

# Prospectiva del Emprendimiento Social y Solidario



## Retos y Desafíos para la Construcción Social de Territorios de Futuro

Editor y Coordinador General:  
Carlos William Mera Rodríguez

# Prospectiva del Emprendimiento Social y Solidario

*«Retos y Desafíos para la Construcción  
Social de Territorios de Futuro»*

**Universidad Nacional Abierta y a Distancia.  
Bogotá, D.C. Colombia 2014  
[www.unad.edu.co](http://www.unad.edu.co)**

**Libro**  
**Prospectiva del Emprendimiento Social y Solidario**  
*«Retos y Desafíos para la Construcción  
Social de Territorios de Futuro»*

**Editor y Coordinador General:**  
Carlos William Mera Rodríguez, Mag, Ph.D (c)

**Autores Principales**

Rojas Sáenz Josué Gustavo  
Herrera Rodríguez Jenny Mairena  
Oliveros Rodríguez Jorge Ali  
Estefan Michel  
Muñoz Moreno Jonhly Alexander  
Pascagaza Corredor Yefri Manuel  
Cantillo Nair  
Pedraza R. Carlos

ISBN: 978-958-651-596-2  
© Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

**Rector**

Jaime Alberto Leal Afanador EdD.

**Vicerrectora Académica y de Investigación**

Constanza Abadía García Mag.

**Vicerrector de Medios y Mediaciones Pedagógicas**

Leonardo Yunda Perlaza, Ph.d(c) /Ms.E/Ms.c/Esp.

**Vicerrectora de Relaciones Internacionales**

Luigi Humberto López Mag.

**Vicerrector de Desarrollo Regional y Proyección Comunitaria**

Edgar Guillermo Rodríguez Díaz Mag.

**Vicerrectora de Servicios a Aspirantes, Estudiantes y Egresados**

Martha Lucía Duque Ramirez

**Decano Escuela de Ciencias Administrativas, Contables,  
Económicas y de Negocios.**

Gonzalo Eduardo Jiménez Bermúdez, Mag.

**Comité Editorial**

Olga Lilihet Matatallana Mag.

Marleny Zamudio Torres Mag.

Elena del Carmen Restrepo Mag.

Henry Hurtado Bolaños Mag.

Yamile Rivera Romero Mag.

**Comité Científico**

Thierry Gaudín Ph.D.

Antonio Alonso Concheiro Ph.D.

José Luis Cordeiro Ph.D.

Miguel Ángel Gutiérrez Ph.D.

Héctor Casanueva MSc.

**Corrector de Estilo**

Jairo Urrea

**Diseño y Diagramación**

Carlos Andrés Bermúdez Vargas

**Libro**

**Prospectiva del Emprendimiento Social y Solidario**

*«Retos y Desafíos para la Construcción Social de territorios de Futuro»*

**Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD**

Carlos William Mera Rodríguez

**Editor y Coordinador General**

## Contenido

### PRÓLOGO

Pag. 9

### INTRODUCCIÓN

Pag. 13

## Capítulo I

### ***Caracterización del Manejo Presupuestal en las Microempresas Agro Industriales de Alimentos de La Ciudad de Sogamoso***

Josué Gustavo Rojas Sáenz  
Universidad Nacional de Colombia  
Bogotá - Colombia

Jenny Mairena Herrera Rodríguez  
Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia  
Bogotá - Colombia

Jorge Ali Oliveros Rodríguez  
Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia  
Bogotá - Colombia

Pag. 15

## Capítulo II

### ***Circuito Muisca: Una Perspectiva Territorial del Turismo Sostenible en la Sabana De Bogotá***

Michel Estefan  
Fundación Ecotrek y Politécnico Internacional  
Bogotá - Colombia

Pag. 30

### **Capítulo III**

#### ***Influencia de la Política de Fomento a la Cultura del Emprendimiento en los Colegios de la Ciudad de Bogotá***

Jonhly Alexander Muñoz Moreno  
Universidad Autónoma de Colombia  
Bogotá - Colombia

Yefri Manuel Pascagaza Corredor  
Universidad Externado de Colombia  
Bogotá - Colombia

Pag. 59

### **Capítulo IV**

#### ***El Emprendedor Social y su Relevancia en el Desarrollo Organizacional del Nuevo Siglo***

Nair Cantillo  
Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD  
Bogotá - Colombia

Carlos Pedraza R.  
Universidad de la Guajira - UNIGUAJIRA  
Guajira - Colombia

Pag. 78



## PRÓLOGO

Sin lugar a duda, la enorme velocidad a la que actualmente se producen los cambios en nuestro entorno, la dimensión y el gran impacto que tienen, nos obligan a poner una atención cada vez mayor en el largo plazo y tratar, en la medida de lo posible, de prever sus consecuencias.

Afortunadamente, algunas herramientas que surgen del ámbito de la prospectiva y que son contempladas en la presente obra, nos aportan las luces necesarias para reducir la incertidumbre y nos ayudan a la hora de hacer frente a los retos y desafíos a los que nos enfrentamos en la construcción del futuro de nuestras sociedades.

Como profesor de universidad y consultor en prospectiva desde hace ya más de 20 años, ha sido para mí un gran honor y alegría que mi amigo Carlos William Mera, editor y coordinador general de la obra que tenemos entre manos, pero también docente y gran impulsor de la prospectiva en Colombia y Latinoamérica, me haya brindado la oportunidad de escribir este prólogo.

Comparto con Carlos y su equipo, la idea de que la prospectiva del emprendimiento social y solidario, la formación y la implicación de las personas, juegan un papel destacadísimo en el futuro de los territorios y en ayudar a encontrar soluciones a todas las problemáticas sociales, económicas, políticas, culturales, ambientales, empresariales u organizacionales que se asocian a los mismos.

Afortunadamente, a lo largo de mi actividad relacionada con la prospectiva, de una u otra forma, he tenido oportunidad de mantener contacto con la dinámica y activa prospectiva colombiana. A comienzos de los años 90, tras su estancia en París, nuestro amigo Francisco José Mojica, nos visitó y acompañó en trabajos de prospectiva estratégica territorial en el País Vasco. Posteriormente, en 1997 tuvimos ocasión de participar en el Primer Encuentro de la Red Latinoamericana de Prospectiva, celebrado en Bogotá, donde volvimos a contactar con el profesor Mojica, con Lucio Henao o con Javier Medina entre otros muchos destacados prospectivistas.

Asimismo, hemos tenido ocasión de participar en Prospecta Colombia, concretamente en su edición de 2012, celebrada en Bucaramanga bajo el lema “Por la construcción de un futuro equitativo, solidario y responsable para Colombia y el Mundo”, dirigida por el propio Carlos Mera, que resultó ser una experiencia enriquecedora e inolvidable para mí. Más recientemente, en junio de 2015, coincidimos con Carlos, en el curso sobre “Planificación y Gestión Estratégica de Ciudades” que, en colaboración con el TEC de Monterrey, se imparte desde hace algunos años en la Universidad de Deusto y en el que tuvimos de nuevo ocasión de charlar y reflexionar sobre prospectiva estratégica, prospectiva territorial y los desafíos para el desarrollo regional.

Somos conocedores que desde la UNAD, la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, desde su GIEPE, Grupo de Investigación y Estudios Prospectivos y Estratégicos, y como no desde Prospecta Colombia – Congreso Internacional de Prospectiva Estratégica y Estudios de Futuro –, se está trabajando desde hace años de manera fructífera en reflexionar y hacer aportaciones sobre el futuro de Colombia y Latinoamérica, en propiciar espacios de debate para la construcción social de territorios de futuro, en favorecer el conocimiento, la reflexión académica y en el desarrollo de alianzas y redes relacionadas con la prospectiva.

A menudo se hace mención a que, para que un proyecto resulte exitoso en el largo plazo, son necesarios una serie de elementos clave mínimos como son la visión, el compromiso, el programa, el equipo y el trabajo asociado al mismo.

Creemos que la UNAD y el GIEPE los detentan. Tanto en lo que se refiere a su visión para convertir Prospecta Colombia en el Congreso Internacional de Prospectiva Estratégica y Estudios de Futuro más importante de Latinoamérica, como en lo que se refiere a tratar de generar un importante espacio de encuentro académico para tratar de dar solución a las diferentes problemáticas sociales, económicas, políticas, culturales, ambientales y organizacionales de la sociedad actual, con una clara visión prospectiva, crítica y reflexiva.

Poseen también un fuerte compromiso con el desarrollo de la prospectiva en Colombia y, por extensión, en toda Latinoamérica, a través de su

participación en la red RIBER o en el proyecto Millenio y de su extensa red de colaboraciones.

Una vez definida la visión y adoptado el compromiso, observamos un programa de gran alcance, como atestigua el desarrollo de las diferentes ediciones de Prospecta y la participación que, a través de exposición de sus respectivas investigaciones, realizan numerosos ponentes y conferencistas.

Para llevar a cabo todo ello tenemos constancia de que existe un gran equipo integrado por los miembros pertenecientes a la UNAD y al Grupo de investigación y Estudios Prospectivos y Estratégicos, pero también por los autores principales y demás colaboradores que, sin ir más lejos, participan también en este libro con sus investigaciones y aportaciones. Y finalmente, trabajo, mucho trabajo, que año tras año se ve reflejado en obras como la que tienen entre manos, y también en la aportación que se realiza a la comunidad y a la construcción de un futuro mejor.

En este sentido, no cabe más que reconocer que la labor que en los últimos años se está desarrollando en el ámbito de la prospectiva en Colombia, desde la UNAD y desde otras muchas entidades, es digna de elogio, observación y sana envidia desde numerosos lugares.

Fruto de ese arduo trabajo son las compilaciones de trabajos e investigaciones relacionadas con la prospectiva como las recogidas en este libro que Carlos William Mera nos invita a prologar, y a cuya lectura animo dado que estamos seguro ofrecerá luces en el entorno de rápidos cambios y transformaciones que estamos viviendo en nuestras sociedades, y especialmente en la construcción de los territorios de futuro desde el ámbito del emprendimiento.

**Eneko Astigarraga**  
*Profesor de Prospectiva*  
*Deusto Business School - Universidad de Deusto*



## INTRODUCCIÓN

La tendencia que se acentuará con mayor velocidad en los próximos años es el aumento de iniciativas de emprendimiento que permitirán el desarrollo de nuevos modelos de negocio lo cual implicará grandes retos y desafíos del emprendimiento social y solidario, entre ellos, crear programas de alta calidad en emprendimiento que permitan mejorar la formación de emprendedores, simplificar los trámites para la creación de un negocio, los emprendimientos del futuro deben hacer posible crear productos o servicios que rápidamente puedan escalarse a un millón de personas, otro reto que tiene los emprendedores es mejorar su conocimiento y acceso a las tecnologías de la información y la comunicación que les permita llegar con mayor facilidad a un número más grande de clientes.

De igual manera el aumento de los emprendimientos también contribuirá a que se mejoren las propuestas de innovación e innovación social que permitan darle respuesta a las necesidades y problemáticas de las comunidades, uno de los retos y desafíos más complejo será el desarrollar estudios prospectivos que nos permitan caracterizar hoy a los emprendedores, emprendimientos, consumidores, negocios y tecnologías del futuro para prepararnos y anticiparnos al cambio.

El libro “Prospectiva del Emprendimiento Social y Solidario: Retos y Desafíos para la Construcción Social de Territorios de Futuro” está conformado por cuatro interesantes capítulos: El primero de ellos la “Caracterización del Manejo Presupuestal en las Microempresas Agro Industriales de Alimentos de La Ciudad de Sogamoso”, el segundo el “Circuito Muisca: Una Perspectiva Territorial del Turismo Sostenible en la Sabana De Bogotá, el tercero la “Influencia de la Política de Fomento a la Cultura del Emprendimiento en los Colegios de la Ciudad de Bogotá y el cuarto y último capítulo titulado “El Emprendedor Social y su Relevancia en el Desarrollo Organizacional del Nuevo Siglo”

Esperamos que todos nuestros lectores encuentren en este libro un espacio de conocimiento, análisis y reflexión sobre la importancia de la Prospección del emprendimiento Social y Solidario y los retos y desafíos de este para la construcción social de territorios de futuro.

**Carlos William Mera Rodríguez**  
*Editor y Coordinador General*



# Capítulo I

## CARACTERIZACIÓN DEL MANEJO PRESUPUESTAL EN LAS MICROEMPRESAS AGRO INDUSTRIALES DE ALIMENTOS DE LA CIUDAD DE SOGAMOSO

Josué Gustavo Rojas Sáenz<sup>1</sup>  
Jenny Mairena Herrera Rodríguez<sup>2</sup>  
Jorge Ali Oliveros Rodríguez<sup>3</sup>

*\*Escuela de Administración de Empresas, Grupo de investigación Management – Semillero Seges*

### RESUMEN

Todas las actividades del hombre, desde su creación hasta nuestros días, han girado en torno al problema económico manifestado en una lucha continua por la subsistencia y desarrollo del individuo como ser humano. En el presente documento se expone una descripción del proyecto, enfatizando la problemática que actualmente existe en el sector agro industrial de la ciudad de Sogamoso en cuanto a la planificación presupuestaria. En lo referente al marco teórico se muestra una síntesis de la literatura analizada acerca del diseño de una técnica presupuestal. Se encontró una población de diez microempresas agroindustriales de la ciudad de Sogamoso que se toman como muestra para la recolección de información a través de la caracterización de las mismas. Una microempresa agroindustrial que no tenga diseñado un sistema presupuestal, estará en desventaja ante aquellas que si lo hayan establecido, ya que el presupuesto de una agro empresa permite cuantificar en términos monetarios el resultado de decisiones en forma anticipada y

---

1 Economista, Universidad Nacional de Colombia; Magister en Economía, Universidad Nacional de Colombia. Director del Programa de Administración de Empresas. Docente investigador Grupo Management. [jrojas1922@yahoo.es](mailto:jrojas1922@yahoo.es)

2 Estudiante de pregrado de Administración de Empresas Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Becaria de investigación Grupo Management. [mairena0325@hotmail.com](mailto:mairena0325@hotmail.com)

3 Estudiante de pregrado de Administración de Empresas Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Becaria de investigación Grupo Management. [jorge.oliveros@uptc.edu.co](mailto:jorge.oliveros@uptc.edu.co)

sus diferentes objetivos, trazados de manera que permitan visualizar su efecto en la organización para servir como herramienta que facilita el control administrativo, en aras de lograr mayor eficacia y eficiencia en las operaciones.

**Palabras clave:** Técnica presupuestal, presupuesto, planeación, operabilidad

## ABSTRACT

All human activities, from its creation to the present day, have revolved around the economic problem manifested in a continuous struggle for survival and development of the individual as a human being. This document presents a description of the project, emphasizing the problem that currently exists in the agribusiness sector of the city of Sogamoso in terms of budget planning. A synthesis of the literature discussed about the design of a budgetary technique is shown in relation to the theoretical framework. Found a population of ten microcompanies agroindustrial city of Sogamoso which are taken as a sample for the collection of information, through the characterization of them. A micro Agroindustrial not have designed a budget system will be at a disadvantage to those that do have established, as the budget of an agribusiness to quantify in monetary terms the result of decisions in advance and different goals set, so that let you view the effect on the organization to serve as a tool to facilitate administrative control, in order to achieve greater effectiveness and efficiency in operations.

**Key words:** Technical budget, budget, planning, operability

## INTRODUCCIÓN

El problema epicentro de la investigación se formula así: ¿Qué técnica presupuestal se debe diseñar para las microempresas agroindustriales de alimentos de la ciudad de Sogamoso, que les permita tener una herramienta moderna de planeación y control? Esta investigación sustenta su justificación en la importancia que la técnica presupuestal posee, en la planeación, la previsión y el control, como factores fundamentales de la gestión de las empresas y por ende de las microempresas agroindustriales.

El diseñar la técnica presupuestal acorde a las necesidades de la microempresa agroindustrial, no es simplemente cuestión numérica, es cuestión de saber bajo que parámetros se puede lograr el éxito o caer en el fracaso al momento de comparar los resultados obtenidos en la operacionalidad de la microempresa; los parámetros que se deben establecer, al incorporar una adecuada técnica presupuestal mediante la cual, se determine el análisis de las diferentes desviaciones entre los objetivos trazados y los resultados obtenidos.

Se puede plantear que la mayor ventaja de una técnica presupuestal, consiste en su capacidad para desarrollar un estilo de gestión participativo, apto de determinar y aprovechar las capacidades del conjunto de las microempresas, y además, de contribuir de modo continuado en la formación de las mismas en una gestión más profesional, técnica y sensible a las exigencias del entorno en donde se encuentran localizadas las microempresas.

Para el desarrollo del proyecto se toma como premisa importante el proceso de planificación de la microempresa agroindustrial y este es uno de los más críticos, puesto que no puede pensarse en un buen funcionamiento de ésta, sin un mínimo proceso de planificación de las actividades.

En la planeación se puede distinguir lo que es el proceso y lo que es el contenido. El proceso consiste en determinar los escenarios y fijar objetivos, mientras que el contenido está formado por el plan de mercadeo, el plan de insumos y el plan financiero, por lo tanto la microempresa agroindustrial debe ejecutar ambas partes, ya que esta debe conocer a la competencia, a sus clientes, a sus proveedores, como también, debe conocer los posibles efectos que generaría la fijación y el manejo de los precios. Con base a lo anterior, cabe resaltar que dentro de la actividad de planificar, es importante la variable tiempo, más específicamente, el periodo de tiempo.

El no conocer o no saber usar una técnica presupuestal es un problema, debido a que en muchos casos no se tiene alguna manera de controlar lo que se está haciendo o cual es el rumbo de la organización, debido principalmente a que se relaciona directamente con una planeación

estratégica adecuada teniendo en cuenta cada uno de los factores tanto internos como externos que pueden afectar a la empresa.

Seguidamente es un tema que muchos empresarios desconocen, pero sin darse cuenta tal vez estén aplicando de manera empírica, por eso es importante analizar y caracterizar a empresas del sector agro industrial, ya que la región posee elementos para desarrollar ventajas comparativas respecto a otros lugares y pueden ser dichas microempresas las que soporten nuevos empleos y contribuyan a una economía mucho más rentable para la ciudad.

A priori parece más sencillo acotar el futuro “próximo” que el futuro “lejano”. Se considera que de este último, se ocupa la planificación a largo plazo o planificación estratégica, mientras que el futuro “próximo” o corto plazo se debe relacionar con la planificación presupuestaria, y es acá de donde parte la presente investigación, ya que el presupuesto debe definir los objetivos y metas a corto plazo (futuro próximo) que la microempresa agroindustrial ha establecido y los medios para lograrlos.

## REFERENTE TEÓRICO

Según Jorge Burbano (1995), el presupuesto es la estimación programada de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado. También dice que el presupuesto es una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un período, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlos. Pocas veces un presupuesto es algo aislado más bien es un resultado del proceso gerencial que consiste en establecer objetivos y estrategias y en elaborar planes (Sweeny, 1984). En especial, se encuentra íntimamente relacionado con la planeación financiera. Por lo tanto, el presupuesto puede considerarse una parte importante del clásico ciclo administrativo de planear, actuar y controlar o, más específicamente, como parte de un sistema total de administración que incluye:

- Formulación y Puesta en Práctica de Estrategias.
- Sistemas de Planeación.
- Sistemas Presupuestales.

- Organización.
- Sistemas de Producción y Mercadotecnia.
- Sistemas de Información y Control.

