



Propuesta para la construcción de la ruta de acompañamiento interinstitucional para
el emprendimiento en el municipio Yarumal, Antioquia.

Stiven Areiza Rodríguez

Trabajo de grado presentado para optar al título de Administrador de Empresas

Asesor

Leidy Bibiana de la Ossa Villadiego

Universidad de Antioquia.
Facultad de Ciencias Económicas
Administración de Empresas
Yarumal, Antioquia, Colombia
2022

Contenido

1. TÍTULO DE LA PRÁCTICA	7
2. TEMA DE LA PRÁCTICA	7
3. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	9
Análisis Pestel	14
<i>Político</i>	<i>18</i>
<i>Económico</i>	<i>19</i>
<i>Social</i>	<i>20</i>
<i>Tecnológico.....</i>	<i>20</i>
<i>Ecológico</i>	<i>21</i>
<i>Legal</i>	<i>22</i>
4. ANTECEDENTES	24
5. PROBLEMÁTICA Y PROBLEMA	28
6. OBJETIVOS.....	30
6.1. Objetivo General.....	30
6.2. Objetivos específicos	31
7. JUSTIFICACIÓN.....	31
8. DELIMITACIÓN O ALCANCES	33
8.1. Temporal.....	34
8.2. Espacial	34

9. MARCO REFERENCIAL	34
9.1. Marco teórico	34
9.1.1. <i>Emprendimiento</i>	34
9.1.2. <i>Ecosistema emprendedor.....</i>	36
9.1.3. <i>La planificación estratégica como mecanismo de eficacia</i>	39
9.1.4. <i>Evaluación de entornos para la determinación de la gestión estratégica</i>	44
9.1.5. <i>Grupos estratégicos para la integración y crecimiento exponencial.....</i>	47
9.2. Marco normativo	49
<i>Ley 1014 de 2006.....</i>	49
<i>Ley 1951 de 2019.....</i>	50
<i>Universidad Plan de desarrollo 2017-2027 Universidad de Antioquia.....</i>	50
<i>Plan de acción institucional 2018-2021 Universidad de Antioquia</i>	50
<i>COMPES 4011 De 2020</i>	51
<i>Ley 2069 de 2020.....</i>	52
9.3 Marco Conceptual.....	52
10. DISEÑO METODOLOGICO	54
10.1. Fases de la investigación	55
<i>Fase 1</i>	55
<i>Fase 2</i>	55
<i>Fase 3.....</i>	56

11. ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO	57
11.1. RECURSOS DISPONIBLES.....	57
11.2. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	57
12. RESULTADOS.....	59
12.1 Objetivo específico 1	59
12.2 Objetivo específico 2	61
12.3 Objetivo específico 3	65
13. CONCLUSIONES	74
14. RECOMENDACIONES	76
15. BIBLIOGRAFÍA	77

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 - Análisis Pestel desarrollado desde la interrelación del emprendimiento con las instituciones y organismos en la subregión	14
Tabla 2 - Cronograma de actividades para la ejecución de la investigación	58

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Espacios laboratorio de emprendimiento sede norte	10
Figura 2 - estructura funcional del laboratorio de emprendimiento e innovación	12
Figura 3 - Portafolio de servicios del laboratorio de emprendimiento e innovación	13
Figura 4 - Público objetivo	13
Figura 5 - Árbol de problemas en relación al desarrollo de la temática y la propuesta...	30

1. TÍTULO DE LA PRÁCTICA

Propuesta para la construcción de la ruta de acompañamiento interinstitucional para el emprendimiento en el municipio Yarumal, Antioquia.

2. TEMA DE LA PRÁCTICA

Las áreas de aprendizaje que abarca la presente temática y que involucran la realización de la práctica son: fuentes y técnicas de la investigación, por su contribución a la búsqueda y análisis de la información, además, metodología de la investigación que abarca los temas de forma y métodos del trabajo investigativo por otro lado están las áreas más ligadas al emprendimiento y gestión de negocios, tales como ideas y oportunidades de negocio, gestión de la tecnología e innovación y gestión estratégica, áreas que nos permiten desarrollar las capacidades para analizar el ambiente interno y externo de la gestión de las organizaciones y emprendedores, para así aplicar las mejores técnicas y metodológicas para la resolución de problemas y aprovechamiento de oportunidades

Así mismo, implica la aplicabilidad de competencias técnicas y de adaptabilidad, las cuales son definidas por Van Arcken (s.f.) como aquellas referidas a las habilidades implicadas con el correcto desempeño de puestos de un área técnica o de una función específica y que describen, por lo general las habilidades prácticas de conocimientos técnicos y específicos muy ligados al éxito de la ejecución en un puesto determinado. Por consiguiente, se puede deducir que para efectos de la presente propuesta su definición

es variable de acuerdo con el segmento tecnológico de la organización, que en este caso será respecto de la Universidad de Antioquia.

En consecuencia, considerando que existe una consolidación del Laboratorio de Emprendimiento de la Universidad de Antioquia, y que se han desarrollado proyectos con objetivos de relacionamiento con entidades de la región, es necesario la construcción de una ruta de acompañamiento interinstitucional, la cual consiste en un proceso intencionado y orientado hacia un mejoramiento en el relacionamiento interinstitucional, teniendo como foco primordial el fortalecimiento de las competencias y habilidades en lo relativo al emprendimiento.

Además, se lleva a cabo en los sitios de trabajo, por lo que este proyecto lleva implícito la implementación de las competencias técnicas, como a su vez, la social, ciudadana, y la digital, ya que con el afianzamiento de las tecnologías de la información con ocasión a la pandemia el COVID-19 ha arraigado una mayor utilización de las mismas en la dinámica global desde un enfoque multidimensional.

Por lo tanto, las competencias técnicas consisten en utilizar métodos de investigación idóneos, aprovechamiento de las oportunidades, la visión global, la adaptabilidad, capacidades comunicacionales, pensamiento crítico, y forma ética. Asimismo, la generación de alianzas es de vital importancia para la consecución de los recursos necesaria para lograr llevar a cabo cada uno de los proyectos que se dispongan desde el área de emprendimiento. Igualmente, el trabajo en equipo será fundamental para el fortalecimiento del proyecto partiendo del relacionamiento como la pieza clave de manera colectiva.

3. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN

Desde el año 2006, específicamente el 26 de enero de 2006, en la subregión norte del Departamento de Antioquia, la Universidad de Antioquia hace presencia con sede en el municipio de Yarumal, lo cual tiene como propósito ampliar la cobertura para acceso a educación superior, generación de conocimiento y desarrollo del municipio, considerando la educación como elemento fundamental para el éxito y progreso integral de una localidad.

Por consiguiente, con el fin de lograr la consecución de estos objetivos, la Sede ha ido evolucionando y mejorando tanto sus instalaciones físicas como la dotación de éstas. Así mismo, a la fecha cuenta con 22 pregrados en diferentes áreas, diplomados para sectores oficiales, sociales y comerciales; cuenta con espacios de educación continua, académica, cultural y social a través de sus diversas cátedras abiertas, semilleros y cursos. Sin embargo, solo hasta el año 2019, la subregión Norte realiza la apertura y empieza el funcionamiento del laboratorio de emprendimiento e innovación ubicado en la carrera 21 N°19-21 en el municipio de Yarumal (Antioquia) a una distancia de 120 kilómetros de la ciudad de Medellín, aproximadamente dos horas y media sobre la vía al Mar.

Este laboratorio fue creado y dotado gracias al apoyo de la Cooperativa de Yarumal y la Universidad de Antioquia, a través, de su Unidad de Innovación y la

Dirección de Regionalización. Cuenta con tres salas de coworking, espacios para trabajo individual, equipos de cómputo, equipos audiovisuales y tableros para la generación de ideas en mesas y paredes que podrán ser usado por la comunidad UdeA, emprendedores de la región, instituciones públicas, colegios y empresas privadas interesadas en la innovación. A continuación, se evidencia los diferentes espacios de la sede Norte:

Figura 1

Espacios laboratorio de emprendimiento sede norte



:

Fuente: Modelo operación de laboratorios, 2020

El laboratorio, al ser parte de la oficina de extensión y regionalización está alineado en su estrategia con los objetivos del Plan de desarrollo institucional de la Universidad de Antioquia 2017-2027 “La Universidad innovadora para la transformación de los territorios”, en donde uno de sus tres enfoques principales es el Territorial, ya que la Universidad se compromete a renovar acciones de regionalización y a actuar responsablemente con la generación de conocimiento pertinente para las oportunidades, problemas o necesidades locales.

Desde luego esto, contribuye al cierre de la brecha de inequidad geográfica y aportando soluciones que preserven la biodiversidad y el patrimonio cultural e intelectual de los diferentes territorios (Plan de Desarrollo Universidad de Antioquia, 2017-2027). Esta propuesta operada en las Subregiones de Antioquia busca contribuir al cumplimiento mínimo de los siguientes 3 Objetivos de Desarrollo Sostenible: ODS 1- “Fin de la Pobreza”,

ODS 8: “Trabajo decente y crecimiento económico”

ODS 17: “Paz, justicia e instituciones sólidas”. (ONU, 2018), y está pensada como estrategia para la construcción y la generación de espacios que estimulen el emprendimiento social, empresarial y laboral del territorio (Plan de Desarrollo Universidad de Antioquia, 2017-2027).

Por lo tanto, el objetivo funcional del laboratorio de emprendimiento es: fortalecer las relaciones de trabajo cooperado entre la Institución, la sociedad, el estado y la empresa, aspecto que demanda capacidades y estrategias de articulación, con el fin de

que sea un espacio donde docentes, estudiantes, administrativos, egresados, empresas, actores gubernamentales y comunidad de la región, puedan interactuar para potenciar ideas, proyectos o soluciones que generen desarrollo territorial (Modelo operación de laboratorios, 2020).

Figura 2

Estructura funcional del laboratorio de emprendimiento e innovación



Fuente: (Modelo operación de laboratorios, 2020)

Figura 3

Portafolio de servicios del laboratorio de emprendimiento e innovación



Fuente: Modelo operación de laboratorios (2020)

Figura 4

Público objetivo



Fuente: Modelo operación de laboratorios (2020)

Análisis Pestel

Tabla 1 - Análisis Pestel desarrollado desde la interrelación del emprendimiento con las instituciones y organismos en la subregión

VARIABLES	ESPECIFICACIONES DEL GREMIO
Políticas	<ul style="list-style-type: none">• Acciones políticas en pro de generar mayor desarrollo social en las regiones y localidades suburbanas• Desarrollo de estrategias enfocadas en el incentivo al emprendimiento• Desarrollo de políticas publicadas enfocadas en la infraestructura, sostenibilidad ambiental e innovación.• Determinación de nuevos mecanismos fiscales de manera general• Apertura de programas y planes de formación para el emprendimiento y reactivación

	<ul style="list-style-type: none">• Descontento político en la sociedad por la falta de atención y oportunidad para el desarrollo productivo de las localidades con énfasis en los jóvenes
Económicas	<ul style="list-style-type: none">• Desequilibrio en el mercado por la coyuntura económica del país que incide en el comercio y desarrollo de emprendimientos con base al COVID-19• Aumento de diversos aranceles e impuestos a través de políticas fiscales que inciden en el desarrollo emprendedor• Crecimiento exponencial del mercado en los últimos años, con variaciones significativas para el trabajo estratégico y promocional• Desigualdad y el poco poder adquisitivo• Las nuevas modalidades de negocios• Emprendimiento joven como alternativa al aumento del desempleo

	<ul style="list-style-type: none">• Enfoque productivo en las regiones rurales para el aumento de proyectos económicos
Sociales	<ul style="list-style-type: none">• Aumento demográfico en las zonas rurales• Presencia de conflictos internos• Deficiencias en las oportunidades de estudio y desarrollo productivo en los jóvenes• Afectación en las condiciones socioeconómicas• Cultura productiva de la región
Tecnológicas	<ul style="list-style-type: none">• Actualización constante de procesos y maquinarias ajustados a las necesidades tecnológicas del mercado• Nuevas formas de producción y distribución• Integración tecnológica en todos los procesos de producción y distribución• Deficiencia en la actualización tecnológica de la región

	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de modalidades de negocios a través de las nuevas tecnologías • La virtualidad inducida por la pandemia
Ecológicas	<ul style="list-style-type: none"> • Diversidad de recursos naturales en la región para la exploración y aprovechamiento de recursos desde diferentes dimensiones • Deficiencia en emprendimientos sostenibles en la subregión • Deficiencia en la integración de instituciones y empresas • Falta de programas de integración empresarial • Falta de ideas de negocios basadas en el potencial de la región
Legal	<ul style="list-style-type: none"> • Ley de emprendimiento 2069 de 2020 • Planes de gestión municipal, regional y nacional

Fuente: Elaboración Propia – Consulta: Diversas Fuente

Político

Partiendo de lo expuesto en la tabla, desde el aspecto político, cabe mencionar que desde el Gobierno Nacional representado por el presidente Iván Duque Márquez, se ha trazado como pilares fundamentales la legalidad, la equidad y en el emprendimiento, con cada uno de sus ejes transversales respectivos como son la infraestructura, sostenibilidad ambiental e innovación.

