean admitidos, sin embargo, dos de ellas establecen que políticas para graduarse de la incubadora, donde su pilar fundamental para todas en la formación y la facilitación de servicios a los emprendedores, pero solo una de ellas maneja la incubadora

de manera virtual. Una característica por resaltar es que las incubadoras a nivel internacional manejan la internalización de los emprendedores.

**Tabla 7.** Benchmarking Funcional de Incubadoras de Negocios

		INCUBADORAS A NIVEL NACIONAL				INCUBADORAS A NIVEL INTERNACIONAL		
		Universidad del Norte	Incubar Colombia	Gestando	INNpuls Colombia	SPARKLAB	INCUBAUC	NXTP
<b>Gestión Administrativa</b>								
1	Plan Estratégico (Misión, Visión)	x	x	X				
2	Unidades/Áreas/Departamentos			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consejo de Administración</li> <li>• Junta de Vigilancia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aceleración y emprendimiento</li> <li>• Escalamiento e Innovación</li> <li>• Vicepresidencia de Capital y economía digital</li> <li>• Mentalidad y cultura</li> <li>• Conexión y experiencias</li> <li>• Analítica</li> <li>• Secretaría General</li> </ul>	Centro de entrepreneurship		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación corporativa</li> <li>• Desarrollo de negocios</li> <li>• Marketing</li> <li>• Finanzas</li> <li>• Cartera</li> <li>• Contabilidad y Tesorería</li> <li>• Legal</li> </ul>
3	Plan de Negocios de la Incubadora							
4	Marketing, Estudios de Mercadeo, Promoción			x	x			x
<b>Gestión del Talento Humano</b>								
1	Estructura Organizacional							
2	Procesos de reclutamiento y selección				x			
3	Manual de funciones							
4	Capacitación, desarrollo e innovación							
<b>Modelo de Incubadora</b>								
	<b>Tipo de incubadora</b>	Tradicional y Base tecnológica	Base Tecnológica	Base Tecnológica y Emprendimiento Innovadores Y Sostenible	Emprendimientos De Alto Potencial Y Procesos Innovadores Y De Financiación	Base Tecnológica	Fomento Del Desarrollo Socioeconómico.	Innovación Con Impacto En El Negocio
1	Criterios de Selección (Normas y procedimiento de admisión)	x			x	x	x	x
2	Entrenamiento y facilitación de servicios y consejo de asesores	x	x	x	x	x	x	x
3	Tiempo de incubación	x				x	x	
4	Contratos con los incubados							
5	Políticas de graduación	x					x	
6	Laboratorios de ideas y un Help Desk							x
8	Incubadoras Virtuales				x			
9	Internacionalización de los emprendedores				x		x	x
10	Centro de Competencia y Formación			x		x		
11	Centro de recursos legales					x		
12	Fomento al emprendimiento Concursos/hackathon	x						

		INCUBADORAS A NIVEL NACIONAL			INCUBADORAS A NIVEL INTERNACIONAL		
		Universidad del Norte	Incubar Colombia	Gestando	INNpula Colombia	SPARKLAB	INCUBAUC
<b>Infraestructura</b>							
1	Edificio: Configuración del espacio	x	x		x		x
2	Localización estratégica frente a los Stakeholders				x		
3	Escenarios comunes, áreas de producción compartida; Laboratorios						
4	Seguridad y sistemas eléctricos						
<b>Networking</b>							
1	Vínculos con universidades e instituciones de investigación		x		x		
2	Red de Know-How (Sector público-privado) Red de proveedores de servicios especializadas, pasantes/practicantes y empleados	x		x	x	x	
3	Redes de negocio y clúster				x		
4	Vínculos con otros programas de incubación y emprendimiento		x	x			
5	Asociación con emprendedores					x	
<b>Gestión Financiera</b>							
1	Planeación y proyección del flujo de efectivo				x		
2	Financiamiento de conocimiento, I+D y Capital Semilla						
3	Apoyos estatales				x		x
4	Donaciones recibidas, Fondos realizados por líderes empresariales, Aportes de empresas graduadas					x	
<b>Spin off</b>							
1	Cuentan con Spin off		N/A	N/A		x	
<b>Desempeño de Incubadora</b>							
1	Indicadores de medición de las acciones del incubado y de la incubadora				x		
2	Metodología de evaluación de las empresas	x					
3	Sistemas de información y de gestión						
4	Recolección de información anual						
5	Monitoreo y seguimiento del progreso de los incubados		x				

Fuente: Elaboración Propia con información en contrada en las páginas web de las incubadoras de Negocios.

Algunas incubadoras dejaron en sus páginas web la información el espacio físico que utilizan para la incubadora, sin embargo, no dan más detalles de los espacios que prestan dentro de sus instalaciones.

El Networking es uno de los pilares que más dejan a la vista, destacando que todas manejan alguna vinculación con el sector público y privado como proveedores de asesoría o servicios especializados. En cuanto a la gestión financiera no se pudo obtener información más específica, sin embargo, algunas tienen apoyo de financiación por parte del estado o de donaciones realizadas por emprendedores graduados de la misma incubadora.

Cabe señalar que, pocas muestran el desempeño obtenido por los servicios ofrecidos por la incubadora y solo una de ellas dentro de su medición lleva control del proceso de los incubados.

### **Capítulo 3: Propuesta de Incubadora de Negocios para la Universidad Libre Sede Bogotá**

A partir de la información recolectada se plantea una propuesta para el funcionamiento de la incubadora de Negocios para la Universidad Libre en el Centro de Emprendimiento, Innovación y Desarrollo Empresarial de la Universidad Libre (CEIDEUL), el cual se puede observar en el **Anexo 1. Propuesta de Incubadora de Negocios (INUL)**.

## Conclusiones

- Se propuso un modelo con 8 componentes para el funcionamiento de la Incubadora de Negocios de la Universidad Libre, los cuales son; Modelo de Incubación, Unidad Administrativa, Unidad del Talento Humano, Networking, Unidad Técnica, Unidad Legal, Unidad de Financiación y Desempeño e Impacto Social de la Incubadora de Negocios.
- Uno de los más importantes componentes del modelo de la incubadora de negocios es el Networking, dado que se utiliza para complementar un mejor servicio a los incubados, y para lo cual se tiene una amplia variedad de opciones para generar alianzas estratégicas.
- La Universidad Libre cuenta con una infraestructura física que pueden ser utilizados para la implementación de la Incubadora de Negocios (INUL); como la infraestructura física: áreas comunes, laboratorios, consultorios, auditorios, profesionales en diferentes áreas, entre otros.
- La Universidad Libre cuenta con una infraestructura virtual que pueden ser utilizados para la implementación de la Incubadora de Negocios (INUL); como la base de datos, plataformas como Microsoft 365, Microsoft Teams Moodle, simuladores de negocios, herramientas como la metodología para medir el impacto social, proyectos que complementan los servicios de la incubadora, como lo es el capital semilla y el spin off, entre otros.
- La Universidad Libre cuenta con programas que fomentan el emprendimiento tales como la cátedra de emprendimiento y la feria empresarial, así como diferentes



cursos y diplomados a cargo de CEIDEUL, los cuales pueden ser utilizados para complementar la ruta emprendedora, de la que se basará la Incubadora de Negocios.

- La universidad Libre a través de la incubadora de negocios obtendrá reconocimiento a través del fortalecimiento de las habilidades de los incubados para generar emprendimientos que duren y se establezcan en el mercado, así mismo, por su contribución a uno de los objetivos del Plan de Desarrollo de la Localidad de Engativá, el fortalecimiento del emprendimiento.

### **Recomendaciones**

- Para la implementación de la incubadora se recomienda que este dirigido por una persona con liderazgo, que sea propositivo y comprometido con el objetivo de la incubadora, en el que solo este dedicado en el desarrollo de la incubadora de negocios para el alcance de la misión y objetivos de la misma.
- Apoyarse de patrocinadores para la implementación y desarrollo de la incubadora de negocio en la Universidad Libre, como lo puede ser de empresas privadas o públicas; Bancos, Grandes empresas, cámaras de comercio, alcaldías, entre otros.
- Establecer metas a corto y largo para la implementación de la incubadora de manera progresiva o gradual, con un seguimiento periódico de los KPIs por cargo, que permitan medir el rendimiento y la consecución de logros.
- Establecer programas de capacitación para los asesores de la incubadora, puesto que, estar actualizados sobre las tendencias en los modelos de negocios y de las nuevas herramientas tecnológicas y digitales harán que las ideas incubadas estén a la vanguardia y basadas en las necesidades del mercado.

- El área de marketing es considerada una de las áreas de mayor importancia dentro de la incubadora, ya que es la que atraerá a los emprendedores a la incubadora. La participación en eventos empresariales dará promoción y hará que la incubadora tenga el reconocimiento para su crecimiento, ya que una de las debilidades de la Oficina de CEIDEUL es no estar en un punto visible y recurrente, por lo cual, se debe realizar promoción, publicidad y señalización dentro de la universidad con fin de poder ubicarla de manera rápida y fácil.
- Establecer guías para el desarrollo del plan de negocio (Plan organizacional, Plan de Operaciones, Plan Financiero, Plan de Mercadeo y Marketing Digital, Impacto Social, Económico y Ambiental) de los incubados en las asesorías de la etapa de Incubación.

### **Referencia Bibliográfica**

Acopi. (2020). *Cuestionario empresarial en el marco del COVID-19*.

Acuerdo 10. (27 de 10 de 2006). *SENA*. Obtenido de [https://normograma.sena.edu.co/docs/acuerdo\\_sena\\_0010\\_2006.htm](https://normograma.sena.edu.co/docs/acuerdo_sena_0010_2006.htm)

Acuerdo N° 4. (2019). Por el cual se reglamentan las funciones de Proyección social y Educación Continuada a nivel general en la Universidad Libre y se establece la estructura organizacional, funciones y responsabilidades. Universidad Libre.

Acuerdo N° 7 . (2014). *Por el cual se aprueba la estructura y funcionamiento del Centro de Emprendimiento, Innovación y Desarrollo empresarial de la Universidad Libre - CEIDEUL*. Universidad Libre.

Acuerdo No. 1. (2014). *Por el cual se aprueba la estructura y funcionamiento del Centro de Emprendimiento, Innovación y Desarrollo Empresarial de la Universidad Libre- CEIDEUL*. Diciembre 10 de 2014: Universidad Libre.

Alcaldía local de Engativa. (2021). *www.engativa.gov.co*. Obtenido de Alcaldía local de Engativa:  
[http://www.engativa.gov.co/sites/engativa.gov.co/files/planeacion/cartilla\\_pdl-digital.pdf](http://www.engativa.gov.co/sites/engativa.gov.co/files/planeacion/cartilla_pdl-digital.pdf)

- Aristizábal, C. (2019). *Corporate Ventura: qué es y por qué debería interesarte*. Ruta Medellín.
- Ayala, D. F., & Cárdenas, J. s. (2018). *Incubadoras de Negocios un paso para el proceso de emprendimiento en una sociedad*. Bogotá: Universidad Libre.
- Azqueta, A. (s.f.). El concepto de emprendedor: Origen, evolución e interpretación. España: Universidad de Navarra.
- Bitrigo, M. T., & Valencia Ramos, J. A. (2008). El empresario en el análisis económico, características y funciones. *Anfora*, 337-348.
- Bóveda, J. E., Oviedo, A., & Yakusik, A. L. (2015). *Manual de implementación de Incubadoras de Empresas*.
- Buitrago, P., & Duque, I. M. (2013). *Economía naranja, una oportunidad infinita*. Bogotá D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2019). *Dinámica empresarial, Empresas renovadas y matriculadas, según localidad*.
- Colombia Ley 1014. (2006). *Ley del fomento a la Cultura del Emprendimiento*. enero 26: Miniciencias.
- Colombia Ley 2069. (2020). *Ley de emprendimiento: por medio del cual se impulsa el emprendimiento en Colombia*.
- Confecámaras. (2017). *Determinantes de la Supervivencia empresarial en Colombia*.
- Confecámaras. (2017). *Determinantes de la Supervivencia empresarial en Colombia*.
- Confecámaras. (2018). Obtenido de Nuevos hallazgos de la Supervivencia y crecimiento de las empresas en Colombia.
- DANE. (2020). *Gran encuesta integrada de hogares (GEIH) Mercado Laboral*. Obtenido de file:///C:/Users/user/Downloads/bol\_empleo\_mar\_21.pdf
- DANE. (21 de Mayo de 2021). *Mercado Laboral, Información marzo 2021*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>
- Freire, A. (2009). *Pasión por emprender, de la idea a la cruda realidad*. Bogotá: Buena Semilla.
- Fromichella, M. M. (2004). *El concepto de Empendimiento y su relación con la ecucación , el empleo y el desarrollo local*, Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria.
- Gámez, A. (2013). *Emprendimiento y creación de empresas: teoría, modelos y casos*. Bogotá: 1° Ed. Oficina de Publicaciones, Universidad de la Salle.

- GEM. (2020). *Dinámica de la Actividad Empresarial en Colombia*. Obtenido de [https://unilibrebog-my.sharepoint.com/personal/nancyj-reinag\\_unilibre\\_edu\\_co/Documents/07%20Universidad/INCUBADORA/DOCUMENTOS%20INCUBADORA%202021/08%20Descripci%C3%B3n/open.pdf](https://unilibrebog-my.sharepoint.com/personal/nancyj-reinag_unilibre_edu_co/Documents/07%20Universidad/INCUBADORA/DOCUMENTOS%20INCUBADORA%202021/08%20Descripci%C3%B3n/open.pdf).
- GEM, G. E. (2017). *Estudio de la actividad empresarial en 2017*.
- Gibb 2005 citado por Reinoso, L., & Serna, H. (2016). Modelo integral de aprendizaje para el emprendimiento: Una visión sistémica desde la actitud emprendedora.
- Granados Mayer, E. L., & Jiménez Almaguer, P. K. (2011). Las incubadoras de negocios en México: un análisis descriptivo. *CienciaUAT*, 8-13.
- Hamann, & Mejía. (2011). Formalizando la Informalidad Empresarial en Colombia. Banco de la República.
- Incubar Colombia. (2020). *Quiénes somos*.
- Lorca, P. (2004). La creación de valor en la empresa y los stakeholders. Deusto-Planeta de Agostini.
- Maidana, M. I. (2016). Los emprendedores tecnológicos: factores motivacionales. Universidad Nacional de Mar de Plata.
- Marzi, Varquez, & Gonzalo. (2009). Emprendimientos asociativos, empresas recuperadas y economía social en la argentina. Flacso sede Ecuador.
- Mincit. (2019). *Noticia de industria, Colombia da un gran paso para implementar un modelo inspirado en Station F, la incubadora empresarial más grande del mundo*.
- Nodriza. (2005). Guía de buenas practicas Incubadoras de empresas. *Nodriza Incubation Partner*.
- Oliva, J. E. (2018). Factores, condiciones y contexto del emprendimiento cultural. *Nova Scientia* 10(20).
- Oppenheimer, A. (2010). *Basta de Historias*. Bogotá: Géminis Ltda.
- Palacios, N. G. (2010). Emprendimiento Social: Integrando a los excluidos en el ámbito rural. *Revista de Ciencias sociales*, 16.
- Parent 1997 citado por Castañuela Sánchez, B. (2017). La universidad y su función social. *Ciencia Acierta*.
- Peña, V., Bravo, S., Álvarez, F. A., & Pineda, D. A. (2011). Análisis de las características de las incubadoras de empresas en Colombia: un estudio de casos. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 16(30),13-29.
- Procolombia. (2020). *Medidas de contención del Covid-19 implementadas por el Gobierno de Colombia*. Obtenido de <https://procolombia.co/noticias/covid-19/reporte-diario-medidas-implementadas-por-colombia-frente-al-covid-19>

- Ramós, J., Moreno, J., & Gómez, L. (2012). *Incubadoras de Empresas en Colombia; Balance y recomendaciones de políticas*. Barranquilla: Ediciones de la U.
- Reporte Global de Emprendimiento. (2018). *¿qué impulsa el espíritu emprendedor?* Colombia: Innpulsa.
- Revista PYME. (2015). *¿Conoces los diferentes tipos de incubadoras de empresas?* *Revista PYME*.
- Sampieri, H. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Silva, J. (2016). *Emprendedor 2a Ed. - hacia un emprendimiento sostenible*. Alfaomega.
- Smith, A. (1981).
- Teran, E. F., & Guerrero, A. M. (2020). Teorías de emprendimiento: revisión crítica de la literatura y sugerencias para futuras investigaciones. *Revista Espacios Vol. 41, 7*.



Universidad Libre  
Centro de Emprendimiento, Innovación y Desarrollo Empresarial de la Universidad Libre  
INUL – Incubadora de Negocios de la Universidad Libre

## Anexo 1.



---

# Propuesta Modelo de Incubadora de Negocios para la Consolidación de Emprendimientos en el Centro de Emprendimiento, Innovación y Desarrollo Empresarial de la Universidad (CEIDEUL)

---

INUL – Incubadora de Negocios de la Universidad Libre

Nancy Jeraldinne Reina Galindo  
Estudiante de Administración de Empresas

Angie Milena Gracia Cruz  
Estudiante de Administración de Empresas

2022

UNIVERSIDAD LIBRE SEDE BOGOTÁ  
CENTRO DE EMPRENDIMIENTO, INNOVACIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL (CEIDEUL)





## Tabla de contenido

<b>COMPONENTES DE LA INCUBADORA DE NEGOCIOS DE LA UNIVERSIDAD LIBRE (INUL)</b> .....	3
<b>1. Modelo de Incubación</b> .....	5
<b>2. Unidad Administrativa</b> .....	11
<b>Nombre:</b> .....	11
Incubadora de uso múltiple, generales o mixtas de tecnología intermedia .....	11
<b>Direccionamiento Estratégico</b> .....	11
<b>Misión</b> .....	11
<b>Visión</b> .....	11
<b>Logo</b> .....	12
<b>Slogan</b> .....	12
<b>Valores</b> .....	12
<b>Objetivos</b> .....	13
<b>Objetivo General:</b> .....	13
<b>Objetivos Específicos:</b> .....	13
<b>Estructura Organizacional</b> .....	13
<b>3. Unidad del Talento Humano</b> .....	14
<b>3.1. Equipo Profesional y operativo de la INUL</b> .....	14
<b>3.2. Miembros de la Incubadora de Negocios de la Universidad Libre (INUL)</b> .....	14
<b>3.3. Acuerdo de confidencialidad</b> .....	18
<b>3.4. Capacitación al personal</b> .....	19
<b>4. Unidad de Financiación</b> .....	19
<b>5. Networking</b> .....	21
<b>Ecosistema Emprendimiento en la Universidad Libre</b> .....	25
<b>6. Unidad Técnica</b> .....	26
<b>7. Desempeño e Impacto Social de la Incubadora</b> .....	30
<b>7.1. Indicadores de Gestión para la Mejora continua de INUL (KPI)</b> .....	30
<b>Tabla 3. Indicadores de Gestión para la Mejora continua de INUL (KPIs)</b> .....	31
<b>7.2. Medición del Impacto Social de INUL</b> .....	32
<b>Bibliografía</b> .....	33



## Lista de Figuras

<b>Figura 1.</b> Componentes de la Incubadora de Negocios de la Universidad Libre (INUL)	
.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>Figura 2.</b> Modelo de Incubación INUL	7
<b>Figura 3.</b> Proceso de Incubación INUL	9
<b>Figura 4.</b> Proceso y criterios de selección y admisión en INUL	10
<b>Figura 5.</b> Logo INUL	12
<b>Figura 6.</b> Organigrama INUL	13
<b>Figura 7.</b> Mapa de Macroprocesos de INUL	14
<b>Figura 8.</b> Proceso Selección de Proyectos a postular al Capital Semilla	20
<b>Figura 9.</b> Requisitos para acceder a Capital Semilla	21
<b>Figura 10.</b> Modelo de Triple Hélice para generar Networking en INUL	22
<b>Figura 11.</b> Macro Localización de INUL	27
<b>Figura 12.</b> Macro localización de INUL en la Universidad Libre	28
<b>Figura 13.</b> Metodología para la medición de impacto social en la Universidad Libre	33

## Lista de Tablas

<b>Tabla 1.</b> Recursos con los que cuenta la Universidad Libre para implementar la Incubadora de Negocios	29
<b>Tabla 2.</b> Recursos que debe invertir la Universidad Libre para implementar la Incubadora de Negocios.	29
<b>Tabla 3.</b> Indicadores KPIs	31





## **Propuesta Modelo de Incubadora de Negocios para la Consolidación de Emprendimientos en el Centro de Emprendimiento, Innovación y Desarrollo Empresarial de la Universidad (CEIDEUL)**

### **COMPONENTES DE LA INCUBADORA DE NEGOCIOS DE LA UNIVERSIDAD LIBRE SEDE BOGOTÁ (INUL)**

A continuación, se presenta los componentes que se consideran necesarios e importantes para el funcionamiento de la Incubadora de Negocios en el Centro de Emprendimiento, Innovación y Desarrollo Empresarial de la Universidad Libre, para ello se tuvo en cuenta la guía de buenas prácticas de una Incubadora de Negocios de Nodriza y el manual de implementación de Incubadoras de Empresas, así como también, el benchmarking realizado a las tres (3) incubadoras a nivel nacional y tres (3) internacional.

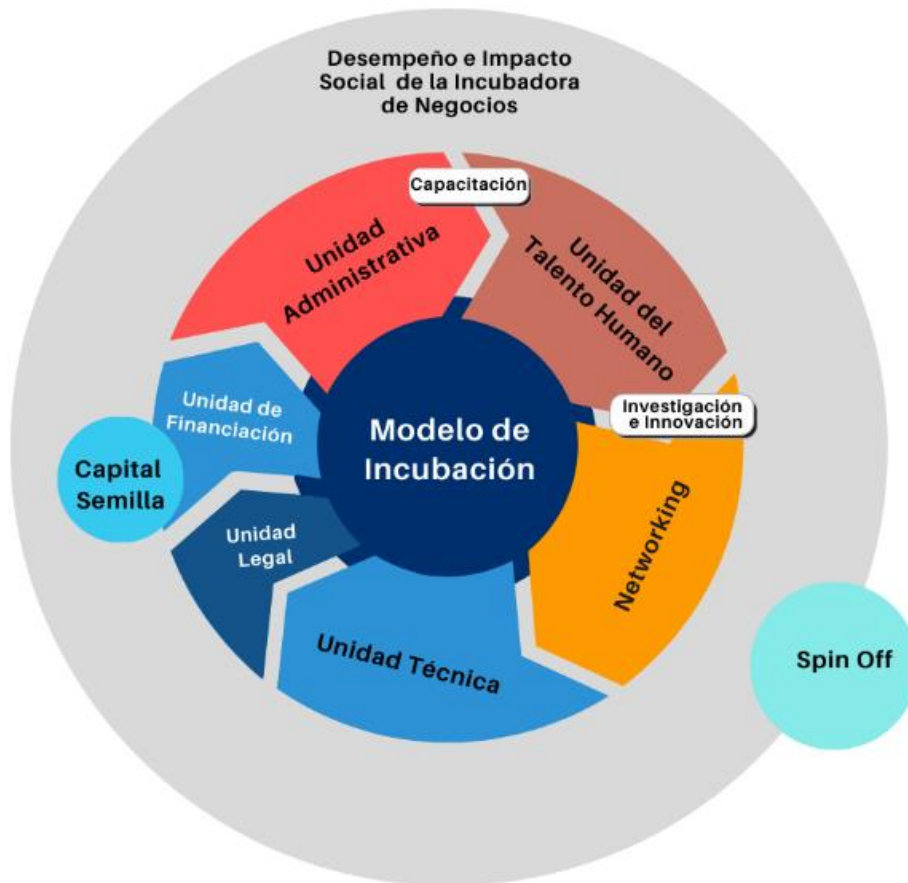
Se establece que el Modelo de Incubación es el centro del funcionamiento de la Incubadora, debido a que es el servicio que ofrecerá; el correcto y adecuado modelo de incubación da apertura a la operatividad de los otros 5 componentes que trabajan de manera simultánea: la unidad administrativa, unidad de financiamiento, unidad legal, unidad del talento humano, networking y la unidad técnica. Por lo que, el funcionamiento de los 7 componentes deberá ser medidos con el fin de evaluar el desempeño e impacto de la incubadora, último componente fundamental para encontrar puntos de mejora y de crecimiento. Finalmente, el desarrollo de la incubadora da la oportunidad de interconectarse con el capital semilla para la aceleración de las ideas de negocio o las Spin off, así como también prestar el servicio de intermediarios con la bolsa de empleo conectando las empresas incubadas con el talento humano que necesiten.

Este modelo se desarrolla de acuerdo con las necesidades y a los recursos con los que cuenta la Universidad Libre Sede Bogotá para organizarlos y centrarlos en el funcionamiento de la incubadora y así mismo, reducir costos para su implementación, sin embargo, habrá algunos recursos que se deberán adquirir con el tiempo.

En las siguientes secciones se explicarán y se desarrollarán de manera básica cada uno de los componentes mencionados para poder iniciar la ejecución de la Incubadora de Negocios.

*Figura 1. Modelo de la Incubadora de Negocios de la Universidad Libre Sede Bogotá (INUL)*

## MODELO DE LA INCUBADORA DE NEGOCIOS DE LA UNIVERSIDAD LIBRE (INUL)





## 1. Modelo de Incubación

El Modelo de Incubación INUL busca formar y fortalecer las ideas de negocio de los emprendedores; caracterizándose por ser rentables y sostenibles en el tiempo, estableciendo cuatro fases basadas en eslabones del sistema nacional de creación e Incubación de Empresas SNCIE: Sensibilización, Identificación y Formulación (Pre-Incubación), Incubación y Puesta en Marca (Post Incubación); con base a la siguiente metodología.

- **Capacitación en Modelos de Negocio:** Con el fin de lanzar al mercado ideas de negocios rentables y sostenibles, se asesora al incubador en los diferentes modelos de negocio con la finalidad de identificar el que mejor se adapte a su idea.
- **Asesorías personalizadas y multidisciplinarias:** Toda idea de negocio se debe evaluar desde una mirada holística para conocer el impacto que pueda tener en los diferentes aspectos socioeconómicos, ambientales y políticos.
- **Metodología Tailor Made Service (Hecho a la medida):** Se conoce que no todas las ideas de negocios tienen las mismas necesidades, por ello se ofrecen servicios y asesorías a la medida; enfocándose en lo que en primera instancia precisa para salir al mercado.