Los presupuestos se basan en la convicción de que una administración puede y debe controlar el futuro de la empresa mediante la toma de una serie continua de decisiones bien concebidas: Prosperidad Planeada vs. Caso Fortuito. El presupuesto es una herramienta a largo plazo, muestra las actividades de la empresa en forma general y está encausada hacia unos objetivos generales. La planeación supone que el estado futuro de una entidad podrá ser mejorado por una acción administrativa continua, con base en esto, Rusell L. Ackoff en su libro *A Concept of Corporate Planning* (Ackoff, 1970) sugiere que durante el proceso de planeación, la administración de una entidad debe emplear tres tipos diferentes de proyecciones, a saber:

- a. Proyección de referencia: ¿Cuál sería el estado futuro de una entidad, de una empresa, si no se hace nada nuevo, es decir, si no se planifica?.
- b. Proyección deseada: Es una especificación de los “sueños”, de las “esperanzas”, con relación al estado futuro de la entidad, es decir las aspiraciones de la empresa.
- c. Proyección Planeada: Es el análisis de las posibilidades que tiene la entidad para lograr la proyección deseada en forma realista, (Del Río González, 2000).

Por otro lado Lindegaard y Gálvez (2001) define a la presupuestación como “un medio de coordinar la inteligencia combinada de una organización entera en un plan de acción, basado en los resultados anteriores, que influirá sobre la marcha del negocio en el futuro”.

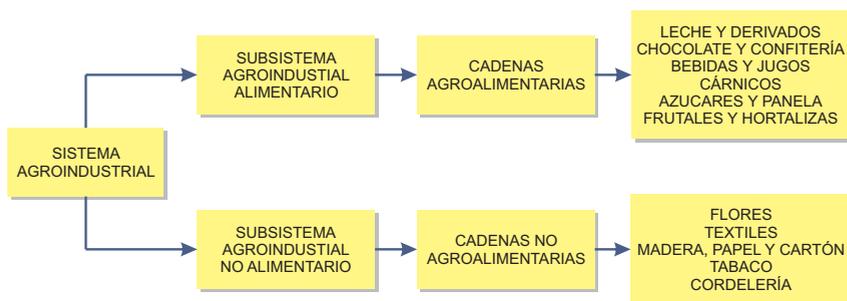
### **¿Por qué se deben caracterizar cada una de las microempresas?**

Porque tienen necesidades distintas, así como elementos que las componen de forma distinta, no hay dos empresas similares o iguales en su infraestructura, la forma, contenido y profundidad del presupuesto siempre van ligados con los objetivos, necesidades y organización de la

empresa. Su preparación se basa en el principio de que todas las transacciones de la entidad están íntimamente relacionadas entre sí.

Así pues los presupuestos son base para las ventas pues “un pronóstico se convierte en un plan de ventas cuando la administración incorpora en él juicios, estrategias planeadas, compromiso de recursos y la dedicación administrativa a las acciones agresivas para lograr las metas de ventas” (Welsch), de modo que los presupuestos son más que ver hacia el futuro, es tener una certeza de lo que realmente se espera teniendo el mínimo riesgo.

En síntesis el presupuesto es un elemento que en las microempresas, pero como se argumentó anteriormente si tuvieran una herramienta de cómo está a la hora de las crisis podrían tener cierto respaldo con respecto a temas como la sobre oferta y el exceso de demanda.



FUENTE: RODRÍGUEZ, LUIS FELIPE

## METODOLOGÍA

En este contexto se describe el procedimiento de la manera como se adelanta el desarrollo de la investigación. La planeación tuvo el propósito de cumplir con los objetivos fijados. La investigación conlleva a consultar sobre las microempresas agroindustriales en lo referente a su ubicación, tamaño, recursos y demás variables que sean relevantes

dentro de la investigación, pero haciendo énfasis en el evento de si las microempresas agroindustriales de alimentos emplean o no algún tipo de técnica presupuestal ya que la investigación apunta al “diseño de una técnica presupuestal para las microempresas agroindustriales de alimentos de la ciudad de Sogamoso, fundamentada en la caracterización de cada una de ellas.”

Se empleó el modelo investigativo de naturaleza exploratorio-descriptivo, partiendo del criterio que el resultado es de tipo teórico-práctico, en este estudio se siguieron las siguientes etapas:

1. Observación: a través de esta técnica se logró obtener la información necesaria que permitió determinar la rama productiva o actividades específicas de las microempresas agroindustriales de alimentos.
2. Método analítico: este método permitió clasificar la información recolectada convirtiéndose en una base real para entender de forma más simple los patrones descubiertos en la investigación.
3. Método deductivo: luego de identificar los detalles relevantes en la investigación, se procede a enlazarlos con los objetivos propuestos y lograr determinar así, si la investigación realizada correspondió y concluyó de acuerdo a la que se planteó inicialmente y por ende a mostrar en forma práctica los resultados obtenidos.
4. Método descriptivo: a través de ésta técnica se pretendió conseguir la información necesaria que constituye la base del análisis de presupuesto. Lo cual se editará, codificará, tabulará, depurará y almacenará para el correspondiente análisis de la información y sus resultados.

### **Fuentes de información**

La información requerida y necesaria para la presente investigación proviene de fuentes de información primaria y secundaria.

Fuentes de información primaria: La información primaria se requirió en razón a que el estudio es de tipo teórico-práctico y por ende, implica el uso de técnicas adecuadas y procedimientos claros, para obtener la información requerida y adecuada. Las fuentes primarias estuvieron

conformadas por gerentes, empresarios, propietarios o la persona encargada del manejo de la microempresa agroindustrial de alimentos.

Fuentes de información secundaria: Se recurrió a resúmenes, revistas, libros, documentos, informes presentados por los diferentes gremios que tienen injerencia en el manejo de los sectores primario y secundario de la economía, como también con el desarrollo agroindustrial de la ciudad de Sogamoso; se revisaron las diferentes publicaciones que se encuentran en bibliotecas, en entidades gubernamentales y no gubernamentales, en archivos, y demás, que ofrecen información con respecto a la temática planteada en el proyecto de investigación. La información también se obtuvo a través de la Cámara de Comercio de Sogamoso.

Para la investigación se tuvo en cuenta, de forma más específica, la literatura relacionada con: presupuesto y control de las empresas, gerencia y administración financiera, contabilidad, administrativa, procesos administrativos y demás temas sobre los cuales se centra la investigación.

### **Instrumento de Recolección de Información**

Se recurrió al empleo de un formulario diseñado para adelantar la entrevista personal y desde luego a la observación directa.

Este instrumento fue aplicado a diez microempresas agroindustriales de alimentos a través de los gerentes y representantes legales, que corresponde a la muestra tomada para tal fin.

El instrumento aplicado se diseñó con base en tres criterios: información general, las variables incorporadas alrededor del presente trabajo y los tópicos específicos que orientaron las respuestas del encuestado.

### **Población y Muestra**

Sobre el fundamento de contar con una población fácilmente cuantificable, es decir, se trata de una población finita ( $N=10$ , según la información recopilada de la Cámara de Comercio), no ameritó el cálculo de una muestra para realizar la inferencia acerca de la población, con la cual se manejó un mayor grado de certeza. En concreto, se consideró

la población o universo a las microempresas agroindustriales ubicadas en la ciudad de Sogamoso, la unidad informante estuvo constituida por gerentes, propietarios o por la persona encargada del manejo de la unidad productiva.

### Metodología y Procedimiento de Investigación

Una vez terminada la necesidad de información, planteado los objetivos y descrito el problema en estudio, se procedió al desarrollo de las siguientes actividades:

- Recolección de la información.
- Sistematización y procesamiento de la información.
- Análisis de los resultados obtenidos.

Recolección de Información: se determinó un tipo de investigación descriptiva o concluyente dado a que esta permitirá crear un vínculo entre los objetivos planteados y la información que se obtuvo a través de la realización de la encuesta.

Identificadas las unidades de investigación, se procedió a la recolección de la información mediante la entrevista personal y desde luego a la observación directa.

Una vez recolectados los datos, se procedió a organizarlos, se editaron y codificaron, para finalmente obtener la información base para el análisis de la interpretación de resultados.

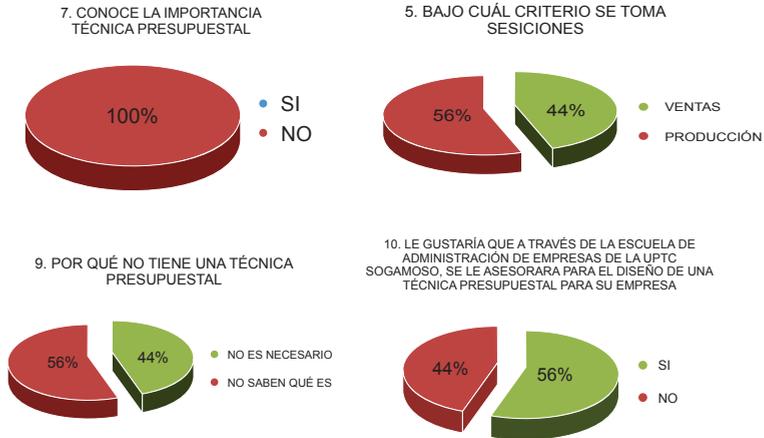
## RESULTADOS

RAZÓN SOCIAL	DIRECCIÓN	AÑOS DE TRAYECTORIA	Nº DE EMPLEADOS	ACTIVIDAD ECONÓMICA	PROPIETARIO
LÁCTEOS LA LAGUNA	CALLE 55 11E 81	4	5	FABRICACIÓN Y ELABORACIÓN DE QUESOS DESCREMADO, PERA Y DOBLE CREMA	MENDIVELSO CAYACHOA JOSE ASDRUBAL

<b>POLLOS FRESKIPOLLO</b>	CALLE 11B 17-10	17	40	CRÍA, ENGORDE, SACRIFICIO Y COMERCIALIZACIÓN DE POLLO EN CANAL.	VILLAMIL RETIZ NANCY
<b>CONDIMENTOS EL CONDE</b>	CALLE 18 11A 39	18	10	FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CONDIMENTOS Y ESPECIAS	TORRES CUTA SEGUNDO ISAIAS
<b>PROCESADORA DE LÁCTEOS LOS ÁNGELES</b>	DIAGONAL 59 67-78	10	12	PROCESADORA Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS	QUINTERO CARRILLO OMAR
<b>PRODUCTOS TRIGOMIEL</b>	CARRERA 11 24 05	6	3	ELABORACIÓN Y DISTRIBUCIÓN PRODUCTOS DE QUINUA	CORREDOR SILVA LILA FARIDE
<b>LÁCTEOS SOGAMOSO</b>	CALLE 48A 15 45	12	4	PROCESADORA DE LÁCTEOS.	CRUZ CHIQUILLO LUIS EDUARDO
<b>CARFRICAS</b>	CALLE 11A 15 63	12	11	FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS CÁRNICOS.	VILLATE DIAZ ROSA MARIA
<b>HACIENDA ACHURY</b>	CALLE 4 21A-18	7	3	PROCESADORA Y COMERCIALIZADORA DE FRUTAS	CARDOZO ACHURY NICOLAS FELIPE
<b>INDUSTRIA DE ALIMENTOS LOS PINOS</b>	CARRERA 11 2 36	10	8	ELABORACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS	VILLATE MARINO CARLOS EDUARDO
<b>DESPULPADA SANTA SOFÍA</b>	CARRERA 3 6-26	5	8	ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PULPA DE FRUTAS	DIAZ FONSECA JOSE ANTONIO

Se diseña una encuesta con el fin de conocer y determinar las características de las microempresas de la ciudad, con el análisis de esta información se reconoce la falta de conocimiento de quienes las dirigen acerca del manejo de presupuestos como herramienta financiera para el control y verificación de los resultados esperados. También se encuentra que en estas microempresas tan solo llevan contabilidad básica de entradas y salidas en cortos periodos de tiempo, lo cual solo les suministra información para la compra de materia prima y producción diaria o semanal, y es esta una de las causas principales para que estos negocios

no puedan aumentar el volumen de sus ventas y mucho menos alcanzar nuevos mercados.



Estas son las gráficas que mejor representan la percepción y manejo actual en cuanto a la situación financiera, reflejando la falta de conocimiento y habilidades para llevar adecuadamente el control de estas microempresas, siendo esta una razón clave e influyente en el desempeño y rendimiento de las mismas. Con el desarrollo de la investigación se establece una relación de universidad empresa, donde se busca generar un beneficio común, pues somos los administradores de empresas los encargados de generar estructuras organizacionales donde todos y todas podamos vivir mejor y como profesionales y universidad, velar por el desarrollo y fortalecimiento de la región.

## DISCUSIÓN

Establecer unos principios claros y concisos mediante los cuales se pueda realmente hacer una planeación bajo criterios que permitan el buen rendimiento de la empresa.

Es necesario que los propietarios de la mayor parte de las empresas establezcan unos criterios claros y técnicos con respecto a desarrollar los procesos administrativos mediante los cuales se pueda ver un mayor desenvolvimiento en la ejecución y valoración de la empresa como tal.

En su mayoría las empresas que fueron encuestadas no aplican ninguna técnica presupuestal de tipo operacional o económico; o un presupuesto dentro de los criterios financieros.

Para aquellas empresas que facilitan la información se debe realimentar a las mismas con los resultados obtenidos, a través de la investigación realizada. Es de anotar que se recomienda asesorar a los empresarios en la formulación, elaboración y aplicación de alguna de las técnicas presupuestales; asesoría que se puede brindar a través de la Escuela de Administración de Empresas de la UPTC Sede Seccional Sogamoso.

## CONCLUSIONES

Como el estudio permitió determinar si efectúan una planeación de las actividades operacionales de la empresa, esta no se ve reflejada en los resultados de la correspondiente investigación.

Se debe tener en cuenta que la operacionalidad de la empresa en la mayor parte de ellas se lleva a cabo con base a la experiencia adquirida durante los años del propietario de la misma, mas no a criterios técnicos en lo administrativo, económico y de comercialización.

En su mayoría las empresas encuestadas no aplican ninguna técnica presupuestal por desconocimiento de cómo se formula, se desarrolla y se evalúa un presupuesto general.

El empresario como tal es reacio a brindar una información concreta y veraz como consecuencia de la desconfianza a quienes solicitan la información a través de la aplicación de una encuesta.

A manera de recomendación se aconseja establecer unos principios claros y concisos mediante los cuales se pueda realmente hacer una planeación bajo criterios que permitan el buen rendimiento de la empresa. Además es necesario que los propietarios de la mayor parte de las empresas establezcan unos criterios claros y técnicos con respecto a desarrollar los procesos administrativos, mediante los cuales se pueda ver un mayor desenvolvimiento en la ejecución y valoración de la empresa como tal. Para aquellas empresas que facilitan la información se debe retroalimentar a las mismas con los resultados obtenidos,

a través de la investigación realizada. Es de anotar que se recomienda asesorar a los empresarios en la formulación, elaboración y aplicación de alguna de las técnicas presupuestales; asesoría que se puede brindar a través de la Escuela de Administración de Empresas de la UPTC Sede Seccional Sogamoso. Es bueno profundizar en próximas investigaciones las diferentes formas de beneficios financieros para estas pequeñas empresas que deben estar en la búsqueda de herramientas, que les permitan seguir en el mercado, ya que en la recolección de la información se denota el lamentable estado de supervivencia diaria y no de una visión futura de ampliar su negocio en el que se encuentran.

## Referencias Bibliográficas

- Ackoff, R. (1970). *A Concept of Corporate Planning*. New York: John Wiley & Sons, Wiley-Interscience.
- Burbano, J. (1990). *Presupuestos*. Mac Graw Hill.
- Del, R. G. (2000). *El Presupuesto*. México: ECAFSA.
- Cámara de Comercio de la ciudad de Sogamoso. Base de datos 2012.
- Dromi, J. (1988). *Presupuesto y costo de inversión*. Buenos Aires. Astrea.
- Lindegaard, Eugenia y Galvez, Gerardo. (2001). *Contabilidad de Gestión. Presupuestaria y de Costos*. Edición Española OCÉANO GRUPO EDITORIAL, S.S. España. p. 574.
- Pereda, M. (1980). *Presupuesto base cero*. Editorial Cirde. Madrid.
- Rojas, S. J. (2007). Trabajo de Grado de Maestría: *Instrumento Metodológico para la elaboración, ejecución y control de presupuesto maestro de Pymes Agroindustriales*. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá.
- Sweeny, R. R. (1984). *Manual de presupuestos*. México: McGraw-Hill.
- Welsch, G. (s.f.). *Presupuestos: Planificación y control de utilidades*. Madrid: Dossat S. A. para Prentice/Hall Internacional Inc.



## Capítulo II

### CIRCUITO MUISCA: UNA PERSPECTIVA TERRITORIAL DEL TURISMO SOSTENIBLE EN LA SABANA DE BOGOTÁ

### MUISCA CIRCUIT: A TERRITORIAL PERSPECTIVE OF SUSTAINABLE TOURISM IN THE BOGOTÁ SAVANNAH

Michel Estefan<sup>4</sup>

#### RESUMEN

El Circuito Muisca es un proyecto de turismo territorial para la Sabana de Bogotá que pretende contribuir a la sostenibilidad de las comunidades de la región, generando procesos participativos de planeación y conservación del patrimonio natural y cultural. Así pues el proyecto analiza el turismo en veintidos municipios desde una perspectiva científica, arrojando importantes resultados acerca del potencial turístico del territorio y la forma en que este ha sido subvalorado como una alternativa para la sostenibilidad.

Los Muisca, antiguos pobladores de estas tierras, sus leyendas, costumbres y gastronomía servirán como marco conceptual y romántico para la planeación y operación turística del territorio.

Aunque la Sabana de Bogotá y sus alrededores cuentan con una gran cantidad de atractivos ecoturísticos, no tiene una estrategia organizada que garantice el desarrollo sostenible del turismo a nivel regional, bajo parámetros operativos, administrativos, ambientales, económicos y sociales cuantificables a través de sistemas de indicadores verificables que garanticen su conservación y uso sostenible.

---

4 Ambientalista, Presidente y Director Ejecutivo Fundación Ecotrek, Director y gestor del proyecto Circuito Muisca, Profesor Politécnico Internacional (Carreras de Turismo y Gestión Ambiental), consultor nacional de ecoturismo y turismo sostenible, integrante de la mesa sectorial de turismo SENA 2013.  
[miche.estefan@gmail.com](mailto:miche.estefan@gmail.com)

El Circuito Muisca se consolidará como un producto turístico de naturaleza, cultural y de aventura, en el que se articulen diferentes municipios y lugares de interés en un solo concepto de turismo sostenible que beneficie directamente a las comunidades locales.

**Palabras Clave:** Turismo, Sostenibilidad, Cultura, Medio Ambiente, Muisca

## ABSTRACT

The Muisca Circuit is a project of territorial tourism for the Savannah of Bogota, which aims to contribute to the sustainability of communities in the Savannah of Bogota, generating participatory planning processes and the conservation of natural and cultural heritage. Therefore the project analyzes the tourism in 22 municipalities from a scientific perspective, yielding important results about the tourism potential of the area and the way this has been undervalued as an alternative for sustainability. The Muisca, ancient inhabitants of these lands, their legends, costumes and gastronomy will serve as conceptual and romantic framework for the planning and tourism operation of the territory. Although the Savannah of Bogota and the surrounding area have a lot of ecotourism attractions, does not have an organized strategy to ensure the sustainable development of tourism at regional level under operating parameters, administrative, environmental, economic and social quantifiable through verifiable indicators systems to ensure their conservation and sustainable use. The Muisca Circuit will be consolidated as a product of tourism of a cultural nature and adventure, in which different towns and attractions are articulated in a single concept of sustainable tourism that benefits directly to local communities.