Sin embargo, la consecución de estos fines no es un objeto de fácil logro, ya que la situación económica no es la mejor, y se ha visto afectada por la pandemia y los estragos financieros generados al sistema. Colombia tiene un historial de manejo fiscal y macroeconómico prudente, anclado en un régimen de metas de inflación, un tipo de cambio flexible y un marco fiscal basado en reglas fiscales, que permitió que la economía creciera ininterrumpidamente desde 2000.

Además, Colombia redujo la pobreza a la mitad durante los últimos diez años. (Banco mundial, 2021) Así mismo, lo ha dispuesto medios internacionales reconocidos como la BBC NEWS (2021) que analiza la situación del país, en donde dispone que Colombia ha vivido muchos momentos delicados al largo de su historia, pero ahora parece estar recorriendo un camino desconocido en al menos tres ámbitos distintos: la protesta social, la economía y la representación política, este último por las protestas sociales que suscitaron en el primer semestre del año 2021, y que se tornaron una amenaza para la seguridad del país.

Económico

En la actualidad el mundo y Colombia están pasando por un ciclo de recuperación, de la crisis ocasionada por el COVID 19, se prevé que con la vacunación iniciada en 90 países traiga una aceleración de la recuperación y disminución del desempleo según proyecciones de investigadores económicos de Bancolombia Para 2021 se proyecta un crecimiento económico entre 3,8% y 5,9%, con un escenario central de 4,7%. Esta cifra implica que al final de este año el PIB estaría en un nivel equivalente al 98% de lo observado antes de la pandemia.

Asimismo, para el siguiente quinquenio prevemos un crecimiento promedio de 3,4%. Nuestra expectativa de crecimiento implicará una corrección pausada en el desempleo urbano, desde el 18,4% observado en 2020 hasta 16,5% en 2021 y 13,6% en los años siguientes. (Grupo Bancolombia, 2021) Además desde las mesas de trabajo del CUEE -Comité Universidad Empresa Estado- y con ayuda del laboratorio de emprendimiento se está trabajando en los siguientes focos para el desarrollo económico de la subregión. Asimismo, a nivel nacional durante la pandemia se tuvo un crecimiento de 2.9%, que de acuerdo a Comfenalco (2021) se registraron más de 154 proyectos innovadores como ideas de negocios, los cuales marcan la oportunidad de sostenibilidad en la sociedad.

Por otro lado, el fortalecimiento del sector agropecuario, por medio de un diagnóstico territorial desde las microrregiones, logrando la implementación de buenas prácticas productivas y de comercialización; crear una plataforma que conecte en tiempo real la oferta y la demanda de los productos que se produzcan en la subregión. (CUEE

Regionales, 2018) Otro gran proyecto es la creación de la agencia de turismo del Norte de Antioquia: proyecto que busca potencializar el turismo por medio del reconocimiento y la caracterización de la subregión de acuerdo con las capacidades y potencialidades del territorio, la mesa del CUEE 2020 menciona en sus resultados el proyecto “Caracterización de las capacidades turísticas y creación de una agencia de integración de servicios”. (CUEE Regionales, 2020)

Social

Desde un ámbito social, la subregión se caracteriza por tener una población que representa el 4.1% de la población de Antioquia y aproximadamente el 51.8% de los habitantes son jóvenes lo que permite ofrecer servicios educativos y brindar condiciones mucho más atractivas. Por esto se relacionan factores como la vinculación comprometida y constante. Otro foco de la mesa de trabajo del CUEE es el desarrollo de temas formativos y la implementación de estrategias de educación y formación para la vida el cual consiste en: Generar estrategias para la formación con criterio del talento humano, recogiendo todos los tipos de formación, desarrollando las competencias del saber, hacer y ser; las estrategias deben enfocarse en el emprendimiento, la investigación, la CTel las cuales deben desarrollarse con miras al desarrollo socioeconómico de la subregión. . (CUEE Regionales, 2018)

Tecnológico

Desde el aspecto tecnológico, en la economía de la subregión Norte de Antioquia, los renglones con mayor valor agregado son las actividades agropecuarias con un 26 %,

la construcción con un 16 % y los establecimientos financieros, seguros e inmobiliarios con el 14 %, de acuerdo con el informe Perfiles socioeconómicos de las subregiones de Antioquia, elaborado por la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. “Pese a la diversidad de la base económica, solo la producción lechera establece encadenamientos que dinamizan otras actividades pecuarias y a la agroindustria”, según el informe. La especialidad del Norte es fundamentalmente en ganado bovino, producción de leche y recursos hídricos. (Cámara de Comercio de Medellín, 2016b).

Es una realidad el hecho que el norte antioqueño posee débil tejido empresarial y atraso en la adopción de nuevas tecnologías en sus sectores económicos y productivos por lo que se convierte en una oportunidad para fomentar actividades en CTel. Por tal motivo, en agosto de 2017, se realiza el evento de socialización y sensibilización sobre el CUEE, con el objetivo de crear este comité en el Norte de Antioquia y contribuir así al mejoramiento de la competitividad regional, mediante la alianza estratégica entre los actores de la universidad, el estado, la empresa y la sociedad (Cámara de Comercio de Medellín, 2016b).

Ecológico

Desde el aspecto ambiental, la subregión cuenta con un alto nivel de producción agrícola, pecuaria y porcina; abundante oferta natural ambiental, lo que lo convierte en un atractivo turístico; posee una riqueza hídrica significativa y diversidad climática, lo que ha permitido el desarrollo del sector energético. (CUEE Regionales, 2018) En el Norte es necesario impulsar la agroecología y el turismo, ya que es una región potencialmente fuerte en estos temas, desde el CUEE Norte se han logrado conformar 3 mesas de trabajo

enfocadas en Educación, Agroecología y Turismo. Donde cada mesa viene trabajando en proyectos que se han planteado al interior de estas con el fin de desarrollarlos y convertir la región en un atractivo turístico. (CUEE, 2019). El Laboratorio de emprendimiento a través de las metodologías para el cumplimiento de sus objetivos debe promover el cuidado del medio ambiente ya que es una tendencia mundial y se encuentra contenida varios de los 17 objetivos de desarrollo sostenible.

Legal

En este ámbito el laboratorio de emprendimiento cuenta con una gran oportunidad debido a la aprobación de la ley nacional de emprendimiento 2069 del 31 de diciembre del 2020. Esta ley tiene por objetivo: establecer un marco regulatorio que propicie el emprendimiento y el crecimiento, consolidación y sostenibilidad de las empresas, con el fin de aumentar el bienestar social y generar equidad. Por otro lado, desde La gobernación de Antioquia se tiene en marcha el fortalecimiento de ecosistemas subregionales de CTel.

Además en las políticas propuestas en el plan de desarrollo del municipio de Yarumal 2020-2023 se encuentran planteadas las siguientes acciones : estrategias para el acceso a activos y la inclusión de proyectos de emprendimiento de mujeres en convenio con la Secretaría de las Mujeres, Interactuar, CFA y Fundación Davivienda, se enfocaron en: Concursos de emprendimiento, Formación para el Fortalecimiento de Mujeres en espacios de negocios y emprendimientos ,Bancarización para proyectos productivos, Manejo y economía de las pequeñas ideas de negocio, por otro lado, el plan

de gobierno en su desarrollo con los lineamientos nacionales y ODS menciona su compromiso con los siguientes objetivos:

- ODS 4: Educación de calidad: Aumentar considerablemente el número de jóvenes y adultos que tienen las competencias necesarias, en particular técnicas y profesionales, para acceder al empleo, el trabajo decente y el emprendimiento.
- Objetivo ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico. El Plan de Desarrollo, en su línea Estratégica: Desarrollo Económico, Empleo y Competitividad para Avanzar con Seguridad, establece los programas: Productividad y empleo digno para avanzar y Turismo para Avanzar, los cuales contribuyen al aporte en el cumplimiento de las metas propuestas en este objetivo, finalmente desde el plan de desarrollo también nos Mencionan Brindar apoyo al desarrollo de proyectos empresariales para la población en condición de discapacidad como estrategia de inclusión laboral de esta población, por lo anterior se evidencia la pertinencia que tiene el laboratorio de emprendimiento de la sede Norte, para el desarrollo de políticas nacionales, departamentales y municipales. Sin embargo, se detecta que el laboratorio de emprendimiento no está incluido en ninguna de las políticas públicas como facilitador de actividades de innovación y emprendimiento.

Partiendo de lo anteriormente expuesto, es claro que esta propuesta de ruta de acompañamiento interinstitucional impactará áreas sociales y económicas y actores claves. La social, desde la perspectiva del desarrollo social que genera incentivar la educación y adecuar espacios idóneos para ello, ya que una de las herramientas y piezas claves para lograr desarrollo del capital humano y capital social es con educación, por lo

tanto, lleva implícito un mejoramiento de las condiciones de vida, lo cual sin lugar a dudas es posible mediante la educación, para acceder a empleos con buenas condiciones.

4. ANTECEDENTES

Ante el desarrollo económico, social, tecnológico y emprendedor de Colombia, así como su implicación en las regiones y sub regiones, es necesario considerar los antecedentes investigativos en el área de articulación interinstitucional en referencia al emprendimiento como mecanismo de desarrollo sostenible de la ciudadanía. En cuanto al laboratorio de Innovación y emprendimiento se tiene referencia de un trabajo realizado por un practicante del semestre 2020-1 (Múnera, 2020) donde realizo la estructuración de un plan de relacionamiento y sostenibilidad para el laboratorio de emprendimiento e innovación de la Universidad de Antioquia sede norte, en el cual se construyó una base de datos con el portafolio de servicios de emprendimiento que ofrecían los actores claves que podrían aportar servicios a la ruta de emprendimiento.

La creación de un comité denominado Universidad-Empresa-Estado al interior de la Universidad de Antioquia, es un antecedente importante, ya que es un espacio que facilita la sinergia de voluntades y conocimientos de empresarios, delegados de universidades, gremios y Gobierno Nacional para la formulación de agendas de trabajo a nivel departamental que permitan plantear acciones para mejorar la productividad y competitividad de los sectores productivos estratégicos. A nivel global se podría decir que el análisis de actores es un estudio importante para la realización de todo tipo de proyectos y hasta de negociación.

En la tarea de consolidar los CUEE el apoyo estatal, es clave como generador, legitimador y responsable de políticas públicas que favorezcan y direccionen las participaciones en el proceso en las regiones de Antioquia, como fundamento del éxito del programa UEE. En buena hora se celebra las normas y Leyes que fortalecen Sistema Nacional de CTI, como el caso de la Ley 1286 de CTI, entre otras y el Sistema General de Regalías, tendientes a impulsar, dinamizar y promover estos temas desde los sectores que conforman la triada: Universidades, Empresas, Estado. Aproximadamente la participación empresarial de las Microempresas en las Subregiones de Oriente y Urabá, es del orden del 96% según el tamaño; lo que indica que es un renglón importante de la economía, el cual requiere atención teniendo en cuenta la alta informalidad y la cantidad de estas que no sobrepasa el año de operaciones. Se requiere promover el emprendimiento y el empresarismo mediante la creación de empresas de base tecnológica, que provean los insumos y requerimientos para las medianas y grandes empresas en las subregiones de manera que se dé un encadenamiento productivo que permita el crecimiento sostenible del sector industrial, de acuerdo a las dinámicas productivas subregionales.