*Fuente: Elaboración propia*

Así mismo, se ofrecerán diferentes servicios que contribuyen a la construcción de la idea de negocio, tales como:

- Formación al emprendedor (Desarrollo de habilidades blandas)
- Diagnóstico de la idea de negocios (para aquellos que cuenten con la idea de negocio formulada)
- Sesiones Grupales (Talleres, en donde podrán generar networking con los diferentes incubados)
- Asignación de asesores especializados en las áreas que necesita y en las que se desarrolla el emprendimiento del Incubado.
- Eventos y ferias (Para la promoción y comercialización de las ideas de negocios que ya han pasado por el proceso de incubación).
- Formación y asesorías virtuales (Online)



El modelo de incubación de INUL está conformada por 4 fases: Sensibilización, Pre-incubación, Incubación y post – Incubación, la cual está relacionada con la ruta emprendedora que actualmente maneja CEIDEUL en la Unidad de Emprendimiento, A continuación, se explican cada una de ellas:

**1) Sensibilización:**

Fase en la cual, se transfiere a los emprendedores el pensamiento y cultura del emprendimiento, así como la contextualización sobre que es ser un emprendedor y de las habilidades necesarias para emprender, las cuales se darán a través de charlas, conferencias, diplomados, seminarios.

**2) Pre- Incubación:**

Fase en la cual se identifica la oportunidad de negocio y se formula el modelo de negocio y el prototipo o un producto mínimo viable (MVP). Se utilizan metodologías como Desing Thinking y modelos de negocios para su elaboración, finalmente, se evalúa a través del Elavor Pitch, donde el emprendedor explica durante 10 minutos (2 minutos de video y 8 de pitch) su idea de negocio frente a los evaluadores expertos en emprendimiento. Este proceso tiene una duración de 2 meses.

**3) Incubación:**

Una vez superado la etapa de pre- incubación, el emprendedor, continua con la elaboración del plan de negocio como la formalización de la empresa; documentos necesarios para su legalización, así como, establecer los procesos internos necesarios para su operatividad y organización, estrategias de mercadeo y marketing digital, y como también el plan financiero para su crecimiento. Esta fase va en paralelo con la aplicación y ejecución de la elaboración del plan negocio, es decir, la idea de negocio inicia con su operatividad con el fin de encontrar puntos clave que ayuden al desarrollo de la misma. Finalmente, se evalúa en la presentación de la Feria Empresarial de la Universidad Libre, en donde podrá el emprendedor dar a conocer su idea e incrementar los posibles clientes.

**4) Post – Incubación:**

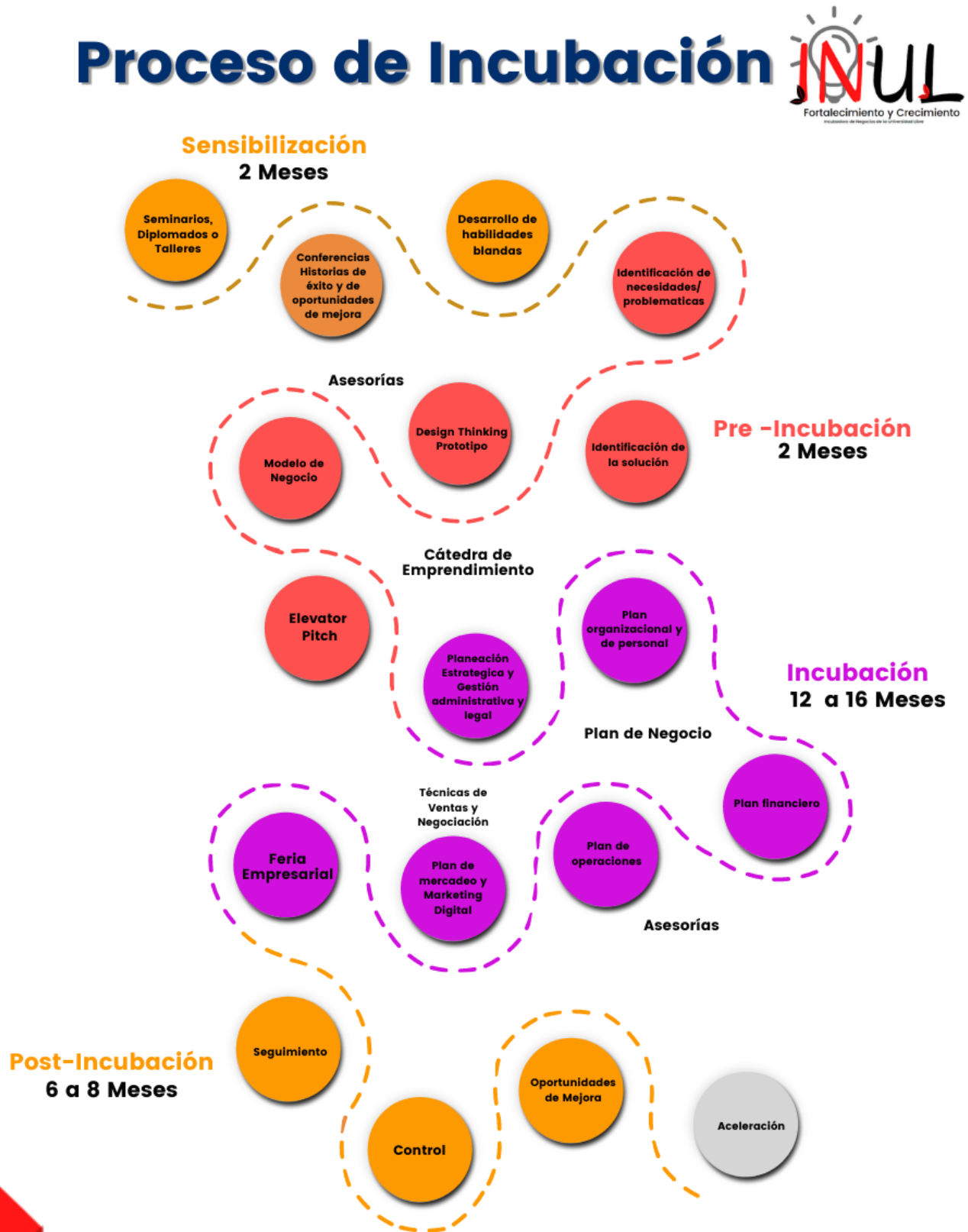
Finalmente, se llevará un control y seguimiento de la operatividad en ejecución de las ideas de negocios; una vez finalizado el plan de negocio, se obtendrán oportunidades de mejora, donde la incubadora los asesorará para su crecimiento y sostenibilidad durante 6 a 10 meses.

Figura 2. Modelo de Incubación INUL



Fuente: Elaboración Propia.

Figura 3. Proceso de Incubación INUL



Fuente: Elaboración Propia.



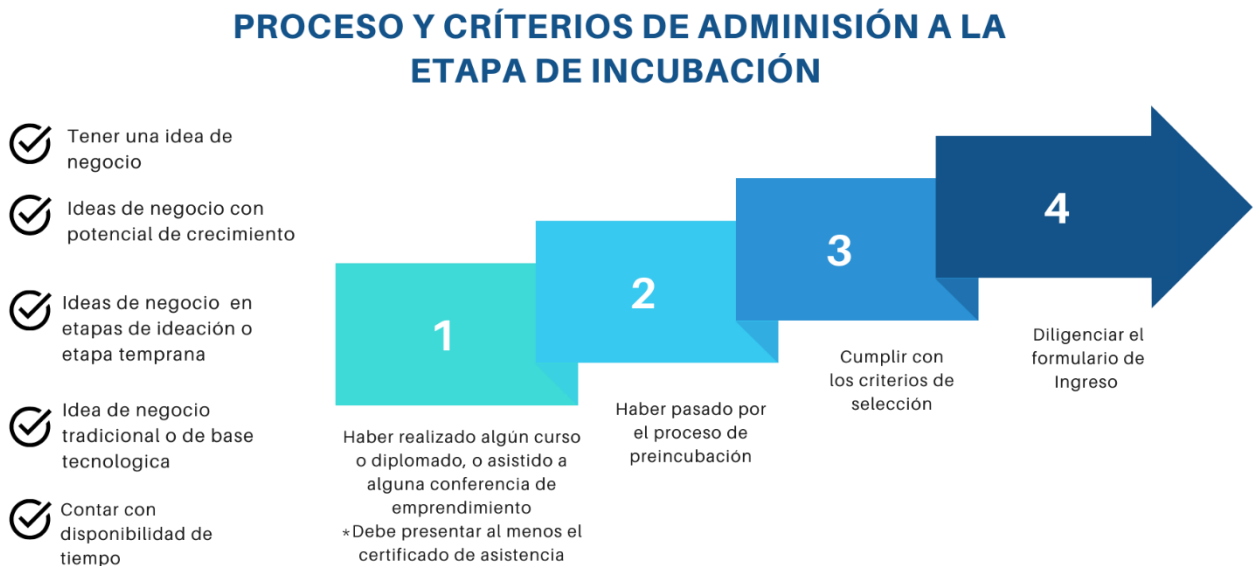
La Incubadora de Negocios de la Universidad Libre principalmente se enfocará en incubar emprendimientos con los siguientes enfoques:

- *Emprendimiento de Tecnología e innovación*
- *Emprendimientos artísticos y culturales (Economía naranja)*
- *Emprendimientos sociales*
- *Emprendimientos ecológicos (Negocios verdes)*
- *Emprendimientos productivos*
- *Emprendimientos asociativos solidarios y el cooperativismo*

### Criterios de selección para ingresar a la Incubadora

A continuación, se presentan el proceso y los criterios de admisión al proceso de incubación de las ideas de negocio.

Figura 4. Proceso y criterios de selección y admisión en INUL



Fuente: Elaboración Propia

\*Ver Anexo 2. Formulario de Ingreso



## 2. Unidad Administrativa

### Descripción:

<b>Nombre:</b>	<b>Incubadora de Negocios de la Universidad Libre (INUL)</b>
<b>Actividad Económica:</b>	Incubadora de uso múltiple, generales o mixtas de tecnología intermedia
<b>Tipo de organización:</b>	Sin Ánimo de lucro con Responsabilidad Social Universitaria y Empresarial.
<b>Ubicación:</b>	Sede Bosque Popular Carrera 70 No. 53-40 - Bloque C – Oficina CEIDEUL
<b>Teléfonos:</b>	Social PBX: 423 27 00 Ext. 1812, 1807, 1808, 1807
<b>Dirigido a:</b>	A emprendedores egresados, estudiantes de pregrado y posgrado, estudiantes que elijan opción de grado creación de empresa, administrativos, la comunidad interna y externa de la Universidad Libre, y pensionados de Fonproul.

### Direccionamiento Estratégico

#### Misión

La Incubadora de Negocios de la Universidad Libre (INUL) proporcionara un espacio idóneo, herramientas, recursos físicos y digitales, asesorías y capacitaciones para la gestión, fortalecimiento y crecimiento de ideas innovadoras generadas por los emprendedores, fomentando la colaboración entre entidades públicas-privadas para el desarrollo económico y la generación de empleo.

#### Visión

La Incubadora de Negocios de la Universidad Libre (INUL) será reconocida para el 2026 por promover la cultura de emprendimiento e investigación para el desarrollo de ideas de negocios que apunten en la resolución de problemáticas sociales y ambientales, así mismo, por la formación de sus emprendedores; calificados por su altruismo, integridad, responsabilidad social y servicio.



## Logo

*Figura 5. Propuesta de Logo INUL*



## Propuesta de Slogan

Fortalecimiento, Innovación, y Desarrollo Tecnológico.

## Valores

- **Confidencialidad:** INUL garantiza la información y proyectos desarrollados dentro de la incubadora procurando evitar el plagio.
- **Integridad:** INUL actúa y fomenta de forma íntegra de acuerdo con las acciones e ideas de los incubados para el desarrollo y crecimiento de toda la comunidad tanto externa como interna.
- **Libertad:** INUL da espacios de libre pensamiento y expresión, para propiciar un ambiente favorable para la participación de los emprendedores en su proceso de crecimiento.
- **Responsabilidad Social:** INUL promueve la generación de ideas de negocios enfocados a los resultados con responsabilidad social, generando el menor impacto negativo tanto social como ambiental.
- **Servicio:** Las ideas de negocios van entrelazadas con la colaboración y la ayuda que cada emprendedor puede aportar desde su emprendimiento en el desarrollo económico y la mejora de la calidad de vida.

## Objetivos

### Objetivo General:

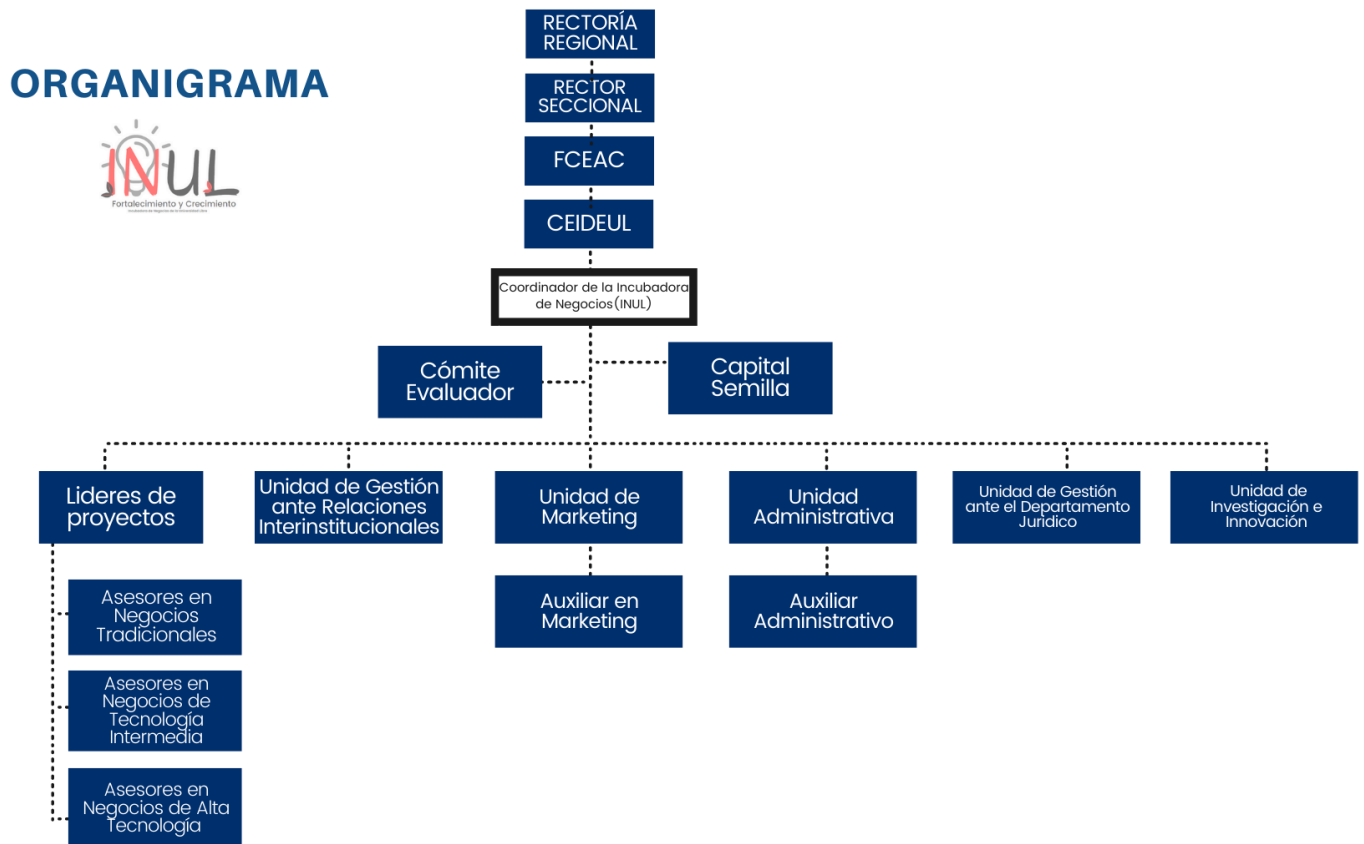
Fortalecer ideas de negocios en etapa de ideación o temprana que apuntan a la resolución de problemáticas sociales, al cuidado y protección del medio ambiente y a la generación de avances tecnológicos que aportan al desarrollo económico.

### Objetivos Específicos:

- Fomentar la cultura de emprendimiento en toda la comunidad unilibrista interna y externa.
- Interconectar a todos los actores/miembros de la universidad libre para determinar el desarrollo sustentable y sostenible de las ideas de negocio.
- Impulsar y promover la investigación para incorporar bases metodológicas y técnicas para la colocación de ideas de negocio en el mercado.

## Estructura Organizacional

Figura 6. Propuesta Organigrama INUL



Fuente: Elaboración Propia

**Figura 7. Propuesta Mapa de Macroprocesos de INUL**



### 3. Unidad del Talento Humano

#### 3.1. Equipo Profesional y operativo de la INUL

El equipo INUL se caracteriza por ser profesionales, tecnólogos, técnicos apasionados por el emprendimiento, con experiencia o relación en el desarrollo de empresas y gusto por colaborar y asesorar a los emprendedores, quienes a su vez asistirán al director para el logro de los objetivos de INUL.

El equipo INUL realizara al menos una reunión mensual formal para compartir, evaluar las necesidades y el progreso de la incubadora y de los incubados/emprendedores para lograr un alto grado de satisfacción y alcance de los logros propuestos.

A continuación, se describe el perfil de cada uno de los miembros que se requieren para el funcionamiento de la Incubadora de Negocios de la Universidad Libre (INUL).

#### 3.2. Miembros de la Incubadora de Negocios de la Universidad Libre (INUL)

##### 3.2.1. Coordinador de la Incubadora de Negocios

**Perfil:** Persona de alto nivel con conocimientos en administración o ingeniería industrial y gestión de proyectos, con liderazgo, comprometida y con sentido de pertenencia con la misión y visión de la incubadora. Con capacidad de influir en el Stakeholders de la incubadora para obtener el apoyo necesario para alcanzar los objetivos, así como experiencia en la creación y gestión de emprendimientos y negocios tradicionales y tecnológicos.

##### **Funciones**

- Velar por el cumplimiento de los objetivos de la INUL.
- Coordinar y gestionar relaciones externas, vinculaciones y alianzas estratégicas.



- Diseñar y actualizar el plan estratégico a corto plazo, mediano y largo de la incubadora.
- Trabajar en colaboración de los líderes de proyectos y asesores para dar cumplimiento a la visión de la incubadora.
- Proponer y gestionar cursos, programas, conferencias, eventos, entre otros.
- Administrar y dirigir la operatividad de INUL.
- Establecer políticas de operatividad de la incubadora y selección de ideas de negocios a incubar.
- Representar la Incubadora de Negocios de la Universidad Libre (INUL).
- Establecer y programar el presupuesto para el desarrollo de las actividades y operatividad de INUL.
- Reunir y retroalimentar información sobre el desempeño de INUL para la toma de decisiones.

### **3.2.2. Líderes de proyectos de Incubación:**

**Descripción:** Con el fin de brindar una excelente y optima asesoría a nuestros incubados, los líderes de proyectos son representantes de las diferentes facultades y/o programas académicos de la Universidad Libre, con el objeto de que se asignen al proyecto que más se relacione al área de experiencia del profesional.

#### **Perfil:**

Profesionales de la Universidad Libre (de diferentes áreas académicas) con conocimiento en asesoría para el desarrollo y gestión de una empresa según su área de especialización, con alto nivel de crítica y construcción de ideas emprendedoras.

#### **Funciones**

- Desarrollar y ejecutar el plan estratégico para el funcionamiento de la incubadora.
- Apoyar en el desarrollo de los negocios de los incubados, de manera que guíen, asesoren y faciliten el uso de recursos físicos y virtuales.
- Llevar un registro de seguimiento y control del progreso que va teniendo cada uno de los incubados que tiene a su cargo.
- Generar informes trimestrales sobre los resultados obtenidos de los incubados asesorados y recursos utilizados.
- Asignar los asesores de apoyo necesarios para el desarrollo exitoso, a cada una de las ideas de negocios.
- Lograr que las ideas de negocios de los incubados sean efectivas y sostenibles.

### **3.2.3. Asesores de apoyo**



**Descripción:** Los asesores serán los responsables de analizar y coordinar actividades asignadas por los líderes de proyecto a las diferentes ideas de negocio, según su especialidad para que satisfaga las necesidades de los incubados.

**Perfil:**

Profesionales especializados en áreas específicas con experiencia en el desarrollo de ideas de negocios sostenibles y sustentables, con pensamiento estratégico y de resolución de problemas. Los asesores de apoyo pueden contar o estar acompañados de practicantes o pasantes proactivos y que cumplan a su vez con el perfil para que puedan aportar al proceso del incubado.

**Función:**

- Indagar sobre la idea de negocio para recolectar información.
- Brindar asesoría al incubado para el desarrollo eficaz de la idea de negocio.
- Establecer soluciones estratégicas a las problemáticas o inquietudes de los incubados.
- Control y seguimiento al cumplimiento de la asesoría dada al incubado.
- Reunirse periódicamente con los líderes de proyecto para informar sobre la asesoría brindada, el progreso de los incubados y los resultados obtenidos.

**3.2.4. Unidad de gestión ante Relaciones Interinstitucionales:**

**Descripción:** Con el fin de alcanzar los objetivos propuestos y obtener los recursos necesarios para brindar el mejor servicio a los incubados se establece la unidad de relaciones interinstitucionales donde se gestionarán las alianzas estratégicas de INUL.

**Perfil**

Profesional en relaciones internacionales o Trade marketing con correcta y eficaz comunicación para generar alianzas estratégicas tanto nacionales como internacionales.

**Funciones**

- Buscar, generar y coordinar alianzas estrategias para el correcto funcionamiento de INUL.
- Establecer una correcta comunicación entre los aliados e INUL.
- Generar informes de los resultados obtenidos de cada alianza, evaluando la efectividad de cada una para el logro de los objetivos de INUL.
- Retener y mantener las alianzas generadas.
- Asesorar a los emprendedores interesados sobre los programas de la incubadora.

**3.2.5. Unidad de Marketing**



**Descripción:** Con el fin de promocionar y llegar a las personas indicadas se establece una Unidad de Marketing donde no solo es direccionada a INUL sino para aquellos emprendimientos que hacen parte de la incubadora, como apoyo al crecimiento de cada uno de los miembros.

\*Inicialmente se contará con el coordinador de marketing, con el tiempo se requerirá de un auxiliar de marketing con el fin de dar apoyo a las actividades y tareas realizadas por la unidad.

### **Perfil**

Profesional en mercado y publicidad digital, empático, creativo e ingenioso con conocimiento en técnicas de marketing y psicología, para el desarrollo de estrategias que generen el crecimiento de la Incubadora INUL y de los emprendedores o incubados.

### **Funciones**

- Plantear e implementar estrategias de marketing digital y publicidad según las necesidades de la Incubadora en cada una de sus etapas.
- Asesorar la imagen corporativa de INUL y de sus incubados que lo soliciten.
- Administrar las redes sociales de INUL, difundiendo el propósito de la misma y conectar con sus incubados y con emprendedores potenciales.
- Realizar seguimiento a las estrategia y campañas publicitarias.
- Elaborar informes mensuales, trimestrales y anuales de los resultados obtenidos en el periodo de tiempo a medir, con el fin de medir el impacto generado y establecer directrices para la toma de decisiones.
- Diseñar plan de mercadeo y plan de medios.

### **3.2.6. Unidad Administrativa**

**Descripción:** Con el fin de dar apoyo a los procesos internos (financieros, humanos y legales) se plantea una unidad administrativa donde se ejecuten actividades que faciliten el desarrollo y cumplimiento del plan estratégico de INUL.

**Perfil:** Tecnólogo o profesional en administración de empresas con experiencia en aumento de productividad para la empresa, con habilidades de gestión de la información y control de los procesos internos.



## Funciones

- Apoyar al director en el manejo de los servicios, operatividad y presupuesto de INUL.
- Planificar y organizar los recursos técnicos, financieros y humanos.
- Dirigir y controlar los recursos técnicos por medio de la sistematización de procesos.
- Liderar el proceso de inscripción junto con la documentación requerida para el ingreso de los incubados o empresarios.
- Llevar registro y control de los incubados o emprendedores inscritos y graduados de INUL
- Atender inquietudes o dudas de los incubados sobre su proceso dentro de INUL y procesos de financiamiento y capital semilla.
- Llevar registro y control de los asesores disponibles.
- Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño.
- Establecer comunicación entre los líderes de proyecto y asesores para asignar las respectivas asesorías.

### **3.2.7. Centro de Investigación e Innovación**

**Descripción:** Para el logro de los objetivos se requiere de la vinculación del centro de Investigación de la Universidad, donde se asignen personas para el análisis de la información obtenida de los procesos de los incubados o emprendedores, con el fin de poder mejorar los procesos de creación y formulación de ideas de negocio, modelos de negocio e innovación, y hallazgos para el emprendimiento.

#### **Perfil**

Estudiante o profesional en administración de empresas, contaduría o negocios internacionales con conocimiento en estadística y modelos de investigación.

#### **Funciones**

- Recolectar información de los incubados o emprendedores.
- Análisis de la información.
- Generar investigación que mejore procesos y métodos de enseñanzas.

### **3.3. Acuerdo de confidencialidad**

Es importante que cada miembro que pertenece a la Incubadora de Negocios de la Universidad Libre (INUL) acepte el acuerdo de confidencialidad para hacer uso adecuado de la información que se maneja dentro de la incubadora, así mismo, para proteger las ideas de negocios de los incubados, cumpliendo con uno de nuestros principios; la confidencialidad.

**Ver Anexo 3** en el cual se encuentra un modelo de acuerdo de confidencialidad.





**Nota:** El acuerdo de confidencial es una propuesta estándar que debe ser revisado por el departamento jurídico de la Universidad Libre para su aprobación o por las instancias que correspondan de la universidad, en la que se realizó la consulta de los siguientes documentos como referencia: Acuerdo de confidencialidad de la empresa Lat One Group y de la Universidad Nacional de Colombia.

### **3.4. Capacitación al talento humano**

Para brindar un excelente servicio y brindar asesoría de calidad, es necesario establecer programas de capacitación al personal, desde el director, líderes de proyecto, asesores hasta el personal de apoyo, de forma periódica. Con el objetivo de que cada integrante se encuentre actualizado en las nuevas tendencias y desarrollos en incubación y transferir la competitividad a los incubados.

- Programas de capacitación, tales como:
  - Transformación Digital (Economía Digital)
  - Modelos de Negocio
  - Marketing Digital
  - Inteligencia Artificial
  - Contabilidad y Tributaria
  - Medio Ambiente, ecología y sostenibilidad
  - Industria 4.0 (Desarrollo Física, Digital y Biológica)

## **4. Unidad de Financiación**

En la Unidad de Financiación de INUL se contemplan tres funciones básicas para la obtención de recursos económicos y para el apoyo financiero dirigido a los incubados; dentro de sus funciones se comprende la planeación financiera donde se controle y evalúen las necesidades económicas y de solvencia; la administración financiera determinando la cantidad de activos corrientes y fijos de la empresa; y la generación de fondos teniendo en cuenta la toma de decisiones fundamentales en la estructura de capital, revisando el financiamiento a corto y largo plazo y su rentabilidad. Cabe resaltar que lo que se presenta a continuación es una propuesta que deberá ser estudiada por las instancias responsables de la Universidad Libre con fin de cumplir con el reglamento o políticas establecidas para este fin.