**Key Words:** Tourism, Sustainability, Culture, Environment, Muisca  
Introducción

La Sabana de Bogotá y sus alrededores cuentan con una diversidad de elementos patrimoniales y atractivos turísticos de importancia histórica, arqueológica y natural; ejemplo de ello son La Cascada de la Chorrera (Choachi), Parque Nacional Natural Chingaza, (La Calera, Guasca y Otros Municipios), Las Capillas y Laguna de Siecha (Guasca), El embalse Del Tomine (Sesquilé y Guatavita), Rocas de Suesca, Monolitos

y Laguna de Suesca (Suesca), Peñas del Palacio (Cucunuba y Sutatausa), resguardos Indígenas de Cota y Sesquilé, arte rupestre, entre otros muchos.

Debido a esta diversidad de paisajes y atractivos turísticos en la Sabana de Bogotá existe una oferta turística de naturaleza, de aventura y cultural representada en una gran cantidad de actividades como caminatas, parapente, escalada, visita a museos de diferentes tipos, cuevas, cabalgatas, observación de flora y fauna, recorridos arqueológicos, etc.

Sin embargo, este gran potencial no está siendo aprovechado de una manera sostenible, equitativa y eficiente; el turismo llega a comunidades rurales cada vez más apartadas sin recibir los beneficios económicos y sociales de la actividad; por el contrario éstas asumen los impactos negativos a nivel ambiental, social y económico que la actividad genera por falta de planeación y organización.

Entre los impactos negativos más representativos se encuentran: el deterioro del patrimonio natural y cultural que sustenta el turismo, la transculturización de las comunidades receptoras, la afectación del medioambiente por la demanda de servicios ambientales, la llegada de turismo sexual, entre otros. Ejemplo de esto son las Rocas de Suesca y las Rocas del Abra que aunque cuentan con un patrimonio arqueológico de gran importancia tienen una actividad turística descontrolada y sin planeación que atenta contra la sostenibilidad de los mismos y por ende su operación turística.

El Circuito Muisca es un proyecto de turismo sostenible emprendido por Fundación Ecotrek y apoyado por el Politécnico Internacional para la Sabana de Bogotá, basado en la planificación participativa y la investigación científica, el cual busca la resignificación del territorio Muisca como un espacio para la sostenibilidad y la conservación a través del turismo como activador de economías locales basadas en la agricultura y el trabajo del campo en general, bajo los conceptos de cadenas de valor y turismo sostenible.

En el transcurso de los últimos ocho años se ha contado con el apoyo financiero, logístico e institucional de diferentes entidades y organizaciones como el Centro de Investigación Ecoturística Torre Alta, Politéc-

nico Internacional, La Pepa, Parapente el Carrizal, La Finca Experiencial Las Nubes, Club Frailejones, La Fundación Fibdessa, Ventana Logística, pasantes y tesis de diferentes universidades y la Red de Empresarios Ecoturístico de la Sabana de Bogotá.

Durante los meses de agosto de 2012 a agosto 2014 se han realizado varias salidas de campo para corroborar la información obtenida de las bases de datos obtenidas de 22 municipios de la Sabana de Bogotá, consolidando la información turística de las alcaldías correspondientes con las de la gobernación de Cundinamarca como punto de inicio de la investigación con la que se elaboró el diagnóstico del sector turístico de la Sabana de Bogotá.

Durante estas salidas se determinaron 3 aspectos fundamentales del sector turístico: 1. Los atractivos turísticos (naturales y culturales en el área rural y urbana), 2. La planta turística (servicios de alojamiento, alimentación, transporte y esparcimiento) y 3. Los servicios complementarios (servicios que aunque no están directamente relacionados con el sector turístico hacen parte importante del mismo, así: locales comerciales, sector financiero, comunicaciones, institucional, estaciones de servicio, entre otros).

Los atractivos turísticos se clasificaron según la metodología CICATUR OEA, la cual cuenta con un sistema reconocido a nivel internacional para la organización del patrimonio turístico, sin embargo hay que adaptarla al contexto de cada región en la que se quiera implementar, ya que, su formulación es muy general y no corresponde a la realidad local. Para la planta turística y los servicios complementarios no existe una categorización completa y consolidada, motivo por el cual se elaboró un método de clasificación que permitiese la comprensión y ordenamiento de estos importantes aspectos del turismo.

Los resultados obtenidos en esta fase de trabajo son de gran relevancia debido a dos aspectos de importancia para el sector turístico de la Sabana de Bogotá: 1. La información contenida en el estudio es de primera mano y esta corroborada en campo y 2. Reúne la información disponible para turistas e investigadores acerca de los atractivos turísticos, la planta y los servicios complementarios para cada municipio con el fin de identi-

ficar y poner al servicio de las comunidades receptoras los atractivos turísticos que se encuentran en sus respectivas regiones.

Así pues con la recopilación y corroboración de la información turística de la Sabana de Bogotá se da un paso más hacia la consolidación del turismo sostenible en la región, en pro de convertirlo en una alternativa económica viable para las comunidades receptoras así como una oportunidad de empleo y emprendimiento en la región.

## CONTENIDO

Colombia, en el contexto del Plan Sectorial de Turismo (2011) desarrollado por el Ministerio de Turismo, define diferentes tipos de turismo para el desarrollo económico del sector en el país; Colombia es un país megadiverso, pluriétnico y multicultural lo que cobra gran importancia en los subsectores de turismo cultural, naturaleza y aventura pues son potenciales motores de desarrollo en las zonas más apartadas del territorio nacional.

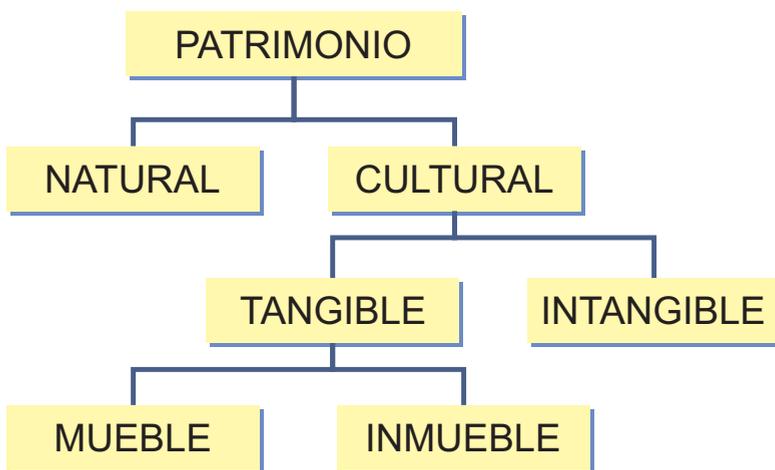


Esquema 1: Tipos de Turismo en Colombia según el Plan Sectorial.

El Ecoturismo debe: a nivel económico convertirse en una alternativa viable para la generación de empresas y empleo, ser respetuoso del medioambiente, promover procesos de conservación y aprovechamiento sostenible de la naturaleza y ser respetuoso de las comunidades anfitrionas, su cultura, tradiciones y territorio.

Colombia ocupa el segundo puesto en diversidad del mundo, tenemos la mayor cantidad de especies de aves y anfibios del mundo con 1865 y 733 respectivamente, los segundos en plantas, tercero en reptiles y quintos en mamíferos. Lo anterior nos da una gran ventaja competitiva en el mercado internacional del turismo y más específicamente en turismo cultural y de naturaleza, sin embargo es absolutamente necesario hacer una planificación juiciosa y participativa para aprovechar estos recursos de manera sostenible.

Según el Ministerio de Cultura (s.f.) el patrimonio es: “El conjunto de bienes de una nación, el cual es conformado por el territorio que ocupa, su flora, fauna, las creaciones, expresiones culturales de las personas que lo habitan y lo han habitado”, el cual se encuentra dividido en diferentes categorías.



Esquema 2: Clasificación del Patrimonio en Colombia.

El patrimonio natural se refiere a algún rasgo geográfico, como un bosque, una montaña, una cascada, una selva, que por su rareza, importancia ecológica o alguna característica propia sea considerada de gran valor para el país donde está ubicado o para el mundo. Patrimonio cultural es la herencia propia del pasado de una comunidad, con la que ésta vive en la actualidad y que se transmite a las generaciones presentes y futuras. Como se puede apreciar en el patrimonio cultural, está dividido en subcategorías: Tangible (material e inmaterial) e intangible.

Según la UNESCO el patrimonio cultural tangible inmaterial es el conjunto de creaciones basadas en la tradición de una comunidad cultural expresada por un grupo o por individuos y que reconocidamente responden a las expectativas de una comunidad en la medida en que reflejan su identidad cultural y social. En cuanto al patrimonio material se refiere al conjunto de bienes muebles e inmuebles basados en la tradición de una comunidad y comprende los objetos arqueológicos, históricos, artísticos, etnográficos, tecnológicos, religiosos y aquellos de origen artesanal que constituyen colecciones importantes y el inmueble está constituido por los lugares, sitios, edificaciones o monumentos de interés o valor relevante.

En cuanto a metodología, el proyecto Circuito Muisca está dividido en 4 fases: 1. Diagnóstico, 2. Exploración, 3. Implementación y 4. Monitoreo, las cuales buscan que en un escenario futuro las comunidades campesinas de la Sabana de Bogotá encuentren en el turismo una oportunidad de ingresos, ya sea por la vía del emprendimiento o por la de empleabilidad.

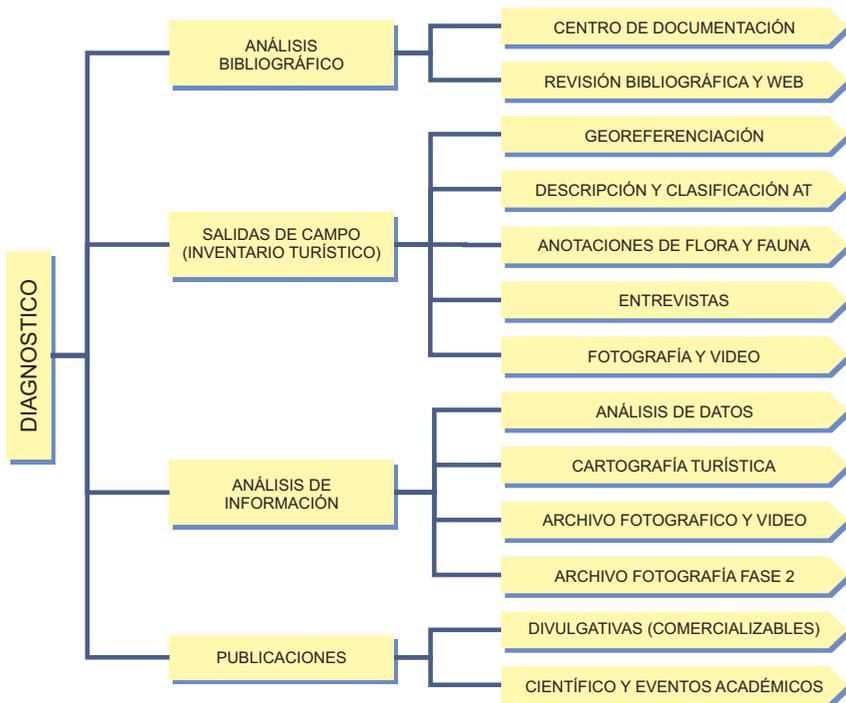
De acuerdo con el alcance de la fase de diagnóstico los tipos de tanto los tipos de estudio como los métodos y herramientas de recolección que se utilizaron son de carácter general como entrevistas semiestructuradas, observaciones preliminares de flora y fauna, con las cuales se complementó la información relevante de georeferenciación de atractivos turísticos y planta.

Como se puede apreciar en el siguiente esquema, el Circuito Muisca cuenta con cuatro fases en las cuales se va aumentando el nivel de complejidad, entendida esta como el involucramiento de diferentes disciplinas y visiones al proceso de planificación del territorio (Morin, 2004); culminando con un escenario positivo para las comunidades campesinas en el que sean gestores de su propio territorio, utilizando el turismo como herramienta de participación, generador de tejido social y dinamizador de economías locales.



Esquema 3: Fases Circuito Muisca

En la Fase de diagnóstico se realizó un inventario turístico georeferenciado de veintidos municipios de la Sabana de Bogotá, se realizaron entrevistas a campesinos, empresarios y académicos de la región con el fin de levantar información de línea base para la prospección del territorio; para lo cual se utilizaron diferentes herramientas de recolección de datos como: georeferenciación, descripción y clasificación de atractivos turísticos, anotaciones sobre biodiversidad, entrevistas, fotografía y video.



Existe un archivo digital con gran cantidad de archivos en los que se basaron todos los documentos derivados del proceso de formulación y diagnóstico del Circuito Muisca. De esta extensa bibliografía se obtuvo un documento denominado «EL TERRITORIO DE LA SABANA DE BOGOTÁ: UNA REVISIÓN», en el que se encuentra recopilada la información referente a la Sabana de Bogotá, que es el marco conceptual para el equipo de trabajo.

En la salida de campo se utilizó un GPS Etrx Legend Hcx, para la captura de datos en coordenadas geográficas de puntos de interés turístico (atractivos y planta), especies y accidentes geográficos, vías, etc. Para la captura de audio, video y fotografía se utilizó una cámara Nikon 1J1. En las zonas de atractivos naturales se hicieron anotaciones de flora y fauna con observación directa y de rastros como cráneos, excrementos de animales, plumas y pelos.

Para tener la visión de la comunidad se realizó un proceso etnográfico en el que se obtuvieron entrevistas semiestructuradas a campesinos, académicos y empresarios de la región para comprender de una manera holística las diferentes visiones sobre el territorio.

## RESULTADOS

### **Etapa 1: Análisis Bibliográfico**

#### **Centro de documentación**

Existe un archivo digital con una gran cantidad de archivos en los que se basaron todos los documentos derivados del proceso de formulación y diagnóstico del Circuito Muisca. Este archivo se está sistematizando en bases de datos con el fin de organizar y filtrar la información que se encuentra en dicho archivo.

### **Etapa 2: Salida de Campo (Inventario Turístico)**

#### **Georeferenciación de atractivos**

Como primera instancia se desarrolló una base de datos con los atractivos turísticos y la planta de la Sabana de Bogotá, la cual será la

información de línea base para comparar los resultados obtenidos por la investigación en su primera fase. Así pues en campo se corroboró dicha información, indagando entre las alcaldías y los pobladores de cada municipio acerca de estos atractivos turísticos, su ubicación y la existencia de nuevos lugares en los que se pueda desarrollar actividades turísticas.

De modo que, la base de datos original se ha ido modificando de acuerdo a la información obtenida en campo, generando una nueva lista acorde con la realidad, que permita hacer un diagnóstico certero de los atractivos turísticos, la planta y los servicios complementarios de la Sabana de Bogotá y el Valle de Ubaté.

La base de datos pasó de tener 458 a 380 atractivos turísticos; dicha diferencia se debe a varios aspectos como: 1. Se encontraron en la lista predios privados que no tienen interés en generar procesos turísticos, 2. El lugar no existe o simplemente el atractivo no es viable por diferentes temas (seguridad, accesibilidad, entre otros), 3. Existían ítems como alcaldías y casas de la cultura que pertenecen a la planta turística.

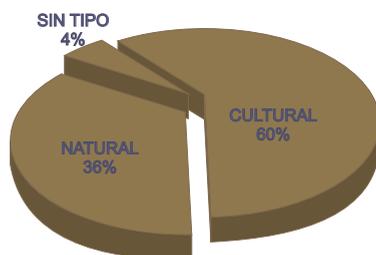
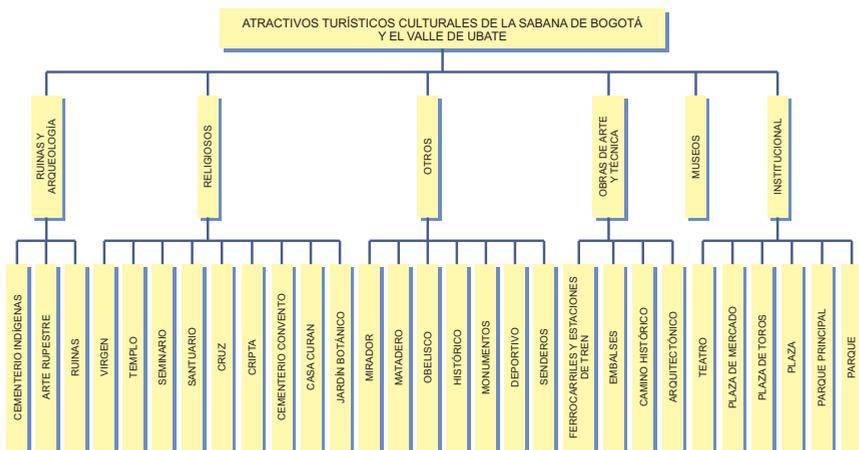
Por otro lado se incluyeron a esta base de datos veintiseis atractivos turísticos que no se encontraban registrados por las alcaldías o por la gobernación de Cundinamarca en sus inventarios.

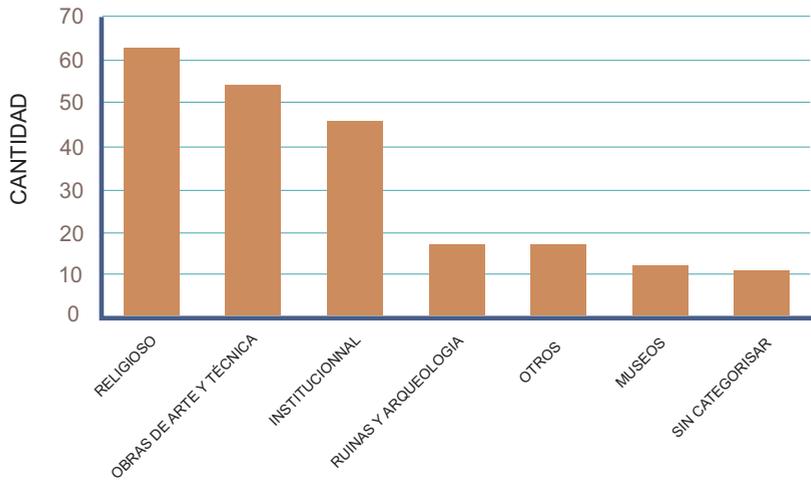
Se han georeferenciado ciento cuarenta y seis atractivos turísticos, ha habido problemas para ubicar y/o llegar a sesenta y nueve atractivos turísticos, en veintidos municipios diferentes; hace falta hacer varias salidas de campo con el fin de visitar y corroborar información de atractivos turísticos que por su lejanía o accesibilidad fue imposible llegar y no se visitaron.

### **Descripción y clasificación AT**

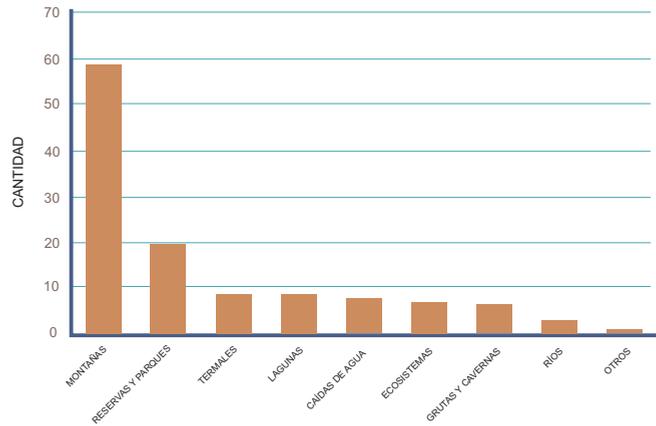
Para la descripción de los atractivos turísticos de la Sabana de Bogotá, a cada uno de los atractivos se les asignó un código y una ficha CICATUR en la cual se resume de forma concreta parámetros operativos administrativos y de contacto (ver ¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.)