De ahí la importancia que ha otorgado la Universidad de Antioquia para acceder a conocimientos, nuevas tecnologías y al intercambio de buenas prácticas en gestión tecnológica, que permitan a los tres sectores que conforman la triada, mejorar las condiciones de vida de la sociedad (empleo con calidad), transferir tecnologías nuevas que aporten a la modernización de procesos de las empresas y a su productividad, así como a la competitividad de las subregiones de Antioquia; a la vez que se fortalecen los Comités Universidad Empresa Estado Regionales, como instrumento articulador entre las

capacidades académicas de las Universidades, Centros de Investigación y Desarrollo, Centros de Desarrollo Tecnológico, entre otros; y los requerimientos de gremios, empresas, gobierno y demás sectores que requieran ser más competitivos.

De manera externa a la universidad, se tiene el trabajo desarrollado por Hernández et al. (2015) enfocado en el emprendimiento y arreglos institucionales para el desarrollo local, desde un análisis de un programa de codesarrollo en Colombia, donde la ciudad de Pereira fue el centro para el estudio, además de abordar el programa hispano-colombiano de formación en emprendimiento para jóvenes universitarios receptores de remesas. Además de analizar de manera cualitativa la interrelación del emprendimiento desde la importancia en la integración interinstitucional, así como en la orientación oportuna de los jóvenes.

Teniendo así una delimitación de las características y funcionalidades típicas del emprendimiento y las falencias en la articulación institucional, propias de los contextos de codesarrollo, donde se limitan los resultados de los programas de esta naturaleza. Considerando, además, la importancia que debe tener la articulación interinstitucional desde la planificación estratégica y de desarrollo de las regiones, lo que plantea una necesidad de seguir actualizando el tema en función de brindar mejores escenarios de manera prospectiva.

Por otro lado, Fernández M. y Rincón A. (2018) desde su trabajo enfocado en articulación interinstitucional como estrategia para la reparación transformadora en comunidades restituidas y no restituidas, abordaron las relaciones interinstitucionales desde la atención a las comunidades vulnerables bajo modelos de sostenibilidad económica y social, donde el emprendimiento resalta como mecanismo de desarrollo

económico tanto a las localidades donde habitan como al bienestar integral y mejoramiento de la calidad de vida de estos ciudadanos.

A partir de una descripción cualitativa construyen el escenario de conflicto, reparación y desarrollo local bajo un enfoque de atención a las comunidades vulnerables, donde se evalúa la actuación Estatal y la integración con demás sectores en la orientación de esta población. Teniendo así un escenario oportuno en el análisis de la importancia de la articulación interinstitucional en pro de generar espacios de concertación y participación ciudadano, en la búsqueda de mejores espacios a futuro donde la población sea capaz de generar oportunidades de crecimiento y transformación.

Por último, desde el trabajo de Barón et al. (2020) donde se enfocó en estudiar un modelo de emprendimiento basado en la educación, pero que aborda la interrelación institucional como factor de mejora y cambio. En el trabajo se desarrolló una triangulación de información cuantitativa y cualitativa, que inició con la normatividad vigente acerca del potencial que la educación y la investigación tienen para el emprendimiento, así como su articulación con la estructura determinada por el Estado y las necesidades existentes en lo relativo a transferencia del conocimiento desde la universidad al sector productivo y social y prosiguió con el desarrollo de procesos de discusión institucional, contrastando la información recabada con las percepciones de los actores del proceso.

Por lo tanto, permitiendo la comprensión del desarrollo general de los espacios y modelos para el emprendimiento bajo una integración interinstitucional que permita fortalecer esta actividad, y con ello generar mayor resultado en los objetivos estratégicos tanto de los proyectos emprendedores, como en la planificación territorial de las

localidades, como en el caso de estudio de la subregión norte del Departamento de Antioquia.

5. PROBLEMÁTICA Y PROBLEMA

El emprendimiento en Colombia actualmente se visualiza como una gran alternativa para la dinamización económica del país; con la aceleración de la transformación digital en Colombia, el ecosistema emprendedor se ha renovado en el país. Según el más reciente estudio del Global Entrepreneurship Monitor (GEM), el 68,7% de los colombianos consideran que emprender es una elección de carrera profesional deseable.

En consecuencia, el emprendimiento en Colombia también está relacionado con la creciente aceptación sociocultural hacia la creación de empresas. De acuerdo con el informe de GEM, Colombia presenta las mayores tasas de emprendedores potenciales (57,5%) y de personas con intención de emprender (50,2%) en comparación con el promedio. Solo en América Latina, el país ocupa el segundo lugar después de Chile. A su vez, respecto de la consolidación del ecosistema emprendedor, es una verdadera revolución. Tras la fundación del Ministerio TIC en 2009, le ha sucedido la creación de una oleada de instituciones públicas y privadas que estimulan el emprendimiento en el país.

Además de las Cámaras de Comercio de cada ciudad y los hubs de innovación que funcionan en las principales ciudades como Ruta N en Medellín, existen instituciones

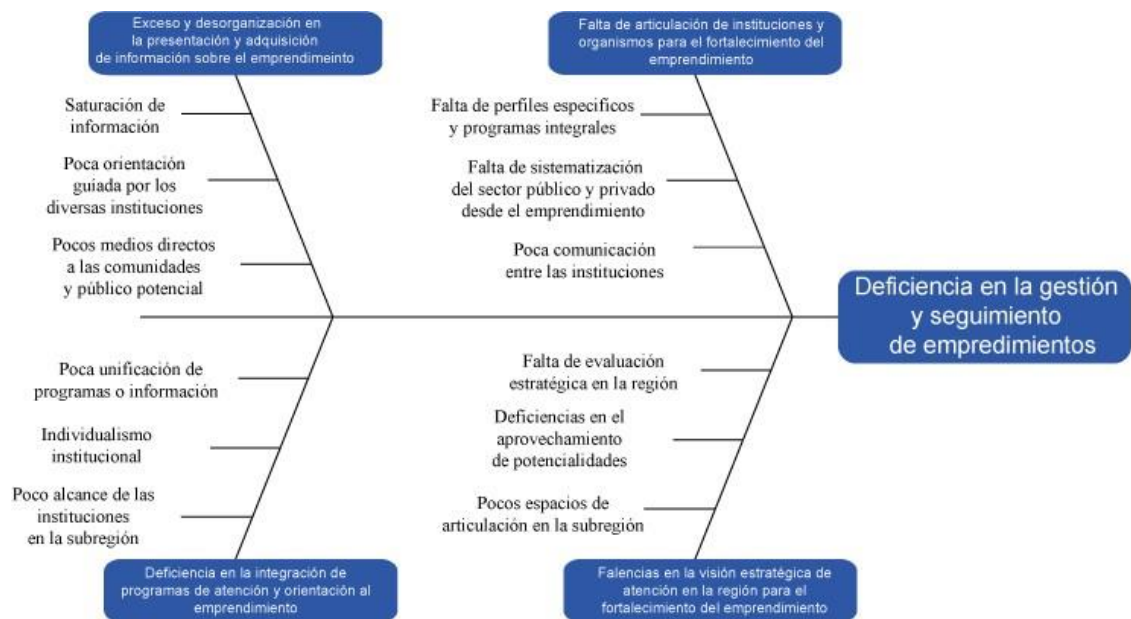
que facilitan el registro y la operación de las nuevas empresas. Sin embargo, en lo que respecta en la subregión Norte del departamento de Antioquia, existen varias instituciones que tienen portafolios de servicios para los emprendedores, entre estos servicios se encuentran: sensibilización, fomento, cursos cortos, asesorías y financiación todos estos dirigidos a los emprendedores, empresarios e instituciones educativas. Sin embargo, estas instituciones no cuentan con una visión holística del ecosistema de emprendimiento en la subregión, que beneficie a los actores vinculados llevándolos a avanzar de una manera sistemática en sus proyectos o formación como emprendedores.

En consecuencia, se tiene un contexto donde existen deficiencias en la articulación interinstitucional en la búsqueda del fortalecimiento del emprendimiento en la subregión que facilite el aprovechamiento de los recursos y el desarrollo oportuno de modelos sostenibles en la sociedad. Por consiguiente, se tienen problemáticas como ambigüedad en la información y contenido, independencia institucional, confusión de los emprendedores, así como déficit en el seguimiento y crecimiento de los proyectos. De acuerdo a reportajes desarrollados por diversos medios en la región en el año 2018 y 2019, se tiene un alto índice de abandono de los emprendimientos por la falta de información oportuna, orientación y acompañamiento.

Esto constituye un escenario idóneo para investigar una forma de contribuir a una alianza interinstitucional que aporte una cohesión al ambiente de emprendimiento en la subregión, para un mayor crecimiento económico de manera progresiva considerando la potencialidad productiva, generando así dinamización económica de la subregión, lo que aportaría una mayor calidad de vida para los habitantes del territorio y utilidades para las empresas

Figura 5

Esquina de pescado de las deficiencias presentadas en el Laboratorio de Emprendimiento de la UDEA en el municipio Yarumal



Fuente: Elaboración propia

6. OBJETIVOS

6.1. Objetivo General

Proponer la construcción de la ruta de acompañamiento interinstitucional para el emprendimiento en la subregión Norte del Departamento de Antioquia que permita el fortalecimiento del ecosistema de emprendimiento

6.2. Objetivos específicos

1. Identificar los actores claves que participarán en la ruta de acompañamiento interinstitucional en la sub región norte del Departamento de Antioquia
2. Establecer el portafolio de servicio-capacitaciones que ofrecerá cada una de las instituciones
3. Diseñar metodología de acompañamiento interinstitucional para las propuestas de emprendimiento en la subregión Norte del Departamento de Antioquia.

7. JUSTIFICACIÓN

El municipio de Yarumal se destaca como un foco de crecimiento social y empresarial por su desarrollo económico dentro de la subregión Norte del Departamento de Antioquia gracias a las iniciativas gubernamentales que han potenciado el emprendimiento como uno de los pilares fundamentales. Desde el Laboratorio de Emprendimiento e Innovación sede norte (Yarumal) y la División de Innovación de la Universidad de Antioquia, en trabajo conjunto con la Alcaldía de Yarumal y la Red de Emprendedores, se han enfocado en el desarrollo de programas y estrategias que estimulen la actividad emprendedora desde diferentes dimensiones, que permita la sostenibilidad esperada en la subregión.

Sin embargo, ante la dinámica presente se abre un espacio para la reflexión en función del diseño de una estructura estratégica que vincule a las entidades de la región, por lo que la realización de la práctica permite ajustar las herramientas, métodos, procesos y

fases que allí se adelantan asimismo se pretende que con la ruta creada pueda el laboratorio trabajar de una manera mucho más organizada y con orientaciones específicas que no solo faciliten la operación del espacio, sino que también orienten a los emprendedores en fases mucho más avanzadas y los ubiquen con las entidades que apoyan dichas fases

En consecuencia, a través de la práctica se tiene como punto focal la articulación de los actores del ecosistema emprendedor de la subregión norte del Departamento de Antioquia, como una propuesta que genere un modelo de trabajo conjunto y de integración entre todos los sectores para así brindar tanto la información como el acompañamiento oportuno en el desarrollo de los proyectos de la economía naranja, asimismo, generando estímulos en la población joven en aprovechar recursos y capacidades en función del progreso y desarrollo de las localidades pertenecientes a la misma.

Es por ello, que es necesario formar en temas relacionados al emprendimiento que permitan mejorar la calidad de vida de los habitantes; asimismo la implementación del emprendimiento es una alternativa actual a mejorar los problemas sociales y económicos que se presentan en el país, la región y los municipios. Por lo tanto, se tiene un escenario donde a través de la articulación institucional se puede generar una estrategia de fortalecimiento tanto en la actividad emprendedora como en el desarrollo económico de la subregión. Que permite también generar una cultura de desarrollo sostenible desde las capacidades y potencialidades productivas en sub región norte de Antioquia.