### **4.1. Financiación de la Incubadora:** INUL podrá obtener recursos a partir de:

- La Universidad Libre definirá el porcentaje de participación ante el aporte de capital semilla aportado a los emprendedores en un periodo de 2 años.
- La Universidad Libre gestionara un Convenio Marco con el SENA con el fin de obtener recursos: Una vez cumplido los 6 meses de funcionamiento INUL podrá participar en la convocatoria que realiza el SENA, para recibir apoyo económico no mayor a los ciento treinta (130) salarios mínimos mensuales vigentes (SMMLV), el



cual se vincula bajo la figura de socio especial adherente, lo que significa que dicha vinculación está dada por un único aporte que le garantiza un puesto en los órganos de dirección (Acuerdo 10, 2006).

Según este acuerdo, los recursos podrán ser de libre destinación una vez sean aprobados por parte del director regional del SENA, lo cual se deberá llevar un reporte de la gestión de estos recursos para presentarlos ante la entidad que los ha aportado.

#### 4.2. Financiación de ideas de negocios:

Para los interesados en obtener financiación deberán ser proyectos o ideas de emprendimiento con viabilidad y visión de proyección social. Los emprendedores podrán obtener financiación a partir de:

- **Capital Semilla:** Presupuesto el cual es destinado por la Universidad Libre para financiar emprendimientos, así mismo, de los recursos económicos que recaude INUL, los cuales deberán seguir los protocolos establecidos en la Propuesta Proyecto Capital Semilla, los cuales se describen a continuación.
  - **Fases del Proyecto Capital Semilla**
    1. Preselección de Proyectos CEIDEUL
    2. Selección de Proyectos Comité Técnico
    3. Pitch de los Proyectos de Emprendedores seleccionados por parte del Comité Técnico
    4. Políticas de seguimiento Capital Semilla
  - **Proceso Selección de Proyectos a Postular al Capital Semilla**

*Figura 8. Proceso Selección de Proyectos a postular al Capital Semilla*



*Fuente: Coordinación de CEIDUL y Coordinación de Emprendimiento y Proyección Social (2020), Propuesta Proyecto Capital Semilla.*

**Figura 9.** Requisitos para acceder a Capital Semilla



*Fuente: Coordinación de CEIDEUL y Coordinación de Emprendimiento y Proyección (2020), Propuesta Proyecto Capital Semilla*

**Nota:** Para conocer más acerca de esta propuesta Ver Anexo 4: Propuesta Capital Semilla.

## 5. Networking

Para INUL el networking es una pieza importante dentro de sus operaciones, en el que se busca generar alianzas estratégicas que aporten valor a la incubadora, para contribuir al logro de sus objetivos, y así obtener recursos físicos, económicos y de conocimiento en una relación gana-gana, por ello, es importante reconocer las necesidades de ambas partes como de la incubadora y del futuro aliado para responder adecuadamente a los fines de cada uno.

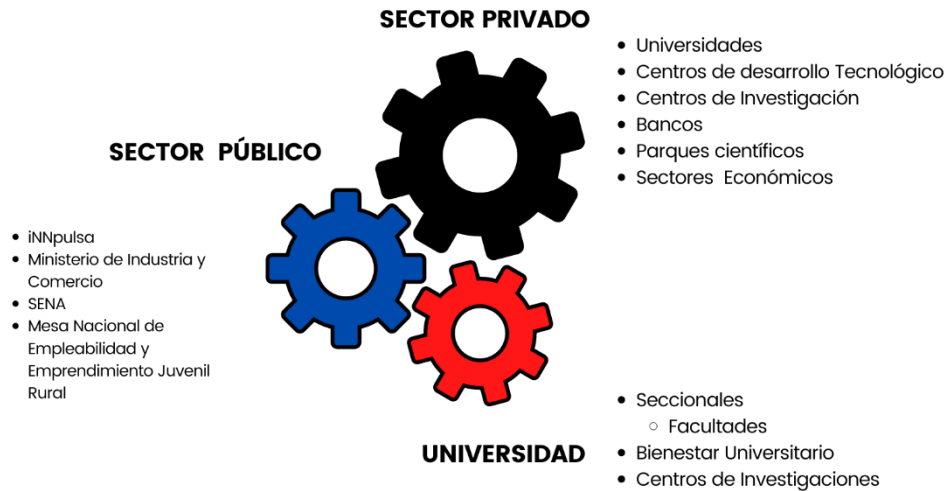
A partir de la generación del networking, se busca generar interacción, sinergia, cooperación o asociatividad con otras instituciones que apoyen el emprendimiento, en donde se puedan compartir experiencias y generar redes de apoyo entre los incubados, a partir de la realización de eventos, foros y ferias que incrementen las relaciones y, asesorías y consultorías para la transferencia de conocimiento.

Por otro lado, el networking facilita el uso de espacios físicos de otras instituciones para la realización de los diferentes eventos, foros o ferias programadas, así mismo, la facilidad de obtener recursos económicos de patrocinadores que quieren apoyar el fortalecimiento del emprendimiento.

Dentro del networking busca INUL se basa en la relación o modelo de innovación de triple hélice en donde se integra la Universidad-Empresa (Sector privado) y Estado (Sector público), en la figura 8 se presentan algunos ejemplos donde se pueden generar contactos para la Incubadora de Negocios en las tres dimensiones.

*Figura 10. Modelo de Triple Hélice para generar Networking en INUL*

## NETWORKING/ALIANZAS ESTRATEGICAS



*Fuente: Elaboración Propia.*

Entrando a detalle del Modelo de Triple Hélice, se busca que las empresas puedan prestar servicios informativos; asesorías o de capacitación, que contribuyan al desarrollo de soluciones en las diferentes problemáticas o necesidades en que se enfocan las ideas de negocios de los incubados procurando generar alianzas con diferentes entidades que complementen los servicios en que la Incubadora de Negocios de la Universidad Libre aún no cuenta o no se especializa, tales como:

### Sector Público

#### a) SENA

- ✓ Esta entidad prestar servicios que potencializarán a INUL con la realización en inscripción de cursos cortos, formación virtual, y la formación entre grupos empresariales, con respecto a temas específicos relacionados con la creación de empresas y unidades necesarias para los establecimientos.

#### b) iNNpulsa

- ✓ Programas especializados para la incubación de negocios. Potenciador de modelos de negocio y desarrollo de planes de crecimiento.

#### c) Ministerio de Industria y Comercio

- ✓ Programas transversales con respecto al comercio, turismo, guías empresariales para emprendedores, entre otros



**d) Alcaldía de Engativá**

- ✓ Acompañamiento y formación en competencias para los emprendimientos de base sostenible ambientalmente y sociales.

**e) Mesa Nacional de Empleabilidad y Emprendimiento Juvenil Rural**

- ✓ Espacios de dialogo en empleabilidad, emprendimiento, educación, incidencia política, ambiente y territorio, construcción de paz.

**Sector Privado**

**a) Universidades:** Tomando como ejemplo algunas universidades con las que ya se cuentan con algún tipo de convenio, donde se pueden obtener conocimiento en áreas de mercadeo o publicidad, o áreas tecnológicas:

- Instituto Tecnológico Tuxtla Gutiérrez
- Universidad Cundinamarca
- Universidad Jorge Tadeo Lozano

**b) Centros de desarrollo Tecnológico:**

Entidades públicas o privadas que se dedican a la investigación aplicada, el desarrollo de tecnología propia y actividades de transferencia que responden a necesidades u oportunidades de desarrollo social y económico del país, sus regiones y/o ciudades (minciencias, 2021).

- Corporación para la investigación de la corrosión
- Centro de la ciencia y la investigación farmacéutica -CECIF
- Centro de investigación y desarrollo tecnológico de la industria electro electrónica y tic
- Centro de bioinformática y biología computacional de Colombia- BIOS

**c) Centros de Investigación**

Organizaciones públicas, privadas o mixtas dedicadas a la generación de conocimiento fundamental para el país mediante proyectos de investigación científica básica y/o aplicada en líneas de investigación específicas (Minciencias, 2021).

- Instituto de biotecnología de la universidad nacional de Colombia – IBUN
- Centro de investigaciones y estudios avanzados en psicología cognición y cultura
- Centro para la investigación en sistemas sostenibles de producción agropecuaria CIPAV
- Centro internacional de física – CIF

**d) Banca Privada:** para obtener financiación de los emprendimientos. De acuerdo con revisión son las entidades que aprueban y apoyan proyectos de emprendimiento.

- Banco Caja Social



Universidad Libre

Centro de Emprendimiento, Innovación y Desarrollo Empresarial de la Universidad Libre  
INUL – Incubadora de Negocios de la Universidad Libre

- Bancamía
- Coomeva
- Bancolombia
- Banco de Bogotá

e) **Banca Pública:** Organizaciones y entidades pertenecientes al estado que tienen como estrategia el apoyo y financiación a emprendimientos.

- iNNpulsa
- Bancóldex
- Fondo Nacional de Garantías
- Fondo Emprender
- Redes de ángeles inversionistas

f) **Parques científicos**

Estimulan las interacciones entre las empresas y otros actores generadores de conocimiento y tecnología localizados en una zona geográfica determinada, facilitan la creación y el crecimiento de empresas de base tecnológica y proveen otros servicios de valor, espacio físico y otras facilidades para los actores allí localizados (minciencias, 2021).

g) **Sectores Económicos**

Agrupación según la actividad económica tales como:

- Sector agropecuario
- Sector de servicios
- Sector industrial
- Sector de transporte
- Sector de comercio

h) **Plataformas de educación**

- Platzi
- Crehana

## Universidad Libre

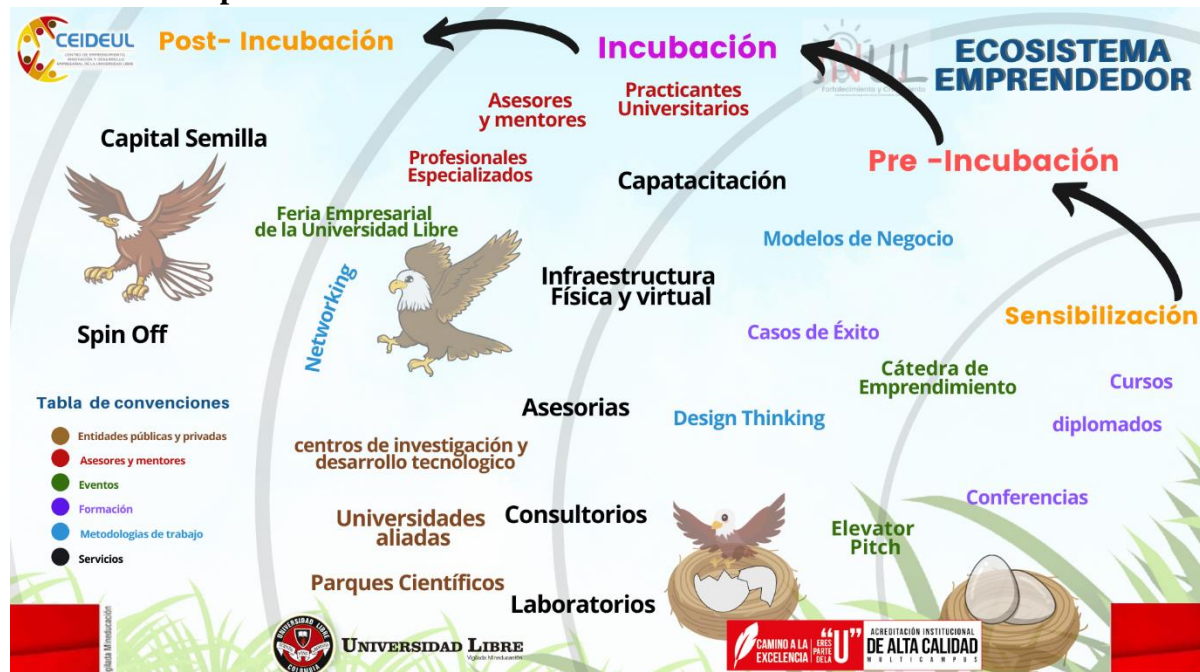
La institución educativa tiene la facilidad de generar Networking interno que permita crear y gestionar una red de contactos, donde se efectúe un intercambio de información entre los estudiantes de las diferentes facultades y carreras, con el propósito de gestionar el conocimiento de diferentes áreas y solucionar problemas que se puedan presentar.

- Se utilizarán recursos de las Facultades como:
  - **Estudiantes** que estén en su etapa productiva presten servicios en prácticas o pasantías/practica social en los proyectos de INUL, utilizando sus conocimientos específicos en asesorías que puedan contribuir a la resolución de problemas de los Incubados.

- Los **profesores** tendrán la oportunidad de cooperar en INUL, aportando a la red de conocimiento asistiendo de esta forma a los incubados que tengan interrogantes en temas particulares.
  
- Networking Interno entre las diferentes entidades o unidades de la Universidad
  - **Fonproul**
  - **Sindicato de la Universidad Libre**
  - **Bienestar Universitario:** Con el cual se puedan tomar provecho de los talleres que ofrece el Bienestar Universitario de la Universidad Libre, tales como:
    - Talleres de competencias laborales para estudiantes de último semestre/año.
    - Talleres para estudiantes, docentes y personal administrativo
  - El **Consultorio jurídico** tiene la comodidad de brindar servicios de asesoría en temas legales y procesos judiciales para hacer garantizar sus derechos, adicionalmente se tendrá en cuenta el conocimiento que pueda brindar en casos determinados.

**Nota:** Para llevar un control y conocer el estado del networking que ha generado la incubadora es importante llevar un registro de lo mismo, ver Anexo 5 StakeHolders.

### Ecosistema Emprendimiento en la Universidad Libre







## Políticas de Networking

- Se formalizará la alianza estratégica o vinculación de la entidad pública o privada a INUL a través de un acuerdo de voluntades, convenio marco de cooperación o convenio de cooperación Interinstitucional.
- En el documento se debe identificar: las partes del convenio, el objetivo, los compromisos, derechos y deberes de cada una de las partes.
- El convenio debe estar acompañado del acuerdo de confidencialidad.
- La Oficina de relaciones Interinstitucionales ORI de la Universidad Libre informará por escrito la aprobación de la alianza o estratégica o vínculo.

### 3. Acuerdo de confidencialidad

Es importante toda alianza que se establezca con la Incubadora de Negocios de la Universidad Libre (INUL) acepte el acuerdo de confidencialidad para hacer uso adecuado de la información que se maneja dentro de la incubadora, así mismo, para proteger las ideas de negocios de los incubados, cumpliendo con uno de nuestros principios el de la confidencialidad.

Ver Anexo 2 en el cual se encuentre un modelo de acuerdo de confidencialidad.

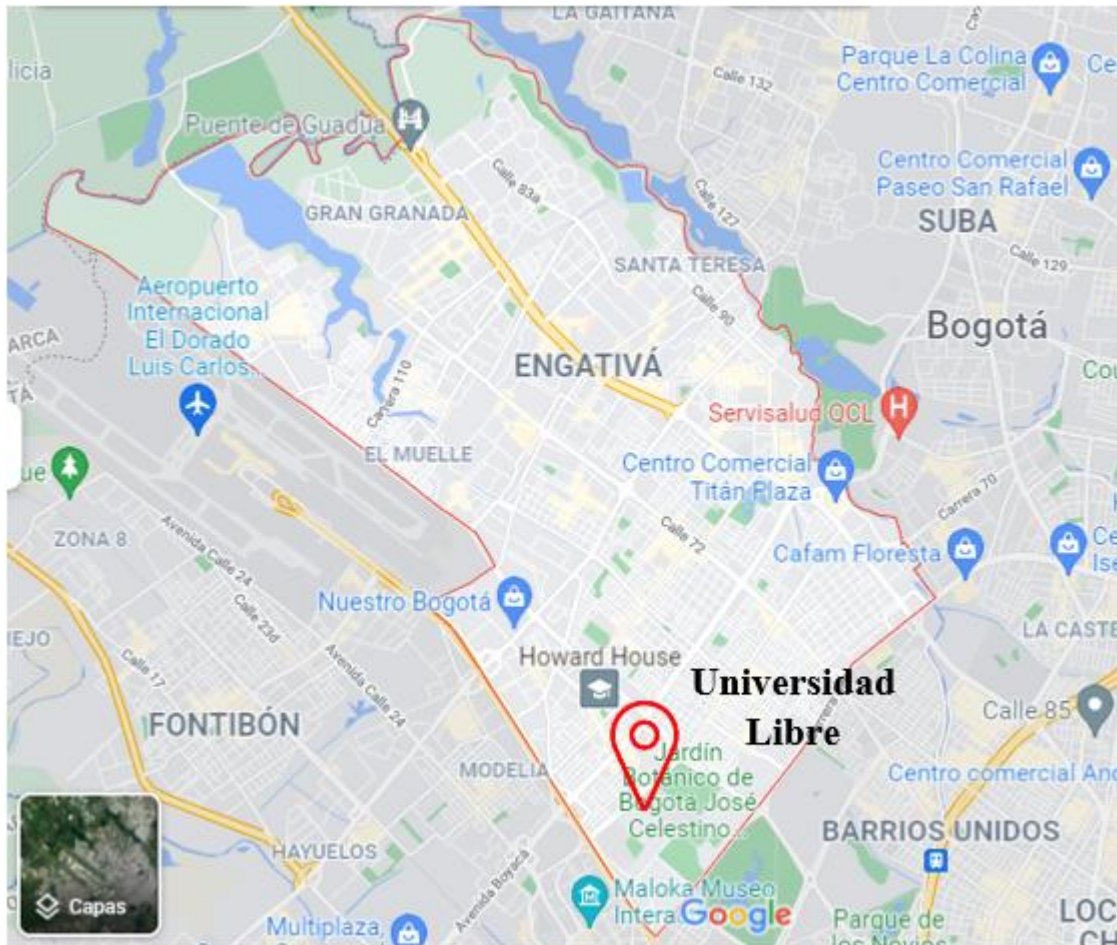
### 6. Unidad Técnica

En esta unidad se especifica la localización de INUL, los recursos físicos y virtuales necesarios y óptimos para brindar un servicio y una experiencia al Incubado de calidad.

La Incubadora de Negocios se ubicará dentro la Universidad Libre sede Bosque Popular, la cual se encuentra dentro de la localidad de Engativá, la tercera localidad con el mayor número de micro y pequeñas empresas registradas, lo cual nos indica que INUL se encuentra en un sector con gran potencial para llegar a los emprendedores. A continuación, se detalla la macro localización donde se encuentra La Universidad Libres, sede Bosque Popular – INUL.

## Macro localización

**Figura 11. Macro Localización de INUL**



*Fuente: Tomado de Google Maps*

Por otra parte, su micro localización dentro de la Universidad Libre, INUL se encuentra en el Bloque C de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, en las Oficinas del Centro de Emprendimiento, Innovación y Desarrollo Empresarial de la Universidad Libre (CEIDEUL). Esta ubicación, no lo hace tan estratégico al no ser tan visible y de una recurrencia frecuente por los estudiantes y visitantes, lo cual si es necesario establecer indicaciones para su localización dentro de la universidad. A continuación, en la figura 10 se puede visualizar en el recuadro rojo la ubicación de INUL.

### **Micro Localización**





Figura 12. Macro localización de INUL en la Universidad Libre



Fuente: Elaboración Propia.

**Tabla 1. Recursos con los que cuenta la Universidad Libre para implementar la Incubadora de Negocios**

Infraestructura INUL		Cant.	Cuenta la Universidad con este recurso
Acceso a infraestructura	Ubicación principal: Sede Bosque Popular Carrera 70 No. 53-40 - Bloque C – Oficina CEIDEUL	1	SI
	<b>Oficina Principal</b>		
	Oficina CEIDEUL	1	SI
	Espacios de Co- Working (Of. CEIDEUL)	1	SI
	<b>Áreas comunes: (Interacción con los incubados)</b>		
	Cafeterías	3	SI
	Zona de almuerzo	3	SI
	Microondas	12	SI
	Fotocopiadoras	1	SI
	Auditorios	3	SI
	Biblioteca	1	SI
	Salones	De acuerdo con el número de Incubados	SI
	<b>Áreas de producción compartida</b>		
	Laboratorios	1	SI
	Consultorio medico	1	SI
	Consultorio Jurídico		
	<b>Redes de comunicación:</b>		
Internet	60 – 120 MG	SI	
Servicios Generales	Seguridad/vigilancia	2	SI
	Aseo	2	SI
	Mantenimiento	2	SI
	Parqueadero	2	SI
Acceso a infraestructura virtual	Plataforma Moodle	1	SI
	Microsoft 365 (Word, Excel, Teams, Forms...)	1	SI
	Página web	1	SI
	Base de datos	1	SI
	Networking (CEIDEUL, página de la Universidad)	1	SI
	Gaceta Empresarial	1	SI
	Simuladores LABSAG *Marketing y Logística B2B *Gerencia Financiera *Gerencia de Operaciones *Marketing Estratégico *Publicidad Estratégica *Gerencia General Integral		SI
	SIBUL (Sistema Nacional de Bibliotecas de la Universidad Libre)	1	SI
	Kawak (Sistema de Información y de gestión)	1	SI

**Tabla 2. Recursos que debe invertir la Universidad Libre para implementar la Incubadora de Negocios.**

Recursos Necesarios para la Operatividad de la Incubadora de Negocios de la Universidad Libre		Cant.	Cuenta la Universidad con este recurso
Talento Humano	<b>Coordinador de INUL</b>	<b>1</b>	<b>SI</b>
	<b>Líderes de Proyectos de Incubación</b>	<b>5</b>	<b>SI</b>
	Representante de Facultad de Derecho Ciencias políticas	1	SI
	Representante de Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables	1	SI
	Representante de Facultad de ingeniería	1	SI
	Representante de Facultad de Ciencias de la Educación	1	SI

	Representante de Facultad de Filosofía y Ciencias Humanas	1	SI
	<b>Asesores de soporte</b>	<b>10</b>	<b>SI</b>
	Profesional en Gestión del Talento Humano	1	SI
	Profesional en Gestión del conocimiento	1	SI
	Profesional en Desarrollo de Aplicaciones	1	SI
	Profesional en Administración de Empresas	1	SI
	Profesional en Contaduría Pública	1	SI
	Profesional en Ingeniería Sistemas	1	SI
	Profesional en Ingeniería Ambiental	1	SI
	Profesional en Derecho	1	SI
	Profesional en Gestión de Mercados y Marketing Digital	1	SI
	Profesional en Gestión de Calidad	1	SI
	<b>Administrativos</b>		<b>SI</b>
	Auxiliar Administrativo	1	SI
	Servicio Social (Estudiantes)	<b>4 (60 Horas cada uno)</b>	
	<b>Total, de personal</b>	<b>16</b>	
Recursos Tecnológicos	Impresoras en 3D	1	NO
	Licencias de Software de modelo 3D	1	NO
	Laboratorio de Sistemas	1	NO

## 7. Desempeño e Impacto Social de la Incubadora

### 7.1. Indicadores de Gestión para la Mejora continua de INUL (KPI)

En INUL se contempla el seguimiento de indicadores de gestión y desempeño demostrando así la eficacia con la que se desarrollan los objetivos que tiene cada una de las áreas que apoyan y contribuyen en el logro de actividades de INUL.

Los KPI son los indicadores claves de rendimiento que tienen establecidas las prioridades de una empresa. Según Beltrán Jesús (s.f.) en el libro indicadores de gestión define los indicadores como la relación entre variables cuantitativas o cualitativas que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstos en influencias esperadas.

Los KPIs propuestos para el área de INUL se desprenden por los objetivos y funciones que tienen los integrantes de la incubadora. Se propondrán los resultados objetivos por lo cuáles se medirá cada uno y se deberá tener un informe detallado de la gestión dando respuesta a las necesidades de la demanda, recursos, dirección, eficiencia y eficacia.

Dentro de los factores medibles se encuentran los siguientes:

- Establecer un objetivo: Número de proyectos asesorados en el semestre (mínimo)
- Registro de asesorías dadas en el semestre por proyecto.
- Seguimiento y control de los proyectos asignados.
- Seguimiento de los proyectos finales sobre los proyectos iniciales.
- Informe de la gestión de cada proyecto asesorado (Líder de proyecto)
- Porcentaje de Empleos generados por la bolsa de empleos

Tabla 3. Propuesta Indicadores de Gestión para la Mejora continua de INUL (KPIs)

AREA	PESO CARGO	AREA	KPI	DESCRIPCION	Linea Base 2021	Objetivo	PESO KPIS	MES			Peso Carga
								MEDICION	PESO KPIS	RESULTADO	
20%		COORDINADOR	Gestión de Alianzas	llevar un seguimiento y objetivo periodico que se contruya como cuota de alianzas	100%	100,0%	10,0%	SI	40,0%	0,00%	0,00%
			Bitacoras	Cumplimiento de calificación de la gestión de los líderes de proyectos	100%	100,0%	10,0%	SI	100,0%	0,00%	0,00%
20%		LIDERES DE PROYECTO	Proyectos asesorados	Se refieres a los proyectos que se hayan escogido para el asesoramiento y terminen con éxito sobre los proyectos exitosos	100%	100,0%	20,0%	SI	20,0%	0,00%	0,00%
			Seguimientos	Hacer seguimientos posincubación y medir la gestión mediante bitacoras	100%	100,0%	20,0%	SI	20,0%	0,00%	0,00%
20%		ASESORES DE APOYO	Informes	Realizar informes semanales, mensuales, trimestrales, semestrales o anuales según cronogramas establecidos	100%	100,0%	20,0%	SI	20,0%	0,00%	0,00%
			Rendimiento de las ventas de los incubados	Realizar un seguimiento de las ventas de los incubados, estableciendo cuotas de venta con los incubados	100%	100,0%	40,0%	SI	40,0%	0,00%	0,00%
20%		ASESORES DE APOYO	Proyectos asesorados	Realizar control y seguimiento de los proyectos asesorados en determinados tiempos, teniendo como base un objetivo por periodos	100%	100,0%	50,0%	SI	50,0%	0,00%	0,00%
			Informes	Realizar informes semanales, mensuales, trimestrales, semestrales o anuales según cronogramas establecidos acerca de los avances con los incubados y los asesoramientos brindados	100%	100,0%	50,0%	SI	50,0%	0,00%	0,00%
20%		RELACIONES INTERINSTITUCIONALES	Bolsa de empleo	Realizar control y seguimiento con respecto a los empleos que se generen con los incubados, es decir, se ayuda a los incubados a en el proceso de reclutamiento	100%	100,0%	35,0%	SI	35,0%	0,00%	0,00%
			Proyectos con alianzas	Realizar informes gerenciales de los procesos y resultados con cada una de las alianzas.	100%	100,0%	40,0%	SI	40,0%	0,00%	0,00%
20%		RELACIONES INTERINSTITUCIONALES	Informes	Realizar informes semanales, mensuales, trimestrales, semestrales o anuales con respecto a los programas, cursos o eventos que se vayan creando y realizando sobre la marcha, teniendo un target concreto y medible	100%	100,0%	25,0%	SI	25,0%	0,00%	0,00%
			Informes	Realizar informes semanales, mensuales, trimestrales, semestrales o anuales, teniendo como base los planes estratégicos de marketing digital y publicidad	100%	100,0%	35,0%	SI	35,0%	0,00%	0,00%
20%		MARKETING	Asesoramiento en Marketing	Tener control y seguimientos de los asesoramientos que se realicen en un periodo determinado, con el fin de saber a cuantos incubados se les apoyo y brindar asesorias en temas netamente de marketing	100%	100,0%	40,0%	SI	40,0%	0,00%	0,00%
			Cumplimiento planes estratégicos	Realizar control y seguimiento con respecto a los planes estratégicos, con ello conocer el impacto que tienen en los proyectos de los incubados	100%	100,0%	25,0%	SI	25,0%	0,00%	0,00%

Fuente: Elaboración Propia



## 7.2. Medición del Impacto Social de INUL

Así como los indicadores de gestión se hace necesario e importante medir y comprender el impacto social positivo o negativo generado por INUL con el fin de mejorar o replicar las acciones ejecutadas, y así conocer el nivel de cumplimiento al objetivo planteado para la Incubadora de Negocios; fortalecer ideas de negocios que apuntan a la solución de problemáticas sociales, al cuidado y protección del medio ambiente y a la generación de avances tecnológicos que aportan al desarrollo económico, por otra parte, conocer la contribución que está realizando INUL en la reducción de la tasa de mortalidad de las empresas y en el número de empresas formales creadas, así como la contribución de la generación de empleo, de la misma manera, contribuir a los objetivos propuestos en la Universidad Libre en relación a la responsabilidad social.