La metodología CICATUR OEA es un sistema de clasificación de atractivos turísticos propuesta por el Centro Interamericano de Capacitación Turística; esta metodología aunque tiene un sistema de clasificación bien estructurado, no es posible aplicarlo en todos los atractivos debido a problemas geográficos, por lo que fue necesario adaptar los criterios de clasificación a la realidad de la Sabana de Bogotá y a las necesidades de información del Circuito Muisca.

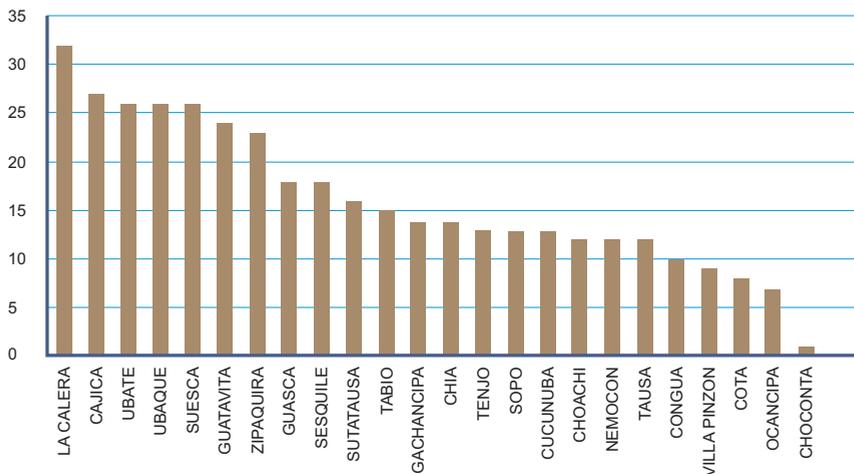




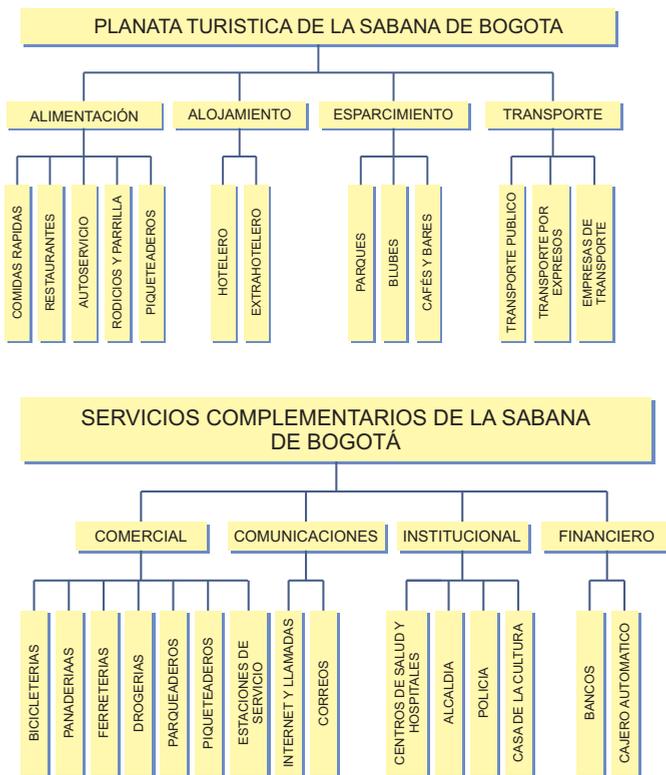
Gráfica 1: Clasificación de los atractivos turísticos de la Sabana de Bogotá



Gráfica 2: Clasificación de los atractivos turísticos culturales de la Sabana de Bogotá



Gráfica 3: Clasificación de los atractivos turísticos naturales de la Sabana de Bogotá



Gráfica 4: Ubicación de los atractivos turísticos de la Sabana de Bogotá

## **Anotaciones de Flora y Fauna**

En lo referente a flora, se han tomado muestras botánicas por triplicado de las plantas que se encuentran en floración en las áreas naturales y de reserva que se han recorrido, sin embargo el estado de deterioro ambiental en el que se encuentran algunos atractivos naturales, debido a la introducción de especies foráneas como eucalipto, no existe una diversidad de plantas nativas en varios puntos turísticos, por lo que no se tomaron muestras.

En la actualidad se están secando, procesando y montando ciento dieciocho muestras botánicas de la Sabana de Bogotá y el Valle de Ubaté con el objeto de iniciar una colección de referencia que permita a estudiantes, investigadores y docentes tener información veraz de estas plantas en cuanto a usos, distribución y ecología entre otros temas.

A través del convenio suscrito con la Universidad Javeriana se ofrecerán plazas de pasantía y trabajos de grado a partir de enero de 2013 en el Circuito Muisca, esto con el fin de levantar información de la ecología de la Sabana de Bogotá y el Valle de Ubaté, para lo que hay que buscar fuentes de financiación para estos trabajos.

En cuanto a fauna, se ha identificado en salidas de campo la presencia de diferentes especies animales, sin embargo es recomendable hacer muestreos más específicos en los diferentes grupos como aves, mamíferos y artrópodos, para lo que se trabajará con estudiantes de la Universidad Javeriana de Bogotá.

Se observaron cuarenta y cinco especies de animales distribuidos de la siguiente manera: 4 Artrópodos, 41 aves, 8 mamíferos, 4 peces, 7 reptiles, siendo el grupo más representativo de la región la aves; según la guía de aves de la Sabana de Bogotá podemos encontrar alrededor de doscientas especies de aves, de las cuales setenta y tres son únicas de la Sabana.

## **Entrevistas**

En acercamientos preliminares a las personas de la región, se evidencio que los pobladores tienen muy poco interés por los atractivos turísticos de la región, debido a que la vocación de uso del suelo en la Sabana de Bogotá y el Valle de Ubaté es mucho más agropecuaria que turística,

haciendo que lugares como cuevas, bloques de roca, peñas y arte rupestre sean de muy poco interés para las comunidades receptoras pues no ven en ello una actividad económica viable.

Por esta razón se cambia de estrategia buscando a arqueólogos, historiadores y otras personas claves como capitanes indígenas, escaladores, geógrafos, exploradores, guías, entre otros personajes con el fin de entrevistarlos indagando acerca de los siguientes aspectos: 1. Lugares arqueológicos y de importancia histórica en la Sabana de Bogotá y 2. Mitos y leyendas de la Sabana de Bogotá.

Sin embargo no se abandona la idea de hacer las entrevistas a las comunidades, sino más bien trabajar de la mano con antropólogos que permitan, a través de etnografías, determinar la posición de las comunidades frente al turismo y al patrimonio natural y cultural que los rodea y articula su cultura.

En este orden de ideas, se realizaron entrevistas a diferentes personas relacionadas con el Circuito Muisca, tales como campesinos, arqueólogos, biólogos, especialistas en turismo sostenible, entre otros, con el fin de generar una visión de la conservación y uso sostenible del patrimonio ambiental y cultural de la Sabana de Bogotá, a continuación encontramos comentarios de relevancia que demuestran diferentes posiciones frente a un proceso turístico para la Sabana de Bogotá.

**Margarita Silva (Directora Museo Arqueológico de Sogamoso)**

Con la Doctora Margarita Silva se entabló una conversación en la UPTC en Tunja, en la que se aclararon algunos aspectos de importancia sobre la cultura Muisca, su mitología, gastronomía y *modus vivendi* en general.

**William Gómez (Director Naturar, operador turístico SFF Iguaque)**

Se realizó una entrevista con William Gómez en la que se tocaron temas como el impacto de las áreas protegidas en las comunidades y como el turismo se convirtió en mediadora para limar las asperezas que existían con el santuario de flora y fauna de Iguaque en Villa de Leyva. Se llegó a la conclusión que un proyecto como Circuito Muisca es de gran relevancia para la resignificación del territorio y su aprovechamiento sostenible.

**Humberto Rojas (Docente investigador en turismo sostenible maestría en desarrollo rural de la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá).**

Con el profesor Humberto Rojas se habló de los posibles impactos que puede tener un proyecto de las características del Circuito Muisca en la ruralidad, de la misma manera se discutieron algunos aspectos técnicos para la implementación del proyecto, el docente quedó absolutamente emocionado y pidió ser tenido en cuenta en las publicaciones que realice el proyecto.

**Familia Campesina Santa Sofía - Boyacá (Dueño del Paso del Ángel, La cueva de la Fábrica y La cascada del Hayal)**

Se entrevistó a esta familia aproximadamente durante dos horas, durante las cuales se habló sobre los impactos ambientales y sociales que tiene un turismo activo en el territorio Muisca y las graves consecuencias que tienen estos en la conservación y uso sostenible de los recursos turísticos, también se evidenció la falta de planta e infraestructura turística en las áreas rurales, de gran importancia para la operación.

**Pedro Medina (Empresario y presidente de la Fundación Yo Creo en Colombia)**

Se da a conocer el proyecto Circuito Muisca a la Fundación Yo Creo en Colombia, dando como resultado una alianza que esta por suscribirse con dicha fundación, el empresario colombiano exaltó el trabajo realizado por la Fundación Ecotrek y ofreció cupos para un taller de liderazgo con el fin de generar una charla llamada **Yo Creo en el Circuito Muisca**, con el fin de facilitar la gestión de recursos hacia el proyecto, curso que se desarrollara en junio.

**Jonny Ochoa (Gerente General Siempre Colombia)**

Se dió un diálogo sobre temas operativos del Circuito Muisca y se definió un acuerdo para el desarrollo de paquetes educativos con el tema de los Muiscas.

**Álvaro Botiva (Arqueólogo especialista en arte rupestre, exdirector del ICANH)**

Se realizó en la casa del Doctor Álvaro Botiva en Guasca, se tocaron diferentes temas: 1. El arte rupestre como patrimonio arqueológico y turístico, su conservación y uso sostenible, la cultura Muisca como eje temático del turismo en la Sabana de Bogotá y el Valle de Ubaté, por último se mostró el proyecto Circuito Muisca al cual el Doctor Botiva le hizo varios comentarios al diseño gráfico y a los contenidos del mismo.

## **Fotografía y Video**

Hasta el momento se han tomado alrededor de 1.233 fotografías de las salidas realizadas en las que se encuentran: Flora y fauna, atractivos turísticos, planta, servicios complementarios, entre otros, las cuales se han organizado por carpetas correspondientes a los municipios visitados. A continuación se muestra una selección de las mejores imágenes obtenidas hasta el momento:

### **Etapa 3: Análisis de datos**

#### **Gastronomía Muisca**

La Gastronomía de América aportó en gran medida al desarrollo de la cocina Europea pues productos como el tomate, el cacao, las papas y el maíz, hicieron posible que productos como los chocolates suizos y las salsas de tomates italianas, entre otros fueran posibles gracias a los nuevos insumos agrícolas provenientes del nuevo mundo (Rodríguez, 2011).

A través de la revisión bibliográfica realizada hasta el momento se han identificado alrededor de veintisiete especies utilizadas por los Muiscas para la preparación de alimentos, siendo en su mayoría plantas que provenían de las zonas más bajas y cálidas de los dos flancos de la Cordillera Oriental como la piña y la guanábana, las cuales llegaron al altiplano a través de un comercio activo con sus vecinos tanto Muiscas, como de otras tribus, en la referencia. se muestran algunas de las especies más representativas.

En cuanto a animales se refiere se sabe que los antiguos Muiscas no domesticaron animales, lo que quiere decir que la caza era de gran importancia para esta cultura, utilizaban las carnes de curi (*Cavia porcellus*), conejo (*Silvilagus brasiliensis*) y venado (*Odocoileus virginianus*)

como fuente de proteína, siendo este último consumido únicamente por los nobles como cacique y guerreros.

Se hará una excursión al museo arqueológico de Sogamoso (la capital de los Muisca) para entrevistarse con su directora Margarita Silva y revisar su centro documental en búsqueda de utensilios y las preparaciones de la cocina de los antiguos pobladores del altiplano Cundiboyacense y cualquier otra información de importancia para el proyecto de los períodos Precerámico, Herrera y Muisca.

## PROPUESTA

Es de gran importancia dar continuidad a los procesos de investigación que conlleven a la consolidación de una propuesta de turismo sostenible en la Sabana de Bogotá, que contribuyan a la inclusión de las comunidades receptoras en procesos de formación, normalización y formalización que permitan consolidar una propuesta de turismo sostenible a nivel regional.

Para lograr tal objetivo, se trazará una ruta turística continua, de alrededor de 200 km, que de la vuelta a la Sabana de Bogotá buscando los caminos de antaño en los que se identificarán nodos turísticos que consisten en hospedajes rurales; a través de la vivencia de los turistas en una comunidad rural reconocerán la historia del pueblo Muisca y las diferentes etapas de la ocupación humana del territorio.

De la misma manera las comunidades se verán beneficiadas directamente ya que dichos hospedajes deberán adquirir y producir los alimentos de la agricultura local, activando así diferentes zonas en las que hoy en día la actividad prácticamente ha desaparecido dejando un rastro de pobreza en las comunidades campesinas.

Como propuesta de investigación de territorio de futuro y tomando como antecedente el camino de Santiago de Compostela, el Camino del Inca y la Ruta Mapuche, se propone la identificación y georeferenciación de la red de caminos antigua de la Sabana de Bogotá, lo que se abordara en la fase 2 del proyecto y se ejecutara por medio de cartografía, fotointerpretación y participación directa de la comunidad de adultos mayores para la implementación de un centro regional de memoria.

Una vez cartografiada la red de caminos se trazará la ruta del Circuito Muisca, se señalará y se montará una interface digital para su operación, en la que el visitante tenga una realidad aumentada a partir de información turística e histórica de la Sabana de Bogotá.

En la fase 3 del proyecto se implementará la ruta para ser visitada por turistas extranjeros y nacionales, para este momento las comunidades receptoras han venido vinculadas a procesos de capacitación y formalización que les permitan convertirse en empresas sostenibles y ambientalmente responsables. Y una última fase de monitoreo en la que se evaluarán constantemente los procesos iniciados.

## CONCLUSIONES

La Sabana de Bogotá efectivamente cuenta con un gran potencial turístico representado en una gran oferta en términos culturales y ambientales, sin embargo este no ha sido aprovechado de manera sostenible y por ende las comunidades receptoras (campesinos y resguardos indígenas Muisca) no han sido tenidas en cuenta tanto para la planeación como para la operación del territorio que estas personas habitan, haciendo que el turismo más que una oportunidad se convierta en una amenaza para la sostenibilidad del territorio dejando graves impactos ambientales y sociales.

El Circuito Muisca pretende consolidar una propuesta participativa de planeación turística que permita que estas comunidades sean protagonistas en el proceso de planeación y operación que les permitan aprovechar sosteniblemente el territorio y generar beneficios a nivel ambiental, social y económico.

## Referencias Bibliográficas

- Acevedo, A., & Osorio, J. (2008). Paisaje Cultural Cafetero. Pereira: Universidad Católica Popular del Risaralda, Universidad Tecnológica de Pereira.
- ANDI. (1980). *La agroindustria en Colombia*. Revista ANDI.
- Anónimo. (2010). Índice de Movimiento Direccional (IMD). Recuperado el 15 de Abril de 2014, de <http://www.elmejorcursodeforex.com/imd.htm>
- Anónimo. (2012). Bandas de Bollinger. Recuperado el 18 de Abril de 2014, de [http://www.economia.com.mx/bandas\\_de\\_bollinger.htm](http://www.economia.com.mx/bandas_de_bollinger.htm)
- Anónimo. (2013). LOS PRINCIPIOS DE LAS TENDENCIAS. Recuperado el 14 de Abril de 2014, de <http://elaccionista.com/tecnico/TENDENCIAS.htm>
- Anónimo. (2013). *Media Móvil Convergencia-Divergencia (MACD) – Indicadores*. Recuperado el 21 de Abril de 2014, de <http://www.megabolsa.com/biblioteca/art267.php>
- Anónimo. (2013). *Williams %R*. Recuperado el 25 de Abril de 2014, de [http://en.wikipedia.org/wiki/Williams\\_%25R](http://en.wikipedia.org/wiki/Williams_%25R)
- Ascanio, A. (2003). Turismo la reestructuración cultural. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural , 01, 33-37.
- Asi es Colombia*. (12 de octubre de 2013). *Historia del turismo colombiano*. Obtenido de Asi es Colombia: <http://asiescolombia.wikispaces.com/Historia+Del+Turismo+Colombiano>).
- Asociación Bogotana de Ornitología (ABO). (2000). *Aves de la Sabana de Bogota*, Guía de Campo. Bogota: CAR-ABO, Quebecor Impreandes.
- Asociación colombiana de agencias de viajes y turismo- Anato. (12 de Octubre de 2013). *Historia de la Asociación colombiana de agencias*

- de viajes y turismo*. Obtenido de Asociación colombiana de agencias de viajes y turismo: <http://www.anato.org/index.php/historia>
- Asociación Hotelera y Turística de Colombia- Cotelco*. (12 de Octubre de 2013). *Cotelco: Misión y Visión*. Obtenido de Cotelco: <http://www.cotelco.org/index.php/quienes-somos/mision-y-vision.html>
- Banco de la República de Colombia*. (2009). *Competitividad del turismo*. Bogotá.
- Banco de la República de Colombia. (2011). *Boletín económico regional del cuarto trimestre del 2011*.
- Banco de la República de Colombia. (23 de 07 de 2009). *Boletín económico*. pág. 14.
- Berger, G. (1957). Sciences humaines et prévision*. La Revue des Deux Mondes.
- Bifani, P. (2007). *Medio ambiente y desarrollo: una perspectiva desde el desarrollo sustentable*. . *Guadalaja: Editorial Universitaria*.
- Bigné, Enrique, A., Font, Xavier, Andreú, simó, y otros. (2000). Marketing de destinos turísticos, análisis y estrategias de desarrollo*. Madrid: ESIC.
- Boullón, C, R., *Boullón, & R, D. (2008). Turismo Rural. Mexico: Editorial Trillas*.
- Boullón , R., & Boullón , D. (2008). *Turismo Rural. Mexico: Trillas*.
- Boullón, R. C. (2008). Turismo Rural, Un Enfoque Global. Mexico: Editorial Trillas*.
- Briceño, P. (2008). *Inventario patrimonial en un sector del paisaje cultural Cafetero del departamento del Quindío (municipio de Montenegro, Quindío)*. *Universidad del Quindío*.