Por lo tanto, sería de vital importancia observar cómo municipios de cuarta y quinta categoría según aquellas establecidas por la normatividad, pueden generar un impacto

en lo que, a emprendimiento, teniendo en cuenta que cuando existen los medios idóneos para ello se pueden tener ecosistemas sólidos. Por ello, de conformidad con el último Informe emitido por la UdeA, Cooperativa de Yarumal y la Fundación Universidad de Antioquia, es necesario realizar un proceso de fortalecimiento al emprendimiento del Municipio de Yarumal de tal manera que se puedan desarrollar fundamentos organizacionales básicos que ayuden a alcanzar una mayor estructura (UdeA, 2021).

En tal sentido, permite comprender la necesidad de articular mejores relaciones interinstitucionales y con ello brindar mayor oportunidad de desarrollo a la sociedad de diseñar proyectos de emprendimientos bajo un estudio y acompañamiento que permita a los ciudadanos mejorar las condiciones económicas, así como el desarrollo oportuno de espacios para la promoción del emprendimiento como estrategia de sostenibilidad en función de la transformación de las regiones como plan estratégico nacional.

Por último, desde la comprensión del tema y problemáticas, se deben fortalecer los mecanismos de comunicación para realizar este tipo de ejercicios, considerando las potencialidades de la localidad y la capacidad social para ejercer proyectos que permitan mejorar la economía, teniendo así un escenario oportuno para promover el emprendimiento en el municipio de Yarumal, Antioquia, y que sirva de referencia para los municipios foráneos en articularse de manera progresiva, en pro de generar un ecosistema complejo y con capacidad ad amplia de atención a las necesidades sociales de manera regional y departamental.

8. DELIMITACIÓN O ALCANCES

8.1. Temporal

La duración de la práctica empresarial y la ruta interinstitucional para el fortalecimiento del emprendimiento en el municipio de Yarumal (Antioquia) es de seis meses, comprendida entre el 17 de julio al 25 de noviembre de 2021.

8.2. Espacial

El proyecto se realizará en el municipio de Yarumal Antioquia, más exactamente en la Universidad de Antioquia y su laboratorio de emprendimiento e innovación, como a su vez, con la ayuda interinstitucional de cada uno de los actores estatales y corporaciones sin ánimo de lucro.

9. MARCO REFERENCIAL

9.1. Marco teórico

9.1.1. *Emprendimiento*

Comprender la dinámica global desde el desarrollo económico plantea el análisis del emprendimiento como un mecanismo de participación ciudadana en el planteamiento de ideas que surjan de las necesidades sociales y productivas, y con ello se tenga una economía con orientación hacia la sostenibilidad. Para ello, es necesario

reconocer la etimología del emprendimiento, el cual es definido como una acción económica por una o varias personas que generar un producto o servicio para determinado mercado con el fin de generar ganancias y retribución en función del mismo.

Autores como Schanarch A. (2014) plantea que el emprendimiento surge de una persona o varias que como agentes que organiza los medios y recursos necesarios para ejercer un proyecto económico por el desarrollo de un producto o la prestación de un servicio, reconociendo el mercado y sus necesidades para poder generar impacto desde diferentes perspectivas. (pg. 19) Por consiguiente, el emprendimiento puede estar representado por la introducción de un nuevo producto o servicio al mercado, pero que a su vez manifiesta una metodología y gestión oportuna para poder alcanzar los objetivos propuestos, donde la formación y orientación pertinente permiten alcanzar los resultados de manera eficaz.

Asimismo, de acuerdo a González, A. y Reverter S. (2006) el emprendimiento es un proceso que requiere de la integración con diversas disciplinas, es decir, se interrelaciona con la economía desde la evaluación de entornos, diseño de estrategias de negocios, administración, en el desarrollo y gestión organizacional, en la sociología y psicología, en la comprensión de la sociedad y el consumidor; así como otras ramas que le permiten al emprendedor generar proyectos de negocios de manera efectiva, y adecuado tanto a las exigencias del mercado como a la dinámica del consumidor.

Por otro lado, González A. Y Reverter, S. B. (2006) plantea que en el emprendimiento es necesario que el emprendedor reconozca las necesidades, el comportamiento y en especial el papel que juega dentro del sistema, es decir, cuál es

su tipología de acuerdo a la actividad que desea emprender. Para ello, Schanarch A.(2014) manifiesta que existen dos tiempos de emprendedores, teniendo que:

- Emprendedor Interno: Como aquel empresario que desde su experiencia desarrolla productos o servicios empleando la innovación para satisfacer necesidades que surgen de los procesos investigativos, así como de la interrelación con el mercado
- Emprendedor Externo: Aquella persona ajena a una empresa que desde sus ideas de negocio busca los medios y recursos para diseñar productos y servicios y con ello tener negocios.

Partiendo de lo anterior expuesto, es necesario reconocer el emprendedor como un elemento focal para el desarrollo efectivo de los proyectos, donde este a través de sus capacidades, competencias y recursos puede generar impacto en el mercado a través de ideas de negocios solidas que le permitan escalar de manera progresiva. Lo que plantea la evaluación del sistema o en su efecto del ecosistema de emprendimiento como un espacio donde se el emprendedor pueda identificar, actuar y evaluar para gestionar el conocimiento en función del progreso de sus proyectos.

9.1.2. Ecosistema emprendedor

En comprensión del emprendimiento como un proyecto complejo y con trascendencia en el mercado y la sociedad, el emprendedor debe ser capaz de evaluar los entornos y con ello generar conocimientos oportunos que le permitan adoptar una cultura en pro de alcanzar los objetivos propuestos, disminuir el margen de riesgos y con ello conseguir mayor posicionamiento en el mercado. De acuerdo a Sarabia A. y

Delhumeau A. (2019) indican que este ecosistema es una comunidad en la que diversos actores, y sus procesos se relacionan entre sí, y se desarrollan en función de un mismo ambiente; en donde pueden comenzar empresas.

Por consiguiente, está compuesto por diferentes actores que de manera oportuna y desde la interrelación plantean un escenario para el desarrollo de las actitudes y competencias pertinentes en los emprendedores, abordando diferentes dimensiones que le permitan al emprendedor actuar desde un enfoque holístico y estratégico. Lasio et al. (2013) plantea que estos ecosistemas deben proveer un entorno favorable para que surjan emprendedores y se consoliden los nuevos negocios en un país o región, con base en la cultura, administración, inversión, innovación, educación, entre otros.

Figura 6 - Modelo de interacción del ecosistema emprendedor desde los sectores



Fuente: Lasio et al. (2013)

Partiendo de la figura anterior, se puede apreciar que el emprendimiento parte desde la interacción con la sociedad desde sus diferentes elementos, asimismo, se va integrando con los demás actores y con ello generando respuestas que van desde el estímulo a nuevos emprendimientos en las localidades, como al desarrollo y crecimiento económico a nivel general. Autores como Sarabia A. y Delhumeau A. (2019) plantean que el ecosistema de emprendimiento de manera general está alineado y delimitado de acuerdo a los siguientes actores, dominios o dimensiones:

- Política: Determinado por la gestión pública que aborda al emprendimiento desde la articulación interinstitucional, el apoyo y seguimiento. Así como los incentivos y estímulos para el crecimiento de esta actividad en las regiones y nación
- Financiamiento: Está conformado por las entidades públicas o privadas que apoyan de manera financiera y crediticia a los emprendedores, que además en pro de asegurar el retorno del valor brindan asesoramiento y seguimiento para un mejor desempeño en el mercado
- Cultura, Esta se orienta desde los comportamientos, percepciones y concepciones que se tienen a nivel social y de mercado que influyen en los emprendimientos
- Soporte/ Educación: Conformada por instituciones públicas o privadas que se encargan de orientar, asesorar y seguir los proyectos en función de estimular la economía, mejorar las prácticas y generar modelos de sostenibilidad
- Capital humano: Aborda al emprendedor como tal, y aquellos equipos de trabajo en el cual se apoyan los proyectos en función de generar resultados efectivos

- Mercado: Constituido por las empresas, consumidores, emprendedores, competencia, y demás factores que influyen en la dinámica del proyecto, así como en el diseño de estrategias para el impacto comercial e innovador.

Partiendo de lo anterior expuesto, es necesario considerar que el ecosistema en el emprendimiento permite gestionar el conocimiento y los recursos en función de obtener mayores resultados de manera presente y prospectiva. Lasio et al. (2013) Plantea que en el ecosistema debe existir una articulación intersectorial que permita generar una planificación estratégica en la gestión del emprendimiento, que sirva de fórmula y modelo a los emprendedores, que desde cada uno de los sectores se pueden generar acciones acordes con las necesidades y garantizar un mayor porcentaje de sostenibilidad de los proyectos.

En tal sentido, dentro del emprendimiento se debe abordar una planificación estratégica que permita gestionar de manera eficaz tanto los recursos, como las capacidades de respuestas en función de la demanda del mercado. Que además le brinde al emprendedor la oportunidad de reconocer su rol y generar alianzas estratégicas en pro de seguir creciendo y desarrollando oportunidades desde su experiencia tanto de manera particular, como en su participación en el ecosistema emprendedor.

9.1.3. La planificación estratégica como mecanismo de eficacia

Las empresas cada vez se exponen a diversos cambios desde diferentes ámbitos, uno de ellos es la expansión del mercado desde un enfoque global por el avance de las nuevas tecnologías y la influencia de la actualización parte de un plan estratégico que busca generar mayores ingresos y un espacio competitivo a nivel global. Por lo tanto, la gerencia estratégica se posiciona como un factor clave dentro de las organizaciones, donde alinea las acciones de la empresa en pro de conseguir los objetivos con un alto nivel de efectividad.

Asimismo, la globalización coloca a las empresas en un plano donde el reto es crecer desde la perspectiva organizacional, articulando todos los elementos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos. De igual manera, aumentar la productividad para la estabilidad económica de la empresa, y uno de las tendencias más importantes, convertirse en una organización sustentable en el mercado.

La dinámica global es un proceso histórico que tiende a interconectar las economías en todo el mundo, lo que no presume que las economías locales sean iguales y estén integradas de la misma manera y con la misma fuerza en todas las partes del mundo. El imperativo de la competitividad impone a las empresas una dinámica de cambios intensos que afectan a los métodos de producción, de distribución, las formas de consumo y el patrimonio.
(Puerto, 2010, pg. 156)

En consecuencia, este efecto de globalización impone un conjunto de retos en el mercado, los cuales deben ser enfrentados por las empresas con el fin de mantenerse y poder así atacar a la competencia a través de estrategias que le brinden mayores oportunidades. Estos retos parten desde la optimización de la producción hasta llegar a

la visión estratégica de posicionarse ante la competencia con diversas acciones que demuestren una excelente gestión que trasciende desde lo interno de la empresa hasta llegar a los clientes.

Por lo tanto, las empresas se enfocan en analizar el mercado en cuanto a las tendencias para así evaluar la gestión y plantear mejores líneas de acción. Es decir, realizan un estudio desde el plano interno y externo para poder proponer un plan que brinde mejores resultados y consolide una mejor imagen ante la competencia. Uno de los elementos más importantes que se trabaja es la planificación estratégica, la cual es una herramienta de la gerencia en función de conseguir los objetivos de manera eficaz.

En toda organización se requiere de una adecuada gestión, en función de que ésta obliga al gerente a mirar hacia el futuro, anticipar los cambios considerando sus repercusiones, así como preparar respuestas adecuadas y con ellos reducir la incertidumbre. Así como también, aclarar las consecuencias de las medidas que los gerentes podrían tomar como respuesta al cambio. (García et al, 2017)

Ciertamente, la planificación estratégica nace de la visión del gerente, es decir, del estudio del entorno interno y externo, aunado al comportamiento organizacional, los cuales le permiten de manera directa contextualizar las problemáticas actuales en la empresa, y con ello plantear acciones o estrategias a implementar como un medio hacia el logro. Uno elemento importante que juega un rol esencial, es la competitividad en el mercado, es decir esa posición que permite a las empresas calar ante las demás existentes.