Para este fin, se tomará la guía metodología para la medición de impacto social propuesta por la docente Marilyn Muñoz y la practicante Jeraldinne Reina de la Universidad Libre, el cual se deberá alinear las actividades, proyectos o eventos realizados por INUL a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), a los objetivos del PIDI o a los ejes pragmáticos de proyección social; campus responsable, formación ciudadana y responsable, participación social y gestión del conocimiento, que tiene en cuenta esta metodología.

Esta metodología para medir el impacto social permite medir diferentes variables de una actividad, evento o proyecto, tales como: la variable social, económica, cultural, ambiental, empresarial, entre otras, teniendo una vista holística del impacto social ocasionado.

Para lo cual sigue una serie de pasos: Descripción del proyecto, descripción de la situación actual, definición de las variables, hipótesis del impacto esperado, medición del impacto cuantitativo, cualitativo o mixto, instrumentos de recolección de datos, indicadores, análisis de la información, finalmente, conclusiones y recomendaciones. Es importante tener en cuenta que esta metodología sugiere que la medición del impacto social sea elaborada en paralelo con la ejecución del proyecto, con el fin de poder llevar un control y mejorar en cada una de sus etapas y no esperar al final a poder medir el impacto.

**Nota:** Para tener un mejor detalle de esta metodología se puede observar en el Anexo 6 Propuesta Guía metodológica para la Medición del Impacto Social.

**Figura 13. Metodología para la medición de impacto social en la Universidad Libre**



Fuente: (Muñoz y Reina, 2021)

**Referencia Bibliográfica**

Acuerdo 10. (25 de 11 de 2006). *Nomograma SENA*. Obtenido de Por el cual se establece el reglamento interno del Programa Nacional de Apoyo y Fortalecimiento a Incubadoras de Empresas y se subroga el Acuerdo 21 de 2005: [https://normograma.sena.edu.co/normograma/docs/acuerdo\\_sena\\_0010\\_2006.htm](https://normograma.sena.edu.co/normograma/docs/acuerdo_sena_0010_2006.htm)

minciencias. (09 de 10 de 2021). *Reconocimiento de Actores*. Obtenido de [https://minciencias.gov.co/portafolio/reconocimiento\\_de\\_actores/centros-desarrollo-tecnologico](https://minciencias.gov.co/portafolio/reconocimiento_de_actores/centros-desarrollo-tecnologico)

minciencias. (24 de 10 de 2021). *Reconocimiento de Actores*. Obtenido de <https://minciencias.gov.co/reconocimiento-actores/parques-cientificos-tecnologicos-innovacion-pcti>

Minciencias. (24 de 10 de 2021). *Reconocimiento de actores*. Obtenido de [https://minciencias.gov.co/portafolio/reconocimiento\\_de\\_actores/centros-institutos-investigacion](https://minciencias.gov.co/portafolio/reconocimiento_de_actores/centros-institutos-investigacion)



## Anexo 2:

### FORMULARIO DE INGRESO

**INUL** (Incubadora de Negocios de la Universidad Libre) tiene como fin fortalecer ideas de negocios en etapa de ideación o temprana que apuntan a la solución de problemáticas sociales, al cuidado y protección del medio ambiente y a la generación de avances tecnológicos que aportan al desarrollo económico.

Por favor contestar las siguientes preguntas.

Preguntas	SI	NO
1. ¿Ha realizado o participado en algún curso, taller, conferencia o diplomado en emprendimiento?		
2. ¿Ha participado en la cátedra de emprendimiento de la Universidad Libre?		
3. ¿Cuenta con una idea de negocio de tipo tradicional o de base tecnológico?		
4. ¿Su idea de negocio se encuentra en etapa de ideación o etapa temprana?		
5. ¿Cuenta con el tiempo y disposición para tomar el programa de Incubación?		

Por ende, si considera que su idea de negocio cumple con estas características y respondió si a todas las preguntas, por favor diligencie el siguiente formulario para ingresar al programa de incubación de la Universidad Libre.

Fecha de registro de registro del proyecto	
Nombre de la idea de negocio	
Fundador	
Edad	
Nivel académico	
Dirección	
teléfono	
Correo	
Medio por el cual se enteró de INUL	



\*Adaptación a la propuesta de formulario de inscripción de Ayala, D. F., & Cárdenas, J. s. (2018). *Incubadoras de Negocios un paso para el proceso de emprendimiento en una sociedad*. Bogotá: Universidad Libre.





## DESCRIPCION DE LA IDEA DE NEGOCIO

### Breve descripción del negocio

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### ¿Qué producto (bien o servicio) realizara y cuál es su valor agregado?

---

---

---

---

### ¿A qué tipo de mercado (clientes) se dirige?

---

---

---

### ¿Cuáles serán sus recursos claves?

---

---

---

### ¿Cuál es su actividad principal?

---

---

### ¿Cuáles son sus socios claves?

---

---

---

### ¿Cuáles son sus principales costos y gastos?

---

---

---







## DECLARACIÓN DE JURAMENTO

Yo .....,  
 mayor de edad, identificado (a) cédula de ciudadanía No..... de  
 .....y con domicilio en.....

Declaro bajo juramento ante la Universidad Libre e INUL:

Que la idea que presenta mi equipo de trabajo, para la incubación de La Universidad Libre, es netamente original, de tal forma no ha sido imitada ni presentada en otro tipo de programas que haya sido avalado.

Las partes suscriben el presente documento a los XXXX días (XXX) del mes de XXXX del año XXXX.

En fe de lo cual firmo la presente.

---

**Emprendedor**



\*Adaptación a la propuesta de formulario de inscripción de Ayala, D. F., & Cárdenas, J. s. (2018). *Incubadoras de Negocios un paso para el proceso de emprendimiento en una sociedad*. Bogotá: Universidad Libre.

### Anexo 3:

## ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD

**INCUBADORA DE NEGOCIOS DE LA UNIVERSIDAD LIBRE (INUL)**, Sociedad sin ánimo de lucro, debidamente representada por XXXXXX, identificado con Cedula de Ciudadanía número XXXXXX expedida en XXX que para los efectos del presente acuerdo de confidencialidad se denominará **EL TITULAR**, y, por la otra XXXXXXXXXXXX identificado con Cedula de Ciudadanía número XXXXXX expedida en XXX que para efectos del presente documento se denominará **RECEPTOR**, hemos acordado celebrar el presente acuerdo de confidencialidad que tiene como finalidad establecer los términos que rigen el uso y la protección de la información que será revelada por **EL TITULAR** a **EL RECEPTOR**.

En consideración de las promesas y pactos mutuos aquí hechos, y con la intención de quedar legalmente obligadas, las partes convienen lo siguiente:

**PRIMERA. - INFORMACION CONFIDENCIAL.** “Información Confidencial” significa toda la información, sin importar la forma en que sea comunicada o mantenida, (sea oral, escrita, electrónica o visualmente), y sea preparada por **EL TITULAR** o no, que es revelada a **RECEPTOR**, sin importar si tal información es revelada antes o después de la celebración del presente Acuerdo, respecto de la prestación de servicios y en especial sobre el objeto del contrato previamente suscrito, proyectos, incluyendo todos los registros, reportes, análisis, notas, memorandos, documentación, datos, especificaciones, diagramas, estadísticas, sistemas o software, manuales, planes de negocios, información o prácticas operacionales, procesos (sean o no patentados, patentable o reducidos a práctica), listas de clientes, arreglos contractuales con información acerca de los proveedores, distribuidores y clientes de **EL TITULAR**. Toda la información recibida de **EL TITULAR** será considerada como Información Confidencial, a menos que específicamente se designe como no – propietaria y no – confidencial. Para evitar las dudas, la Información Confidencial de **EL TITULAR** específicamente incluye revelación de información por o a través de **EL TITULAR**, sus filiales, o sus respectivos propietarios, funcionarios, empleados, miembros o representantes. La Información Confidencial no incluirá: (a) información que sea o que se vuelva públicamente disponible salvo como resultado de una violación del presente Acuerdo; (b) información que **RECEPTOR** puede demostrar que estaba legalmente en su poder antes de la revelación por parte de **EL TITULAR**.

**SEGUNDA. - NO REVELACIÓN Y USO DE INFORMACIÓN CONFIDENCIAL.** La Información Confidencial no será usada para fines distintos del análisis, evaluación y asesoría o consultoría para la celebración de la prestación del servicio contratado y de los proyectos. La Información Confidencial será mantenida en estricta confidencia por **EL RECEPTOR** y no será divulgada sin el consentimiento previo y escrito de **TITULAR**, salvo a los asesores, vinculados, agentes, apoderados, empleados, directores, funcionarios y / o miembros que tengan la necesidad de conocer la Información Confidencial para analizar, implementar, o celebrar los Proyectos Propuestos, previa autorización del **TITULAR**. **EL RECEPTOR**

tendrá el mismo nivel de cuidado para proteger la Información Confidencial que **EL RECEPTOR** tiene para proteger su propia información de similar importancia, pero en ningún caso menos que un nivel razonable de cuidado de acuerdo con los estándares de la industria.

**TERCERA. – CUSTODIA. EL RECEPTOR** será responsable de tomar las medidas de seguridad necesarias para garantizar que la información confidencial sea sólo accedida por él. **EL RECEPTOR** podrá autorizar a otras personas a acceder a la información siempre y cuando esto sea necesario para el desarrollo del objeto de que trata la cláusula segunda de este acuerdo. Las personas autorizadas por **EL RECEPTOR** estarán sujetas a las mismas obligaciones de confidencialidad de este acuerdo.

**CUARTA. - DEVOLUCIÓN O DESTRUCCIÓN.** En cualquier tiempo a solicitud escrita de **EL TITULAR**, **EL RECEPTOR** devolverá o destruirá, toda la Información Confidencial escrita de **EL TITULAR**, incluyendo la porción de tal Información Confidencial que pueda encontrarse en análisis, compilaciones, estudios u otros documentos preparados por o para **EL TITULAR**, y **EL RECEPTOR** no retendrá ninguna copia de tal Información Confidencial escrita, tomando en cuenta, sin embargo, que puede retener Información Confidencial en la medida en que la retención de tal Información Confidencial sea necesaria para el cumplimiento de las políticas internas de retención de documentos de **EL TITULAR** con fines de cumplimiento legal, reglamentario o de gobierno corporativo, y esa Información Confidencial retenida permanecerá sujeta a las restricciones de revelación y uso aquí establecidas, a pesar de cualquier terminación del presente Acuerdo. **EL RECEPTOR**, por solicitud escrita de **EL TITULAR**, hará que uno de sus funcionarios autorizados certifique por escrito a **EL RECEPTOR** que los requerimientos de la frase precedente han sido satisfechos en pleno. No se entenderá que **EL RECEPTOR** ha retenido o dejado de devolver o destruir cualquier Información Confidencial si la Información Confidencial recibida o almacenada en formato digital es borrada de discos duros locales en la medida en que no se hagan intentos de recuperar tal Información Confidencial de servidores o back-ups, tomando en cuenta que tal Información Confidencial retenida seguirá sujeta a las restricciones de uso y divulgación aquí establecidas, a pesar de la terminación del presente Acuerdo.

**QUINTA. - NO LICENCIA.** Queda entendido que nada en el presente Acuerdo será interpretado como otorgando o confiriendo derechos por licencia o de otra forma sobre ninguna Información Confidencial revelada a **EL RECEPTOR**. Este Acuerdo busca evitar que cualquiera de las Partes del presente acuerdo use su propia Información Confidencial que se entrega bajo el presente para tratos con terceros con cualquier propósito.

**SEXTA. - NO CESIÓN.** Este Acuerdo no podrá ser cedido por ninguna de las Partes si no se obtiene el consentimiento previo y escrito de la otra.

**SÉPTIMA. - PLAZO.** Este acuerdo estará vigente durante la duración del objeto de que trata la cláusula segunda. Después de finalizado este objeto la confidencialidad de la información clasificada como tal debe mantenerse por un término mínimo de 3 años.

**OCTAVA. – LEY DEL CONTRATO.** El presente Acuerdo se regirá y se interpretará de conformidad con las leyes de la República de Colombia sin tomar en cuenta sus disposiciones de conflicto de leyes.

**NOVENA. – ACUERDO COMPLETO.** Este Acuerdo constituye el Acuerdo total y completo entre las partes respecto de la confidencialidad de la Información Confidencial.

**DECIMA. AUTORIZACIÓN Y OBLIGACIONES VINCULANTES.** Cada una de las Partes declara ante la otra Parte que la suscripción, celebración y cumplimiento de este Acuerdo han sido debidamente autorizadas y que el presente Acuerdo ha sido debidamente suscrito y celebrado por la persona autorizada para ello, y que las obligaciones aquí contenidas constituyen las obligaciones válidas y vinculantes de tal Parte. Las partes suscriben el presente documento a los XXXX días (XXX) del mes de XXXX del año XXXX.

---

**INCUBADORA DE NEGOCIOS DE LA UNIVERSIDAD LIBRE (INUL)**

NIT: XXXXX

DIRECTOR XXXXXXXXXXXXX

C.C. No. XXXXXX de XXXX

Dirección: XXXXX

Teléfono: XXXX

TITULAR

---

XXXXXXXXXX

C.C. No. XXXXXXXX

RECEPTOR











# PROPUESTA PROYECTO CAPITAL SEMILLA UNIVERSIDAD LIBRE

Elaborado por: CEIDEUL



## **ALCANCE**

Presentar propuesta Capital Semilla para apoyar los proyectos emprendedores de la Universidad Libre, alineados al PEI y PIDI.

## **OBJETIVO**

Obtener la aprobación para la consecución de recursos de Capital Semilla de la Universidad Libre.

# CONTENIDO



1. CAPITAL SEMILLA
2. REFERENTES DE IES, CON APLICACIÓN DE CAPITAL SEMILLA
3. TIPOS DE CAPITAL SEMILLA PARA APLICAR EN LA UNIVERSIDAD LIBRE
4. FASES DEL PROYECTO CAPITAL SEMILLA
5. BENEFICIOS TRIBUTARIOS
6. ESTRUCTURA ORGÁNICA Y FUNCIONAL PARA EL DESARROLLO DEL CAPITAL SEMILLA
7. MODELO PROPUESTA GRUPO ÁNGELES INVERSIONISTAS Y CROWDFUNDING
8. GRUPOS DE INTERÉS INTERNOS UNIVERSIDAD LIBRE
9. ECOSISTEMA INSTITUCIONAL CAPITAL SEMILLA CEIDEUL
10. PROCESO SELECCIÓN DE PROYECTOS A POSTULAR AL CAPITAL SEMILLA
11. VERIFICACIÓN DE LOS INVERSIONISTAS PARA REALIZAR APORTES DE CAPITAL SEMILLA
12. ASIGNACIÓN CAPITAL SEMILLA
13. EJES TEMÁTICOS
14. FINANCIACIÓN DEL CAPITAL SEMILLA
15. IMPACTO SOCIAL Y TECNOLÓGICO
16. RECOMENDACIONES

# 1. CAPITAL SEMILLA

Se define como el financiamiento inicial, reembolsable o no, definido por quién va a otorgar dicho capital para la creación de una microempresa o para incorporar una nueva línea de productos y/o servicios en una empresa ya existente.

Tiene como objetivo fomentar y promover la creación de nuevos negocios, que estén en etapa de proyecto, de incubación o en fase inicial de implementación.

Fuente: [http://www.umag.cl/biblioteca/tesis/navarro\\_diaz\\_2008.pdf](http://www.umag.cl/biblioteca/tesis/navarro_diaz_2008.pdf)

## 2. REFERENTES DE IES, CON APLICACIÓN DE CAPITAL SEMILLA

IES con modelos de apoyo financiero para el emprendimiento:



CESA



Universidad CES



Universidad del Norte



Fecha: 07/10/2020

## 2.1 Modelo CESA

### Club de Ángeles Inversionistas

- Es un grupo de miembros que cumple unos requisitos determinados de inversión, el club promueve el fortalecimiento y capacidades en los inversionistas.
- Se generan espacios de contacto entre los miembros del club y emprendedores en busca de capital inteligente.
- El club es coordinado desde la oficina de egresados del CESA, junto con un grupo de 10 egresados socios fundadores del Club, con el apoyo del Centro de Innovación y Emprendimiento Incuba.

Fuente: <https://www.cesa.edu.co/cesa-conecta/emprendimiento-cesa-conecta/>

## 2.2 Modelo Universidad CES

- Apoyo continuo a la creatividad y las ideas innovadoras, con talento humano de alto nivel y capital de riesgo.
- Ideas de negocio basadas en el conocimiento.

 <b>GenomaCES</b>	 <b>Hola Dr.</b>	 <b>Unidad de toxicidad In Vitro -UTI-</b>	 <b>Unidad de Biotecnología Vegetal -UBI-</b>
Laboratorio de genómica clínica, medicina personalizada, pruebas genéticas y genómicas.	Modelo de atención en salud, oportuno y seguro, 24/7, soportado en una aplicación móvil.	Laboratorio de evaluación toxicológica de productos, materias primas y contaminantes.	Unidad dedicada a la prestación de servicios e investigación para el sector agrícola, forestal y otros.

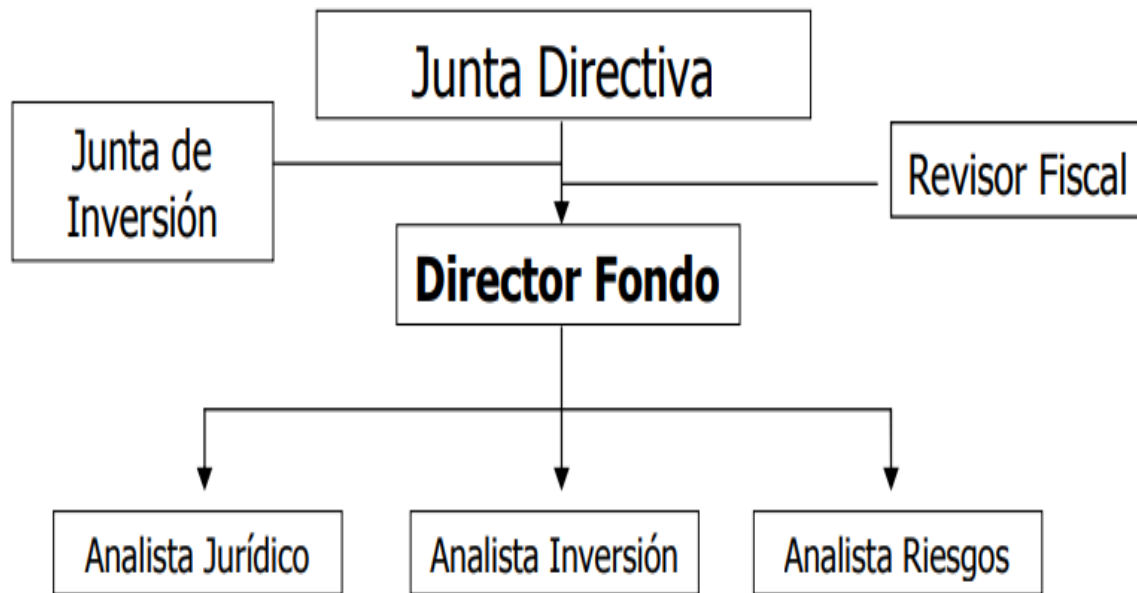
Fuente: <https://www.ces.edu.co/investigacion-e-innovacion/unidades-de-negocio-basadas-en-conocimiento/>



## 2.3 Modelo Universidad del Norte Estructura Orgánica de FCR



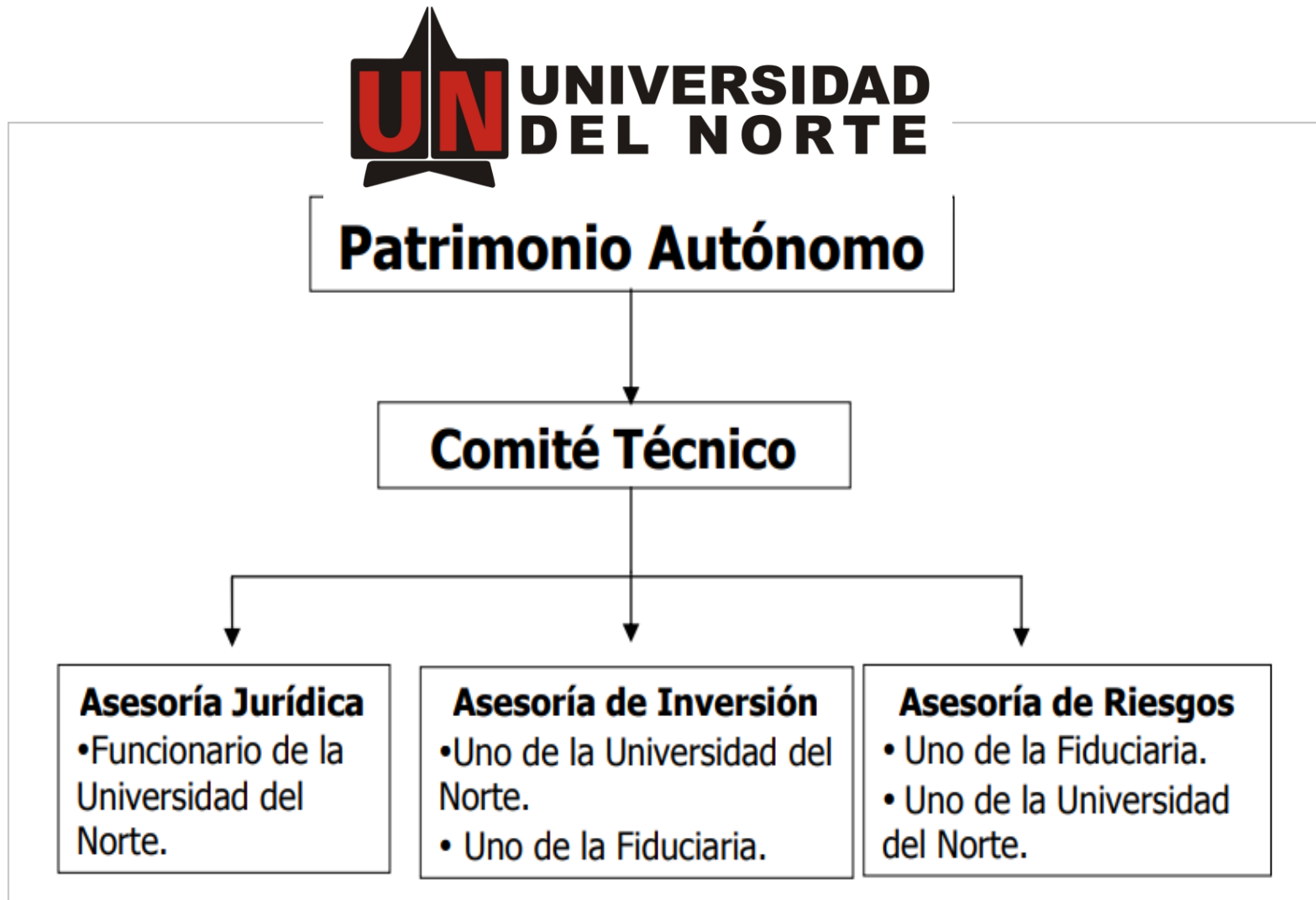
FUNDACION FCR UNIVERSIDAD DEL NORTE



- ✓ *Junta Directiva:* La cual será la encargada de definir los lineamientos macros de cómo funcionaría el FCR.
- ✓ *Junta de Inversión:* Será la encargada de revisar los proyectos que presente el Centro de Emprendimiento de la Universidad del Norte, así mismo definirá los montos y los proyectos o negocios nuevos a apalancar.
- ✓ *Revisor Fiscal:* Será el encargado de certificar los estados financieros y velar para que la administración cumpla los estatutos de la empresa.
- ✓ *Director del Fondo:* Será el representante legal de la Fundación FCR de la Universidad del Norte, tendrá a cargo la dirección general y hará parte, tanto de la junta de inversión como de la junta directiva.
- ✓ *Analista Jurídico:* Será el encargado de realizar revisión a todos los aspectos jurídicos concernientes al tema de las inversiones.
- ✓ *Analista de Inversión:* Será el encargado de evaluar financieramente y comercialmente los proyectos presentados.
- ✓ *Analista de Riesgo:* Será el encargado de analizar y auditar los riesgos en que incurra el FCR de la Universidad del Norte.



## 2.3.1 Estructura de Comité Técnico



# 3. TIPOS DE CAPITAL SEMILLA PARA APLICAR EN LA UNIVERSIDAD LIBRE



## Crowdfunding de Inversión

- Donde el emprendedor obtiene la inversión necesaria para poner en marcha su emprendimiento por parte de aportes económicos, de pequeños inversores particulares o profesionales en forma colectiva.