- Canessa, R. (2014). El oscilador estocástico. Recuperado el 21 de Abril de 2014, de <http://www.tecnicasdetrading.com/2010/06/el-oscilador-estocastico.html>
- Canzanelli, G. (2004). *Valoración del potencial endógeno, competitividad y lucha contra la pobreza. italia.*
- Cassingena, Jennifer. (2010). Manual de prospectiva tecnológica: Conceptos y práctica. México: Flacso.
- Castro A.M., J. B. (2002). *Analísé prospectiva de cadeis productivas agropecuárias. working paper.*
- Colombia para todos. (8 de Noviembre de 2013). Gobernación del quindío firme con los gestores culturales. *Colombia para todos .*
- Comfamiliar Huila; Centro de Pensamiento Estratégico y Prospectiva. (2013). *Neiva Ciudad Región 2022.* Neiva.
- Consejo nacional de política económica y social. (2005). *Documento Conpes 3397: Política sectorial de turismo.* Bogotá: Republica de Colombia.
- Cuenca M, M. V. (2009). *Comisión Regional de Competitividad Plan de Competitividad en Nariño.* Coordinación Regional de Competitividad. San Juan de Pasto. Comisión Regional de Competitividad, Nariño. San Juan de Pasto: Cámara de Comercio.
- Curiel, & Esteban, J. (2008). *Turismo Cultural y Medio Ambiente en Destinos Urbanos.* Madrid: Universidad Rey Juan Carlos de Madrid.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2012).
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística- DANE. (2012). Puestos de trabajo que genera el turismo. *Bogotá+a.*
- España, J. (2009). Plan de desarrollo turístico *ciudad de Jaén España .*

- Estefan, M. (En Preparacion). *Guía de Plantas de la Sabana de Bogotá: usos tradicionales y actuales de las plantas de la Sabana de Bogotá*. Bogota.
- FEDEPAPA. (Diciembre de 1997). *Mercadeo de la papa en Colombia*. Revista papa No 18 .
- Fernandez, G., & Ramos, A. (2000). Innovación y cambio rural: El turismo en el desarrollo local sostenible. Scripta Nova. No.69 , [www.ub.edu/geocrit/sn-69-55.htm](http://www.ub.edu/geocrit/sn-69-55.htm).
- Fernandez Fuster, L. (1991). *Historia General del Turismo de masas. Madrid, España: Alianza* Universidad textos alianza.
- Foro Economico Mundial . (2009). *Indicadores de competitividad turística. Ministerio de industria comercio y turismo* , 565.
- Fundación por la social democracia de las Americas. (2014). *El turismo*. Fusda , 13.
- Gobernacion del Quindio. (2011). *Paisaje Cultural Cafetero* .
- Gobernación del Departamento del Qundío*. (2012). *Plan de Desarrollo*. Armenia.
- GODET, M. (1979). *The crisis in forecasting and the emergence of the porspective* .
- Godet, M. (2000). *La caja de herramientas de la prospectiva estratégica*. Paris: Gerpa.
- Godet, M., & Durance, P. (2011). *La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios*. París: DUNOD.
- Godet. (1999). *De la anticipación a la acción*. Madrid: *Alfaomega*.
- Gomez Ramirez, A., Restrepo Quintero, G., & González Gómez, P. (2004). *Turismo en el Eje Cafetero*. Centro Regional de Estudios Económicos Manizales. *Ensayos Sobre Economía Regional* , 45.

- Guerra, M. (2000). *Prospectiva de la cadena productiva de la papa en el Municipio de Pasto*. Pasto: CEDRES.
- Gurría, Di-Bella, & Manuel. (2006). *Introducción al Turismo*. Mexico: Editorial Trillas.
- Jakobiak, F. (1992). *Exemples commentés de veille technologique*. París: Les éditions d'organisation.
- Janssen, C., Langager, C., & Murphy, C. (2014). *Technical Analysis: Support And Resistance*. Recuperado el 30 de Abril de 2014, de <http://www.investopedia.com/university/technical/techanalysis4.asp>
- Janssen, C., Langager, C., & Murphy, C. (2014). *Technical Analysis: The Basic Assumptions*. Recuperado el 14 de Abril de 2014, de <http://www.investopedia.com/university/technical/techanalysis1.asp>
- Janssen, C., Langager, C., & Murphy, C. (2014). *Technical Analysis: The Importance Of Volume*. Recuperado el 30 de Abril de 2014, de <http://www.investopedia.com/university/technical/techanalysis5.asp>
- Janssen, C., Langager, C., & Murphy, C. (2014). *Technical Analysis: The Use Of Trend*. Recuperado el 14 de Abril de 2014, de <http://www.investopedia.com/university/technical/techanalysis3.asp>
- Jouvenel, B. D. (1968). *L'Explosion estudiantine. Analyse et Prévision*.
- Korstanje, M. (2012). *¿Qué es el Turismo?: Sociedad y sistema onirico. Turismo y Desarrollo, Vol.5 N0.12*, [www.eumed.net/rev/turydes/12/mek2.pdf](http://www.eumed.net/rev/turydes/12/mek2.pdf).
- León Moreno, R. A. (2012). *Análisis prospectivo del sector turismo en el eje cafetero. Bogotá*.
- Londoño, J. T. (2009). *Nivel de conocimiento que posee la comunidad local sobre el patrimonio cultural del departamento del Quindío y la incidencia en su reconocimiento, difusión y sustentabilidad*. (tesis de grado). Escuela de adminis.

- Lopez, F. &. (2007). *Teoría económica y algunas experiencias latinoamericanas relativas a la agroindustria*. Libros EUMED.
- Lorente, L. (2010). *El desarrollo y el Plan Nacional de Desarrollo*. APUNTES DEL CENES, , 23(35).
- Martinez, D., & Botiva, A. (2004). *Manual de Arte Rupestre de Cundinamarca*. Bogota: *Instituto Colombiano de Antropología e Historia (ICANH)*.
- McIntosh, G. J. (1998). *Tourism: Principles, practices, philosophies*. New York, EEUU.
- Mejia, J. (2006). *la investigación cualitativa*. revista de estudios sociales .
- Mejia, N. (2003). *3 Cadena Productiva de la Guadua*. Organización de la cadena, caracterización de eslabones, actores y procesos. Pereira: Gobernación del Quindío.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (Mincomex). (2012). *Informe de Turismo 2011*. Bogota.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2012). *Turismo como motor de desarrollo regional*. Bogota: Republica de Colombia.
- Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (17 de junio de 2013). *Entre enero y abril llegaron 534 mil turistas a Colombia*. Portafolio , pág. 1.
- Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (2013). *Informe Turismo Junio 2013*. Bogota: Republica de Colombia.
- Mojica, F. (1992). *La prospectiva: técnicas para visualizar el futuro*. . Bogotá: Legis.
- Mojica, F. J. (2008). *Dos modelos de la escuela voluntarista de prospectiva estratégica*. (U. E. Colombia, Ed.) Centro de pensamiento estratégico y prospectiva , 1-11.

- Mojica, F. J. (2008). *La construcción del futuro*. Bogotá D.C: Universidad Externado de Colombia.
- Molina, S. (2007). *Fundamentos del nuevo turismo de la fase industrial a la innovación*. Mexico: Trillas.
- Morin, E. (2004). Multiversidad. Recuperado el 2014 de 09 de 15, de Que es el Pensamiento Complejo: <http://www.multiversidadreal.edu.mx/que-es-el-pensamiento-complejo.html>
- Organización Mundial del Turismo- OMT. (10 de Octubre de 1980). Declaracion OMT. Recuperado el 10 de 05 de 2014, de Ministerio de Comercio, Industria y Turismo: [www.mincomercio.gov.co/VBeContent/documentos/turismo/2003/documentos\\_internacionales/OMT/DeclaracionManila.doc](http://www.mincomercio.gov.co/VBeContent/documentos/turismo/2003/documentos_internacionales/OMT/DeclaracionManila.doc)
- Organización Mundial del Turismo- OMT. (2008).*
- Organización Mundial del Turismo- OMT. (2013). Panorma OMT del Turismo Internacional. Barómetro OMT , 16.*
- Palop, f., & Vicente, J. M. (1999). *Vigilancia eecnológica e inteligencia competitiva. Su potencial para la empresa española*. Madrid: CO-TEC.
- Panosso, A. (2010). *Filosofía del Turismo*. Mexico: Trillas.
- Panosso, A., & Castillo, M. (2010). Epistemología del turismo. Estudios críticos*. Mexico: Trillas.
- Paraíso Choroní. (10 de FEBRERO de 2014). [www.paraisochoroni.com](http://www.paraisochoroni.com). Obtenido de [http://paraisochoroni.com/scai/inversion\\_colombia2.pdf](http://paraisochoroni.com/scai/inversion_colombia2.pdf)
- Portafolio. (11 de FEBRERO de 2011). [www.portafolio.co](http://www.portafolio.co). Obtenido de <http://www.portafolio.co/economia/turismo-colombia-2013>
- Porter, M. E. (1998). Competitive advantage. . New York: A División of Simon & Schuster.*

- PROEXPORT Colombia. (2012). *Informe: Turismo extranjero en Colombia*. Bogotá: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.
- PROEXPORT Colombia. (2012). Turismo en Colombia una oportunidad de inversión. *Invierta en Colombia* , 23.
- Profepa. (2002 ). -----  
<http://www.humboldt.org.co/chmcolombia/images/tabla1.jpg>:  
Recuperado 7 de Abril de 2002.
- Pérez, A., & Sancho. (1998). *Introducción al turismo , organización mundial del turismo*. Madrid.
- Ramírez, Cavassa, & Cesar. (2006). *Visión Integral del Turismo, fenómeno dinámico universal*. Mexico: Editorial Trillas.
- Ramírez, Cavassa, & Cesar. (2006). *Visión Integral del Turismo, fenómeno dinámico universal*. Mexico: Editorial Trillas.
- Ramírez, Cavassa, & Cesar. (2006). *Visión Integral del Turismo, fenómeno dinámico universal*. Mexico: Editorial Trillas.
- Rodríguez, J. V. (2011). *Los Chibchas: Hijos del Solo, La Luna y Los Andes*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Rouach, D. (1996). *La veille technologique et l'Intelligence économique*. País: Presses Universitaires e France.
- Rugeles Chacón, L. E. (2006). Hacia la construcción de modelos agroempresariales en una perspectiva territorial. *Cuadernos de Administración* , 295-317.
- Sanginés, E. (2011). Indicadores para evaluar *el impacto social de las vitrinas de producción agropecuaria en Venezuela*. *Revista de investigación y difusión científica agropecuario* , 87-105.
- Secretaria de Comercio de la Republica de Mexico- Instituto de Competitividad turística. (2002). *Estudio Estratégico de Viabilidad de Turismo Cultural*.

- Van der Hammen, T. (1998). Plan Ambiental de la Cuenca Alta del Rio Bogota: Analisis y Orientaciones para el *Ordenamiento Territorial*. Bogotá: CAR.
- Villamil, M. V., Belalcazar, F., Rodriguez, J. V., & Cifuentes, A. (2011). Historia del Poblamiento del Norte de Bogota. Bogota: Universidad Nacional de Colombia-IDU.
- Villamizar , C., & Betancur, J. C. (2007). Las Plantas Vasculares de los Afloramientos Rocosos de Suesca, Cordillera Oriental Colombiana. *Actualidades Biologicas*.
- Vásquez, B. A. (2007). *Desarrollo endógeno. Teorías y políticas de desarrollo territorial*. . Dialnet uniroja.es.
- Zamorano, F. (2007). Turismo alternativo. *Servicios turisticos diferenciados*. Mexico: Trillas.



## Capítulo III

### INFLUENCIA DE LA POLÍTICA DE FOMENTO A LA CULTURA DEL EMPRENDIMIENTO EN LOS COLEGIOS DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ.

Jonhly Alexander Muñoz Moreno<sup>5</sup>

Yefri Manuel Pascagaza Corredor<sup>6</sup>

#### RESUMEN

La enseñanza del emprendimiento en la educación formal en Colombia es de carácter obligatorio y su objetivo principal es la de fomentar la cultura de emprendimiento en el país. Bajo esta perspectiva el desarrollo de habilidades, aptitudes y competencias, que permitan la formación integral de los jóvenes colombianos en una cultura del emprendimiento, busca generar impacto económico en las diferentes actividades sociales, económicas, culturales, deportivas, empresariales y de gobierno que se desarrollan en el país.

La exploración de modelos de desarrollo que vinculan el emprendimiento, son de gran importancia para el desarrollo económico de los países en vías de desarrollo o subdesarrollo del mundo y su contribución a la disminución de la pobreza y el desempleo.

**Palabras claves:** Emprendimiento, educación formal, desarrollo económico, cultura.

#### ABSTRACT

Teaching entrepreneurship in formal education in Colombia is mandatory and its main objective is to promote the culture of entrepreneurship in the country. From this perspective, the development of skills, aptitudes and proficiencies that allow the integral formation of

---

5 Business Manager Administration (MBA). Docente investigador Universidad Autónoma de Colombia [jonhly.m@hotmail.com](mailto:jonhly.m@hotmail.com)

6 Magister en Administración. Docente investigador Universidad Externado de Colombia [yefripascagaza@yahoo.com](mailto:yefripascagaza@yahoo.com)

young Colombians in a culture of entrepreneurship, aims to generate economic impact on social, economic, cultural, sports, business and political activities that take place in the country.

Exploring models of development that link entrepreneurship are of great importance for the economic progress of developing and underdeveloped countries in the world, as it contributes to the decrease of poverty and unemployment.

**Keywords:** Entrepreneurship, formal education, economic development, culture.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad existen en Colombia políticas y programas de educación formal e informal que apoyan el emprendimiento, en este sentido el estado ha realizado esfuerzos significativos, para estructurar un marco legal que fortalezca el fomento de la cultura de emprendimiento en el país.

De igual forma los programas de capacitación y el desarrollo de emprendedores, se han venido consolidando en los últimos años, gracias a las políticas de fomento que ha implementado el gobierno nacional. Este apoyo a los emprendedores del país, se ve reflejado en la actualidad en el cuarto puesto que ocupa el país en el ámbito mundial en las economías impulsadas por la eficiencia y el tercer lugar en Latinoamérica con un 23,7% de participación en la medición de índice TEA (Tasa de nueva actividad empresarial), de acuerdo con el estudio realizado por la Global Entrepreneurship Monitor (GEM) en el año 2013.

La formación en emprendimiento en Colombia es obligatoria de acuerdo a la ley 1014 de 2006 de fomento a la cultura del emprendimiento, la cual en su artículo 14 contempla la obligatoriedad de la enseñanza del emprendimiento, en los niveles de la educación preescolar, educación básica primaria, educación básica secundaria, y la educación media (ver figura No.1), (Colombia, Congreso Nacional de la República, ley 1014 del 26 de enero de 2006).

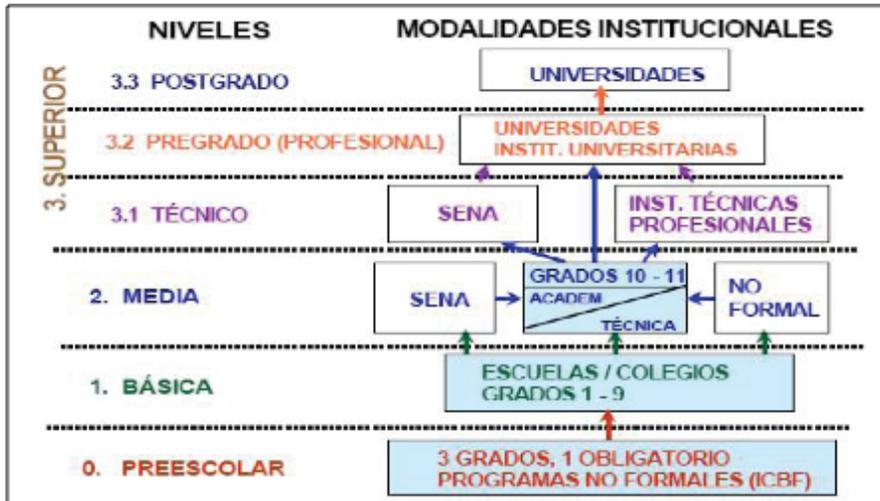


Figura No.1 Niveles del sistema educativo formal.

Fuente: (Colombia, Congreso Nacional de la República (1994, 8 de febrero), ley 115 del 8 de febrero de 1994).

## CONTENIDO

**Educación para el emprendimiento:** La educación en Colombia es estandarizada, normatizada y regulada por el Ministerio de Educación Nacional, uno de los objetivos del ministerio es la de velar por la calidad educativa de los establecimientos de educación, a nivel nacional, sin olvidar la autonomía institucional que estos tienen.

El reto de la educación en la actualidad es, el de formar estudiantes integrales en el saber y el saber hacer, se debe pasar de unos conocimientos pasivos, es decir de ver al estudiante como un recitáculo al cual se le proporciona un volumen de información, a pasar a un conocimiento activo, en donde el educando sea capaz de discernir y tomar decisiones con el conocimiento adquirido, para la solución de problemas de su entorno.

En este sentido las instituciones de educación deben propender por desarrollar aptitudes, habilidades y competencias que ayuden al educando a ser una persona capaz de transformar su entorno (ver gráfico No.1), con altos estándares de calidad educativa, por parte de las

instituciones de educación, que aseguren la igualdad y la equidad de la educación, en beneficio de los educandos sin importar su localización geográfica o estrato social.

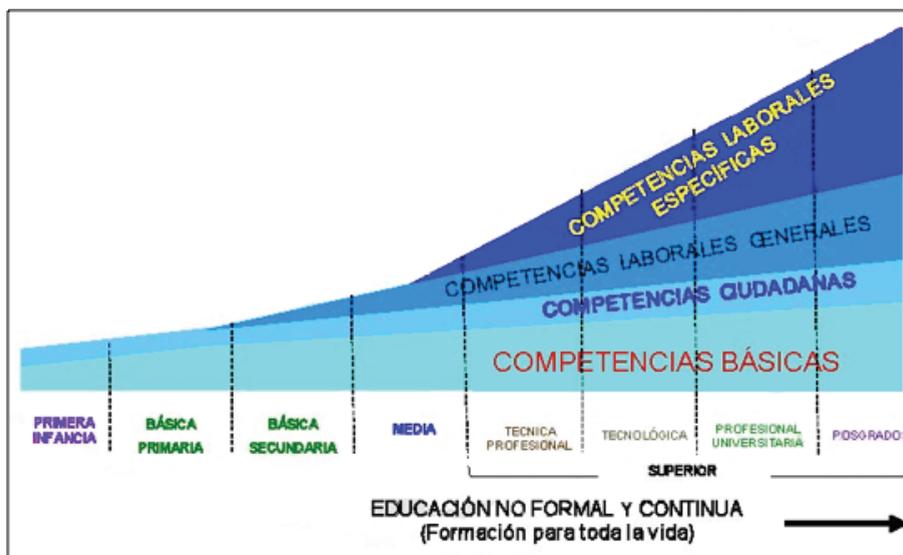


Gráfico No.1 Formación por competencias en las instituciones de educación formal.  
Fuente: (Colombia, Congreso Nacional de la República, ley 115 del 8 de febrero de 1994).

La definición que realiza la ley 115 de las competencias laborales es la siguiente: “conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que son necesarios para que los jóvenes se desempeñen con eficiencia como seres productivos y con responsabilidad social” (Colombia, Congreso Nacional de la República, ley 115 del 8 de febrero de 1994).

El desarrollo de las competencias empresariales (ver cuadro No. 1), por parte de los emprendedores, como habilidades primordiales para el desarrollo del proceso emprendedor, es definido por Varela como “el concepto de atributos (motivaciones, actitudes, valores, auto conceptos, conocimientos, habilidades) de una persona que se manifiesta en comportamientos que son definibles, observables y movibles, y que están casualmente vinculados con un desempeño superior en la acción empresarial” (2006, p. 3).

Cuadro No.1  
Competencias empresariales.