Esta y otras definiciones similares permiten afirmar que la competitividad empresarial está asociada a lo que ocurre fuera de la organización (políticas gubernamentales, estructura económica del país, características del mercado, variables regionales), pero depende estrechamente del desempeño interno de la misma entidad. La estrategia empresarial es un factor fundamental para alcanzar una posición dominante y exitosa en los mercados. (Mora et al, 2015)

Por consiguiente, la ventaja competitiva, se basará en las fortalezas que tenga la empresa tanto interna como externamente, sin embargo, para poder impactar de manera externa, es necesario que se evalúen los factores internos, así como los cuellos de botella o restricciones que no permiten alcanzar los objetivos en el tiempo determinado.

Se han identificado tres áreas de estudio respecto a la relación existente entre planeación estratégica y desempeño. La primera se refiere a la existencia de la planeación estratégica y su relación con el desempeño... La segunda área de estudio se enfoca en el análisis del contenido de la planeación estratégica... La tercera y última dimensión sostiene que el desempeño financiero está determinado por la relación contingente entre la estrategia y el ambiente. (López, 2005)

En tal sentido, la planificación estratégica responde a diversos factores, pero además de la competitividad, se debe considerar el desempeño, el contenido estratégico y la articulación financiera. Es decir, La gerencia debe evaluar diversos factores para ejercer una planificación estratégica, y con ello una administración alineada a las mismas. Por lo tanto, debe trabajar en base al desempeño y la capacidad de respuesta financiera,

como de modo interno. Por otra parte, la competitividad y comportamiento de la empresa y el mercado, como un enfoque externo.

Para así poder determinar un contenido estratégico que se base en satisfacer las exigencias del mercado, así como de los clientes, considerando que estos últimos son los que otorgan la rentabilidad a la empresa través de los procesos de compra. Sin embargo, cuando ninguno de los pasos se aplica, y de cierta manera se trabaja de manera empírica, dejando a un lado lo estratégico los resultados pueden ser contraproducentes.

Ciertamente, si una empresa trabaja en modelos tradicionales, o en casos mayores emplea una administración empírica está en riesgo de presentar consecuencias de gran magnitud. Considerando que no tendría un mayor nivel de competitividad, el comportamiento organizacional sería inestable, las finanzas no darían la capacidad de respuesta esperada, entre otras circunstancias que interfieren en logro de los objetivos empresariales.

Dentro de este marco, la evaluación de estrategias es necesaria porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana. Se destaca que el éxito genera siempre problemas nuevos y diferentes y las organizaciones complacientes desaparecen. En este sentido, se debe generar procesos dentro del plan estratégico para promover la competitividad en las empresas. (García et al, 2017)

Por consiguiente, el futuro de la empresa no está predicho, por lo tanto, las estrategias orientan a la misma hacia el logro, es decir, hacia el cumplimiento de los objetivos.

Asimismo, es de resaltar que en las empresas se presentan problemas como un factor

de la cotidianeidad, por lo tanto, las estrategias con una acción correctiva, y que de cierta manera buscan mitigar efectos negativos. Por lo tanto, no trabajar en base a la administración o gerencia estratégica posiciona a la empresa ante un escenario de incertidumbre, donde las posibilidades de crecimiento pueden estar coartadas, de igual manera la productividad y rentabilidad, aunado a la competitividad en el mercado.

9.1.4. Evaluación de entornos para la determinación de la gestión estratégica

La planificación estratégica en cualquier empresa, se debe basar en el análisis de los entornos para el desarrollo de estrategias efectivas de acuerdo al comportamiento del mercado, así como de la capacidad de respuesta de la organización. La evaluación empresarial se torna una tarea compleja, en la medida en que es necesario tener en cuenta, no solo las interrelaciones que se producen al interior de la empresa, sino, además, las de ésta con su entorno. (Espinosa, 2013). En tal sentido, el análisis organizacional permite comprender la dinámica del mercado desde los factores internos y externos que influyen en el desarrollo económico y productivo de la empresa, y los cuales permiten estructurar la planificación en pro de adaptarse de manera asertiva y generar resultados con efectividad.

Un análisis estratégico se desarrolla, por lo tanto, a través de tres etapas, según Gimbert (2003), la primera se denomina como planeación estratégica corporativa que involucra la misión, la visión y los objetivos, ya previamente mencionados; la segunda etapa, se trata de la planeación estratégica funcional donde se ejecutan los proyectos estratégicos basados en lo establecido en la

primera etapa, la tercera parte es la planeación estratégica operativa en donde se ponen en marcha los planes de acción de la organización. (Bravo, et al, 2019)

Ciertamente, la evaluación de entornos para el análisis estratégico de la empresa ante el mercado, se divide en respuesta en la contextualización de la planificación estratégico, es decir, inicia con un diagnostico interno que permita comprender la filosofía de gestión, para seguir con los factores externos en relación con el desarrollo organizacional para dar respuesta efectiva a las exigencias del mercado desde el sector que se aborde, para finalizar con la integración de ambos factores bajo un plan estratégico operativo que responda tanto a los objetivos estratégico de la empresa, como a la dinámica del mercado.

Para ello, el gerente tiene un trabajo arduo que va desde el reconocimiento de los factores inherentes con la empresa, y la debida evaluación de los mismos con la proyección estratégica de la empresa en escenarios prospectivos de productividad y rentabilidad. Para ello, se puede apoyar en instrumentos que faciliten la gestión de los factores, así como en la interpretación de los mismos frente al desarrollo del plan de negocios de la empresa.

El uso de estas matrices permite inferir, luego de un proceso que implica análisis, discusión y evaluación, oportunidades y amenazas que viabilizan o impiden el logro de los objetivos establecidos y la misión y visión del negocio.

Resaltan entre los factores externos: los económicos, políticos, legales, gubernamentales, sociales, culturales, demográficos, ambientales, tecnológicos, competitivos. También permiten la identificación de fortalezas y debilidades a nivel interno de la organización. (Bravo et al, 2019)

Por lo tanto, las matrices de evaluación permiten delimitar los factores tanto internos como externos, para el diagnóstico y análisis estratégico de la empresa, pero para ello es necesario evaluar también el comportamiento de la empresa y con ello la dinámica del mercado. Por lo que es necesario considerar los planteamientos de Porter frente a la evaluación externa y su interrelación con la gestión organizacional y operativa.

En efecto, por definición la estrategia y su procedimiento corresponden a un razonamiento marginalista pues tienen que ver, con respecto a la historia de la empresa, a un periodo de tiempo que abarca desde el momento del diagnóstico hasta el horizonte temporal de reflexión. Sin embargo, para poder tomar decisiones sensatas en este contexto, el análisis del pasado no basta. Es necesario entonces tener una noción de cómo el entorno, bien sea global o específico, puede evolucionar (Pauturel, 2006)

En síntesis, la evaluación de la empresa ya sea desde un desarrollo de plan de negocios o en su operatividad general, plantea un análisis exhaustivo de los entornos, que permita comprender el comportamiento a ejercer, así como los posibles cambios para adaptarse a transformaciones del mercado. Para ello, se debe considerar de manera interna la filosofía de gestión, fortalezas y debilidades del negocio frente a la dinámica del mercado, y desde lo externo, considerar los factores determinados por la empresa, así como los planteados por Porter, es decir, sector, clientes, proveedores, sustitutos, y competidores, como referentes significativos en la toma de decisiones y desarrollo de estrategias.

9.1.5. Grupos estratégicos para la integración y crecimiento exponencial

Ante el desarrollo de las estrategias necesarias para poder lograr los objetivos con mayor efectividad, se deben evaluar otros factores que influyen el desarrollo del negocio desde diferentes dimensiones. Para ello hay que considerar cuales son las ventajas competitivas y estratégicas que la empresa posee con respecto a los clientes potenciales y el comportamiento del mercado.

Para Porter, las empresas que siguen una misma o similar estrategia a lo largo de las dimensiones estratégicas constituyen un grupo estratégico. Esto significa que las empresas pueden tener diferentes ventajas competitivas en cada una de sus dimensiones estratégicas, las cuales pueden ser similares o diferentes, pero con peso distinto. (Guerras y Navas, 2015)

En tal sentido, reconocer los grupos estratégicos permite comprender el mercado desde una mejor concepción que aborda la competencia y alianzas estratégicas que permitan el desarrollo progresivo de la empresa ante cualquier circunstancia que se pueda presentar. Todo ello como una estrategia de homogeneización que permita un mejor comportamiento productivo y comercial, que beneficie a todos de manera colectiva, e impulse el posicionamiento en el mercado de manera escalonada.

Existen variadas razones por las que las empresas pueden decidir “ubicarse” en un determinado grupo estratégico, entre ellas: capacidades, habilidades y competencias adquiridas; escogencia de cierto segmento de consumidores; historia de la empresa (en cuanto a gestión del conocimiento), lo que puede impedir a nuevos entrantes imitar las estrategias, y factores externos,

como modificaciones o alteraciones en tecnología o en la conducta del comprador. (Rojas et al, 2015)

Por consiguiente, desde el desarrollo de grupos estratégicos se desarrolla un escenario de interacción e interrelación, donde los objetivos se convierten e integrales, y las empresas trabajan de manera síncrona para generar beneficios de manera colectiva, y posicionar al sector en el mercado como mayor potencialidad. Sin embargo, para ello se deben considerar diversos factores que influyen en la efectividad de los resultados, Fernández y Revuelto los describen de acuerdo a:

- El enfoque del posicionamiento. Es el más comúnmente aceptado.

Se centra en la competencia basada en los outputs

- El enfoque de recursos y capacidades, adopta una perspectiva de competencia por los inputs y define los grupos como conjuntos de empresas que compiten en una industria que poseen configuraciones similares

- El enfoque de la psicología cognitiva. Se centra en las percepciones de los competidores.

Partiendo de lo expuesto anteriormente, se puede deducir que, desde el desarrollo de un negocio en servicios, los grupos estratégicos permitirían impulsar al negocio en el mercado en la integración al mismo. Donde además se debe evaluar el posicionamiento de acuerdo a los servicios y estrategias que se desarrollaran, por otra parte, la capacidad de respuesta en base a recursos, así como en las estrategias a implementar. Y, por último, la adaptación a una cognición organizacional que se basan en la experiencia en el mercado, así como en la conducta de adaptación para conseguir mayor efectividad en el desarrollo comercial y económico.

Asimismo, como la teoría plantea, se puede abordar un grupo estratégico auxiliar, desde la planificación estratégica, en base a los servicios más demandados por los diferentes sectores. En tal sentido, considerando estos grupos, es necesario conocer la participación de competidores en el mercado, evaluar la capacidad interna y externa de respuesta actual, la proyección a futuro y las oportunidades que se pueden presentar desde las ventajas competitivas.

Por otra parte, a partir de los servicios más adquiridos es indispensable alinear la actualización tecnológica en los mismos, como parte de un factor para la competitividad, abordando capacidades que pueda que los competidores no las posean. Por consiguiente, la gerencia estrategia debe focalizar estos grupos estratégicos, planificar en base a ellos, estructurar una nueva visión y proyección, y estimar el alcance que se pueda tener en el mercado, para orientar a Gestionarte haciaese punto de éxito.

9.2. Marco normativo

Ley 1014 de 2006

Esta corresponde a la norma que fomenta la cultura del emprendimiento. Se dispone que la educación debe incorporar, en su formación teórica y práctica, lo más avanzado de la ciencia y de la técnica, para que el estudiante esté en capacidad de crear su propia empresa, adaptarse a las nuevas tecnologías y al avance de la ciencia, de igual manera debe actuar como emprendedor desde su puesto de trabajo. (Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación, 2006)

Ley 1951 de 2019

A través de esta ley se crea el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación, se fortalece el sistema nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación y se dictan otras disposiciones: Es crear el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación de acuerdo a la Constitución y la Ley, para contar con el ente rector de la política de ciencia, tecnología e innovación que genere capacidades, promueva el conocimiento científico y tecnológico, contribuya al desarrollo y crecimiento del país y se anticipe a los retos tecnológicos futuros, siempre buscando el bienestar de los colombianos y consolidar una economía más productiva y competitiva y una sociedad más equitativa.