## Crowdfunding de Prestamos

- Este modelo consiste en que las personas naturales o jurídicas realizan préstamos a los emprendedores, se realiza un fondo entre los inversionistas disminuyendo así el riesgo y aumentando la rentabilidad, pues al ser un préstamo, el emprendedor se ve obligado a pagar ese capital en un futuro.

# TIPOS DE CAPITAL SEMILLA PARA APLICAR EN LA UNIVERSIDAD LIBRE



## Crowdfunding de Recompensas

- En este caso los inversionistas que realizan su aporte económico reciben a cambio una recompensa que puede ser un producto, servicio, premio agradecimiento o reconocimiento.

## Crowdfunding de Donación

- Este modelo de financiación colectiva suele hacerse para financiar proyectos no empresariales, normalmente proyectos sociales o creaciones artísticas o culturales, ya que no existe una retribución alguna para los inversionistas.

## 4. FASES DEL PROYECTO CAPITAL SEMILLA

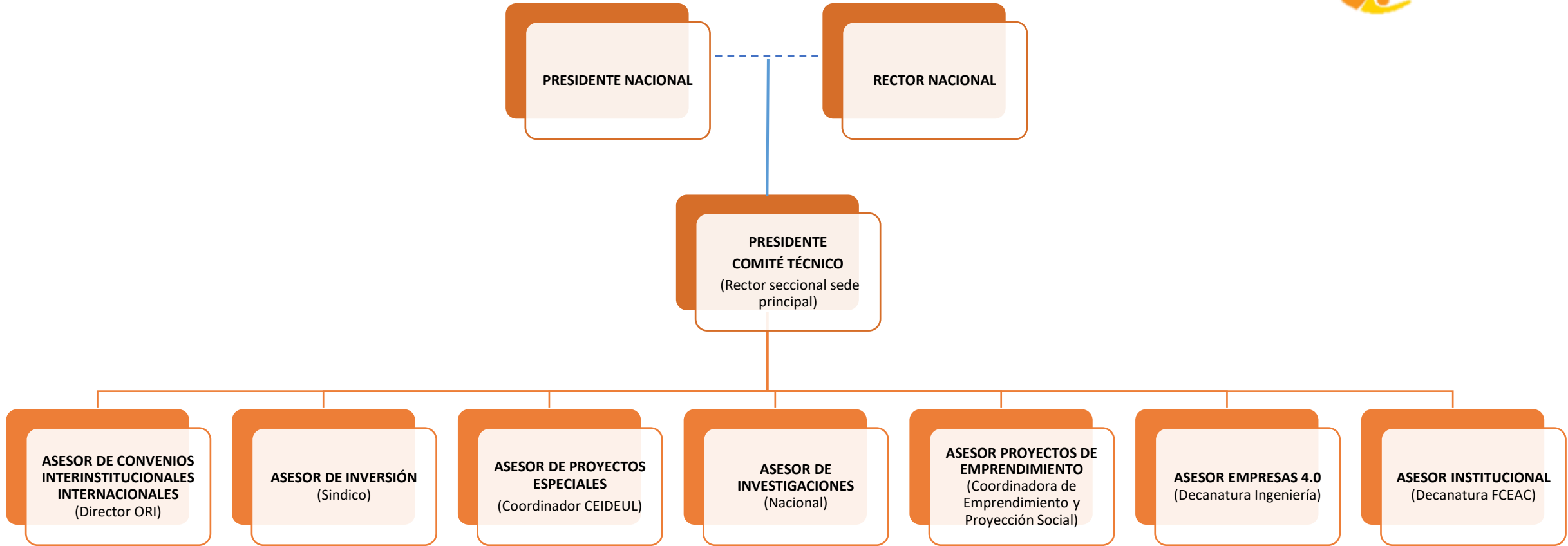


1. Preselección de Proyectos CEIDEUL
2. Selección de Proyectos Comité Técnico
3. Pitch de los Proyectos de Emprendedores seleccionados por parte del Comité Técnico
4. Evaluación y Adjudicación del Capital Semilla
5. Políticas de seguimiento Capital Semilla

## 5. BENEFICIOS TRIBUTARIOS

Para tal efecto se propone expedir un certificado de donación que sea expedido por la Universidad Libre con el fin de beneficiar a aquellas empresas privadas o publicas, con el fin de que apliquen beneficios tributarios.

# 6. ESTRUCTURA ORGÁNICA Y FUNCIONAL PARA EL DESARROLLO DEL CAPITAL SEMILLA



El comité técnico es el encargado de dar el visto bueno final de los proyectos.  
Las empresas se formalizan cuando ya tienen una estructura de operación en funcionamiento.

## 6.1 Evaluadores del Pitch De Proyectos



- *El Comité Técnico tiene voz y voto.*
- *El representante de los Inversionistas tiene VOZ.*



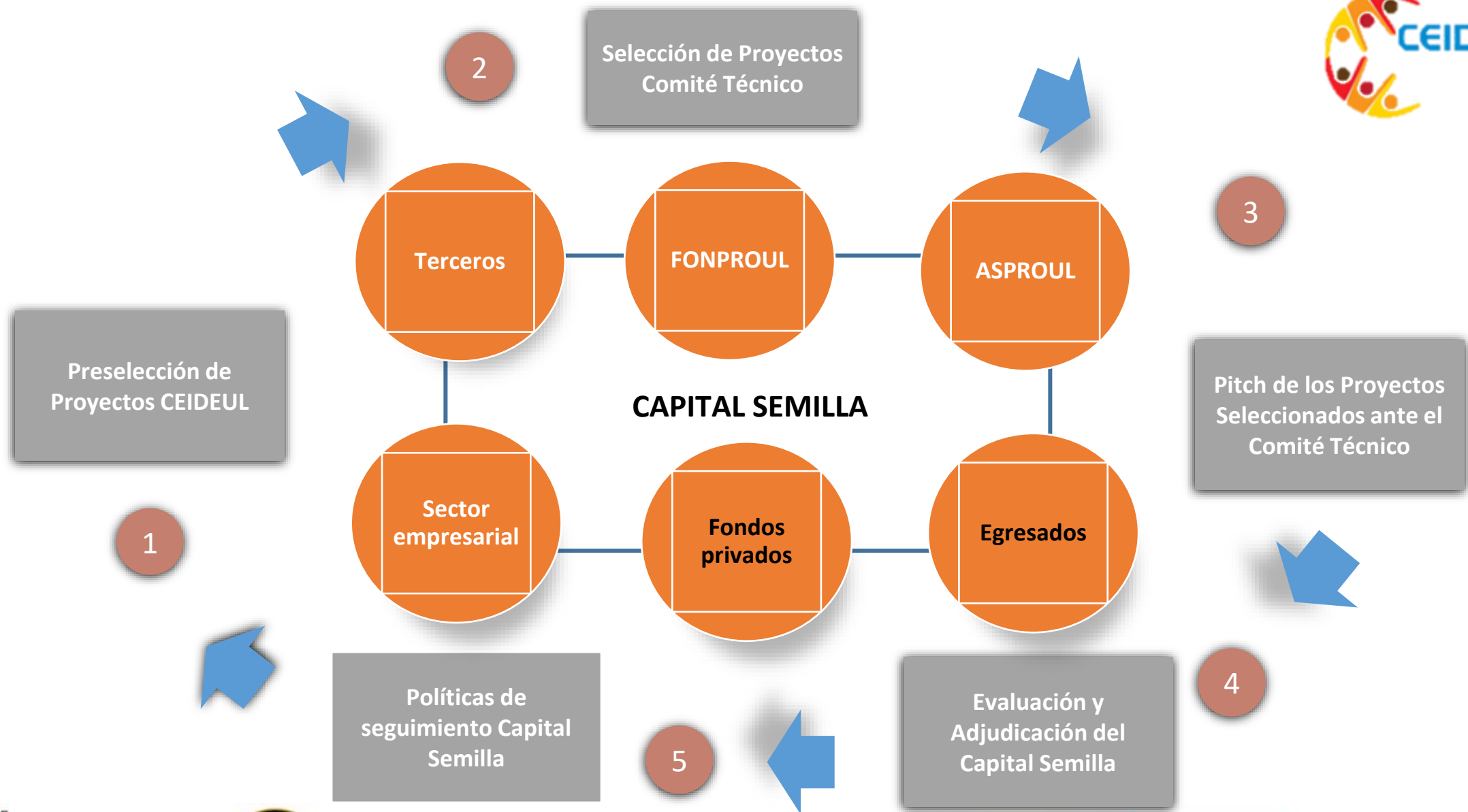
# 6.2 Propuesta de Funciones Comité Técnico CEIDEUL



- a. Aprobar el instrumento financiero (Crowdfunding) el cual permita la participación colaborativa de Personas Naturales y Personas Jurídicas con el fin de realizar los aportes y definir el tipo de Crowdfunding a utilizar.
- b. Aprobar los procesos y procedimientos para el capital semilla.
- c. Identificar los grupos de interés (Ángeles Inversionistas) que apoyaran el proyecto capital semilla.
- d. Aprobar la convocatoria de proyectos.
- e. Seleccionar los mejores proyectos presentados por los emprendedores para asignación del capital semilla.
- f. Este comité sesionará con el (50%) de los miembros (lo que corresponde a 4 miembros o más)



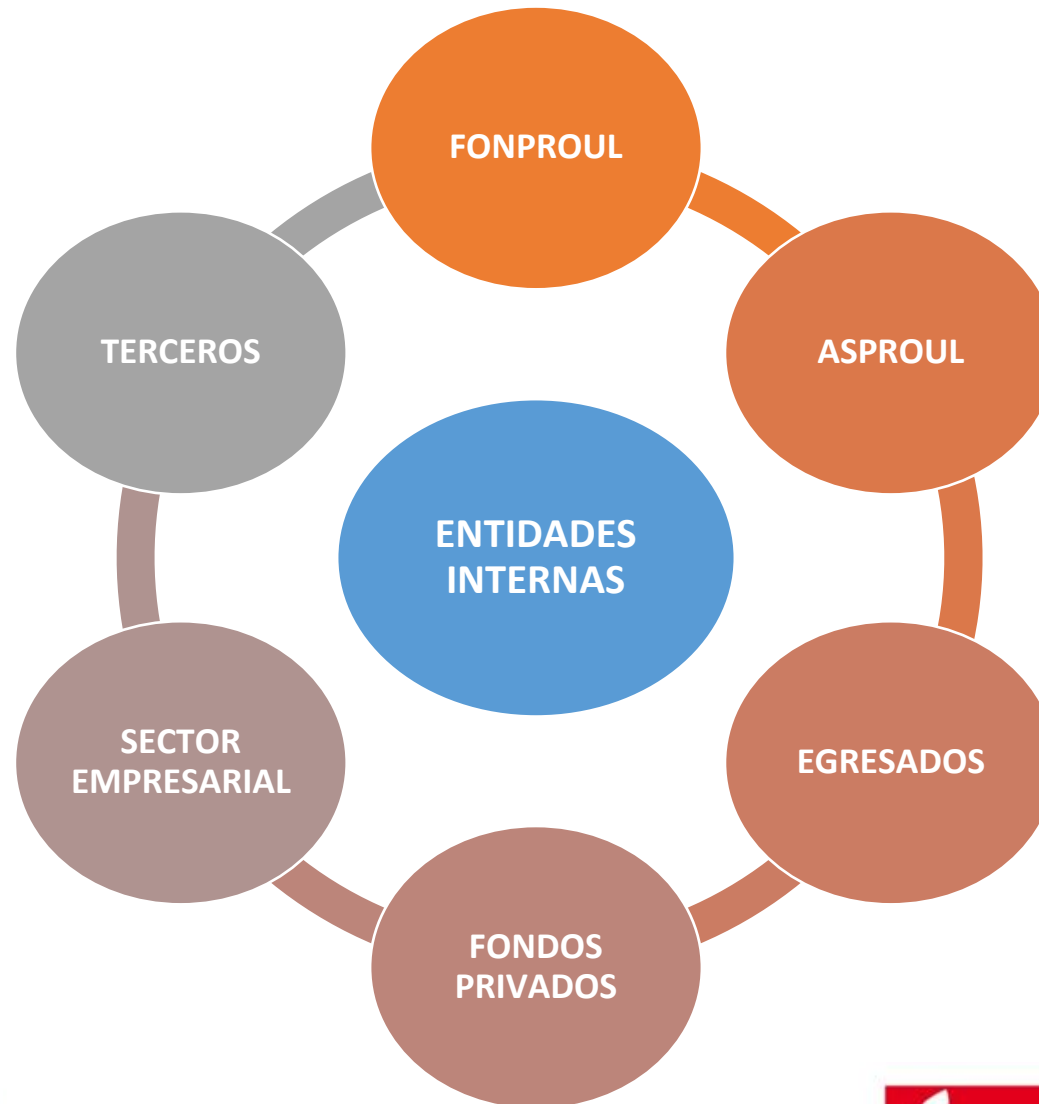




# 7. MODELO PROPUESTA GRUPO ÁNGELES INVERSIONISTAS Y CROWDFUNDING



# 8. GRUPOS DE INTERÉS INTERNOS UNIVERSIDAD LIBRE



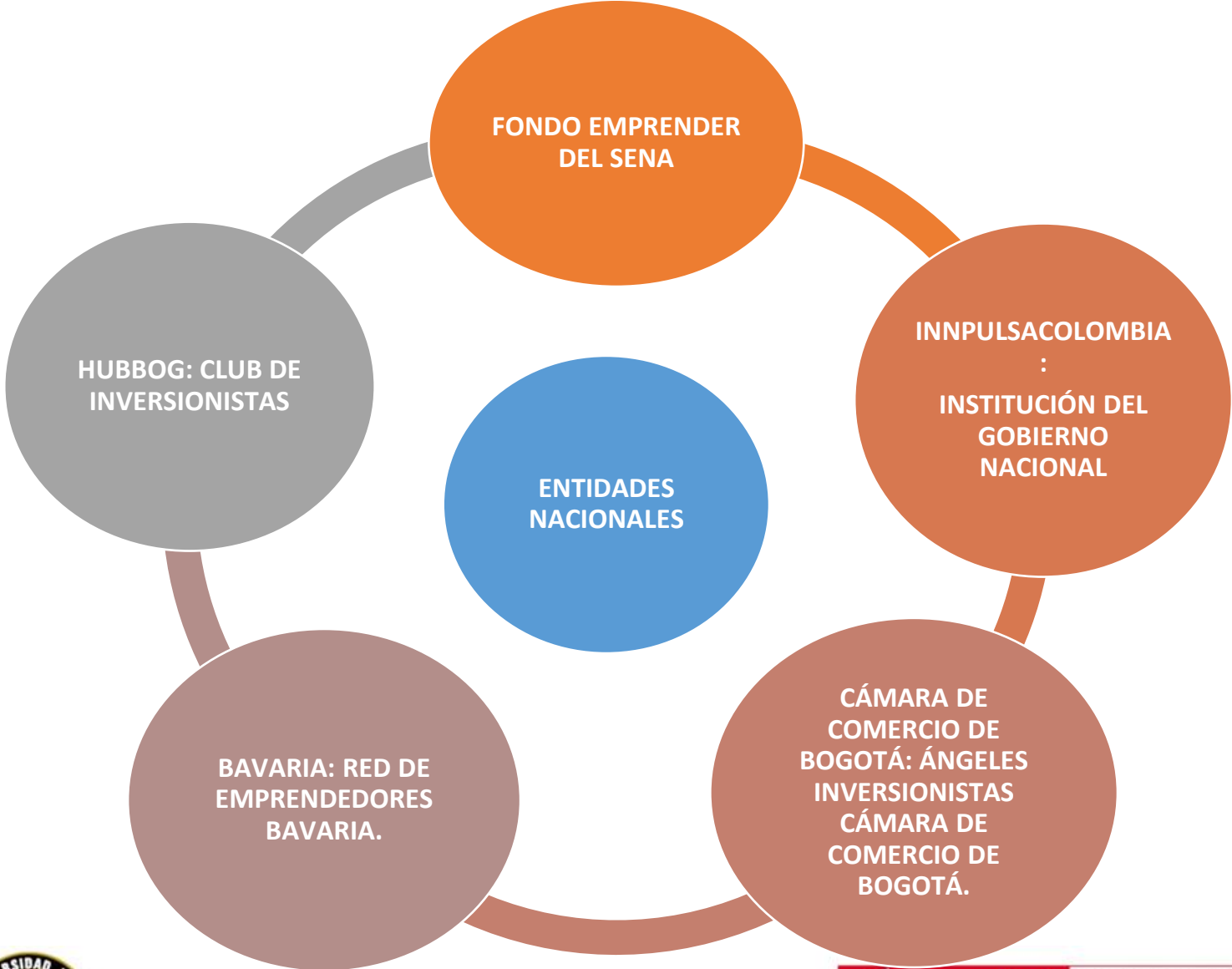
**UNIVERSIDAD LIBRE**



RESOLUCIÓN n.º 18892 AGOSTO 22 DE 2016 (4 AÑOS)

Fecha: 07/10/2020

# 8.1 Entidades Nacionales



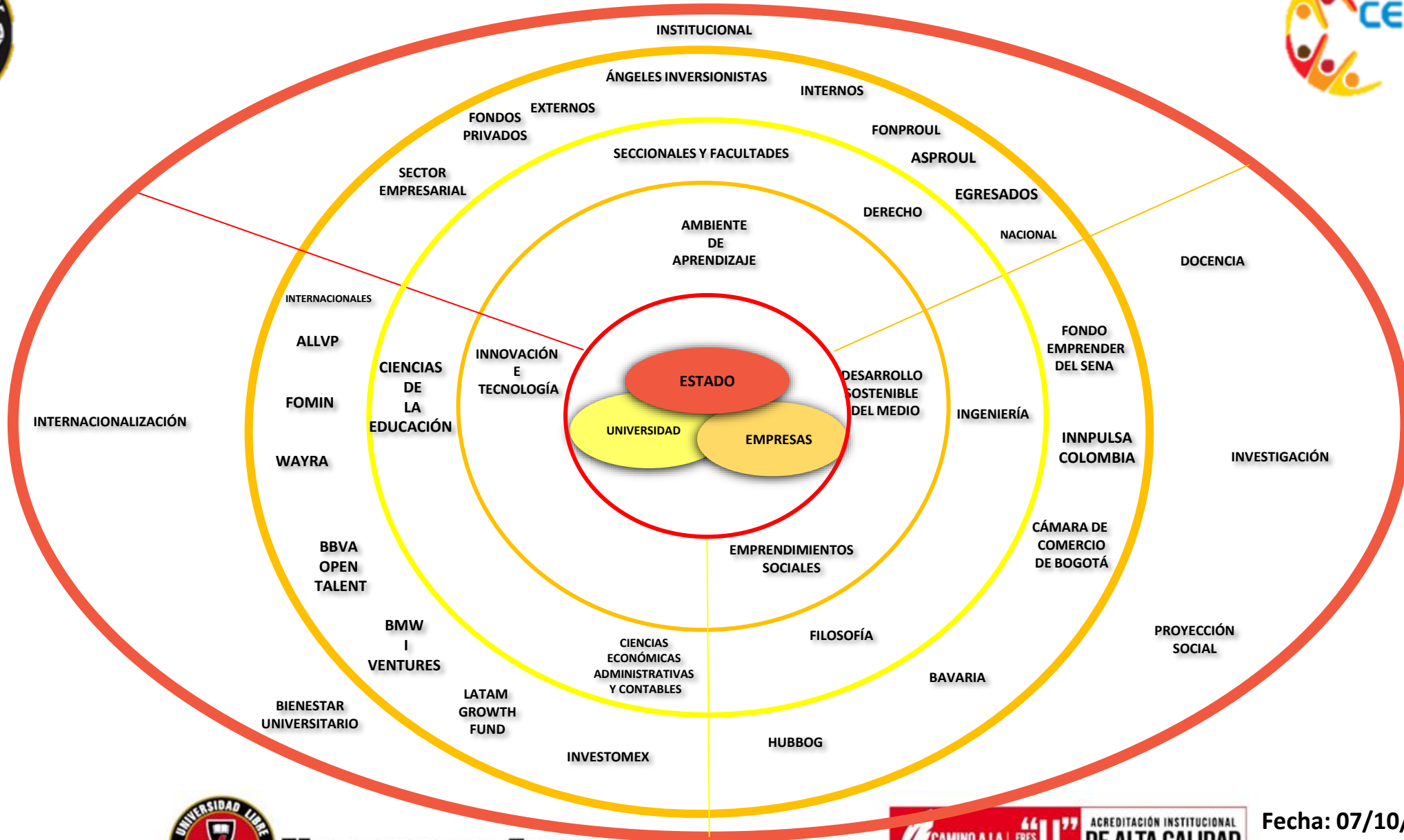


## 8.2 Entidades Internacionales





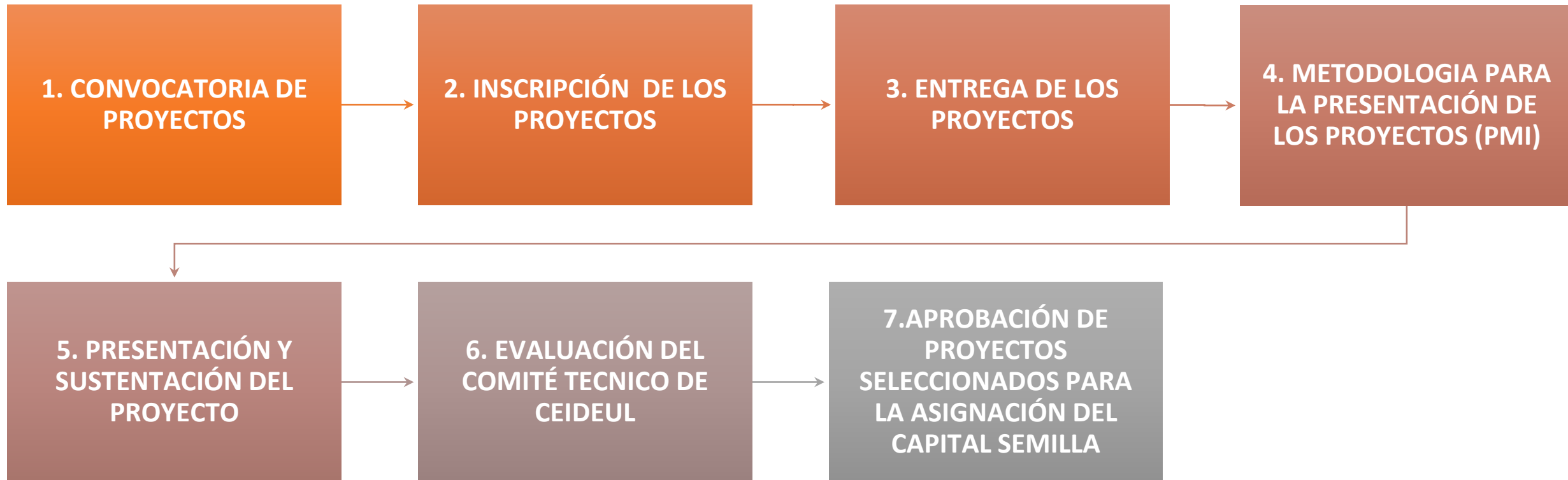
# 9. ECOSISTEMA INSTITUCIONAL CAPITAL SEMILLA CEIDEUL NACIONAL



**UNIVERSIDAD LIBRE**

Fecha: 07/10/2020

# 10. PROCESO SELECCIÓN DE PROYECTOS A POSTULAR AL CAPITAL SEMILLA



# 10.1 Requisitos para acceder a Capital Semilla



1. INSCRIPCIÓN DEL PROYECTO EN CEIDEUL

2. ACOMPAÑAMIENTO EN CAPITAL SEMILLA

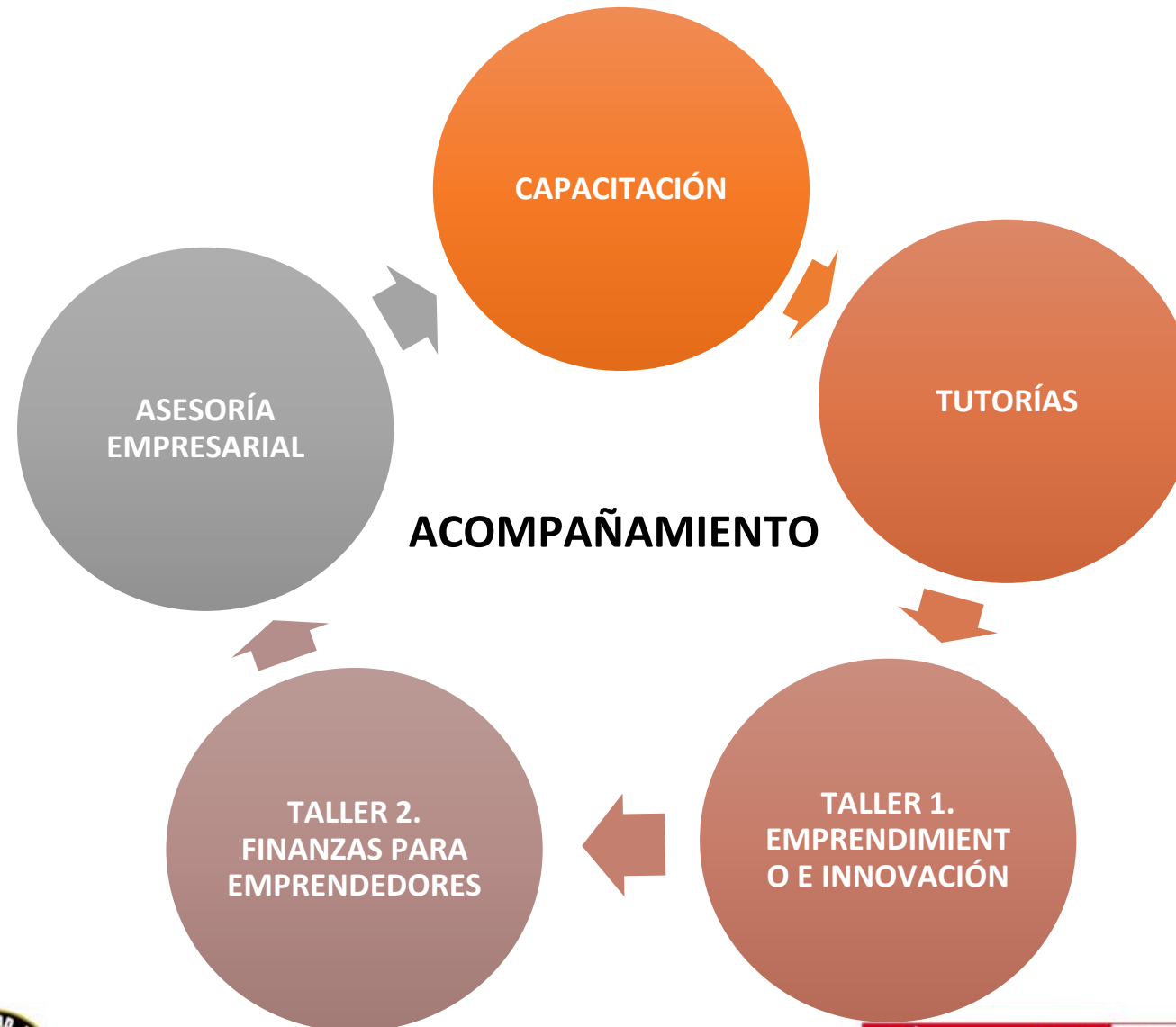
3. PRESENTACIÓN EN EL ELEVATOR PITCH Y PARTICIPACIÓN EN LA FERIA EMPRESARIAL

4. ACOMPAÑAMIENTO A TRAVÉS DE LA DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN DE CADA FACULTAD Y SECCIONAL

5. ASIGNACIÓN DE CAPITAL SEMILLA (A LOS EMPRENDEDORES NO SE LES DESEMBOLSA DINERO, SOLO RECURSOS Y SERÁN GESTIONADOS POR CADA CEIDEUL Y APROBADOS POR CEIDEUL BOGOTÁ CON EL FIN DE SER GIRADOS A LOS PROVEEDORES)