<b>COMPETENCIA</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
<b>Visión de Carrera Empresarial</b>	Es la formulación de un plan de acción con metas de largo plazo y ponerlo en marcha, usando la imaginación.
<b>Sensibilidad Social</b>	Es comprender y aplicar la idea de que el progreso y el bienestar se deben construir respetando al ser humano y a la naturaleza; que éste debe beneficiar a todos los actores sociales, y que todos debemos cumplir nuestra labor dentro de un marco ético y de un proceso de conciencia social.
<b>Orientación al logro</b>	Es preocuparse por alcanzar estándares de excelencia superiores a los ya existentes.
<b>Autoconfianza</b>	Es el optimismo para salir adelante en sus actividades, ya que asume tener los conocimientos, la capacidad humana y profesional, la actitud y la energía para lograr sus metas.
<b>Amplitud Perceptual</b>	Es explorar más allá de su círculo de experiencia y referencia para poder encontrar nuevas oportunidades.
<b>Flexibilidad</b>	Es la disposición a cambiar de enfoque o de manera de concebir la realidad para dar lugar a otras opciones que permitan hacer bien las cosas.
<b>Empatía</b>	Es comprender las emociones, necesidades e intereses de otros y procurar su apropiada conciliación con las nuestras.
<b>Pensamiento Conceptual</b>	Es identificar las relaciones que existen entre los diferentes componentes de situaciones complejas que no están directamente relacionadas y construir conceptos o modelos fácilmente aplicables.
<b>Orientación al mercado</b>	Es considerar permanentemente las condiciones del mercado en todas las decisiones que se toman en las actividades empresariales.
<b>Gestión de Empresa</b>	Es reunir e integrar de manera creativa los recursos requeridos para iniciar, mantener y crecer la actividad empresarial.
<b>Construcción de redes empresariales</b>	Es establecer, mantener y aprovechar relaciones con personas y entidades, para alcanzar sus objetivos empresariales.
<b>Toma de decisiones</b>	Es analizar las diversas alternativas que tengo para determinar los mejores caminos a seguir, asumiendo la responsabilidad de los resultados logrados.
<b>Orientación a la Acción</b>	Entendida como la energía, la fuerza, el coraje, y la dedicación, para llevar a cabo, por iniciativa propia las acciones necesarias para hacer realidad las ideas, propuestas, oportunidades y proyectos empresariales.

Fuente: (Varela, 2006, p. 5).

Así mismo es importante mencionar las características y actitudes empresariales del emprendedor (ver cuadro No.2 y 3).

Cuadro No.2

Actitudes empresariales.

TEMAS	ACTITUDES
<b>DETERMINACIÓN</b>	Tenacidad, disciplina, persistencia en la resolución de problemas, sacrificio personal.
<b>OBSESIÓN POR LA OPORTUNIDAD</b>	Conocimiento certero de las necesidades de los clientes y orientación al mercado.
<b>TOLERANCIA AL RIESGO Y A LA INCERTIDUMBRE</b>	Tomar riesgos calculados, minimizar el riesgo, tolerancia de la incertidumbre, manejo del estrés y el conflicto, habilidad para resolver problemas e integrar soluciones.
<b>CREATIVIDAD Y HABILIDAD PARA LA ADAPTACIÓN</b>	Pensamiento lateral, aprender a aprender, intranquilidad con el status quo.
<b>MOTIVACIÓN POR SOBRESALIR</b>	Orientación hacia metas y resultados, manejar el éxito y el crecimiento, baja necesidad de status y poder, conciencia de las fortalezas y debilidades.
<b>LIDERAZGO</b>	Experiencia, paciencia, autocontrol, trabajo en equipo.

Fuente: (Salinas, 2008, p. 14).

Cuadro No.3

Características más frecuentes atribuidas al emprendedor por especialistas comportamentales.

Innovador	Necesidad de logro
Líder	Dimensión personal interior
Tomador de riesgo moderado	Confianza en sí mismo
Independiente	Horizonte de largo plazo
Creador	Tolerancia a la ambigüedad y la incertidumbre
Energético	Iniciativa
Perseverante	Aprendizaje
Original	Utilización de recursos
Optimista	Sensibilidad hacia los otros
Orientado a resultados	Agresividad
Flexible	Tendencia a confiar
Desenvuelto	Dinero como medida del desempeño

Fuente: Filion (2001).

Las actitudes que desarrollan las personas emprendedoras, las diferencias de aquellas que no lo son, estas son definidas por Salinas así (ver cuadro No.4).

Cuadro No.4

Diferencias entre el empresario y el no empresario.

EL EMPRESARIO	EL NO EMPRESARIO
Deseoso de tener éxito	No ambicioso
Constante	Se desanima fácilmente
Fija los propios estándares	Sigue a otras personas
Trabaja arduamente	Es perezoso
Atribuye el éxito o el fracaso únicamente a sí mismo	Cree que el destino u otras personas le controlan
Toma riesgos moderados	Un jugador o demasiado cauteloso
Escucha nuevas ideas	Conservador
Aprende de sus propias experiencias	Tercamente ignorante
Emplea ayuda externa	No acepta asistencia
Motivado por la tarea, más no por la recompensa	Busca la recompensa
Autónomo e independiente	Dependiente
Postpone las gratificaciones	Corta visión

Fuente: (Salinas, 2008, p. 15).

Las características de emprendedor o entrepreneur ha sido definida por varios teóricos en el tema a lo largo del tiempo, estas características las sintetiza Carland (ver cuadro No.5).

Cuadro No.5 Características del entrepreneur.

FECHA	AUTOR	CARACTERÍSTICAS
1848	Mill.	Riesgo
1917	Weber.	Fuentes de autoridad formal.
1934	Schumpeter.	Innovación, iniciativa
1954	Sulton.	Deseo de responsabilidad
1959	Hartman.	Fuente de autoridad formal
1961	Mc. Clelland.	Tomar riesgos, necesidad de logro
1963	Davis.	Ambición, independencia, autoconfianza

1964	Pickle.	Control metal, conocimiento técnico, habilidades comunicativas
1971	Palmer.	Riesgos calculados
1971	Hurnay.	Necesidad de logro, reconocimiento, innovación e independencia.
1973	Winter.	Necesidad de poder
1974	Burland.	Control interno
1974	Liles.	Necesidad de logro
1977	Gasse.	Orientación por la autoestima
1978	Timmons.	Orientación a metas, toma riesgos moderados, creatividad, innovación
1980	Sexton.	Energía, ambición
1981	Welsh and White.	Toma de riesgos moderados, tendencia al cambio, necesidad por el control.
1982	Dunkelberg and Cooper	Orientación al crecimiento y a la independencia.

Fuente: (Carland (Citado en Salinas, 2008)).

Este enfoque de competencias debe ser articulado en el PEI (Proyecto Educativo Institucional) de las instituciones de educación, para lograr la transformación de la educación tradicional a la educación empresarial de acuerdo al enfoque educativo empresarial, propuesto por Ramos (ver cuadro No.6).

Cuadro N.6

Enfoque educativo para formar empresarios.

<b>EDUCACIÓN TRADICIONAL</b>	<b>EDUCACIÓN EMPRESARIAL</b>
El pasado	El futuro
Análisis	Síntesis creativa
Conocimiento	Discernimiento
Aprendizaje pasivo	Aprendizaje activo
Ausencia de compromiso	Compromiso emocional
Manipulación de símbolos	Vivencia de eventos
Comunicación escrita y neutra	Comunicación interpersonal

Conceptos	Conceptos, problemas y oportunidades
Juicios críticos con información completa	Toma de decisiones con información limitada
Estudio y validación de la información por si misma	Comprensión de los valores de aquellos que filtran y transmiten el conocimiento
Soslaya los objetivos de los demás	Reconoce y apoya las metas de los demás
Búsqueda impersonal de la verdad, mediante el estudio y la información	Búsqueda Personal de la Verdad, sobre la base del Juicio, la confianza y la competencia de la gente.
Entendimiento de los principios y valores en el sentido metafísico	Aplicación de los principios y valores en la práctica social para los demás.
Búsqueda de la respuesta correcta con el tiempo para hacerlo	Búsqueda y aplicación de la solución adecuada, con recursos limitados y bajo presiones de tiempo.
Aprendizaje solo en el aula.	Aprender haciendo.
Toma de información solo de fuentes expertas	Creación de nuevo conocimiento a partir de la habilidad crítica respecto al entorno amplio
Evaluación por medios escritos y calificación solo a través de exámenes	Evaluación mediante retroalimentación directa a personas y eventos, calificación mediante la solución de problemas y el aprovechamiento de oportunidades.

Fuente: Ramos (s.f.).

Cuadro No.7

Desarrollo emprendedor y crecimiento económico. Un modelo conceptual integrador.

<p><b>CONTEXTO REGIONAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversidad y Tolerancia</li> <li>• Foros Informales</li> <li>• Modelos a Imitar</li> <li>• Ideas Vinculadas a la Región</li> <li>• Redes de Seguridad</li> <li>• Puerta a Grandes Mercados</li> <li>• Liderazgo y Talento</li> <li>• Recursos Naturales</li> <li>• Cadenas de Suministro</li> </ul>	<p><b>CONTEXTO NACIONAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apertura Comercial</li> <li>• Desarrollo de Mercados Financieros</li> <li>• Tecnología Disponible</li> <li>• Infraestructura Física</li> <li>• Mercados Laborales</li> <li>• Variables Macroeconómicas</li> <li>• Cultura y Valores</li> <li>• Normas Sociales</li> </ul>	<p><b>CONTEXTO GUBERNAMENTAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas Públicas</li> <li>• Programas Gubernamentales</li> <li>• Infraestructura Legal</li> <li>• Perfil Impositivo</li> <li>• Proveeduría Gubernamental</li> <li>• Intervención Estatal</li> <li>• Desregulación</li> </ul>
<p><b>CONTEXTO COMPETITIVO EMPRESARIAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Expansión de Mercados Internos</li> <li>• Concentración en Sectores Industriales</li> <li>• Madurez en Sectores Industriales</li> <li>• Nuevas Aperturas</li> <li>• Tasa de Expansiones</li> <li>• Tasa de Contracciones</li> <li>• Mortandad</li> <li>• <b>Afiliación Empresarial</b></li> <li>• <b>Unidad Gremial</b></li> <li>• Ética Competitiva</li> </ul>	<p><b>CONTEXTO EDUCATIVO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas Emprendedores</li> <li>• Educación Empresarial</li> <li>• Focos de Aprendizaje</li> <li>• Vinculación Empresa y Universidad</li> <li>• Intervención Comunitaria</li> <li>• Educación Continua</li> <li>• Desarrollo y Práctica Docente</li> <li>• Investigación y Creación de Conocimiento</li> <li>• Dimensión Ética y Social</li> </ul>	<p><b>CONTEXTO DE OPORTUNIDAD EMPRENDEDORA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia</li> <li>• Percepción</li> <li>• Habilidades</li> <li>• Motivación y Determinación</li> <li>• Acceso a Recursos</li> <li>• Apoyo Familiar</li> </ul>

Fuente: Ramos (s.f.)

La búsqueda de desarrollo de políticas y programas de fomento al crecimiento económico (ver figura No.3), por parte de los gobiernos de los países del mundo, especialmente de aquellos países clasificados como: En vías de desarrollo y subdesarrollados. El emprendimiento es una de las estrategias que estos gobiernos han empezado a implementar,

para dinamizar el desarrollo económico de sus países y la disminución de la pobreza y el desempleo.

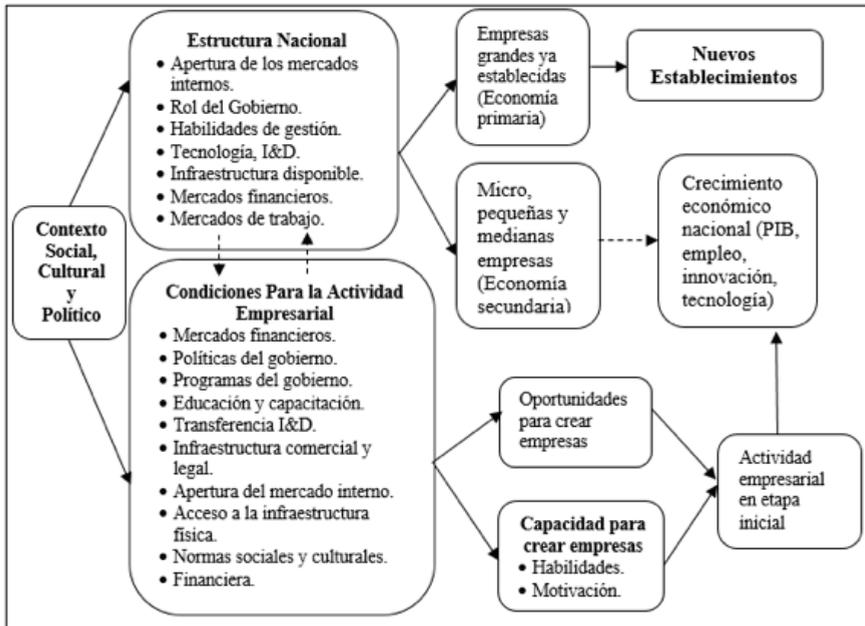


Figura No.3 El espíritu empresarial y el crecimiento económico. Modelo Conceptual. Fuente: (GEM (Global Entrepreneurship Monitor), 2007)

El modelo conceptual de crecimiento económico y el espíritu empresarial desarrollado por los investigadores del GEM, propone los elementos fundamentales para el desarrollo del crecimiento económico en los siguientes siete elementos.

1. Contexto político, social y cultural: Se debe tener en cuenta los factores como: demografía, nivel educativo, orientación a la educación, normas sociales, actitudes asociadas con la independencia, valores culturales y percepción del empresario.
2. Estructura nacional: La cual hace relación a las grandes políticas del gobierno en términos de modelo económico, mercados financieros, legislación laboral, tributaria y comercial, estructura de centros de investigación y desarrollo, nivel de tecnología, fortaleza institucional, habilidad administrativa y políticas macroeconómicas.

3. Estructura empresarial: Incluye las políticas y los programas del gobierno en áreas relacionadas con la actividad empresarial, los programas diseñados para formar y apoyar al sector empresarial, la capacitación de la mano de obra, la efectividad de los mecanismos de transformación de las investigaciones y de los desarrollos en proyectos, la existencia de redes empresariales, el acceso a consultores y asesores, la infraestructura comercial y legal.
4. Oportunidades empresariales: Incluye la existencia, la percepción y la información sobre las oportunidades de negocio que estén disponibles para llevarse a cabo.
5. Capacidad empresarial: Incluye la motivación de las personas para actuar como empresarios e iniciar y llevar a cabo exitosamente los negocios. También incluye los conocimientos de la gestión empresarial, especialmente del proceso de crecimiento. Dinámica de los negocios: Incluye el análisis de todos los fenómenos de apertura y cierre de empresas, la movilidad que pueda existir entre empresarios y los efectos ambientales que afectan el desarrollo de las empresas.
6. Desarrollo económico: es el resultado de todo el sistema e incluye las modificaciones significativas que se den en los indicadores básicos, especialmente en el crecimiento del PIB, del número de empleo y de los indicadores de bienestar social (Varela, 2000 p. 9).

Este modelo contempla los factores del entorno en que se desenvuelven las empresas y tienen en cuenta los aspectos internos y externos que influyen en la creación, desarrollo y sostenimiento de la empresa en el tiempo. Igualmente presenta la coherencia y articulación que se debe presentar entre los siguientes actores: El gobierno, la empresa y el sector educativo en la política del fomento del emprendimiento en el país, para que este se realice de forma consistente y que ayude la creación de nuevas empresas para el crecimiento y desarrollo económico.

La figura No.4, presenta las responsabilidades de los grupos sociales involucrados en el proceso del emprendimiento.



Figura No.4 Sistema Cultural Empresarial.

Fuente: (Varela, 2006, p. 8).

## METODOLOGÍA

La presente investigación es de carácter descriptiva, porque puntualiza los diferentes factores a tener en cuenta en la formación del fomento de la cultura de emprendimiento por parte de los colegios de la ciudad de Bogotá, en lo referente a los niveles desde la educación preescolar y hasta la educación formal media.

La población se determinó por las 20 localidades que conforman la ciudad y del total de los colegios públicos y privados que son de 882, se realizó una muestra estratificada de 138 colegios.

## RESULTADOS

Los resultados que se presentan a continuación son de carácter preliminar y corresponde a la prueba piloto realizada para la investigación, esta muestra corresponde a 20 colegios, que corresponde a uno por localidad.

El total de colegios encuestados es: 58% privados y el 41,7% públicos. Así mismo se estableció las siguientes características vinculadas al PEI institucional (véase cuadro No. 8).

Cuadro No.8.

Características principales PEI.

<b>Características principales del PEI</b>	<b>Frecuencia</b>
El PEI genera ambientes propicios para la formación y el desarrollo de personas críticas	83,3%.
El PEI genera ambientes propicios para formación de personas expresivas.	66,7%
El PEI genera ambientes propicios para personas con sentido de responsabilidad personal y social	91,7
Los Miembros de la comunidad educativa, de la institución manifiestan relaciones de liderazgo	58,3%

En las características del PEI las más importantes a resaltar son: la formación de personas con sentido de responsabilidad personal y social con una frecuencia de 91,7%, seguido por la formación y desarrollo de personas críticas con un 83,3%. Lo anterior refleja la importancia que coloca el PEI al desarrollo integral de sus educandos en lo relacionado con las habilidades personales y sociales. La formación en liderazgo presenta una frecuencia media con un 58,3%, en esta característica es importante un refuerzo en la formación, habilidades y competencias en liderazgo que deben hacer las instituciones de educación, como característica fundamental del emprendimiento.

En cuanto a los niveles de formación y actitudes emprendedoras los resultados fueron los siguientes (véase cuadro No. 9):

Cuadro No. 9.

Niveles de formación y actitudes emprendedoras.

Niveles de formación / Actitudes emprendedoras	<b>Preescolar</b>	<b>Primaria</b>	<b>Básica secundaria</b>	<b>Media</b>
Creatividad	16,7%	33,3%	58,0%	41,7%
Innovación	16,7%	41,7%	58,3%	50,0%
Capacidad de asumir riesgos	50%	25%	33,3%	25%
Comportamiento atorregulador	25%	17%	50%	50%

En cuanto a las actitudes emprendedoras se encuentra que la creatividad y la innovación, se presentan con mayor frecuencia en la básica secundaria con un 58% en creatividad y un 58,3% en innovación. En la educación media esta frecuencia disminuye al 41,7% y 50% respectivamente.

Lo anterior indica que la formación media que es la preparación para el ingreso a la educación superior y al sistema laboral, los componentes de creatividad e innovación no presentan la importancia para la generación de valor, tanto en educación como laboral.

Por otra parte la participación de los padres de familia en las actividades del PEI frente al fomento de la cultura de emprendimiento en las instituciones de educación es baja con un porcentaje del 8,3% de participación en las actividades desarrolladas por las instituciones, lo cual evidencia la despreocupación por parte de estos en la formación integral de los hijos.

La frecuencia con que se fomentan los diferentes tipos de emprendimiento son los siguientes (véase gráfico No. 3):

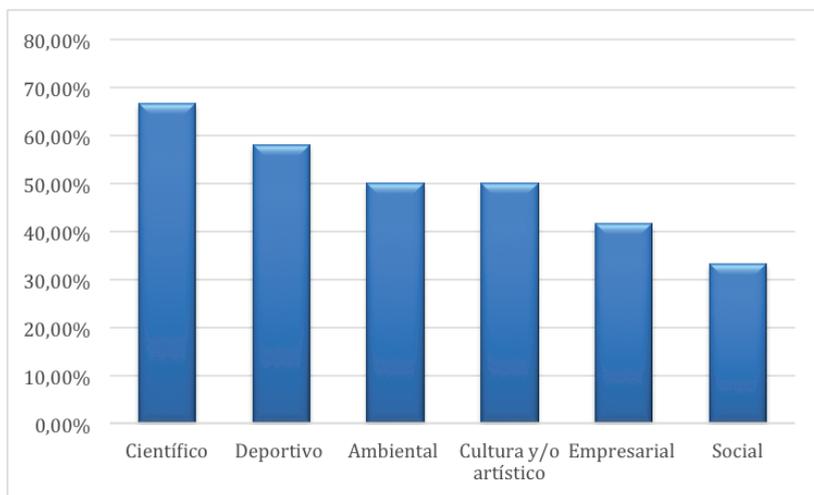


Gráfico No. 3 Tipos de emprendimiento que se fomentan en los colegios.