Universidad Plan de desarrollo 2017-2027 Universidad de Antioquia

Una universidad innovadora para la transformación de los territorios: El presente y el futuro de la Universidad de Antioquia obligan a reafirmar su carácter de institución pública de educación superior al servicio del avance del conocimiento y de la promoción de las culturas. La Alma Máter se proyecta internacionalmente y se compromete con la transformación de sí misma y de los territorios, contribuyendo a la equidad, la paz y la sostenibilidad ambiental. (Universidad de Antioquia, 2017)

Plan de acción institucional 2018-2021 Universidad de Antioquia

Una Universidad de excelencia para el desarrollo integral, social y territorial: La construcción académica de la Universidad se fortalecerá desde la consolidación de espacios de contribución y flujos de conocimiento entre las ciencias; creando nuevas formas de pensamiento y de desarrollo de los objetos disciplinares. Estos espacios serán escenarios de contribución que facilitarán las lecturas del entorno social y facilitarán la generación de saberes que confluyan hacia el beneficio de nuestra sociedad en los territorios. Formación integral de ciudadanos con la articulación y el desarrollo de las funciones misionales, desde los territorios y en conexión con el mundo. (Universidad de Antioquia, 2020)

Programa de gobierno 2020-2023 Municipio de Yarumal-Avancemos con seguridad: Este Programa de Gobierno: Avancemos con Seguridad, que inscribo ante la Registraduría Nacional del Estado Civil, es el consolidado de los sueños de progreso de todos los yarumaleños. Fortalecimiento en las actividades productivas nuevas y existentes, en los procesos sociales de colaboración entre el sector público y el sector privado y en el diseño y el desarrollo institucional de la Administración. (Peláez, 2019)

CONPES 4011 De 2020

Formula la Política Nacional de Emprendimiento que tiene como objetivo generar condiciones habilitantes en el ecosistema emprendedor para la creación, sostenibilidad y crecimiento de emprendimientos que contribuyan a la generación de ingresos, riqueza y aumentos en la productividad e internacionalización empresarial. Esta política va dirigida a todos los emprendimientos y busca conectar la política social para la generación de ingresos con la política de desarrollo empresarial para la generación de riqueza,

apuntando comprensivamente a la reactivación del ciclo virtuoso del crecimiento y al aumento en la productividad. (Departamento Nacional De Planeación, 2020)

Ley 2069 de 2020

La presente Ley tiene por objeto establecer un marco regulatorio que propicie el emprendimiento y el crecimiento, consolidación y sostenibilidad de las empresas, con el fin de aumentar el bienestar social y generar equidad. Dicho marco delinearé un enfoque regionalizado de acuerdo a las realidades socioeconómicas de cada región. (Senado de la República, 2020)

9.3 Marco Conceptual

- **Emprendedor:** un emprendedor es una persona que detecta una oportunidad y crea una organización. El proceso emprendedor comprende todas las actividades relacionadas con detectar oportunidades y crear organizaciones para concretarlas. (Duarte, 2007) En consecuencia, es una persona que a través de sus ideas y competencias es capaz de desarrollar ideas de negocios para satisfacer las necesidades sociales y económicas.

- **Formación:** refiere principalmente a actividades o prácticas cuyo objetivo es obtener conocimiento. De igual manera formación es la experiencia como capacidad de reflexión sobre la historia misma del sujeto. (Villegas, 2008) Por lo tanto, plantea el conjunto de actividades para la adquisición de conocimiento en una persona en función de áreas específicas.
- **Interinstitucional:** se trata de estructuras que promueven la conexión de los distintos agentes socioeducativos para favorecer el intercambio de información, la coordinación y la toma de decisiones entre sus miembros en relación a los objetivos comunes. (Civis y Longa, 2015) Se entiende como el desarrollo de relaciones y alianzas estratégicas como un mecanismo de beneficio colectivo desde un área determinada.
- **Innovación Social:** son las innovaciones que son sociales, tanto en sus fines y sus medios, contextos sociales, promovida por ciertos actores o constelación de actores de una forma intencional con el objetivo de satisfacer mejor necesidades y problemas. (Hernández et al, 2016) Por lo tanto es la innovación que surge de las necesidades sociales como un proceso de transformación en oportunidades de desarrollo.
- **Planificación estratégica:** es el proceso que permite evaluar la situación presente de la empresa con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento hacia el futuro. (Lago, 2013) Ciertamente, es un proceso estratégico y creativo que parte de las necesidades para el alcance de diversos objetivos.
- **Proceso:** se compone de la interacción de los anteriores ordenados al fin determinado como objetivo previsto y el resultado lo que se obtiene de esa interacción sinérgica de personas, recursos, tiempos, trabajo, etc. (Cantón, 2010)

En tal sentido, interacción de recursos y actividades en función de generar un resultado final.

10. DISEÑO METODOLOGICO

En comprensión de los objetivos de la presente propuesta es necesario delimitar el tipo de investigación para el alcance efectivo de los resultados. Por consiguiente, la siguiente investigación se desarrolla bajo un enfoque cualitativo que permita el análisis de los datos recolectados en materia de impacto y resultados de la gestión de emprendimiento en la subregión norte del departamento de Antioquia, y con ello generar las respectivas, recomendaciones y propuesta para la articulación interinstitucional para el fortalecimiento de la actividad emprendedora.

Por lo tanto, el enfoque cualitativo plantea diversas concepciones o marcos de interpretación, donde relaciona que todo individuo es único en pensamiento y comportamiento, por ello, mediante la investigación se busca comprender estas conductas y experiencias en función de generar diversas posturas y aprendizajes desde un contexto en específico. (Sampieri y Baptista, 2006) Asimismo, los autores plantean que desde este enfoque se utiliza la recolección y análisis de los datos para poder comprender las preguntas de investigación o en su efecto desarrollar nuevos planteamientos desde la interrelación con el fenómeno de estudio. Asimismo, con base al tipo de enfoque y el objetivo del presente trabajo se abordará un tipo exploratorio, que permita identificar los actores y con ello la interrelación de los mismos desde un enfoque de la gestión y formación en emprendimiento.

Generalmente determinan tendencias, identifican áreas, ambientes, contextos y situaciones de estudio, relaciones potenciales entre variables; o establecen el “tono” de investigaciones posteriores más elaboradas y rigurosas. (Sampieri, 2017, pg. 92) Por lo tanto, desde este modelo de investigación se pretende reconocer el contexto desde la interrelación de factores que permitan generar de manera oportuna una propuesta de articula interinstitucional para el fortalecimiento del emprendimiento en la sub región norte del Departamento de Antioquia.

10.1. Fases de la investigación

Fase 1

Objetivo: Identificar los actores claves que participarán en la ruta de acompañamiento interinstitucional en la sub región norte del Departamento de Antioquia

Actividades:

- Revisión de base de datos de los actores integrados al desarrollo de emprendimientos y en relación con el Laboratorio de la UDEA
- Caracterización de los actores integrados al desarrollo de emprendimientos y en relación con el Laboratorio de la UDEA
- Delimitación geográfica de los actores integrados al desarrollo de emprendimientos y en relación con el Laboratorio de la UDEA

Fase 2

Objetivo: Establecer el portafolio de servicio-capacitaciones que ofrecerá cada una de las instituciones

Actividades:

- Diseño de base de datos de acuerdo a la caracterización de los actores integrados al desarrollo de emprendimientos y en relación con el Laboratorio de la UDEA
- Segmentación dimensional de los actores integrados al desarrollo de emprendimientos y en relación con el Laboratorio de la UDEA
- Delimitación estratégica de la información y contenido por dimensión de los actores integrados al desarrollo de emprendimientos y en relación con el Laboratorio de la UDEA

Fase 3

Objetivo: Diseñar metodología de acompañamiento interinstitucional para las propuestas de emprendimiento en la subregión Norte del Departamento de Antioquia.

Actividades:

- Verificación de recursos y herramientas disponibles en el Laboratorio de emprendimiento de la UDEA
- Delimitación de la interrelación y articulación interinstitucional por dimensiones estratégicas en el fortalecimiento del emprendimiento de la subregión norte de Antioquia.
- Diseño de estrategias de promoción, relación e interacción con la subregión norte del Departamento de Antioquia para el fortalecimiento del emprendimiento.

11. ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO

11.1. RECURSOS DISPONIBLES

- Un espacio físico para desarrollar las actividades.
- Equipos electrónicos (Computador, impresora, video beam, televisor)
- Acceso a internet
- Correo institucional del laboratorio

11.2. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Coordinación e información constante de las actividades que se ejecutaran en el laboratorio. Creación de un manual de funciones que especifique el rol que debe cumplir cada miembro para el desarrollo de cada actividad.

12. RESULTADOS

12.1 Objetivo específico 1

Identificar los actores claves que participarán en la ruta de acompañamiento interinstitucional en la sub regiónnorte del Departamento de Antioquia

Con base al tipo de investigación y el objetivo específico se desarrolló una revisión documental de la base de datos del Laboratorio de emprendimiento de la UDEA desde un enfoque geográfico en el municipio de Yarumal, de igual manera, se actualizó en función de ampliar los actores estratégicos, integrando los recolectados en la visita de campo al municipio. Para ello, se segmentó por sectores estratégicos que permitan comprender la funcionalidad operativa en la promoción del emprendimiento en el municipio. Teniendo así:

Tabla 3 - Actores interinstitucionales en el acompañamiento en el desarrollo de la ruta metodológica

Razón social	Dimensión de actuación	Responsable del área de articulación interinstitucional para la promoción social y emprendimiento
Universidad de Antioquia	Educativo	Claudia Juliana Correa C

Comfenalco	Servicios caja de compensación	Mario Alexander Pino
Comfama	Servicios	Marta Londoño
Camara de Comercio de	Servicios	Margarita María Torres M
Interactuar	Educación y Finanzas	

Fuente: Elaboración Propia – Laboratorio de Emprendimiento UDEA (2020)

Figura 1 – Red de emprendimiento propuesta a través de los actores de la subregión interesados en la articulación interinstitucional



Fuente: Elaboración Propia

Partiendo de la tabla anterior, se puede evidenciar un escenario con diversos actores estratégicos, que desde un enfoque operativo puede trabajarse en la generación de un ecosistema de grupos estratégicos, que permitan establecer mejor oportunidad tanto para los emprendedores como para las empresas e instituciones participantes. Sin embargo, para ello es necesario establecer el portafolio de servicios y capacitaciones que ofrecerá el laboratorio en función de tener mayor capacidad de respuesta en el municipio e impulsar la actividad emprendedora.