# 10.2 Acompañamiento en Capital Semilla

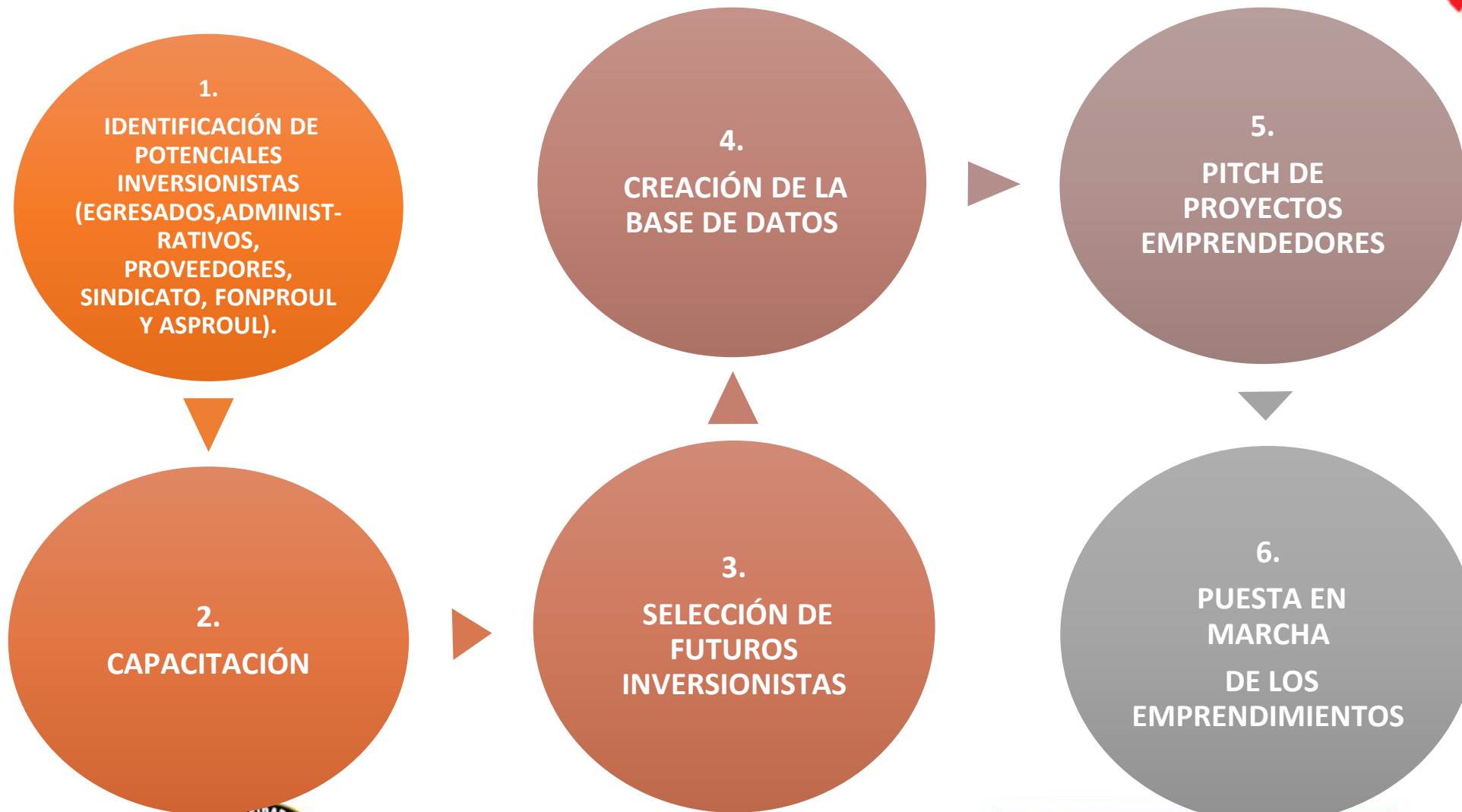


# 11. VERIFICACIÓN DE LOS INVERSIONISTAS PARA REALIZAR APORTES DE CAPITAL SEMILLA



- La Universidad Libre verificará a través de la dirección financiera de la seccional Bogotá a los inversionistas, mediante estudio de vigencia legal con el fin de que reúna las condiciones para ser aceptado, previo estudio realizado por los jurídicos y aprobado por el Comité Técnico Capital Semilla.

# 11.1 Proceso Selección de Potenciales Inversionistas



## 12. ASIGNACIÓN CAPITAL SEMILLA



# 13. EJES TEMÁTICOS

Conforme a las funciones sustantivas de la Universidad: Docencia, investigación, proyección social y de acuerdo a los documentos institucionales PEI y PIDI, se propone trabajar los siguientes ejes temáticos.

- Tecnología e innovación
- Emprendimientos artísticos y culturales (Economía naranja)
- Emprendimientos empresariales (Negocios verdes)
- Emprendimientos sociales
- Emprendimientos Turísticos
- Desarrollo sostenible del medio ambiente
- Emprendimientos productivos
- Servicios y servicios especializados
- Proyectos Especiales

# 14. FINANCIACIÓN DEL CAPITAL SEMILLA



## 14.1 Rangos Propuestos para la Financiación de Capital Semilla

RANGOS	VALOR
Rango 1	\$ 250.000.000 – \$ 500.000.000
Rango 2	\$ 500.000.000 – \$ 1.000.000.000

## 14.2 Propuesta Financiación Capital Semilla Centro De Emprendimiento, Innovación y Desarrollo Empresarial de la Universidad Libre (CEIDEUL) Financiación Capital Semilla



No.	Categorías	Asignación por Proyecto	Número de Proyectos	Capital Semilla Solicitado
1	Proyectos de Base Tecnológica	\$ 30.000.000	10	\$ 300.000.000
2	Proyectos Economía Naranja	\$ 20.000.000	6	\$ 120.000.000
3	Proyectos Emprendimiento Sociales	\$ 18.000.000	7	\$ 126.000.000
4	Proyectos de Desarrollo Sostenible del Medio Ambiente	\$ 16.000.000	7	\$ 112.000.000
5	Emprendimientos Productivos	\$ 18.000.000	8	\$ 144.000.000
6	Proyectos de Servicios y Servicios Especializados	\$ 16.500.000	7	\$ 115.500.000
7	Proyectos Especiales	\$ 16.500.000	5	\$ 82.500.000
			50	\$ 1.000.000.000

## 14.3 Propuesta Financiación Capital Semilla Centro de Emprendimiento, Innovación y Desarrollo Empresarial de la Universidad Libre (CEIDEUL)

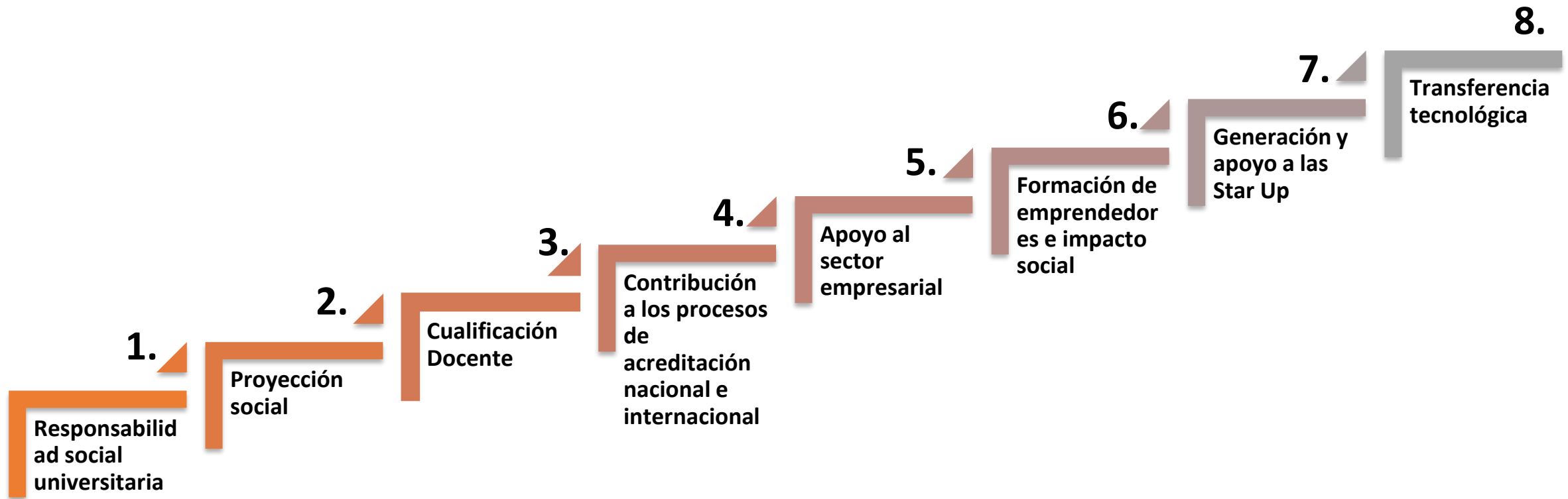
### Financiación Capital Semilla



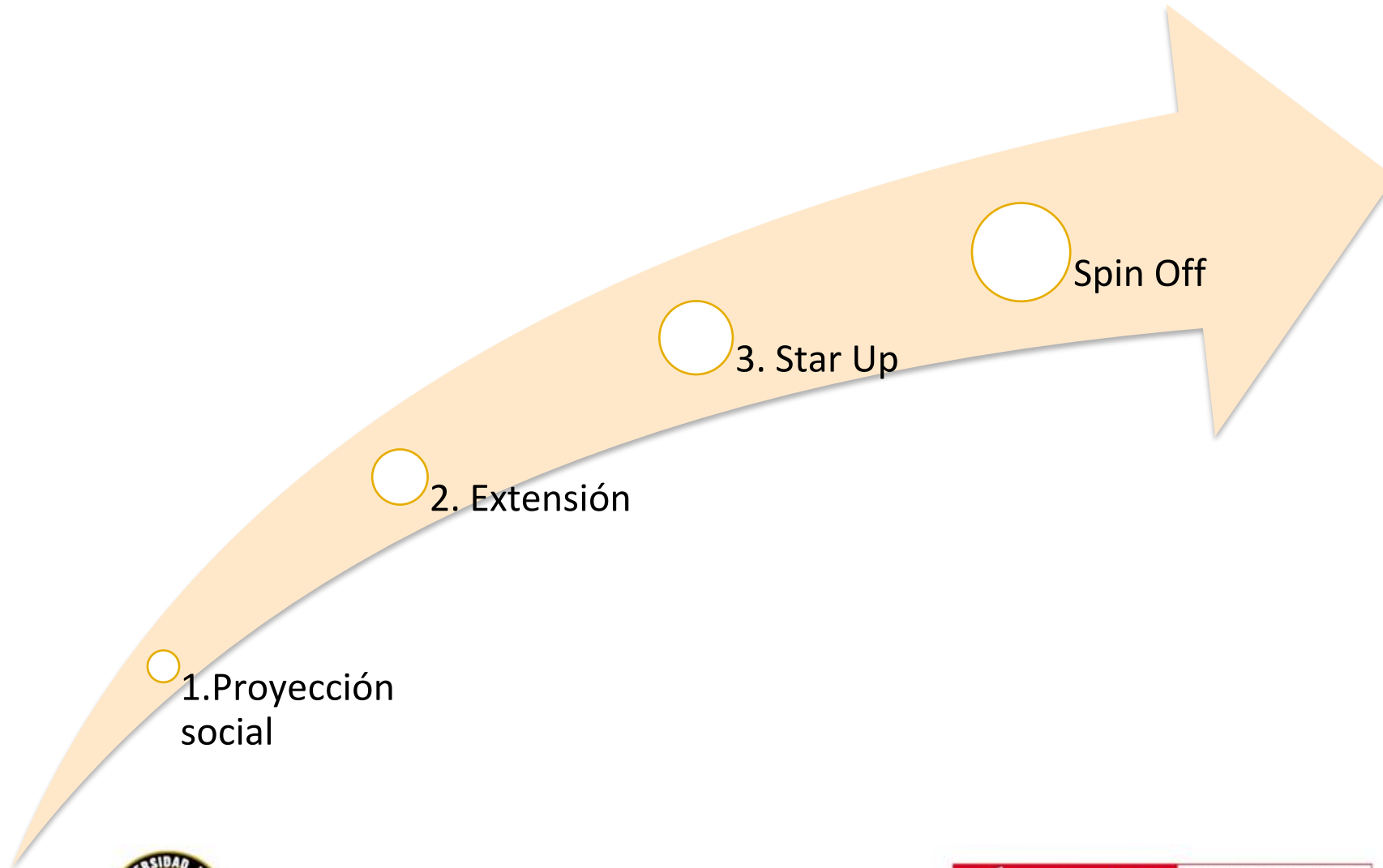
No.	Categorías	Asignación por Proyecto	Número de Proyectos	Capital Semilla Solicitado
1	Proyectos de Base Tecnológica	\$ 25.000.000	8	\$ 200.000.000
2	Proyectos Economía Naranja	\$ 15.000.000	4	\$ 60.000.000
3	Proyectos Emprendimiento Sociales	\$ 8.000.000	5	\$ 40.000.000
4	Proyectos de Desarrollo Sostenible del Medio Ambiente	\$ 10.000.000	5	\$ 50.000.000
5	Emprendimientos Productivos	\$ 12.000.000	7	\$ 84.000.000
6	Proyectos de Servicios y Servicios Especializados	\$ 8.000.000	5	\$ 40.000.000
7	Proyectos Especiales	\$ 6.500.000	4	\$ 26.000.000
			38	\$ 500.000.000



# 15. IMPACTO SOCIAL Y TECNOLÓGICO



# 15.1 PROYECCIÓN DE CAPITAL SEMILLA



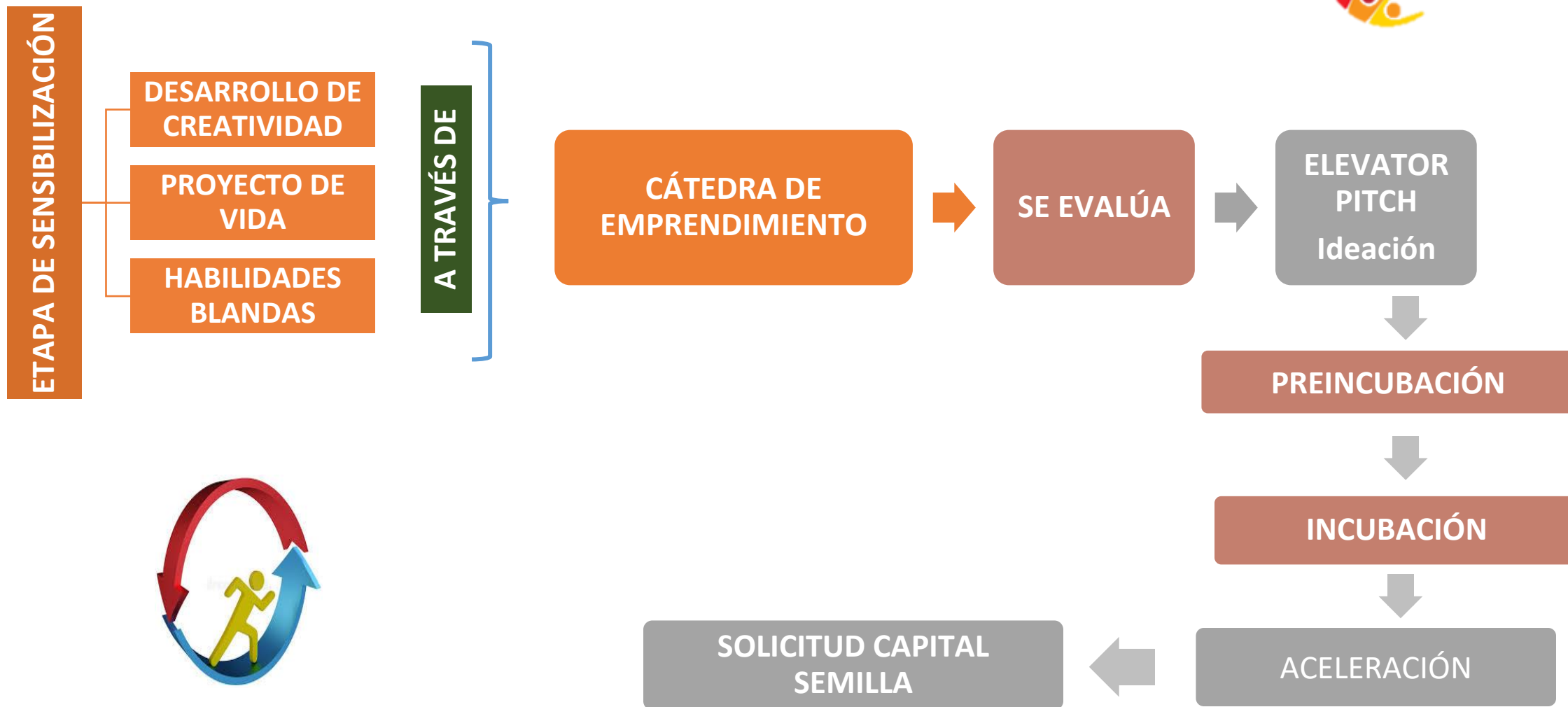
**UNIVERSIDAD LIBRE®**



RESOLUCIÓN n.º 18892 AGOSTO 22 DE 2016 (4 AÑOS)

Fecha: 07/10/2020

# 15.2 Ruta Emprendedora



## 16. RECOMENDACIONES



1. Crear criterios y requisitos para pertenecer al grupo de inversionistas
2. Crear criterios de evaluación y adjudicación de Capital Semilla
3. Crear las políticas de seguimiento para los emprendedores
4. Definir el porcentaje de participación por parte de la Universidad Libre ante el aporte de capital semilla a los emprendedores (Spin Off)
5. Recibir los recursos a través Dirección Financiera

# RECOMIENDACIONES



6. El Comité Técnico es el responsable de aceptar o rechazar a los grupos de interés.
7. Crear un centro de costos para CEIDEUL, con el fin de gestionar los recursos.
8. El Comité Técnico aprueba la asignación de los recursos a los proyectos.
9. Cada seccional de CEIDEUL realiza el acompañamiento a sus respectivos proyectos.
10. Definir el porcentaje sobre las utilidades, con el fin de recuperar el retorno de la inversión del Capital Semilla, el cual servirá para refinanciar nuevos proyectos.



# *Muchas Gracias*





Universidad Libre

Centro de Emprendimiento, Innovación y Desarrollo  
Empresarial de la Universidad Libre (CEIDEUL)



# PROPUESTA GUÍA METODOLÓGICA PARA LA MEDICIÓN DEL IMPACTO SOCIAL

**Clara Inés Camacho Roa**

Decana de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables

**Nieves Duarte Paipa**

Directora del Programa de Administración de Empresas

**John Fredy Avendaño Mancipe**

Coordinador de CEIDEUL

**Carmen Elisa Mateus**

Coordinadora de la Unidad de Emprendimiento y Proyección Social

**Autoras**

**Marilyn Muñoz Rodríguez**

Docente de Jornada Completa

**Nancy Jeraldinne Reina Galindo**

Practicante Universitario

Bogotá, Colombia

2021



## Tabla de contenido

<b>PARTE 1: INTRODUCCIÓN Y VISTA GENERAL</b> .....	4
Objetivo .....	4
Alcance .....	4
Sobre el Centro de Emprendimiento, Innovación y Desarrollo Empresarial de la Universidad Libre (CEIDEUL) .....	5
Misión.....	5
Visión .....	5
Área de Proyección Social de CEIDEUL.....	6
Visión .....	6
Misión.....	6
Definición de impacto social .....	7
Importancia de medir el impacto social.....	7
<b>PARTE 2: SOBRE EL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE IMPACTO SOCIAL</b> ..	8
<b>PARTE 3: PROCESO DE MEDICIÓN DE IMPACTO SOCIAL</b> .....	13
Seccional: .....	14
Facultad: .....	14
Ejes pragmáticos.....	16
Alineación con Objetivos de los programas del Plan Integral de Desarrollo Institucional (PIDI):.....	19
Alineación con Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS):.....	19
1. Descripción de la actividad, programa o proyecto .....	19
Tipo de proyecto:.....	20
Nombre del Proyecto:.....	20
Objetivo del proyecto: .....	20
Alcance: .....	21
Periodo para evaluar: .....	21
2. Descripción de la situación actual .....	21
3. Hipótesis .....	22
4. Definición de las variables para medir .....	22
5. Medición de Impacto Social .....	23
6. Instrumentos de recolección de datos .....	24
7. Indicadores.....	25





8. Análisis de la información.....	25
9. Conclusiones y Recomendaciones .....	28
<b>PARTE 4: INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE IMPACTO SOCIAL.....</b>	<b>28</b>
Referencias .....	36

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Aspectos Generales del Instrumento de medición de impacto social.....	13	2
<b>Tabla 2.</b> Líneas de acción estratégicas de Campus Responsable .....	16	
<b>Tabla 3.</b> Líneas de acción estratégicas de Formación Ciudadana y Responsable .....	17	
<b>Tabla 4.</b> Líneas de acción estratégicas de Participación Social.....	18	
<b>Tabla 5.</b> Líneas de acción estratégicas de Gestión del Conocimiento.....	19	
<b>Tabla 6.</b> Descripción del proyecto - Instrumento de medición de impacto social.....	20	
<b>Tabla 7.</b> Descripción de la población y la situación actual - Instrumento de medición de impacto social.....	21	
<b>Tabla 8.</b> Hipótesis - Instrumento de medición de impacto social.....	22	
<b>Tabla 9.</b> Definición de las variables para medir - Instrumento de medición de impacto social.....	23	
<b>Tabla 10.</b> Medición del Impacto - Instrumento de medición de impacto social.....	23	
<b>Tabla 11.</b> Instrumento de recolección de datos - Instrumento de medición de impacto social .....	24	
<b>Tabla 12.</b> Análisis de la información y marco de evaluación de impacto del proyecto - Instrumento de medición de impacto social .....	26	
<b>Tabla 13.</b> Instrumento de medición de impacto social .....	29	

## INDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Objetivos de Desarrollo Sostenible.....	9
<b>Figura 2.</b> Modelo Instrumento de Medición de Impacto Social.....	12



## Presentación

El Centro de Emprendimiento, Innovación y Desarrollo Empresarial de la Universidad Libre (CEIDEUL) cuenta con la Unidad de Emprendimiento y Proyección Social, espacio que busca desarrollar, fortalecer, fomentar y apoyar a los estudiantes, empresarios o personas de la comunidad Unilibrista que estén interesados en generar proyectos que impacten positivamente a todos los sectores del país, con el fin de dar solución a diversas problemáticas económicas, sociales, productivas y en general a todos los temas que actualmente abaten al país (Universidad Libre, 2021).

Por lo tanto, consciente de la proyección social del Centro de Emprendimiento, Innovación y Desarrollo Empresarial de la Universidad libre, y del compromiso de impactar positivamente en la comunidad de Engativá a través de los proyectos y actividades integrados por los estudiantes, docentes y en general la comunidad Unilibrista, se busca tener conocimiento y control del impacto que estos generan, para el logro de los objetivos propuestos.

Por ende, se desarrolla un instrumento de medición de impacto social para llevar seguimiento, control y evaluar el impacto que los proyectos desarrollados, con el fin de llevar un registro y poder detallar los puntos clave para identificar impactos negativos y corregirlos, así mismo, de evidenciar y contribuir en el fortalecimiento del impacto positivo y así replicarlo.

Esta guía constituye una herramienta de gran importancia para la toma de decisiones y aplicación de criterios que ayudan a fortalecer el programa de proyección social, y la



generación de estrategias para realizar y apoyar proyectos sociales que redunden en beneficio de los sectores menos favorecidos, acordes con la filosofía, PEI y PIDI de la Universidad Libre.

## **PARTE 1: INTRODUCCIÓN Y VISTA GENERAL**

### **Introducción**

4

### **Objetivo**

Establecer el paso a paso para aplicar el instrumento de medición de impacto social en los diferentes planes, programas, proyectos gestionados por la Universidad Libre.

### **Objetivos específicos**

- Instrumentalizar la medición de impacto social para la Universidad Libre.
- Establecer una guía de implementación del instrumento de medición de impacto social.
- Concientizar la necesidad de medir el impacto social en los proyectos o actividades desarrolladas, así como, dar a conocer los elementos necesarios para su medición.

### **Alcance**

Este instrumento de medición de impacto social puede ser utilizado para evaluar durante y después de haber implementado cualquier proyecto o actividad con enfoque a la proyección social en las diferentes facultades o seccionales de la Universidad Libre.



## **Sobre el Centro de Emprendimiento, Innovación y Desarrollo Empresarial de la Universidad Libre (CEIDEUL)**

El CEIDEUL nace en el año 2008, en la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad Libre, ante la necesidad de fortalecer elementos curriculares como son el emprendimiento, la práctica empresarial y la proyección social, con miras a la formación de líderes profesionales y empresariales (Universidad Libre, 2021).

5

El centro de emprendimiento, innovación y desarrollo empresarial permite la participación de la comunidad Unilibrista en el emprendimiento y en el empresarismo, para incentivar el desarrollo de proyectos tecnológicos e innovadores. Igualmente brinda asesoramiento a las MiPymes del país (Universidad Libre, 2021).