De acuerdo con el anterior gráfico el tipo de emprendimiento que más se fomenta en los colegios de la ciudad de Bogotá es el científico con un 66,70%, seguido del deportivo con un 58%. En contraste se encuentra que los emprendimientos con menos frecuencia es el empresarial con un 41,70% y el social con un 33,30%.

La promoción de los proyectos de emprendimiento realizados en los colegios con mayor importancia son: Los proyectos de aula con una frecuencia 83,3%. Los mecanismos de promoción a estos proyectos son

las ferias de ciencia con un 41,7%, los concursos internos con un 33,3%, los estudios de caso con un 16,7% y la participación en concursos externos con un 16,7%.

La vinculación con las cadenas productivas de las empresas bogotanas es del 16,7%, lo que refleja la baja integración entre la empresa y la academia.

La cultura de emprendimiento en los colegios de la ciudad de Bogotá, se ha implementado en un 91,7%, así mismo se refleja que es importante para los colegios, pero no hay una vinculación de la familia y las empresas, para su fortalecimiento e impulso que genere crecimiento económico en la ciudad.

## CONCLUSIÓN

La formación para el emprendimiento en Colombia es de carácter obligatorio, busca la formación integral del educando, para que este se encuentre en la capacidad de generar nuevas empresas, y estas a su vez generen nuevos empleos que ayuden a la dinamización del desarrollo económico.

El marco jurídico que tiene Colombia para el fomento de la cultura del emprendimiento, le permite al país realizar una articulación entre las políticas y programas que desarrolla el gobierno nacional para este fin.

Ha empezado en el país la articulación de los siguientes actores: gobierno, empresa y sistema educativo, para el desarrollo de los emprendedores colombianos, que han permitido el desarrollo de programas de fomento, crecimiento y consolidación de las ideas de los emprendedores, en la generación real de nuevas empresas en el país.

## Referencias Bibliográficas

Colombia, Congreso Nacional de la República (1994, 8 de febrero), ley 115 del 8 de febrero de 1994, “Ley General de Educación” [en línea], disponible en: <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-85906.html>, recuperado: 21 de abril de 2013.

Colombia, Congreso Nacional de la República (2006, 26 de enero), ley 1014 del 26 de enero de 2006, “De fomento a la cultura del emprendimiento” [en línea], disponible en: <http://actualicese.com/normatividad/2006/03/15/ley-1014-de-26012006/>, recuperado: 20 de abril de 2013.

FILION, L. (1991) “Vision and relations: elements for an entrepreneurial metamodel” [en línea], disponible en: [http://books.google.com.co/books?id=imt79wTZELIC&pg=PA63&lpg=PA63&dq=vision+and+relations:+elements+for+an+entrepreneurial+metamodel&source=bl&ots=RfIOWsJHLj&sig=IzZyqn5r1n9rQtUJ9bWxuJLrWk&hl=es&ei=QgVESrqMO8OJtgfttMigAQ&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=3](http://books.google.com.co/books?id=imt79wTZELIC&pg=PA63&lpg=PA63&dq=vision+and+relations:+elements+for+an+entrepreneurial+metamodel&source=bl&ots=RfIOWsJHLj&sig=IzZyqn5r1n9rQtUJ9bWxuJLrWk&hl=es&ei=QgVESrqMO8OJtgfttMigAQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=3), recuperado: 10 de junio de 2013.

Global Entrepreneurship Monitor (GEM). (2008), “GEM Colombia 2007 reporte de resultados” [en línea], disponible en: <http://www.gemcolombia.org/doc/GEM%20Colombia07.pdf>, recuperado: 15 de abril de 2014.

Global Entrepreneurship Monitor (GEM). (2013), “GEM Colombia 2013 reporte de resultados” [en línea], disponible en: <http://gemcolombia.org/publications/730-2/>, recuperado: 15 de abril de 2014.

RAMOS, H. (s.f.), “Hacia una educación empresarial” [en línea], disponible en: [www.geocities.com/samperez7/HaciaunaEducacionEmpresarial.doc](http://www.geocities.com/samperez7/HaciaunaEducacionEmpresarial.doc), recuperado: junio 23 de 2013.

SALINAS, O. (2008, abril), “El empresario”, en *Revista Javeriana*, año 2008, núm. 743, tomo 144, pp. 9-17.

VARELA, R. (2000), “La cultura empresarial como estrategia de desarrollo” [en línea], disponible en: <http://www.icesi.edu.co/cdee/>

[images/produccion\\_intelectual/la\\_cultura\\_empresarial\\_como\\_estrategia\\_de\\_desarrollo.pdf](#), recuperado: 17 de junio de 2013.

VARELA, R. (2006), “Desarrollo de empresarios basado en competencias empresariales: el caso de jóvenes con empresa” [en línea], disponible en:[http://www.icesi.edu.co/cdee/images/produccion\\_intelectual/desarrollo\\_de\\_empresarios\\_basado\\_en\\_competencias\\_empresariales.pdf](http://www.icesi.edu.co/cdee/images/produccion_intelectual/desarrollo_de_empresarios_basado_en_competencias_empresariales.pdf), recuperado: 17 de junio de 2013.



## Capítulo IV

### EL EMPRENDEDOR SOCIAL Y SU RELEVANCIA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL NUEVO SIGLO

Nair Cantillo<sup>7</sup>  
Carlos Pedraza R<sup>8</sup>

#### RESUMEN

El objetivo del artículo es analizar al emprendedor social y su relevancia en el desarrollo organizacional del nuevo siglo, al revisar el emprendedor social se considera que ha sido base de apoyo a la solución de la problemática social de manera sustentable y además de apalancamiento para fortalecer y ampliar la visión de la nueva organización del siglo XXI, mediante la utilización de herramientas importantes como la cultura, las estrategias, la gestión social y otras, que son la base del desarrollo de las nuevas organizaciones. Para el desarrollo del artículo se consultaron textos como Austin, Gutiérrez, Ogliastri y Reficco (2006), Longenecker-Moore-Petty-Palich (2009), entre otros. Metodológicamente, el tipo de investigación fue analítica, descriptiva y documental, con un diseño bibliográfico. El análisis de la información permitió identificar al emprendedor social como eje armónico, transformador, sostenible, propiciando el mantenimiento y desarrollo de las organizaciones actuales y futuras.

**Palabras Clave:** Emprendedor social, desarrollo organizacional, cultura organizacional, gestión social.

---

7 Licenciada en Administración de empresas. Msc. Mercadeo. Doctora. Ciencias Gerenciales Docente en la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) Colombia. Email: [nairdejesuscantillo@hotmail.com](mailto:nairdejesuscantillo@hotmail.com). Teléfono: 0057+3015258139 Colombia.

8 Licenciado en Relaciones internacionales. Especialización Educación en Derechos Humanos. Msc. Gerencia de Mercadeo. Doctor Ciencias Gerenciales. Phd Gerencia en las Organizaciones. Cursos de alta gerencia. Docente en la Universidad de la Guajira (UNIGUAJIRA) Colombia Email [carlosjpedrazar@hotmail.com](mailto:carlosjpedrazar@hotmail.com). Teléfonos: 0057+ 315-7491680 – 300-8085672 (095) 7280428 Colombia.

## THE SOCIAL ENTREPRENEUR AND ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT IN NOTABILITY THE CENTURY

### ABSTRACT

The aim of the paper is to analyze the social entrepreneur and their relevance in organizational development of the new century, when reviewing the social entrepreneur is considered to have been footing for solving social problems in a sustainable manner and also to strengthen and leverage expand the vision of the new organization of the century, using culture as important tools, strategies, and other social management, which are the basis for development of new organizations. To develop the article texts and Austin Gutierrez, Ogliastri and Reficco (2006), Longenecker-Moore-Petty-Palich (2009) were consulted, among others. Methodologically, the kind of research was analytical, descriptive and documentary, with a bibliographic design. The data analysis identified the social entrepreneur as harmonic transformer axis sustainable, promoting the maintenance and development of current and future organizations.

Keywords: Social Entrepreneur, social organizational development, organizational culture, management

### INTRODUCCIÓN

Este trabajo tiene relevancia por los nuevos retos en el desarrollo empresarial, que son cada vez más difíciles, en cuanto a la complejidad, la pluralidad y diversidad de las organizaciones actuales. Por este motivo se plantean nuevas reglas de comportamiento, a fin de adaptarse a las exigencias del medio. En virtud de ello, vale destacar, que los sistemas sociales no proveen cambios sin que concurran dentro del régimen un número de emprendedores y líderes que ayuden a reformular la empresa para que esta permanezca estable en el mercado donde se desenvuelve.

En este sentido, se analiza la importancia del emprendedor social dentro del desarrollo de las nuevas organizaciones del siglo XXI, donde se rescata el rol y la relevancia del individuo dentro de la organización,

por esta razón se tocan temas de notabilidad como la gestión social que ejerce el emprendedor social dentro de la empresa, de igual manera se plantean las estrategias que lleva a cabo el emprendedor social para el logro de sus objetivos, no solo organizacionales, sino los sociales. La cultura y los valores organizacionales son tema imprescindible dentro del desarrollo de las empresas del nuevo siglo, ya que estas permiten identificar y adecuar las normas de comportamiento para lograr unas mejores relaciones interpersonales y una comunicación asertiva.

En este particular, el surgimiento del emprendedor social ha sido base de apoyo al desarrollo de las nuevas organizaciones de manera sustentable, por que sirve de punto de equilibrio entre lo social y lo lucrativo, para convertirse en polo de desarrollo socioeconómico de la organización a nivel externo e interno.

De acuerdo a Soto y Cárdenas (2007), los emprendedores sociales tienen características muy particulares y únicas, son aquellos que ven un problema crítico en su contexto, deciden resolverlo con una visión innovadora, cuestionan el status, explora nuevas oportunidades, no acepta un no como respuesta, a la vez transforman visiones en realidades, demostrando nuevos caminos para resolver problemas y poner en marcha soluciones a gran escala.

La investigación surge por necesidad de las organizaciones de mantener dentro de las mismas personas con la capacidad y habilidad de motivar, delegar, trabajar en equipo, armonizar, innovar y demás, para que la empresa trascienda en el tiempo, en lo económico y lo social.

Este es el motivo de la presencia del emprendedor social cual su rol es transformar la visión de los miembros de la organización para lograr una sinergia que ayude al desarrollo de la organización con una visión diferente e innovadora, que además genera ventajas competitivas causa que permite trascender a través del tiempo, esto se logra por que los miembros de la empresa han despertado sentido de pertenencia e identificación con la filosofía de la organización.

### **Emprendedor social creador de cambio**

Las organizaciones como la sociedad buscan a través de las diversas formas de transformación y cambio, adaptarse a las nuevas condiciones del entorno, con el fin primordial de evitar la dilatación en sus procesos y lograr mantenerse actualizada bajo las perspectivas de competitividad, pudiendo desde su quehacer productivo obtener una armonía en los cambios de orden social, cultural, político entre otros, siendo fundamental el análisis interno de la organización, a objeto de atender las necesidades o problemas que pudiesen derivarse de ellas.

Dentro de este orden de ideas, Austin, Gutiérrez, Ogliastri y Reficco (2006), infieren que en el medio de un contexto social contradictorio, floreció un clima emprendedor que se manifestó también en el sector social. Por un lado, diversas empresas iniciaron nuevos proyectos de expansión y diversificación, así mismo diferentes organizaciones e individuos se sintieron motivados a canalizar sus energías hacia el bien.

En virtud de los aspectos planteados, se explica que los cambios gestados en el entorno han logrado que las organizaciones del siglo XXI muestren una visión diferente de los negocios, obligándolas de esta forma a optar por cambios en la parte social; planteándose a tal efecto proyectos empresariales que producen satisfacción y a la vez cumplen una de las principales metas como lo es generar utilidades, dentro de estos proyectos también debe estar inmerso el bienestar interno de la organización, que conllevara a ser visto como una ventaja competitiva, permitiéndole de esta forma un desarrollo organizacional notable en lo social, viéndose reflejado también en lo económico. Aunado a ello, es de importancia mencionar el papel del emprendedor social como generador de cambio, por que ayuda a que las organizaciones pasen de ser simplemente empresa contemporánea a ser empresas innovadoras, humanistas y vanguardistas, gracias al manejo prioritario que le dan a la parte social, su capacidad de convocatoria y reflejo de sus valores y ética en cada una de las acciones que efectúa.

### **Manejo interno y su impacto en las organizaciones del siglo XXI**

Las organizaciones del siglo XXI en su interior sufren diferencias, jugando un rol las teorías, ya que permiten conocer el origen del debate y ordenar los principales conceptos en función de las disímiles teorías, en las que no solo se encuentran posturas en discordantes, sino también

un productivo diálogo en referencia al dictamen social, la integración y el cambio social. El término emprendedor social se refiere a la actividad emprendedora con un propósito social arraigado, o también es aquel que encuentra soluciones innovadoras para las necesidades, problemas y oportunidades más apremiantes de la sociedad, siendo un reflejo compartido en toda la organización. Si bien es cierto, las relaciones laborales deben ser funcionalistas, donde el consenso sería la característica dominante de estas actuaciones, entonces el conflicto es meramente coyuntural. Las organizaciones son sistemas sociales abiertos, toleran continuamente los conflictos interno y externo, por consecuencia de las relaciones que se establecen entre los miembros que las componen gracias a la diversidad de culturas que se manejan y de las relaciones que la organización instauro con sus homólogas, por esta razón es de importancia el conocimiento y manejo de las técnicas de negociación para dar un manejo íntegro, responsable e imparcial dentro de las desavenencias que se presentan en las organizaciones.

Seguido de lo anterior, se percibe el papel fundamental que cumple el emprendedor social, como se manifiesta en la parte superior son personas imparciales, líderes, innovadores y generadoras de cambio en el ámbito social, razón por la cual son los llamados a interferir en la solución al manejo interno de la problemática organizacional.

### **Emprendedor Social Visto como Soporte Organizacional**

Las organizaciones del siglo XXI en su deseo por ampliarse y ser competitiva se han soportado en personas o equipos de trabajo que se encargan de encontrar nuevas ideas como oportunidades, mediante la innovación y la exploración de cambios.

En este contexto, los emprendedores sociales son los encomendados de evaluar, estudiar e identificar diferentes coyunturas viables, teniendo como punta de mira el enfoque de los clientes internos, ya que estos son primordiales en el desempeño de la calidad, la integridad y la responsabilidad de ellas en el mercado donde dispone sus bienes y servicios, por consiguiente que tengan la capacidad de atender las necesidades internas y externas de ellas.

Según lo expuesto por Longenecker y otros (2009), los emprendedores son personas que identifican necesidades de mercado e inician nuevos negocios o empresas para satisfacerlas. Son personas que asumen riesgos y proveen el ímpetu para el cambio, la innovación y el progreso en la vida económica.

En este propósito para Soto y Cárdenas (2007) los emprendedores sociales tienen características muy particulares y únicas. Son aquellas que ven un problema crítico en su contexto y deciden resolverlo con una visión innovadora, cuestionan el status, exploran nuevas oportunidades, no aceptan un no como respuesta a la vez transforman visiones en realidades demostrando nuevos caminos para resolver problemas y poner en marcha soluciones a gran escala.

Por consiguiente, se expresa que la creatividad y la innovación no son suficientes para generar riquezas sociales, de aquí surge la necesidad de crear un valor potencial que genere soporte dentro de las organizaciones y se concluye que son los emprendedores sociales, porque contribuyen desde sus aportes a condicionar los esfuerzos enmarcándolos dentro de las políticas organizacionales, orientándolos a cumplir las metas no solo del negocio en términos lucrativos, sino sociales para ganar credibilidad, reputación y confianza de todos miembros de la empresa.

### **Emprendedor social y su gestión social innovadora**

Es así como durante algún tiempo se confundió al emprendedor con el empresario y este con el capitalismo, olvidando que la productividad no es la única garantía para asegurar la permanencia en el mercado, pues bien en la actualidad se hace referencia a factores endógenos y el requerimiento axiológico para responder ante la sociedad mostrando su estabilidad como ventaja competitiva.

Cuando se piensa en todo lo anterior viene a la memoria la importancia de tener o formar dentro de las organizaciones personas con gestión social e innovadoras en este campo, por esta razón se caviló en los emprendedores sociales, sujetos innovadores, con visión para llevar a cabo proyectos, no solo para atender las necesidades económicas, sino aquellas que faciliten responder ante un problema o inquietud social.

Seguido de lo anterior, Longenecker y otros (2009), manifiestan que los emprendedores son personas que identifican necesidades de mercado e inician nuevos negocios o empresas para satisfacerlas. Son personas que asumen riesgos y proveen el ímpetu para el cambio, la innovación y el progreso en la vida económica.

Es evidente la importancia de la gestión del emprendedor social como eje fundamental en el renacer de las nuevas organizaciones, que están en busca de otros factores de índole social y cultural, asociados a la orientación empresarial, los cuales permiten garantizar un desarrollo sostenible y sustentable.

Por tanto las organizaciones verán que el emprendedor social tendrá repercusión en el cumplimiento estratégico de su filosofía de gestión enmarcada en la práctica de valores éticos compartidos convirtiéndose en un modo de conducta organizacional, es decir, con el emprendimiento social se busca darle un cambio humanitario a la organización, que sea vista no solamente como un ente económico, sino como un sujeto responsable con su entorno y su parte interna, donde la fuerza laboral percibirá la importancia que tienen para la organización ya que recoge las dudas, la problemática y los deseos, para dar una solución beneficiosa para las partes trabajando en conjunto.

En virtud de ello, el emprendimiento social es un término de interés en las organizaciones del siglo XXI, representando la contribución activa en lo legal, ético y ambientalista, siendo argumentada por una conciencia empresarial orientada al desarrollo comunitario en la sociedad moderna, apoyada del sistema económico de cada país.

Por consiguiente, se debe establecer convenios dentro de las organizaciones, donde se busca generar una conciencia social que guíe a los sujetos como personas y como colectivos, buscando la socialización a través del sentido ético, en el cual además de formar hacia el alcance de un fin lucrativo, también en sus obligaciones como actor social clave para el desarrollo sostenible que lo certifica en su comportamiento con la comunidad, en términos ético- morales.

De esta manera se podrá establecer la gestión del emprendedor social como una estrategia organizacional tanto para la formación como para

la educación de personas en la parte de gestión social y con capacidad de liderar una sociedad justa, humanista, por demás eficiente, logrando ser el engranaje del desarrollo económico, ambiental y social de su colectividad, para lograr y mantener el crecimiento sustentable de las comunidades internas de la organización.

### **Factores del emprendimiento social en Organizaciones del nuevo siglo**

Los factores se centran en el individuo, es decir, la acción empresarial se considera como un tributo del ser humano, como la voluntad para hacer frente a la incertidumbre económica y social de la organización. Según Céspedes (2009), los define como factores de integración, las fuerzas contextuales surgen como elementos condicionantes de los emprendedores sociales, respecto a los factores de integración liderazgo, estrategias y cultura organizacional.