12.2 Objetivo específico 2

Establecer el portafolio de servicio-capacitaciones que ofrecerá cada una de las instituciones

Partiendo de la identificación de actores claves en el ecosistema emprendedor del municipio, se presenta la actualización al portafolio de servicios que se venía gestionando en el laboratorio de emprendimiento, con el fin de generar mayor impacto y promover la actividad emprendedora como mecanismos de sostenibilidad social y económica. Teniendo así:

Tabla 4 - Matriz de servicios a ofrecer desde el laboratorio de emprendimiento

Dimensión	Servicios	Áreas de información orientación y formación	Actores participantes	Recursos del laboratorio	Programación estimada
Sensibilización	- Puntos informativos en centros	- Solución de Conflictos	- UDEA - COMFENALCO - COMFAMA	- Instalaciones	25 días

	<p>educativos, sitios públicos y en las sedes de los actores participantes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Orientación en el desarrollo de ideas de negocios - Integración con sectores potenciales de los proyectos para el reconocimiento situacional 	<ul style="list-style-type: none"> - Pitch de Negocios - Trabajo en Equipo - Negociación Creatividad - Formulación de Proyectos (Básica) 	<ul style="list-style-type: none"> - Cámara de Comercio de Medellín - Interactuar 	<ul style="list-style-type: none"> - Personal especializado - Material informativo - Dispositivos tecnológicos 	
	Formación				
Descubrimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Orientación y acompañamiento en el diagnóstico estratégicos de los proyectos - Asesoría en la estructura del plan de negocios - Articulación con empresas para el reconocimiento de factores claves 	<ul style="list-style-type: none"> - Formulación de proyectos (Especializado) - Impuestos y Tributación - Administración del tiempo - Experiencia de Marca - Manejo Logístico - Servicio al Cliente 	<ul style="list-style-type: none"> - UDEA - COMFENALCO - COMFAMA - Cámara de Comercio de Medellín - Interactuar 	<ul style="list-style-type: none"> - Instalaciones - Personal especializado - Material informativo - Material Instruccional - Material Evaluativo - Equipos tecnológicos 	40 días

	<ul style="list-style-type: none"> - Seguimiento en la construcción del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> - Finanzas Personales - Comunicación asertiva 			
Prendemente	<ul style="list-style-type: none"> - Orientación en la evaluación de las capacidades técnicas, humanas y financieras del proyecto. - Seguimiento en la estructuración del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de nuevos productos y servicios - Innovación - Comercio electrónico - Estrategia digital 			40 días
Perfilamiento	<ul style="list-style-type: none"> - Orientación estratégica en el perfilamiento del proyecto de negocio con el fin de alcanzar resultados - Articulación sistemática con los actores del ecosistema de emprendimiento 	<ul style="list-style-type: none"> - Fundamentos de Mercadeo - Costos y Presupuestos 			40 días
Nanoentrenamientos	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencias vivenciales y didácticas con los actores del ecosistema en la comprensión del emprendimiento como procesos 				25 días

	metodológico y estratégico.				
--	-----------------------------	--	--	--	--

Fuente: Elaboración Propia – Laboratorio de Emprendimiento UDEA (2020)

Por consiguiente, desde la tabla 3 se puede evidenciar la ampliación de estrategias en función de tener mayor impacto en la localidad, todo ello desde un enfoque integral y sistemático que deriva de la articulación interinstitucional y empresarial. Todo ello, con el fin de incentivar el emprendimiento, brindar orientación y asesoría en el desarrollo de proyectos, así como en el seguimiento de los mismos en desde un enfoque de desarrollo económico efectivo bajo proyecciones prospectivas. Sin embargo, para ello es necesario delimitar los métodos de trabajo que permitan alcanzar los resultados de manera oportuna. Asimismo, se plantean los tiempos en función de una programación de formación de 6 meses, abordando un total de 170 días, dejando 10 días de registro y gestión de las valorativas de los proyectos.

12.3 Objetivo específico 3

Diseñar metodología de acompañamiento interinstitucional para las propuestas de emprendimiento en la subregión Norte del Departamento de Antioquia.

Con base a los actores y servicios, es necesario diseñar las estrategias y métodos a emplear para el fortalecimiento de la actividad emprendedora en la localidad, así como en el desarrollo de un ecosistema articulado desde diferentes dimensiones. Por lo tanto, se actualiza la matriz metodológica previa en el laboratorio y se plantean métodos adecuados a las necesidades presentes tanto en la localidad como en materia económica.

Tabla 5 - Metodología de acción y articulación en el laboratorio de emprendimiento de la UDEA para Yarumal

Fase	Objetivo	Metodología	Actores participantes	Resultados esperados	Indicadores
Sensibilización	Promover la actividad emprendedora como parte del desarrollo	- Establecimiento de Puntos de atención y asesoramiento que permita captar los jóvenes con ideas de emprendimiento en la subregión	- UDEA - COMFENALCO - COMFAMA	- Mayor número de participantes en los programas del laboratorio de emprendimiento	- Participación: N° de participantes captados en los puntos y charlas/

	económico del país en pro de aprovechar los recursos y capacidades de los talentos nacionales en búsqueda de la sostenibilidad.	<ul style="list-style-type: none"> - Charlas informativas en instituciones y sitios públicos que permita la captación de los jóvenes con ideas de emprendimiento en la subregión 	<ul style="list-style-type: none"> - Cámara de Comercio de Medellín - Interactuar 	<ul style="list-style-type: none"> - Expandir la labor del emprendimiento a través de la promoción en integración con los actores estratégicos - Fortalecer el posicionamiento y reconocimiento en la subregión 	Línea base del laboratorio por año
Formación					
Descubrimiento	Brindar mecanismo para el diagnóstico estratégico y oportuno del mercado por parte de los	<ul style="list-style-type: none"> - Programa de formación en emprendimiento bajo un enfoque de sostenibilidad y aprovechamiento de los recursos propios de la subregión - Diagnóstico del mercado regional 	<ul style="list-style-type: none"> - UDEA - COMFENALCO - COMFAMA - Cámara de Comercio de Medellín 	<ul style="list-style-type: none"> - Propuestas de proyectos adecuados a las necesidades sociales y productivas 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo innovador: N° de propuestas del presente año/ N° de propuestas del año pasado

	<p>emprendedores en pro de generar propuesta de negocio y productivas que permitan brindar soluciones a las necesidades del municipio y promover modelos de desarrollo humano desde las competencias y talentos locales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación de los actores del ecosistema emprendedor - Desarrollo de la idea de negocio 	<ul style="list-style-type: none"> - Interactuar 	<ul style="list-style-type: none"> - Integración de los emprendedores con el mercado de la subregión - Desarrollo de estrategias que permitan la sostenibilidad del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> - Diversificación: N° de proyectos por área/ Proyectos generales
Prendemente	Brindar mecanismo para	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación de recursos y la solicitud de apoyo financiero 	<ul style="list-style-type: none"> - UDEA 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo del presupuesto 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad económica:

	<p>él la evaluación técnica, humana y financiera por parte de los emprendedores en pro de generar propuesta de negocio y productivas que permitan brindar soluciones a las necesidades del municipio y promover modelos de desarrollo humano desde las competencias</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación y articulación con actores del ecosistema emprendedor para el fortalecimiento de los proyectos - Estructuración estratégica, técnica y financiera de la idea de negocio 	<ul style="list-style-type: none"> - COMFENAL CO - COMFAMA - Cámara de Comercio de Medellín - Interactuar 	<ul style="list-style-type: none"> - Adquisición de alianzas y patrocinios - Crecimiento de la red de emprendedores - Desarrollo de propuestas integradas 	<p>Capacidad de recursos a disponer / Línea meta</p>
--	---	---	---	--	--

	y talentos locales.				
Perfilamiento	Brindar mecanismo el perfilamiento estratégico de los proyectos en pro de impactar en la economía local en referencia a la promoción del emprendimiento como mecanismo de desarrollo económico y humano.	<ul style="list-style-type: none"> - Asesoría en materia de desarrollo gráfico y promocional - Articulación de los grupos estratégicos - Plan de negocios 	<ul style="list-style-type: none"> - UDEA - COMFENALCO - COMFAMA - Cámara de Comercio de Medellín - Interactuar 	<ul style="list-style-type: none"> - Campañas comunicacionales de impacto - Experiencias de interacción con la subregión - Determinación de mejoras y fortalecimiento del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> - Alcance: N° de proyectos con sostenibilidad/ Total de Proyectos iniciados
Nanoentrenamientos	Articulación interinstitucional	<ul style="list-style-type: none"> - Seguimiento - Programa de actualización 	<ul style="list-style-type: none"> - UDEA 	<ul style="list-style-type: none"> - Actualización de los proyectos en 	<ul style="list-style-type: none"> - Sostenimiento a largo plazo:

	para el reconocimiento del mercado y la actualización de proyectos.		<ul style="list-style-type: none"> - COMFENALCO - COMFAMA - Cámara de Comercio de Medellín - Interactuar 	<ul style="list-style-type: none"> - un determinado tiempo - Fortalecimiento de la red de emprendedores 	N° de proyectos sostenibles a 3 años/ Total de proyectos por corte de formación
--	---	--	--	---	---

Fuente: Elaboración Propia – Laboratorio de Emprendimiento UDEA (2020)

En consecuencia, se plantea una metodología que aborda diferentes métodos y estrategia con el fin de generar el desarrollo de competencias e ideas de negocios consolidadas. Pescador (2014) manifiesta la necesidad de integrar la investigación con las tecnologías como instrumentos que permiten la facilidad practica en la generación del conocimiento, así como del alcance comunicacional que estas tienen en la actualidad. Aunado a ello, Avalos (2008) indica que este enfoque también permite la relación interdisciplinaria, donde la investigación en conjunción con las tecnologías permite el abordaje de campos más amplios, y con ello soluciones multidimensionales.

Y Maldonado (2020) enfatiza la interacción y sistematización de la información a través de las tecnologías, así como su impacto en el desarrollo social, el cual da respuesta efectiva a la construcción de las sociedades del conocimiento, teniendo diversidad de medios para la investigación y difusión de los hallazgos. Teniendo así un escenario que desde el

emprendimiento pueda construir una sociedad productiva y orientada hacia el conocimiento desde un enfoque integral y sostenible.

Por otro lado, desde la comprensión de la gestión de evaluación y control tanto de los programas como del alcance del laboratorio, así como de los emprendimientos, se proponen diversos indicadores que se relacionan tanto con la gestión formativa, como en el desarrollo y sostenimiento de los proyectos. De acuerdo con Pública (2018) los indicadores de gestión desde las entidades públicas son un referente en el desarrollo operativo, así como en el alcance de las soluciones a las necesidades sociales, los cuales se diseñan bajo un marco de acción estratégico que permita evaluar y controlar la gestión de manera integral con los involucrados en los programas o políticas aplicadas. Asimismo, Cárdenas et al., (2013) refiere que estos indicadores permiten evaluar los programas en función de aplicar mejoras pertinentes a los resultados obtenidos, así como en el diseño de estrategias con mayor alcance

Por consiguiente, desde la presente se diseñaron los indicadores de acuerdo con:

- Participación: N° de participantes captados en los puntos y charlas/ Línea base del laboratorio por año

En consecuencia, se diseña un indicador que permita evaluar la captación de nuevos participantes en los programas, con el fin de analizar el alcance de la estrategia de puntos informativos, y en su efecto evaluar el aumento o disminución de los emprendedores en formación, que permita así establecer mejores mecanismos participativos y de promoción del laboratorio en la sub región.

- Desarrollo innovador: N° de propuestas del presente año/ N° de propuestas del año pasado

Partiendo de lo anterior expuesto, se tiene un indicador que permite evaluar el desarrollo innovador desde la cantidad de propuestas, que se puede aplicar desde una línea general de trabajo, o en su efecto desde áreas específicas que permita así evaluar el alcance, capacidad de respuesta y productos o servicios innovadores desde la formación y apoyo del laboratorio, que delimite así estrategias de mejor o fortalecimiento.

- Diversificación: N° de proyectos por área/ Proyectos generales

Este indicador permite evaluar la diversificación de los proyectos, es decir, analizar el comportamiento productivo desde las áreas de trabajo, por lo tanto, evidenciar cual es la actividad económica con mayor potencial y participación emprendedora en la subregión.

- Capacidad económica: Capacidad de recursos a disponer / Línea meta

El indicador anterior se desarrolla desde el aprovechamiento de recursos por los proyectos, basados en los presupuestos finales, y la línea meta dispuesta por el laboratorio e instituciones aleadas, que en su resultado determine el índice viabilidad financiera y económica de los mismos, siendo referencial para la estructuración de nuevos mecanismos para el laboratorio, tanto en operatividad como en ampliación de la oferta.

- Alcance: N° de proyectos con sostenibilidad/ Total de Proyectos iniciados

El indicador anterior refiere a la evaluación del sostenimiento de los proyectos, es decir, cuantos iniciaron los programas y los que terminaron de manera oportuna, teniendo así un indicativo de sostenibilidad que le permita al laboratorio generar nuevas estrategias de mejora o fortalecimiento tanto a nivel formativo, como de apoyo y promocional.

- Sostenimiento a largo plazo: N° de proyectos sostenibles a 3 años/ Total de proyectos por corte de formación

Por último, desde una evaluación prospectiva se plantea este indicador en evaluación del sostenimiento a largo plazo de los proyectos iniciados por corte, que permita así generar un estudio de seguimiento en los proyectos bajo estrategias de fortalecimiento y mejora desde el laboratorio y la articulación interinstitucional. Pudiendo así impactar en el crecimiento y expansión de los mismos.