### **Misión**

Ser un Centro de proyección económica y social, en el que participa la comunidad de la Universidad Libre en el emprendimiento y el empresarismo, con el fin de desarrollar proyectos tecnológicos e innovadores, así como asesorar las MiPymes del país, extendiendo sus servicios dentro de su entorno, promoviendo la creación de Empresa y Proyectos sustentables con la comunidad, que respondan a las necesidades de la población con miras a mejorar la calidad de vida (Universidad Libre, 2021).

### **Visión**

En el año 2025 el CEIDEUL será un Centro-Instituto de la Universidad Libre, reconocido por el fomento al emprendimiento y el empresarismo del país, por su activa participación y liderazgo interinstitucional en el desarrollo empresarial de la Ciudad-Región, por sus aportes



a la implementación de políticas relacionadas con la innovación, ciencia y tecnología, y, por su activa participación en estudios y proyectos institucionales relacionados con el sector productivo del país a través de talento humano a nivel de docentes, investigadores y estudiantes que interactúan mediante el trabajo en equipo (Universidad Libre, 2021).

## **Área de Proyección Social de CEIDEUL**

6

CEIDEUL cuenta el área de proyección social con el objeto de realizar y apoyar proyectos sociales que redunden en beneficio de los sectores menos favorecidos, acordes con la filosofía, PEI y PIDI de la Universidad Libre, en el que se desarrollan actividades a través de estudiantes voluntarios que aportan en los diversos procesos desde el conocimiento de sus carreras profesionales.

### **Visión**

El programa de proyección social de la Universidad Libre Sede Bosque Popular tendrá como mínimo un proyecto activo junto a la comunidad de Engativá, con el fin de impactar positivamente a los habitantes de ese sector de la capital y permitir que esta se involucre de una forma más activa con la institución (Universidad Libre, 2021).

### **Misión**

Generar actividades y proyectos en los que se integren los estudiantes, docentes y en general la comunidad Unilibrista, con el fin de crear y fomentar espacios que comprometan y favorezcan a los sectores menos favorecidos a través de capacitación, recreación, generación de empresa y empleo (Universidad Libre, 2021).



## **Definición de impacto social**

Los principios internacionales de la evaluación de impacto social consideran el impacto social como todo aspecto asociado con una intervención planeada (proyecto, actividad) que afectan de manera positiva o negativa e involucran a las personas, ya sea directa o indirectamente, en el que se experimenta o se siente, en el sentido perceptual (cognitivo) o corporal (físico) y en todos los niveles: a nivel de la persona como individuo, de unidad económica (familia/hogar), de grupo social (círculo de amigos), de lugar de trabajo (una empresa o entidad de gobierno), o más generalmente de comunidad/sociedad (Vanclay, 2003).

## **Importancia de medir el impacto social**

Cuando se habla de la medición del impacto social, hace referencia los *procesos de análisis, monitoreo y gestión de las consecuencias sociales voluntarias e involuntarias de intervenciones planeadas (políticas, programas, planes, proyectos) y todo proceso de cambio social invocado por dichas intervenciones* (Vanclay, 2003). Conocer el impacto que se genera en la comunidad, aporta al mejoramiento o a la reestructuración del proyecto o actividad que se está gestionando, con el fin de obtener los mejores beneficios y mitigar todo daño o perjuicio que este pueda provocar a corto, mediano y largo plazo.

Así mismo, dentro de la medición del impacto social, se incluye la prevención de impactos negativos por lo que, proveer los posibles efectos generados ayuda a gestionar mejor el impacto y a generar un plan de acción para el mismo.



## **PARTE 2: SOBRE EL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE IMPACTO SOCIAL**

Se desarrolla un instrumento de medición de impacto social para la Universidad Libre Seccional Bogotá desde el área de Proyección Social del Centro de Emprendimiento, Innovación y Desarrollo Empresarial, en el que pueda ser implementado en cualquier tipo de actividad, programa o proyecto gestionado con proyección social de las diferentes seccionales con apoyo de las facultades de la universidad.

8

Así, este instrumento contribuye a la visión y misión del área de Proyección Social, en el que se busca favorecer a los sectores menos favorecidos impactando positivamente a los habitantes de ese sector de la capital y permitiendo que esta se involucre de una forma más activa con la institución. Por lo tanto, medir los actividades, programas o proyectos gestionados ayudara a enfocar los recursos tanto económicos como el talento humano a proyectos que generen mayor y mejor impacto dentro de la comunidad objetivo.

En consecuente, teniendo en cuenta que generar impacto social puede ser desde diferentes niveles, este instrumento busca que las actividades, programas o proyectos estén alineados a uno o varios de los tres pilares fundamentales:

En primer lugar, se tiene en cuenta los cuatro (4) ejes pragmáticos establecidos dentro del plan estratégico de proyección social de la Universidad Libre: Campus Responsable, Formación Ciudadana y Responsable, participación Social y Gestión Social del Conocimiento, los cuales están correlacionados con el acuerdo 04 de 2019 donde se reglamenta las funciones de proyección social.

Por otro lado, los objetivos de los programas descritos dentro del Plan Integral de Desarrollo Institucional (PIDI) de la Universidad Libre, donde se busca a portar *para*

garantizar la calidad, en el que se propone un sistema de aseguramiento, pautas de evaluación y promoción de la cultura de la autoevaluación; para el presente documento, un instrumento para la evaluación de impacto social.

Así como también, la alineación a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en el que busca acelerar el progreso para aquellos más atrasados, reduciendo o eliminando la pobreza, hambre, el SIDA y la discriminación contra las mujeres y niñas.

9

*Figura 1. Objetivos de Desarrollo Sostenible*



Fuente: (Naciones Unidas Guatemala, 2021)

Finalmente, se tuvo en cuenta ISO 26000 de Responsabilidad Social en el que busca asegurar ecosistemas saludables, equidad social y buena gobernanza de las organizaciones, para establecer algunos de los indicadores.





Con base en lo anterior, este instrumento puede ser aplicado tanto a proyectos dirigidos a la comunidad social o a la comunidad empresarial, siempre con resultados sociales.

Dicho esto, se diseña un Balance Social para la medición de impacto social, en el que se toma como referencia para su construcción los siguientes documentos:

- Guía para la Medición de Impacto en el medio de los Egresados del programa de Contaduría Pública de la Universidad Libre, Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, y
- Evaluación de Impacto Social: Lineamientos para la Evaluación y gestión de impactos sociales de proyectos.

10

Este instrumento de medición de impacto social busca evaluar el impacto social a través del análisis, monitoreo y gestión de las consecuencias sociales en la aplicación de una actividad, programa o proyecto. Por lo cual, se aplican tres principios en los que se basa este instrumento para darle propósito de aplicabilidad a la medición de impacto social:

- 1) **Medición Frecuente:** Se considera necesario que medir el impacto de manera frecuente, no solo al haber terminado o finalizado la actividad, programa o proyecto, por lo que, si el proyecto es de aplicabilidad continua o por un periodo de tiempo mayor de 1 año, se recomienda, aplicar el instrumento de medición de impacto cada seis meses después de haber iniciado con el proyecto o con una frecuencia más corta según el equipo evaluador lo requiera o lo considere.
- 2) **Monitoreo:** Así, con la medición frecuente, se puede monitorear los resultados y prácticas, y evidenciar la evolución en el impacto social que va teniendo el proyecto.



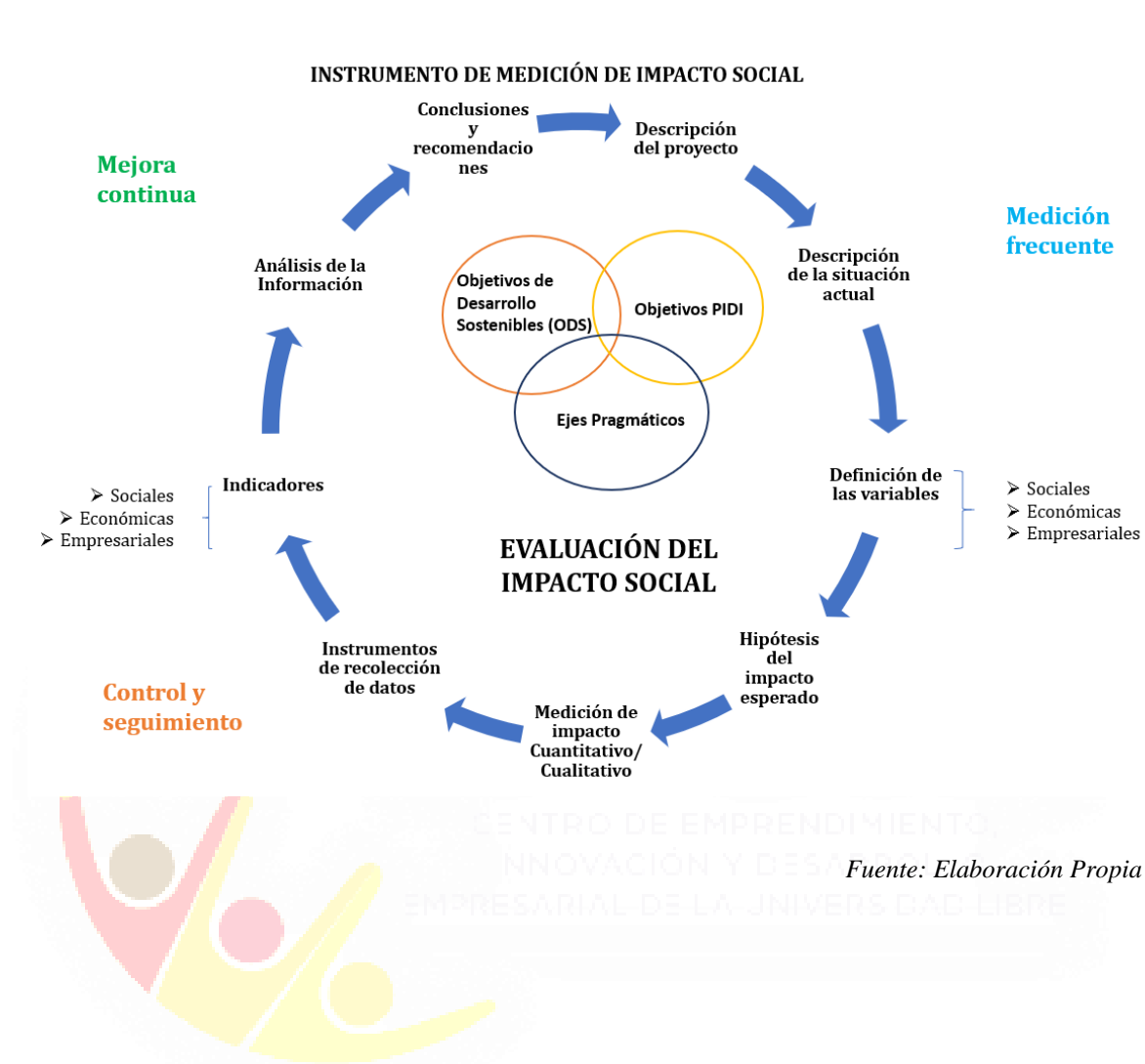
3) **Mejora continua:** A partir de la medición de manera frecuente para llevar control de los impactos generados se busca que los resultados cada vez sean mejores con el objetivo que reducir los impactos negativos e incrementar los impactos positivos que pueda generar el proyecto.

Se considera necesario que toda actividad, programa o proyecto con proyección social dentro de su plan de acción para su ejecución implemente la gestión de impacto social, es decir, este instrumento no es para después de haber aplicado actividad, programa o proyecto, sino que se maneja de manera conjunta con la ejecución de este, sin embargo, puede ser aplicado a actividades, programas o proyectos ya ejecutados o desarrollados.

Para la aplicabilidad de este instrumento de medición de impacto social se dan los elementos necesarios para evaluar y medir el impacto, en el cual se divide en 9 pasos. Con respecto a los indicadores, al estar relacionados con los objetivos de cada proyecto, se establecen indicadores generales y algunos específicos en el factor empresarial, en consecuencia, el evaluador o equipo evaluador deberá en cada indicador escoger los que se adapten a su proyecto, y así mismo, agregar los que considere necesario y en específico para medir el impacto del proyecto.



A continuación, se presenta de manera gráfica los componentes o elementos en los que se basa este instrumento de medición de impacto social.

**Figura 2. Modelo Instrumento de Medición de Impacto Social**



## PARTE 3: PROCESO DE MEDICIÓN DE IMPACTO SOCIAL

**Tabla 1. Aspectos Generales del Instrumento de medición de impacto social**

 <b>Universidad Libre</b> <b>Centro de Emprendimiento, Innovación y Desarrollo Empresarial de la Universidad Libre (CEIDEUL)</b>					
<b>METODOLOGÍA PARA LA MEDICIÓN DE IMPACTO SOCIAL</b>					
<b>ASPECTOS GENERALES</b>					
Nivel:	Programa	Facultad	Seccional	Inter seccional	Nacional
Seccional(es)		Facultad(es) en cargada(s) o relacionada(s):		Programa (s)	Otra Unidad/Facultad/Dependencia
<b>Ejes pragmáticos</b>	<b>Campus Responsable</b>	Socialización y promoción del trabajo de Proyección Social			
		Incremento en la participación y visualización del trabajo en Proyección Social			
		Fortalecimiento del enfoque social a través de la gestión curricular.			
		Plan de Comunicación para Proyección Social y Educación Continuada			
	<b>Formación ciudadana y responsable</b>	Formación, actualización y capacitación continua			
		Fortalecimiento de la formación en los sectores sociales, económicos y gubernamentales en la región de influencia			
		Formación docente para la Proyección Social			
	<b>Participación Social</b>	Incremento en la atención de comunidades marginales			
		Fortalecimiento de la consultoría, asesoría y las prácticas que impactan socialmente			
		Conocimiento de la problemática social regional para la estructuración de soluciones sociales			
	<b>Gestión Social de Conocimiento</b>	Aplicación de los resultados de investigación a la Práctica Social			
		Fortalecimiento de habilidades para el emprendimiento y el liderazgo			
Construcción y proposición de políticas públicas sociales					
<b>Alineación con los objetivos de los programas PIDI</b>	Fortalecimiento y ampliación de los programas de pregrado y posgrado.		Una universidad de docencia con investigación.	Una universidad centrada en la cultura del bienestar universitario	
	Fomento a la docencia calificada		Una universidad humanista, pluralista y democrática	Sistema integrado de información gerencial (SIIG)	
	Apoyo a la excelencia estudiantil		Una universidad con amplia proyección social	Sistemas integrados de gestión	
	Una universidad de excelencia académica		Una universidad moderna y proyectada internacionalmente	Fortalecimiento organizacional	
<b>Alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible</b>	1. Fin de la pobreza		7. Energía asequible y no Contaminante	13. Acción por el clima	
	2. Hambre Cero		8. Trabajo decente y crecimiento económico	14. Vida Submarina	
	3. Salud y Bienestar		9. Agua, Industria, Innovación e infraestructura	15. Vida de ecosistemas	
	4. Educación de Calidad		10. Reducción de las desigualdades	16. Paz, Justicia e Instituciones Sólidas	
	5. Igualdad de género		11. Ciudades Sostenibles	17. Alianzas para lograr objetivos	27
	6. Agua Limpia y Saneamiento		12. Producción y consumos responsables		

*Fuente: Elaboración Propia*

A continuación, se describe cada uno de los elementos que deben ser diligenciados para aplicar el instrumento para medir el impacto social de la actividad, programa o proyecto a desarrollar.

## Aspectos Generales

Una vez se tenga estructurada la actividad, programa, o proyecto, se diligencia la primera parte del instrumento, indicando dentro de los aspectos generales el nivel del proyecto, evento o actividad, es decir, si lo realiza bajo el liderazgo de un programa académico, la facultad, seccional, manera Inter seccional o a nivel nacional, así como mencionando la(s) seccional(es) y la(s) facultad(es) desde la(s) cual(es) se desarrollará, de la misma manera, indicando el o los ejes pragmáticos, como el(los) objetivo(s) que se alinean a los programas del Plan Integral de Desarrollo Institucional (PIDI) o/y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

14

### Seccional:

- ❖ Bogotá
- ❖ Barranquilla
- ❖ Cali
- ❖ Cartagena
- ❖ Cúcuta
- ❖ Pereira
- ❖ Socorro

### Facultad:

Indique la(s) facultad(es) encargada o relacionada (de apoyo) en la realización del proyecto.

- ❖ Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables
- ❖ Facultad de Ciencias de la Educación



- ❖ Facultad de Ingeniería
- ❖ Facultad de Ingeniería y Ciencias Agropecuarias
- ❖ Facultad de Derecho, Ciencias Políticas y Sociales
- ❖ Facultad de Filosofía y Ciencias Humanas
- ❖ Facultad Ciencias de la Salud

### Programa Académico

- ❖ Administración de Empresas
- ❖ Administración de Negocios Internacionales
- ❖ Bacteriología
- ❖ Contaduría Pública
- ❖ Derecho
- ❖ Economía
- ❖ Educación Física
- ❖ Educación Infantil
- ❖ Enfermería
- ❖ Español y Lenguas Extranjeras
- ❖ Filosofía
- ❖ Fisioterapia
- ❖ Ingeniería Industrial
- ❖ Ingeniería de Sistemas
- ❖ Ingeniería Ambiental
- ❖ Ingeniería Mecánica
- ❖ Ingeniería en Tecnologías de la Información y las comunicaciones

- ❖ Instrumentación Quirúrgica
- ❖ Medicina
- ❖ Mercadeo
- ❖ Microbiología
- ❖ Negocios Internacionales
- ❖ Psicología

### Ejes pragmáticos

Indique a que eje pragmático, así como la línea de acción que más se ajuste o se alinea al proyecto, evento o actividad que desea medir el impacto social, para ello tenga en cuenta la siguiente descripción.

Objetivos de los ejes pragmáticos:

**Campus Responsable:** Fomentar desde el interior de la Institución, con la participación del cuerpo directivo y académico, nacional y seccional, la responsabilidad social de la universidad mediante la promoción, socialización y viabilización de proyectos de impacto social que contribuyan a la transformación favorable de las comunidades (Dirección de Proyección Social, s.f.).

*Tabla 2. Líneas de acción estratégicas de Campus Responsable*

Líneas de acción	Objetivo
<b>Socialización y promoción del trabajo de proyección social</b>	Crear espacios de información sobre los proyectos y actividades de impacto social, publicando periódicamente los resultados de la investigación con impacto social, las prácticas, el voluntariado, la consultoría y la asesoría.
<b>Incremento en la participación y visualización del trabajo en Proyección Social</b>	Dar impulso a la participación de los stakeholders en proyectos y actividades de impacto social, proyectos y semilleros de investigación, voluntariado y prácticas, a través de la creación de políticas y procedimientos que faciliten su labor en dichas actividades.

<b>Fortalecimiento del enfoque social a través de la gestión curricular</b>	Fortalecer las asignaturas que promuevan el interés por el desarrollo social y medio ambiente y el enfoque que maneja la Universidad y su accionar, mediante el desarrollo de clases teórico - prácticas para generar habilidades y actitudes socialmente responsables
<b>Plan de Comunicación para Proyección Social y Educación Continuada</b>	Establecer acciones enfocadas hacia el manejo eficiente de los medios de comunicación, con el fin de socializar y promover el impacto social que genera los proyectos y actividades de extensión de la Universidad.

*Fuente: Tomado de Estrategia para la consolidación de la proyección social en la Universidad Libre, Dirección de Proyección Social.*

**Formación Ciudadana y Responsable:** Establecer estrategias de formación continua a través alianzas y eventos educativos como seminarios, foros, diplomados y conferencias de carácter social y ambiental que fortalezcan y refuercen la formación académica adecuada de las comunidades de las regiones de influencia, bajo un enfoque ambiental y social (Dirección de Proyección Social, s.f.).

**Tabla 3. Líneas de acción estratégicas de Formación Ciudadana y Responsable**

<b>Líneas de acción</b>	<b>Objetivo</b>
<b>Formación, actualización y capacitación continua</b>	Desarrollar foros, seminarios, diplomados, cursos y talleres de liderazgo, emprendimiento e innovación, que permitan la actualización y/o adquisición de nuevos conocimientos teóricos y prácticos para hacer frente al contexto social en el cual se encuentra inmerso la comunidad estudiantil y egresados.
<b>Fortalecimiento de la formación en los sectores sociales, económicos y gubernamentales en la región de influencia</b>	Generar mayor interacción con los diversos grupos sociales, económicos y gubernamentales por medio la suscripción de alianzas y convenios con el fin de desarrollar actividades formativas dirigidas a los miembros de estos sectores.
<b>Formación docente para la Proyección Social</b>	Capacitar a los docentes en el enfoque de Responsabilidad Social Universitaria a través de un programa estructurado desde la Escuela de Formación para Docentes Universitarios.

*Fuente: Tomado de Estrategia para la consolidación de la proyección social en la Universidad Libre, Dirección de Proyección Social.*



**Participación Social:** Articular la Proyección Social con la Función Docente buscando que la Universidad se convierta en un agente de desarrollo humano sostenible, por medio de las relaciones con empresas públicas y privadas, que permitan desarrollar prácticas y proyectos basados en comunidades y en grupos con alguna finalidad social (Dirección de Proyección Social, s.f.).

18

*Tabla 4. Líneas de acción estratégicas de Participación Social*

Líneas de acción	Objetivo
<b>Incremento en la atención de comunidades marginales</b>	Propiciar desde la academia estrategias de aula para promover, motivar y facilitar la participación de los stakeholders en las problemáticas de las comunidades marginales
<b>Fortalecimiento de la consultoría, asesoría y las prácticas que impactan socialmente</b>	Establecer y/o fortalecer las unidades de consultoría, asesoría y prácticas laborales, pedagógicas y médicas que lleven el conocimiento a la praxis y estimulen el interés por la transformación social, tanto de los estudiantes como de los docentes de la Universidad.
<b>Conocimiento de la problemática social regional para la estructuración de soluciones sociales</b>	Realizar diagnósticos permanentes en la región con el fin de proponer e implementar soluciones estructurales frente a problemáticas de carácter social

*Fuente: Tomado de Estrategia para la consolidación de la proyección social en la Universidad Libre, Dirección de Proyección Social.*

**Gestión del Conocimiento:** Fortalecer la Proyección Social mediante la articulación con la función de investigación a través de la aplicación en las comunidades de los productos investigativos que propendan por el desarrollo social e impulsar el emprendimiento, el liderazgo y el crecimiento de semilleros con orientación a la investigación social (Dirección de Proyección Social, s.f.).

*Tabla 5. Líneas de acción estratégicas de Gestión del Conocimiento*

<b>Líneas de acción</b>	<b>Objetivo</b>
<b>Aplicación de los resultados de investigación a la Práctica Social</b>	Fortalecer el trabajo de proyección social mediante la aplicación de los resultados de Investigación que se derivan de los proyectos de las facultades y apuntan al desarrollo de las líneas.
<b>Fortalecimiento de habilidades para el emprendimiento y el liderazgo</b>	Fortalecer las áreas de emprendimiento y liderazgo a través del incremento de actividades que fomenten el desarrollo de habilidades.
<b>Construcción y proposición de políticas públicas sociales</b>	Generar impacto social mediante actividades de extensión que se deriven del trabajo de investigación para respaldar el proceso de adquisición del conocimiento, y proponer políticas de pertinencia social que beneficien a la Comunidad, a la Academia y a los grupos de Investigación.

*Fuente: Tomado de Estrategia para la consolidación de la proyección social en la Universidad Libre, Dirección de Proyección Social.*

19

### **Alineación con Objetivos de los programas del Plan Integral de Desarrollo**

#### **Institucional (PIDI):**

Marque con una x el programa, el cual la actividad, programa o proyecto a desarrollar se alinea a los objetivos del PIDI, para conocer cada uno de los objetivos de los programas, ingrese al siguiente enlace: <http://www.unilibre.edu.co/la-universidad/ul/historico-de-noticias/729-acuerdo-no-05-diciembre-10-de-2014>.

#### **Alineación con Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS):**

Marque con una x el Objetivo de Desarrollo Sostenibles, el cual la actividad, programa o proyecto a desarrollar se alinea, para conocer detalladamente cada uno de los ODS, ingrese al siguiente enlace: <https://www1.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>

### **1. Descripción de la actividad, programa o proyecto**

**Tabla 6. Descripción del proyecto - Instrumento de medición de impacto social**

1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO							
Tipo de proyecto:	Deporte y Recreación	Salud	Educativo	Empresarial	Tecnológico	Otro, ¿Cuál?	
Nombre del Proyecto:							
Objetivo del proyecto:							
Alcance:							
Fecha de Inicio:				Fecha de finalización:			
Periodo para Evaluar:	Del _Día_ Mes_ Año al _Día_ Mes_ Año			Evaluación No.			

*Fuente: Elaboración Propia*

Dentro de la descripción del proyecto se pretende dar a conocer el objetivo, el alcance y el tipo de actividad, programa o proyecto que se desarrollara, así como, determinar la duración de este, y el periodo el cual se va a evaluar, como el número de evaluaciones realizadas al mismo.

**Tipo de proyecto:**

Se refiere al ámbito en que el proyecto pretende impactar a la sociedad o comunidad; de forma recreativa (Deportivo, Lúdicas, Ejercicio), en la Salud (Nutricional, Psicológico), en Educación (Consultoría, Capacitación), en Tecnología o Empresarial.

**Nombre del Proyecto:**

Nombre asignado al proyecto.

**Objetivo del proyecto:**

Propósito por el cual se desarrolló el proyecto. Es importante tener en claro y presente el objetivo del proyecto, ya que con él es el punto de referencia para medir el impacto social, debe cumplir con la característica de SMART (Específicos, Medibles, Alcanzables, Reales, Medidos en el Tiempo).



**Alcance:**

Se refiere al lugar geográfico donde se realizó e implemento el proyecto a evaluar, es decir, si fue a nivel de la Universidad, en el barrio Bosque Popular, o en la Localidad de Engativá, en Bogotá o a nivel nacional.

**Periodo para evaluar:**

Con el fin de conocer y ubicar en el tiempo en el que fue aplicado del proyecto, se especifica la fecha de inicio y fecha de finalización, así como también, el lapso que se está evaluando del proyecto, si es que se desea medir el impacto durante la aplicación del proyecto para ir observando la evolución del impacto que va teniendo el mismo.