### **Liderazgo de los emprendedores sociales**

Se concibe como una actitud, como un estilo de vida, como una responsabilidad, como una vocación de servicio y compromiso. Por eso es mejor hablar de espíritu de liderazgo para indicar que caben muchas maneras de encarnarlo. Se trata de un espíritu que conduce a transformar una sociedad con base al trabajo bien hecho, a la búsqueda de la excelencia personal, al afán de mejorar constantemente, de aprender, necesidad ineludible hoy para individuos y organizaciones, de guiar las acciones por valores éticos y de trabajar por un bien común.

De igual manera Austin, Gutiérrez, Ogliastris y Reficco (2006), comentan al respecto que liderazgo en el emprendedor social se entenderá como la capacidad para hacer transformaciones y obtener resultados sobresalientes.

Seguido de lo anterior, se encontró que el liderazgo es una variable compleja y fundamental en el desarrollo de los emprendedores sociales, por eso a continuación en el trabajo realizado por el señor Alfred Chandler, citado en este libro, él manifiesta que el liderazgo tiene unas habilidades y las distingue de la siguiente manera.

## Habilidades:

Son destrezas personales o profesionales que posee un individuo o grupo de trabajo para transformarlas en capacidades organizacionales que serán necesarias de acuerdo con el grado de evolución del emprendimiento, estas habilidades son:

- **Habilidad Emprendedora:** Es la capacidad de un individuo para identificar y aprovechar oportunidades que le permitan iniciar un emprendimiento, independiente de los recursos que tenga.
- **Habilidad de Diagnóstico:** Es la capacidad para estudiar con rigor y comprender el conjunto de causas como las consecuencias a corto, mediano y largo plazo de los problemas sociales que aquejan al entorno.
- **Habilidad para Armonizar:** Le permite al líder conciliar el foco estratégico del emprendedor social con las agendas de los diferentes grupos de interés, esta alineación contribuye a que el emprendimiento social sea dotado de estructuras, procesos y equipos de trabajo, para que sea concebido como un conjunto de acciones consecuentes con la misión y la estrategia de la organización.
- **Habilidad para Motivar al Equipo:** Con el objetivo de alcanzar la institucionalización de los emprendedores sociales, son necesarias la eficiencia y la efectividad, para lograrlas es importante conformar un equipo de trabajo comprometido e identificado con la causa social. La habilidad de los líderes para motivar es uno de los componentes más relevantes en la consecución de estos objetivos.
- **Visión y Compromiso Social:** La dedicación de los líderes de emprendimiento social a determinadas causas se basa en una misión y un compromiso social, a través de los cuales ellos expresan sus valores personales y su sensibilidad ante los problemas que afectan a otros individuos.
- **Habilidad para Delegar:** Es la capacidad de los líderes centrales para asignar a otros unas funciones, convirtiéndolos en sus mentores y atribuyéndoles poderes para que asuman la responsabilidad de la operación de las unidades autónomas.

- **Habilidad de Coordinación:** La capacidad coordinadora del líder consiste en encauzar los esfuerzos de las distintas instancias del conglomerado bajo el marco de una misión común, sin que estas pierdan su independencia operativa.
- **Habilidad Política y Negociadora:** En un conglomerado social, es común que los líderes de la organización desplieguen una amplia habilidad política y negociadora para conciliar los objetivos contrapuestos, establecer relaciones afectivas con distintos grupos de interés y consolidar la visibilidad del emprendimiento social. A través de estas habilidades de liderazgo logran aprovechar las sinergias entre las distintas actividades y disminuir las tensiones que puedan surgir por los conflictos de interés entre las unidades.

Visto lo anterior, el emprendedor social debe tener implícito unas características que lo distinguen de los demás miembros de la organización, son fáciles de identificar, no solo por el altruismo innato en su obrar, sino porque además es un líder que cuenta con habilidades que transmite o trasciende a los demás y sirven como referente a los miembros de la organización para que transformen su forma de pensar y actuar en el entorno donde se desenvuelven.

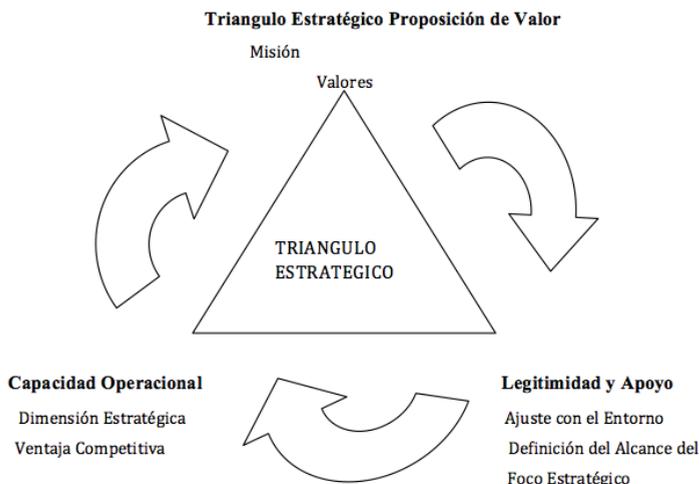
Siguiendo con el orden de ideas, cuando los emprendedores logran el objetivo de cambio por medio de la motivación, del compromiso social, su forma de delegar, de motivar y demás, se cumple con los objetivos propuestos por las organizaciones del siglo XXI, que son lograr que su fuerza laboral cambie el paradigma de significado de trabajo, por una nueva mentalidad donde se enmarcan el sentido de pertenencia, el gusto por las actividades que se realizan, creación de lazos de afecto en el entorno laboral y ver la parte directiva no como ordenadores, sino como aliados o parte integral de la organización, donde lleguen todos hacer partícipes en los procesos y toma de decisiones, lo que conllevarían a que la organización trabaje en forma engranada, logrando de esta manera los objetivos de la empresa tanto en lo económico, como lo social.

## Los emprendedores sociales y sus estrategias

De esta manera, Céspedes (2009), comenta referente a la estrategia que, un liderazgo sólido es solo el principio. Únicamente mediante la cuidadosa articulación de una estrategia logran los emprendedores sociales realizar transformaciones que resulten sostenibles y duraderas.

De igual forma, Austin, Gutiérrez, Ogliastri y Reficco (2006), comentan al respecto, que la estrategia organizacional se define como la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, que le permite conseguir ventajas a través de la reconfiguración de sus recursos en un entorno cambiante, a fin de hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los grupos de interés.

Para abordar este análisis se va a utilizar y a adaptar el triángulo estratégico, desarrollado por Mark Moore, citado en este libro. Este modelo sirve para analizar los emprendedores sociales, puesto que enfatiza la importancia de definir correctamente el valor que cada organización quiere producir.



**Proposición de valor, misión y valores:** Si la estrategia, se establece mediante objetivos, metas, políticas y planes que es o quiere ser la organización, y en que clase de organización esta o quiere estar, es posible decir que integra la misión, además de los valores de la

organización con sus políticas como con sus acciones. El objetivo de los emprendedores sociales es crear valor social.

**La búsqueda de coherencia entre misión, valores y estrategias:** Las empresas que manejan los emprendedores sociales, se preguntan: ¿Cómo encajan estos con la misión, valores y estrategias de la empresa? Es decir ¿son los emprendedores sociales algo más que un conjunto de personas reactivas y con programas sueltos? ¿Son parte integrante de la estrategia corporativa?.

En muchos casos la relación más tradicional de la empresa con la sociedad ha sido de carácter filantrópico, de beneficio social sin condiciones. Sin embargo, los casos empresariales estudiados muestran una tendencia hacia una mayor integración de las diversas iniciativas sociales y de estas con la actividad corporativa.

Se podría afirmar que se trata de una evolución desde la filantropía hacia lo que se llama una estrategia corporativa de responsabilidad social, en último lugar, hacia una estrategia de innovación social corporativa. Es decir, se tiende hacia un lineamiento entre lo social y lo económico, que es la forma de perseguir la creación de un mayor valor social.

**Valores:** la base de la organización, el tipo de estrategia y su grado de elaboración, esta relacionada no solo con la misión sino también con los valores de la entidad. Entre los valores comunes en la mayoría de los emprendimientos sociales se encuentra la sensibilidad por la injusticia social, la preocupación por los desfavorecidos, por el medio ambiente y por las futuras generaciones.

**Legitimidad y apoyo:** Las empresas comparten que una parte importante de su estrategia no solo consiste en prestar atención al cliente externo, sino también al público que constituye el entorno que legitima su actividad, o sea las comunidades donde opera, sus proveedores, sus empleados y sus clientes.

**La búsqueda de la legitimidad en el entorno:** La legitimidad es el aspecto importante de los emprendedores sociales de las empresas porque tiene que ver con la mejora de las condiciones de vida de

las comunidades y se beneficia a los empleados y sus familias, en pocos casos se cubren aspectos sociales de otros grupos de interés.

**El foco estratégico como vía de apoyo:** A una organización le es más fácil conseguir apoyo y ganarse la legitimidad de su entorno y sus empleados si tiene bien definido su foco estratégico. Es decir, si a los diversos implicados internos y externos les resulta fácil reconocer en que se centra la organización y cual es el alcance de los emprendedores sociales, a la estrategia le corresponde la función de definir la trayectoria de las actividades de la organización.

**La dimensión estratégica de la capacidad operacional:** Una de las funciones de la estrategia es ayudar a las organizaciones a descartar o dejar de lado algunas opciones. Al haber decidido una estrategia, la organización puede concentrarse en construir sus capacidades operacionales básicas para conseguir realmente una ventaja competitiva.

La estrategia afecta la orientación a largo plazo de la organización, por esto es necesario planificar. Hay casos en los que la empresa ha hecho su planificación y de repente tiene que cambiar su estrategia ante un hecho externo. Esto le sucedió a Ron Santa Teresa (Venezuela), cuando la compañía tomaba la senda de la recuperación económica, una nueva crisis estalló; la invasión de unos terrenos de la Hacienda Santa Teresa por parte de un grupo de familias de la comunidad. En ese momento los líderes de la empresa comprendieron que el cambio que debían hacer a nivel financiero debían hacerlo también a nivel social.

**La creación de ventaja competitiva social:** Las decisiones estratégicas buscan como lograr ciertas ventajas para la organización, como lealtad de los clientes, motivación de los empleados, reputación, visibilidad, relaciones estrechas con los proveedores, buenas relaciones con el entorno social, político y demás. Esto, permite reforzar la capacidad operacional, creando a la vez valor social y económico.

Es evidente entonces, que los emprendedores sociales deben manejar unas acciones sistemáticas guiadas por la misión y los valores organi-

zacionales que le darán una legitimidad y una ventaja competitiva frente al entorno interno y externo donde se desenvuelve, los valores o la filosofía de la empresa cuando son tomas para planificar las estrategias, conllevan o permiten que la organización no solo se mantenga en el tiempo, sino que trasciendan las fronteras y logren mantener unas relaciones dinámicas con los diferentes grupos de interés.

### **Los emprendedores sociales y el manejo de la cultura dentro de las organizaciones**

Según Céspedes (2009), comenta sobre la Cultura y valores organizacionales, para lograr un equilibrio tan delicado, se requiere de un elemento aglutinante que le permita a los distintos sectores de una empresa trabajar en forma conjunta y cohesionada. Se trata de la función que cumple la cultura y los valores organizacionales al establecer las normas de comportamiento que facilitan la superación de los desafíos internos y externos, y plantean una forma efectiva de percibir y abordar los problemas que van surgiendo

En ese mismo sentido, el B.I.D (2006), afirma, la cultura organizacional es percibida cuando se identifican las características predominantes en la interrelación jefe-subordinados, lo mismo el análisis de las relaciones de la organización con el ambiente externo permite inferir los patrones culturales prevalecientes y su influencia sobre el desempeño organizacional.

Por ser tan importante el estudio de las características culturales para comprender el desempeño de las organizaciones, es natural que se procure identificar en los emprendedores sociales que patrones culturales se evidencian y como se presentan en las diversas esferas de la vida de la institución.

- **Fundamentos conceptuales para el análisis de la cultura de las organizaciones:** Para que sea posible administrar los patrones culturales en las organizaciones es preciso identificarlos y comprenderlos. Algunos se mantienen de forma visible y son interpretados con facilidad, como por ejemplo, la estructura formal de la jerarquía de áreas con funciones, los sistemas como los procesos que organizan

el trabajo, las normas de vestuario y vocabulario inherente a ciertos tipos de profesionales.

En cambio, muchos otros rasgos culturales son menos visibles, aunque ejercen una fuerte influencia sobre el desempeño en las organizaciones, como los estilos de liderazgo, las formas de relación interpersonal y grupal, los valores que fundamentan las decisiones y los criterios que definen la distribución de poder. Como los patrones culturales mas visibles conviven con estos menos evidentes, se hace difícil para el observador distinguirlos, y, principalmente, identificar la influencia que cada cual ejerce sobre la consolidación, la sostenibilidad social-económica, como el desempeño de los emprendimientos y las organizaciones.

- **Dimensiones culturales más influyentes en los emprendedores sociales:** Los emprendedores sociales están fundamentados en valores que constituyen su base ideológica. Presentan procesos de gestión, comunicación y de decisión que reflejan este ideario, además, están dirigidos por estrategias coherentes con esta visión de mundo en lo que concierne a su comprensión de como son y como deberían ser la estructura de la sociedad, el desarrollo social como el papel de la acción emprendedora en ese contexto.

El emprendedor social tiene agentes formadores de valores que contribuyen a consolidar los patrones culturales prevalecientes en otras dimensiones de cultura organizacional: uno de los agentes formadores proviene del medio externo y es el factor determinante para que el gestor tome la decisión de emprender una iniciativa con finalidades sociales. Otro agente tiene su origen preponderante relacionado con valores de carácter religioso, filosófico, político e ideológico, los cuales presentan fuerte conexión con la causa social que es objeto de la acción emprendedora.

Con referencia a lo anterior, el manejo de la cultura dentro de las organizaciones es un tema de relevancia, ya que es muy diversa entre sus miembros y esto ocasiona conflictos que a la vez llevan a crear climas laborales tensos, impidiendo el buen desenvolvimiento de los grupos de trabajo. Por esta razón, uno de los objetivos del emprendedor social es lograr la integración e interacción de los miembros de la organización, mediante la identificación de los comportamientos, creencias y costum-

bres de cada individuo, para lograr de esta forma la aplicación de unas normas de comportamiento generales que redundaran en unas buenas relaciones interpersonales.

## METODOLOGÍA

El desarrollo del presente artículo, suscribe desde el campo metodológico como una investigación analítica, descriptiva, empleado a tal efecto una estrategia bibliográfica, donde se revisaron y consultaron fuentes doctrinales, y científicas disponibles en fuentes físicas y electrónicas, relacionados con el tema estudiado sobre emprendedor social y su relevancia en el desarrollo de organizaciones del nuevo siglo. Para abordar este particular, se consultaron autores como Méndez (2006) y Hernández, Fernández y Baptista (2010) y Hurtado (2007).

## CONCLUSIONES

Considerando los aspectos planteados en el artículo acerca del emprendedor social y su relevancia en el desarrollo de organizaciones del nuevo siglo, se concluye que:

El emprendedor social como generador de cambio, es relevante por que ayuda a que las organizaciones pasen de ser simplemente empresa contemporánea a ser empresas innovadoras, humanistas y vanguardistas, gracias al manejo prioritario que le dan a la parte social, su capacidad de convocatoria y reflejo de sus valores y ética en cada una de las acciones que efectúa.

Dentro del manejo interno el emprendedor social cumple una función importante, teniendo en cuenta que son personas imparciales, líderes, innovadores y generadoras de cambio en el ámbito social, razón por la cual son los llamados a interferir en la solución al manejo interno de la problemática organizacional.

Se concluye que los emprendedores sociales generan soporte dentro de las organizaciones, porque no solo la creatividad y la innovación son suficientes para generar riqueza social, sino que requiere de ellos para la contribución de las metas y cumplimientos del negocio en términos lucrativos y sociales, además ayudan a ganar credibilidad, reputación y confianza de todos los miembros de la empresa.

El emprendedor social dentro de su gestión, debe establecer convenios dentro de las organizaciones, donde se busca generar una conciencia social que guíe a los sujetos como personas y como colectivos, buscando la socialización a través del sentido ético, la cual forma al actor social clave para el desarrollo sostenible que lo certifica en su comportamiento con la comunidad.

Cuando los emprendedores logran el objetivo de cambio gracias a sus habilidades como: la motivación, el compromiso social, su forma de delegar, de motivar y demás, se cumple con los objetivos propuestos por las organizaciones del siglo XXI, que son lograr que su fuerza laboral cambie el paradigma de significado de trabajo, por una nueva mentalidad donde se enmarcan el sentido de pertenencia, el gusto por las actividades que se realizan, creación de lazos de afecto en el entorno laboral y ver la parte directiva no como ordenadores, sino como aliados o parte integral.

Es evidente entonces, que los emprendedores sociales deben manejar unas acciones sistemáticas guiadas por la misión y los valores organizacionales que le darán una legitimidad y una ventaja competitiva frente al entorno interno y externo donde se desenvuelve.

El emprendedor social debe lograr la integración e interacción de los miembros de la organización, mediante la identificación de los comportamientos, creencias y costumbres de cada individuo, para lograr de esta forma la aplicación de unas normas de comportamiento generales que redundaran en unas buenas relaciones interpersonales.

## RECOMENDACIONES

Los emprendedores sociales para generar cambios deben ser formados y capacitados en forma continua y darle las herramientas necesarias para que cumpla su rol dentro de la organización.

El emprendedor social debe ser visto como una persona altruista y no como un obstaculizador de las actividades o disociador, para esto se requiere del apoyo total y desinteresado de la directiva.

Se debe respetar los espacios, apoyar la búsqueda de elementos comparativos de otras organizaciones y facilitar las herramientas disponibles en la organización (internet, medios de comunicación), en aras de generar ideas que le permitan a la empresa innovar.

Los emprendedores sociales son poseedores de habilidades, la organización debe ayudar a mantenerlas y desarrollarlas por medio de estímulos o motivaciones, (viajes, congresos internacionales).

La forma de pensar, actuar, obrar y su credo, deben ser aceptadas libremente, para poder dar ejemplo de convivencia y armonía, de esta forma puede transmitir sus valores y luego hacer extensivos los de la organización.

## Referencias Bibliográficas

- Austin, J; Gutiérrez, R; Ogliastri, E y Reficco, E (2006) (2006). **Gestión Efectiva de Emprendimientos Sociales**. Banco Interamericano de Desarrollo B.I.D Colombia. Edición Alfaomega SA.
- Cespedes, Hugo (2009). **Emprendimiento social y su sustentabilidad**. Santiago de Chile, Latinoamérica
- Hernández, R; Fernández, C y Baptista; M (2010) **Metodología de la Investigación**. México .Editorial Mc. Graw Hill Interamericana Editores, S.A. Quinta Edición
- Hurtado, J (2007) **Metodología de la Investigación**. Venezuela. Fundación Sypal. Editorial Magisterio
- Longenecker-Moore-Petty-Palich (2009). **Administración de Pequeñas Empresas**. México, Editorial Cengage Learning, Decima cuarta edición.
- Méndez, C (2006) **Metodología Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación**. Editorial Limusa. Cuarta Edición, Colombia.
- Serna, H. (2000). **Gerencia Estratégica**. México. Editorial McGraw-Hill.
- Soto, E y Cárdenas, J(2007). **Ética en las organizaciones**. México. Editorial MacGrawHill Interamericana