13. CONCLUSIONES

Las empresas en la actualidad enfrentan retos, desafío y complejidades en un mercado que cada vez exige más desde diferentes dimensiones. Por consiguiente, deben enfocar su gestión hacia lo estratégico, como parte de la orientación al logro. Por ello, la gerencia estratégica forma parte esencial desde el enfoque emprendedor, porque permite visualizar el comportamiento de la misma desde los diferentes entornos, y plantear las estrategias acordes al desafío del mercado, que desde el caso de estudio se puede integrar desde la gestión del laboratorio de emprendimiento de la UDEA en Yarumal.

Por consiguiente, desde la comprensión de los objetivos desarrollados en la presente investigación, se tiene que en la Identificación de los actores claves que participarán en la ruta de acompañamiento interinstitucional en la sub región norte del Departamento de Antioquia, se delimitó un formulario de reconocimiento de apoyo con el laboratorio, donde se pudo contar con la respuestas de aliados estratégicos como Comfenalco, Comfama, Cámara de comercio de Medellín e Interactuar, segmentándolos por dimensiones de actuación, donde se distribuyó la información de acuerdo con los lineamientos operativos del laboratorio.

Posteriormente, en el establecimiento del portafolio de servicio-capacitaciones que ofrecerá cada una de las instituciones, se integró la labor y metodología del laboratorio de emprendimiento desde un enfoque actualizado y estratégico, que permita trascender en la actividad emprendedora de la subregión, para ello se articuló los cursos ofrecidos, material y personal por los aliados contactados, con el fin de diseñar una metodología

acorde a las necesidades de la subregión, asimismo, con base al estudio del mercado del laboratorio se incluyen cursos adaptados a los requerimientos de la población y emprendedores de la localidad.

Por último, en el diseño de la metodología se trabajó con las dimensiones del laboratorio, en integración con las propuestas nuevas y de los aliados estratégicos, teniendo así diversas actividades de manera multidimensional enfocadas tanto en promocionar el emprendimiento como establecer mecanismos de sostenimiento para los proyectos, para la misma se determinaron indicadores de gestión que permitan evaluar la efectividad de la metodología y así proponer mejoras continuas una vez se desarrolle la programación.

En conclusión, desde el laboratorio de emprendimiento de la UDEA se dispone de un sistema complejo de actuación, pero el cual requiere de articulación interinstitucional que le brinde mayor efectividad en los objetivos, así como posicionamiento en la subregión, por ello, desde la presente propuesta se pudo evidenciar la necesidades de fortalecer el emprendimiento desde diferentes dimensiones abarcadas tanto por el laboratorio como por los aliados, donde se pueda desarrollar un ecosistema apto para el aprovechamiento de los recursos de la localidad de Yarumal, y permita generar una cultura de sostenibilidad integral desde el emprendimiento.

14. RECOMENDACIONES

Partiendo del desarrollo investigativo y práctico de plantean las siguientes recomendaciones:

- Es necesario que el laboratorio de emprendimiento actualice la base de datos de manera semestral en pro de reconocer actores nuevos y potenciales para el mejoramiento de la ruta
- Establecer indicadores de rendimiento, productividad y sostenimiento que permitan evaluar los resultados del laboratorio de manera progresiva en pro del alcance de los proyectos desarrollados
- Evaluar el mercado de acuerdo a necesidades y orientar a los emprendedores en el desarrollo ideas que aprovechen los recursos, talentos y capacidades de la localidad
- Diseñar grupos estratégicos en función de las capacidades de los sectores, que permitan establecer mercados potenciales tanto en la localidad como para el departamento y región.
- Promover de manera progresiva y sistemática el emprendimiento como mecanismo activo para la transformación de las localidades.

15. BIBLIOGRAFÍA

- Alcázar, M., & Martínez, F. (2004). El proceso de alianzas estratégicas desde el enfoque de la teoría evolutiva. En M. Alcázar, & M. Fierro, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* (págs. 189-2017). Universidad de Cádiz.
- Ariño, Á. (Febrero de 2007). Alianzas estratégicas: opciones para el crecimiento de la empresa (I). Obtenido de <http://pdfs.wke.es/6/8/6/2/pd0000016862.pdf>
- Cantón Mayo, Isabel (2010). Introducción a los Procesos de Calidad. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 8(5),3-18. [fecha de Consulta 14 de Septiembre de 2021]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55119084001>
- Cárdenas, M., Cortes, F., Escobar, A., Nahmad, S., Scott, J., & Teruel, G. (2013). Manual para el Diseño y la Construcción de Indicadores. *Instrumentos principales para el monitoreo de programas sociales de México. Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, CONEVAL.*
- Chec- Grupo EPM. (2020). Obtenido de <https://www.chec.com.co/sostenibilidad/grupos-deintereses/planes-de-relacionamiento>
- Civís Zaragoza, Mireia, & Longás Maya, Jordi (2015). La colaboración interinstitucional como respuesta al desafío de la inclusión socioeducativa. Análisis de 4 experiencias trabajo en red a nivel local en Cataluña. *Educación XX1*, 18(1),213-236. [fecha

de Consulta 14 de septiembre de 2021]. ISSN: 1139-613X. Disponible en:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70632585009>

CICAP. (29 de 06 de 2017). CICAP (Centro de investigación y capacitación en administración pública). Obtenido de <http://www.cicap.ucr.ac.cr/web/adaptacion-al-cambio-unacompetencia-necesaria-crecer-profesionalmente/>

Congreso de la república. (24 de enero de 2019). Obtenido de <http://es.presidencia.gov.co/normativa/normativa/LEY%201951%20DEL%2024%20DE%20ENERO%20DE%202019.pdf>

Correa, C. J. (16 de 03 de 2019). Laboratorio de emprendimiento e innovación. (J. R. Múnera, Entrevistador)

CUEE Norte. (2017). Universidad Empresa Estado, 4. CUEE Regionales. (2018). CUEE, 19.

CUEEs. (2019). CUEEs (Juntos construimos la competitividad desde las subregiones), 8.

Dattis consultores en comunicación (2020). Obtenido de <http://www.dattis.com/asuntospublicos-2/planes-de-relacionamiento-y-consejo-estrategico/>

Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación. (26 de enero de 2006). Obtenido de <https://minciencias.gov.co/sites/default/files/upload/reglamentacion/ley1014-2006.pdf>

Duarte Cueva, Franklin (2007). Emprendimiento, empresa y crecimiento empresarial. *Contabilidad y Negocios*, 2(3),46-56. [fecha de Consulta 14 de septiembre de 2021]. ISSN: 1992-1896. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281621764007>

Economía naranja. (2020). Obtenido de <https://www.economianaranja.gov.co/>

FAO. (2019). Obtenido de <http://www.fao.org/3/w7452s/w7452s01.htm>

Grupo Energía Bogotá. (2015). Obtenido de <https://www.grupoenergiabogota.com/eeb/index.php/proveedores-y-contratistas/boletinen-linea/publicaciones-2015/conozca-el-plan-de-relacionamiento-2015>

Hernández-Ascanio, José, & Tirado-Valencia, Pilar, & Ariza-Montes, Antonio (2016). El concepto de innovación social: ámbitos, definiciones y alcances teóricos. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (88),164-199. [fecha de Consulta 14 de septiembre de 2021]. ISSN: 0213-8093. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17449696006>

ISO 9001. (2015). Obtenido de <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2016/01/iso-9001-2015-diferencia-proceso-procedimiento/>

Katz, R. L. (1974). *Skills of an effective administrator*. United States of America. Facultad de Ciencias Económicas Departamento de Ciencias Administrativas Joly Rúa Múnera Sede Norte

Lago, Ana B. (2013). Capacitación en Planificación Estratégica. Impulso del Desarrollo Local con Microempresas. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 6(11),97-

109.[fecha de Consulta 14 de septiembre de 2021]. ISSN: 1856-9099. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219030140002>

Maldonado Castañeda, C. E. (2020). Teoría de la información y complejidad: la tercera revolución científica. 20%. Recuperado de: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=HIQTEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=revoluci%C3%B3n+cientifica+&ots=DAHFYIxL-C&sig=qkIGPelqMwo-OLYSHJDu15GBI0A#v=onepage&q&f=false>

Nissen, F. D. (s.f.). Articulación empresarial y desarrollo sustentable. Obtenido de Pontificia Universidad Católica del Perú: <http://www.consortio.edu.pe/metas-bicentenario/descargacapitulos/Metas-del-Peru-al-Bicentenario-articulacion-empresarial-y-desarrollosustentable.pdf>

Pescador Vargas, Beatriz. (2014). ¿Hacia una sociedad del conocimiento? Revista Med, 22(2), 6-7. Retrieved November 10, 2021, from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-52562014000200001&lng=en&tlng=es.

Peláez, M. Á. (2019). Obtenido de <https://data.yarumal.gov.co/imagenes/noticias/2019/programa-gobierno-miguel-pelaez2020-2023.pdf>

Pulgarín, G. H., Pascuaza, V. G., & Castaño, A. M. M. (2016). Emprendimiento y arreglos institucionales para el desarrollo local. Análisis de un programa de codesarrollo en Colombia. *Revista Espacios Vol. 37 (Nº 03) Año 2016*. Recuperado de: <https://www.revistaespacios.com/a16v37n03/16370316.html>

Pública, F. (2018). Guía para la construcción y análisis de indicadores de gestión.

RAE. (2019). Obtenido de <https://dej.rae.es/lema/plan>

República, C. d. (2006). Obtenido de http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1014_2006.html

Sartanejas, P. t. (2019). Universidad Simón Bolívar. Obtenido de <https://www.pts.org.ve/index.php/emprendimiento/preincubacion> Unidad de innovación

Universidad de Antioquia. (2019). Obtenido de http://portal.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/inicio/extension/innovacion/innovacionudea/contenido/asmenulateral/spinoff-udea!/ut/p/z1/zZJPUowFMW_CixYdvKnDYRlrVVBEGuptN28iW0KcdqkQgQ_vunzjTOogl7TmddNmsw5v_9yce0EKYpBKthVLpoWSrDT7JO3_uQmlj7AHJ5ez-wEMQuqPiHt

Universidad de Antioquia. (2017). Obtenido de <http://www2.udea.edu.co/webmaster/multimedia/plan-desarrollo-udea/plan-desarrolloudea.pdf> Universidad de Antioquia. (2 de 10 de 2020). Obtenido de

Universidad de Antioquia:

http://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/inicio/institucional/direccionamientoestrategico/contenido/asmenulateral/planesinstitucionales!/ut/p/z1/zZRLU8lwEMe_ihw4drJtCrTHikVEHioP21yc0AalQ5PSBIA_vYEZnanykGGYMZd0J7u_3fw3XURQgIigKz6liktB59oOSfXFceuW6dnQ7j

Villegas Durán, Luz Amparo (2008). Formación: apuntes para su comprensión en la docencia universitaria. Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado, 12(3),1-14. [fecha de Consulta 14 de septiembre de 2021]. ISSN: 1138-414X. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=56712875013>

Banco mundial (2021), *Colombia panorama general*, recuperado de:<https://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview>

<https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/58505103/Metodologia+Mapa+de+Actores+Clave++y+Espacios+de+Discusi%C3%B3n.pdf>

https://innpulsacolombia.com/sites/default/files/documentos-recursos-pdf/LEY%202069%20DEL%2031%20DE%20DICIEMBRE%20DE%202020_compressed.pdf

http://www.data.yarumal.gov.co/2020/Alcaldia/PLAN%20DE%20DESARROLLO/2.PDM%202020_23_Yarumal_Avancemos%20con%20Seguridad_Versi%C3%B3n%20final.pdf

<https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/acerca-de/sala-prensa/noticias/resultados-corporativos/proyeccion-economica-creciente-para-el-2021>

<file:///C:/Users/STIVEN1996/Downloads/ddi-documentation-spanish-699.pdf>(Dane)

<https://www.dnp.gov.co/DNPN/Paginas/Plan-Nacional-de-Desarrollo.aspx>

[https://www.elmundo.com/noticia/Norte-antioquenoquinta-economia-del-departamento/377063\(ecologico\)](https://www.elmundo.com/noticia/Norte-antioquenoquinta-economia-del-departamento/377063(ecologico))

<https://www.reconcolombia.org/que-es-emprendimiento-social-y-como-esta-revolucionando-al-mundo/>