**2. Descripción de la situación actual**

**Tabla 7.** Descripción de la población y la situación actual - Instrumento de medición de impacto social

2. DESCRIPCIÓN DE LA POBLACIÓN Y DE LA SITUACIÓN ACTUAL	
Grupo de interés	
Caracterización del grupo de interés:	
Descripción de la problemática o necesidad a cubrir con la realización e implementación del proyecto.	18
Diagnóstico de la situación	

*Fuente: Elaboración Propia*

La descripción de la situación actual o presente dependerá del tipo de proyecto que se desea medir y de los objetivos planeados, puesto que, para poder medir el impacto es necesario definir y caracterizar la población o el grupo de interés, la cual está compuesta por

todos los elementos (personas, objetos, organismos, historias clínicas) que participan del fenómeno que fue definido y delimitado en el análisis del problema de investigación. La población tiene la característica de ser estudiada, medida y cuantificada (Toledo Díaz de León, S.f.), además, todos los casos concuerdan con una serie de especificaciones (Sampieri citando a Lepkowski, 2008) así como factores conductuales, psicológicos, demográficos, entre otros, a la cual se va a dirigir el proyecto, el evento o la actividad, así mismo, conocer la situación en que se encuentra inicialmente el grupo de interés, así como la problemática o necesidad que se desea abarcar, esto con el fin de conocer el verdadero impacto que se generará; sin un punto de referencia o partida no se sabrá los verdaderos resultados obtenidos, así mismo, conocer la caracterización del grupo de interés ayudara a encontrar impactos o cambios directos e indirectos que se pueden obtener en la aplicación del proyecto.

22

### 3. Hipótesis

**Tabla 8.** *Hipótesis - Instrumento de medición de impacto social*

3. HIPOTESIS	
Hipótesis 1:	
Hipótesis 2:	
Hipótesis 3:	14

*Fuente: Elaboración Propia*

Plantea las hipótesis necesarias frente a los resultados que se esperan obtener en la aplicabilidad del proyecto, el cual ayudará, a definir las variables.

### 4. Definición de las variables para medir

**Tabla 9.** Definición de las variables para medir - Instrumento de medición de impacto social

4. DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES PARA MEDIR					
VARIABLES SOCIALES	VARIABLES ECONÓMICAS	VARIABLES EMPRESARIALES	VARIABLE CULTURALES	VARIABLES AMBIENTALES	OTRA VARIABLE (Opcional)

Fuente: Elaboración Propia

Con base al objetivo y a las hipótesis anteriormente descritas, define las variables, las cuales determinará la información que se deberá recolectar, así como los indicadores a utilizar, tales como: variables sociales, económicas, empresariales, cumplimiento del proyecto, adicional, si lo considera conveniente el investigador quien está aplicando el instrumento de medición de impacto social puede agregar otra o otras variables a medir.

### 5. Medición de Impacto Social

**Tabla 10.** Medición del Impacto - Instrumento de medición de impacto social

5. MEDICIÓN DEL IMPACTO		
A. CUANTITATIVO		B. CUALITATIVO
Cálculo de la muestra	<b>Muestra Finita*</b> $n = \frac{z^2 + p \cdot q \cdot N}{e^2 (N-1) + z^2 + p \cdot q}$ *Tomado de: Medición de impacto en el medio de los egresados del programa de contaduría pública (Niño Velez & Morales Garcia, 2018)	Descripción de la población y <u>stakeholders</u>
	<b>Muestra infinita</b>	

Fuente: Elaboración Propia

Teniendo en cuenta las variables defina la manera en la cual se realizará la medición del impacto social, si con información cualitativa, cuantitativa o mixta, esto determinara los instrumentos de recolección de datos. Así mismo, se deberá definir si se seleccionará una

muestra de la población intervenida, en primer lugar, la población se entiende como el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (Sampieri citando a Lepkowski, 2008), es decir todas las personas las cuales fueron impactadas con el proyecto, evento o actividad. Generalmente se selecciona una muestra cuando es de gran magnitud, la cual, se refiere a una parte de la población, definida como un subgrupo sobre el cual se recolectaran datos, por lo que la muestra seleccionada debe definirse, delimitarse y debe ser representativa de la población (Sampieri Hernández, Collado, & Lucio, 2014), esto con el fin de economía en tiempo y recursos para ello se establece a través de una formula como se puede observar en la imagen para una muestra finita, es decir, que se conoce el número total de la población, a diferencia de una población infinita cuando, no se conoce el número total de esta.

24

## 6. Instrumentos de recolección de datos

*Tabla 11. Instrumento de recolección de datos - Instrumento de medición de impacto social*

6. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS			
Encuesta	Cuestionario		Entrevista
Otra, ¿Cuál? ____	Escala de Likert	Diferencial Semántico	Escala Ordinal
	Escala de Razón		Escalograma de Guttman

*Fuente: Elaboración Propia*

Una vez definida la información que deseamos recolectar, determinado en el punto anterior, definimos el instrumento el cual usaremos para obtener dichos datos, el cual, debe ser confiable y valido para obtener la datos pertinentes y acertados en relación con las variables definidas:

**Confiable** hace referencia la capacidad del mismo instrumento para producir resultados congruentes cuando se aplica por segunda vez, en condiciones tan parecidas como sea posible (Bernal A. citando a McDaniel y Gates, 2010).

**Valido** hace referencia al grado con que pueden inferirse conclusiones a partir de resultados obtenidos (Bernal A, 2010).

25

## 7. Indicadores

La selección de los indicadores va directamente relacionada, principalmente con el objetivo y con las variables anteriormente predefinidas; enfocadas al impacto, efecto y cumplimiento del proyecto. Como se mencionó al inicio seleccione y use los indicadores que se adaptan al proyecto, así mismo, complemente los indicadores en cada categoría que ha seleccionado, de acuerdo con los objetivos e hipótesis que planteo. En la primera parte, dependiendo de la comunidad objetivo en la que se vaya a desarrollar la actividad, programa o proyecto, es diligenciado.

## 8. Análisis de la información



**Tabla 12. Análisis de la información y marco de evaluación de impacto del proyecto - Instrumento de medición de impacto social**

8. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN							
Hipótesis/Variable	Indicador	Resultados Obtenidos comparados con la hipótesis			Importancia	Resultado	
1.					A	2	
2.					C	5	
3.					D	3	
4.					B	2	
8.1. MARCO DE EVALUACIÓN DE IMPACTO							
		Resultados					
		1	2	3	4	5	
Importancia		Insignificante	Menor	Moderada	Alto	Significante	
A	Muy importante	A1	A2	A3	A4	A5	
B	Importante	B1	B2	B3	B4	B5	
C	Moderada	C1	C2	C3	C4	C5	
D	Baja Importancia	D1	D2	D3	D4	D5	
E	Sin Importancia	E1	E2	E3	E4	E5	
1	Bajo	2	Moderado	3	Mayor	4	Alto Impacto
8.2. IMPACTO GENERADO							
Hipótesis/ Resultado		Impacto generado		Valoración			
1.		Moderado		2			
2.		Mayor		3			
3.		Alto Impacto		4			
Promedio de impacto generado		Mayor		3			

Fuente: Elaboración Propia

Con base a toda la información que se ha suministrado y recolectado, analice la información. En primer lugar, tome las hipótesis que en principio planteo y compárelo con los resultados obtenidos de la recolección de información y los indicadores. ¿Se cumplió los resultados inicialmente esperados? ¿Estos resultados obtenidos son significantes o insignificantes? ¿Estos resultados son importantes o no para el objetivo del proyecto?

En relación con la importancia de los resultados se refiere a que tan relevante es ese resultado para la generación de un impacto positivo dentro de la comunidad objetivo, por otro lado, el nivel de resultado obtenido se refiere al grado o magnitud que este abarco.



Así, asigné la importancia y el grado de resultados con base a la codificación en el marco de evaluación de impacto, para conocer el impacto de cada hipótesis o variable generado en el proyecto, luego de acuerdo con el impacto generado por cada una de las variables observadas este recibe una valoración del grado de impacto generado, el cual será usado para obtener el promedio del impacto generado de todo el proyecto, así mismo, el numero obtenido refleja el impacto general de la actividad, programa o proyecto desarrollado.

27

Por ejemplo, si se evaluó el impacto de tres (3) resultados obtenidos, en donde el primer resultado se consideró que es muy importante pero sus resultados fueron menores, es decir no llego a toda la comunidad o no impacto de la manera que se esperaba a la comunidad, por lo cual se ubica dentro de la calificación A2 de un impacto moderado, el segundo resultado se consideró que es importante pero su resultado fue moderado, con una calificación B3 de un impacto mayor, por último, el tercer resultado es muy importante y sus resultados fueron significantes, con una calificación A5 de alto impacto.

Estos impactos obtenidos se ubican dentro de una franja de colores, donde cada color representa un valor, es decir para un impacto bajo tiene un valor de 1, para un pacto moderado tiene un valor a 2, para un impacto mayor tiene un valor a 3, y para un alto impacto tiene un valor a 4.

Volviendo a nuestro ejemplo, donde obtuvimos en el primer resultado impacto moderado igual 2, el segundo con un impacto mayor igual a 3 y el tercer resultado con un alto impacto igual 4, tomamos estos tres números y obtenemos el promedio,  $(2+3+4)/3= 3$ , este resultado nos indica el impacto general de toda la actividad, programa o proyecto desarrollado, donde 3 se ubica dentro del color naranja de alto impacto. Dado que el resultado de con número



decimales siempre se aproxima al número menor, es decir, si el resultado fue 3,70 se toma como resultado final 3.

## 9. Conclusiones y Recomendaciones

### Conclusiones

Al finalizar todo el proceso de medición de impacto social, concluya el nivel de impacto generado a nivel de todo el proyecto, así como de las hipótesis planteadas; si el impacto fue bajo, moderado, mayor o de alto impacto, así como las causas que lo generaron y como se llegaron a ellas. Además, de mencionar si el objetivo planteado inicialmente fue o no alcanzado.

### Recomendaciones

Finalmente, partir de este análisis, dentro de las que recomendaciones defina acciones de mejora que se puedan aplicar para la continuidad del proyecto o futuros proyectos similares que se puedan dar a partir de los resultados obtenidos, así como también, las limitaciones que se presentaron para el proyecto y la medición del impacto social.



**Tabla 13. Instrumento de medición de impacto social**

 <div style="text-align: center;"> <b>Universidad Libre</b>  <b>Centro de Emprendimiento, Innovación y Desarrollo Empresarial de la Universidad Libre (CEIDEUL)</b>  <b>METODOLOGÍA PARA LA MEDICIÓN DE IMPACTO SOCIAL</b> </div> 									
ASPECTOS GENERALES									
Nivel:	Programa	Facultad		Seccional	Inter seccional		Nacional		29
Seccional(es)	Facultad(es) en cargada(s) o relacionada(s):			Programa (s)		Otra Unidad/Facultad/Dependencia			
<b>Ejes pragmáticos</b>	<b>Campus Responsable</b>	Socialización y promoción del trabajo de Proyección Social							
		Incremento en la participación y visualización del trabajo en Proyección Social							
		Fortalecimiento del enfoque social a través de la gestión curricular.							
		Plan de Comunicación para Proyección Social y Educación Continuada							
	<b>Formación ciudadana y responsable</b>	Formación, actualización y capacitación continua							
		Fortalecimiento de la formación en los sectores sociales, económicos y gubernamentales en la región de influencia							
		Formación docente para la Proyección Social							
	<b>Participación Social</b>	Incremento en la atención de comunidades marginales							
		Fortalecimiento de la consultoría, asesoría y las prácticas que impactan socialmente							
		Conocimiento de la problemática social regional para la estructuración de soluciones sociales							
	<b>Gestión Social de Conocimiento</b>	Aplicación de los resultados de investigación a la Practica Social							
		Fortalecimiento de habilidades para el emprendimiento y el liderazgo							
Construcción y proposición de políticas públicas sociales									
<b>Alineación con los objetivos de los programas PIDI</b>	Fortalecimiento y ampliación de los programas de pregrado y posgrado.		Una universidad de docencia con investigación.		Una universidad centrada en la cultura del bienestar universitario				
	Fomento a la docencia calificada		Una universidad humanista, pluralista y democrática		Sistema integrado de información gerencial (SIIG)				
	Apoyo a la excelencia estudiantil		Una universidad con amplia proyección social		Sistemas integrados de gestión				
	Una universidad de excelencia académica		Una universidad moderna y proyectada internacionalmente		Fortalecimiento organizacional				
<b>Alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible</b>	1. Fin de la pobreza		7. Energía asequible y no Contaminante		13. Acción por el clima				
	2. Hambre Cero		8. Trabajo decente y crecimiento económico		14. Vida Submarina				



	3. Salud y Bienestar	9. Agua, Industria, Innovación e infraestructura	15. Vida de ecosistemas
	4. Educación de Calidad	10. Reducción de las desigualdades	16. Paz, Justicia e Instituciones Sólidas
	5. Igualdad de género	11. Ciudades Sostenibles	17. Alianzas para lograr objetivos
	6. Agua Limpia y Saneamiento	12. Producción y consumos responsables	

### 1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

<b>Tipo de proyecto:</b>	<b>Deporte y Recreación</b>	<b>Salud</b>	<b>Educativo</b>	<b>Empresarial</b>	<b>Tecnológico</b>	<b>Otro, ¿Cuál?</b>	
<b>Nombre del Proyecto:</b>							
<b>Objetivo del proyecto:</b>							
<b>Alcance:</b>							
<b>Fecha de Inicio:</b>				<b>Fecha de finalización:</b>			
<b>Periodo para Evaluar:</b>	Del _Día_ Mes_ Año al _Día_ Mes_ Año		<b>Evaluación No.</b>				

### 2. DESCRIPCIÓN DE LA POBLACIÓN Y DE LA SITUACIÓN ACTUAL

<b>Grupo de interés</b>	
<b>Caracterización del grupo de interés:</b>	
<b>Descripción de la problemática o necesidad a cubrir con la realización e implementación del proyecto.</b>	
<b>Diagnóstico de la situación</b>	

### 3. HIPOTESIS

<b>Hipótesis 1:</b>
<b>Hipótesis 2:</b>
<b>Hipótesis 3:</b>

### 4. DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES PARA MEDIR

Variables Sociales	Variables Económicas	Variables Empresariales	Variable Culturales	Variables Ambientales	OTRA VARIABLE (Opcional)

### 5. MEDICIÓN DEL IMPACTO



A. CUANTITATIVO												B. CUALITATIVO																	
Cálculo de la muestra	<b>Muestra Finita*</b> $n = \frac{z^2 * p * q * N}{e^2 (N-1) + z^2 * p * q}$ *Tomado de: Medición de impacto en el medio de los egresados del programa de contaduría pública (Niño Velez & Morales Garcia, 2018)											Descripción de la población y Stakeholders																	
	Muestra infinita																												
6. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS																													
Encuesta												Cuestionario						Entrevista						31					
Otra, ¿Cuál? ____												Escala de Likert						Diferencial Semántico						Escala Ordinal					
												Escala de Razón						Escalograma de Guttman											
7. INDICADORES																													
Factor Social																													
Comunidad Social																													
Edad		0 - 12			13 - 18			19 - 29			30 - 40			41 - 60			61 - 75			76 - 85			86 o más						
Género		Masculino			Femenino			Otro, ¿Cuál?			Tamaño o Composición Familiar			1 - 3			4 - 8			9 - o más									
Etnia		Comunidad Indígena			Comunidad Afrocolombiana			Comunidad Raizal			Pueblo Gitano			Otro: ¿Cuál?			Ninguna												
Persona en situación en discapacidad																													
Localización geográfica		País: _____			Ciudad: _____			Localidad: _____			Barrio: _____																		
Nivel Socioeconómico		Bajo-Bajo			Bajo			Medio - Bajo			Medio			Medio- Alto			Alto												
Ingresos		1 SMMLV			2 - 3 SMMLV			4 - 5 SMMLV			6 SMMLV o más																		
Comunidad Empresarial																													
Actividad Económica		Minera			Industrial			Comercial			Servicios			Agropecuaria															
Tamaño		Microempresa			Pequeña Empresa			Mediana Empresa			Empresa Grande																		
Número de Trabajadores																													
Localización Geográfica		País: _____			Ciudad: _____			Localidad: _____			Barrio: _____																		
Tiempo en el mercado		0 – 6 meses			7 meses a 1 año			1 año a 3 años			Más de 3 años																		
Totalmente de acuerdo (TA), De Acuerdo (A), En Desacuerdo (D), Totalmente en Desacuerdo (TD)																													
Indicador		Descripción										TA		A		D		TD											
Percepción: -Comunidad -Empresa		Considera que la intervención de la Universidad Libre contribuyo o genero mejoras.																											
		Considera importante este tipo de intervención.																											
		Volvería a participar en proyectos generados por la Universidad Libre - CEIDEUL																											



-Estudiantes -Profesores frente al proyecto	Recomendaría este tipo de proyectos ofrecidos por la Universidad Libre - CEIDEUL				
	La Universidad Libre - CEIDEUL a partir de los servicios sociales que ofreció desde las diferentes facultades aporta a la solución de problemáticas o necesidades de la sociedad/empresa.				
	Los estudiantes, profesores y funcionarios de la Universidad brindaron Información del servicio de manera clara, veraz y oportuna.				
	Los servicios sociales que se ofrecieron satisfacen de forma adecuada las necesidades de la empresa o comunidad				
	El trato de los estudiantes, profesores y funcionarios que prestaron los servicios sociales, fue amable y respetuoso.				32
Satisfacción de la Comunidad/Empresa	Esta usted satisfecho con los servicios prestados o la intervención por parte de la Universidad Libre				
	$\frac{\# \text{ de personas /Empresas satisfechas}}{\text{Total personas / Empresas beneficiadas}}$				
	$\frac{\# \text{ quejas presentadas por las personas beneficiarias frente a la prestación de los servicios o la intervención por parte de CEIDEUL}}{\text{Total de personas / empresas beneficiarias}}$				
Cobertura	Alcance	$\frac{\# \text{Entidades/ciudadades beneficiados}}{\text{Total de entidades en Engativa/Bogotá/ciudadades en Colombia}}$			
Capacitación	Beneficiados	$\frac{\# \text{ de personas /Empresas beneficiadas}}{\text{Total personas/ Empresas estimadas}}$			
	Nivel de Alfabetización tecnológica	$\frac{\# \text{ beneficiarios que demuestran o informan incremento de sus competencias}}{\text{Total de beneficiarios evaluados}}$			
	Desarrollo Humano y Formación	<i>Nivel de capacidades y habilidades desarrolladas</i> <i>Nivel capacidades y potencialidades</i>			
	Tecnología	<i>Nivel de conocimiento y manejo de tecnología</i>			
	Laboral	<i>Nivel de competencias profesionales y técnicas</i>			
Relaciones	Interpersonales	<i>Percepción de los beneficiarios frente a la comunicación con terceros.</i>			
	Interfamiliares				
	Relaciones con los Stakeholders				
Salud	Bienestar Físico	<i>Motricidad, Coordinación, Resistencia, Movilidad</i>			
	Bienestar mental	<i>Inteligencia Emocional, Bienestar psicológico</i>			
	Bienestar Social	<i>Equidad de género e integración, Calidad del entorno, Mejoramiento y diversificación de las actividades sociales</i>			
Participación de la Comunidad Unilibrista	$\frac{\# \text{ de seccionales de la Universidad Libre involucradas}}{\text{Total de Seccionales de la Universidad Libre}}$				



	$\frac{\# \text{ de profesores involucrados de la Universidad Libre}}{\text{Total de Seccionales de la Universidad Libre} \times \text{Total de profesores de la Universidad Libre}}$	
	$\frac{\# \text{ de profesores involucrados seccional Bogotá}}{\text{Total de profesores seccional Bogotá}}$	
	$\frac{\# \text{ de facultades involucrados de la Universidad Libre}}{\text{Total de facultades de la Universidad Libre}}$	
	$\frac{\# \text{ de estudiantes involucrados de la Universidad Libre}}{\text{Total de Estudiantes de la Universidad Libre}}$	33
	$\frac{\# \text{ de Estudiantes Involucrados de la seccional}}{\text{Total de Estudiantes de la seccional}}$	

**Factor Económico**

Indicador	Descripción	Fórmula para Calcular
Ingresos	Porcentaje de incremento de los ingresos obtenidas después de la intervención	$\left( \frac{\text{Ingresos obtenidos t1} - \text{Ingresos obtenidos t0}}{\text{Ingresos obtenidos t0}} \right) * 100\%$
Distribución y diversificación de ingresos	Proceso educativo, inserción, expectativa de cambio y mejora	<i>Cantidad de diversificación de ingresos</i>
Estándares de vida material	Mejoras en inmuebles y muebles	<i>Grado de mejorar en la vida material</i>
Gastos de funcionamiento	Valor total de los gastos para la realización y funcionamiento del proyecto	<i>Sumatoria de todos los gastos</i>

**Factor Empresarial**

Indicador	Descripción	Descripción
Direccionamiento estratégico	Implementación en su misión, visión y toma de decisiones criterios de responsabilidad social	Porcentaje de empresas que implementaron en su direccionamiento estratégico la responsabilidad social.
Creación de Empleo	Empleos creados en cada empresa gracias a los servicios o proyectos gestionados por parte de CEIDEUL	# de empleos creados en las empresas beneficiarias
Inserción Laboral	Empresas creadas gracias a los servicios o proyectos gestionados por parte de CEIDEUL.	# de personas que ingresaron a laboral a las empresas beneficiarias
Autoempleo y Creación de Empresa	Empresas creadas gracias a los servicios o proyectos gestionados por parte de CEIDEUL.	# empresas creadas
Gestión del conocimiento	Nivel de avance y relevancia de la gestión del conocimiento en la organización (percepción).	<i>Grado de mejora en la gestión del conocimiento y en el logro de objetivos</i>
Ventas	Porcentaje de incremento de ventas obtenidas después de la intervención	<i>Ventas antes de la intervención – Ventas después de la Intervención</i>
Condiciones de trabajo y proyección social	Remuneración	<i>Grado de mejora en la remuneración de los colaboradores</i>





	Vacaciones	<i>Grado de mejora en la generación de vacaciones a los colaboradores</i>
	Prácticas de contratación y despido	<i>Grado de mejora en la práctica de contratación y despido</i>
	Inclusión laboral	<i>Grado de inclusión laboral en cada una de las empresas y en total.</i>
	Protección de la maternidad y el acceso a servicios de salud	<i>Grado de inclusión laboral en cada una de las empresas y en total.</i>
Salud y Seguridad en el trabajo	Bienestar Mental de los colaboradores	<i>Grado de mejora en el bienestar mental de los colaboradores</i>
	Bienestar Físico de los colaboradores	<i>Grado de mejora en el bienestar físico de los colaboradores</i>
	Bienestar Social y familiar de los colaboradores	<i>Grado de mejora en el bienestar social y familiar de los colaboradores</i>
	Prevención de daños en la salud	<i>Grado de prevención de daños en la salud los colaboradores</i>
Relación con el consumidor	Prácticas justas de marketing	<i>Grado de mejora en las prácticas de marketing</i>
	Servicio al cliente	<i>Grado de mejora en el servicio al cliente</i>
	Protección y privacidad de los datos de los consumidores	<i>Grado de mejora en la protección y privacidad de los datos de los consumidores</i>
	Protección de la salud y seguridad de los consumidores	<i>Grado de mejora en la protección de la salud y seguridad de los consumidores</i>
<b>Factor Cultural</b>		
<b>Participación</b>	Danza Eventos Musicales Artesanías Libros y prensa	# Generación de eventos
		# Participantes en actividades culturales
		Índice de libertad de expresión
		Empleo en ocupaciones culturales
<b>Economía Naranja</b>	Emprendimiento Empleo Cultural	Índice de emprendimientos
		Índice de generación de empleo
<b>Indicadores Ambientales</b>		
<b>Mitigación</b>	Contaminación visual/suelos	% de Generación de residuos
		% Producción de agentes contaminantes
	Contaminación hídrica	% Vertidos de agua
		Huella hídrica azul/verde/gris



	Contaminación auditiva	Presencia de altos decibelios
	Contaminación lumínica	Iluminación artificial excesiva
	Contaminación odorífera (olfativa)	Nivel de Toxicidad
Uso sostenible de los recursos	Contribución a la logística inversa	% Reciclaje
	Recursos renovables	% Reutilización
Recursos no renovables		
Protección del medio ambiente, biodiversidad y restauración de hábitats naturales	Áreas/zonas protegidas	#zonas protegidas – áreas protegidas
	Restauración de zonas o hábitats	%restauración del hábitat 35

### Indicadores de Cumplimiento

Indicador	Descripción	Formula
Eficacia	Grado de cumplimiento en las actividades o metas propuestas dentro del proyecto.	$\left( \frac{\text{Resultado alcanzado}}{\text{Resultado máximo posible}} \right) * 100$
Eficiencia	Grado de cumplimiento en las actividades o metas propuestas dentro del proyecto.	$\frac{\text{Recursos utilizados}}{\text{Recursos disponibles}}$
Tiempo	Cumplimiento en el tiempo establecido para la gestión del proyecto.	Tiempo real - Tiempo Estimulado

## 8. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Hipótesis/Variable	Indicador	Resultados Obtenidos comparados con la hipótesis	Importancia	Resultado
1.			A	2
2.			C	5
3.			D	3
4.			B	2

### 8.1. MARCO DE EVALUACIÓN DE IMPACTO

		Resultados					
		1	2	3	4	5	
Importancia		Insignificante	Menor	Moderada	Alto	Significante	
A	Muy importante	A1	A2	A3	A4	A5	
B	Importante	B1	B2	B3	B4	B5	
C	Moderada	C1	C2	C3	C4	C5	
D	Baja Importancia	D1	D2	D3	D4	D5	
E	Sin Importancia	E1	E2	E3	E4	E5	
1	Bajo	2	Moderado	3	Mayor	4	Alto Impacto

### 8.2. IMPACTO GENERADO

Hipótesis/ Resultado	Impacto generado	Valoración
1.	Moderado	2
2.	Mayor	3
3.	Alto Impacto	4
Promedio de impacto generado	Mayor	3



## 9. CONCLUSIONES

## 10. RECOMENDACIONES

### Referencias

- Asociación Internacional para la Evaluación de Impactos. (2015). *Evaluación de Impacto social: Lineamientos para la Evaluación y gestión de impactos sociales de proyectos*.
- Bernal A, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Bogotá: Pearson.
- Dirección de Proyección Social. (s.f.). *Estrategia para la consolidación de la proyección social en la Universidad Libre*.
- Naciones Unidas Guatemala. (2021). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Obtenido de <https://onu.org.gt/objetivos-de-desarrollo/>
- Niño Velez, Y. R., & Morales Garcia, W. (2018). *Guía para la medición del impacto en el medio de los egresados del programa de Contaduría Pública de la Universidad Libre*. Bogotá.
- Sampieri Hernández, R., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Toledo Díaz de León, N. (S.f.). *Población y muestra*. México.
- Universidad Libre. (02 de mayo de 2021). *Unidad de Emprendimiento y Proyección Social*. Obtenido de <http://www.unilibre.edu.co/bogota/sobre-el-ceideul/area-de-emprendimiento-y-proyeccion-social#%C3%A1rea-de-proyecci%C3%B3n-social>
- Vanclay, F. (2003). *International Principles for Social Impact Assessment*. Obtenido de Impact Assessment & Project Appraisal: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.3152/147154603781766491>