

# PEI

## APORTES DE OTRAS ÁREAS







# PEI

## PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL

Dirección Académica



Escuela Ciencias  
de la Educación

**Proyecto Educativo Institucional (PEI)**

**Universidad Icesi**

© Dirección Académica y © CREA

78 pp, 16,5 x 22,5 cm

ISSN: xxxx-xxxx

**Palabras clave:** Áreas de desarrollo humano |  
capacidades | competencias | aprendizaje activo

**Sistema de Clasificación Dewey:** 378.861 - ddc21

---

© **Universidad Icesi**

Primera edición / Cali, agosto de 2017

**Rector**

Francisco Piedrahita Plata

**Secretaria General**

María Cristina Navia Klemperer

**Director Académico**

José Hernando Bahamón Lozano

**Escuela de Ciencias de la Educación**

Ana Lucía Paz Rueda

**Centro de Recursos para el Aprendizaje (CREA)**

John Didier Anaya Jiménez

**Coordinador Editorial**

Adolfo A. Abadía

**Diseño y Diagramación**

Natalia Ayala Pacini (natalia@cactus.com.co)

---

**Editorial Universidad Icesi**

Calle 18 No. 122-135 (Pance),

Teléfono: + 57 (2) 555 2334

E-mail: editorial@icesi.edu.co

Cali, Colombia

Impreso y hecho en Colombia /

*Printed and made in Colombia*



## **ALGUNAS ÁREAS CLAVE Y SU APROPIACIÓN DEL PEI**



## CARTILLAS PARA CONSULTAR

---



PEI | PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL

---



20 AÑOS DEL MODELO EDUCATIVO: UN POCO DE HISTORIA  
PARA ENTENDER EL PROCESO

---



APRENDIZAJE ACTIVO

---



PROGRAMAS TRANSVERSALES

---

### LÍNEAS DE FORMACIÓN

---



CIUDADANÍA

---



CIENCIAS, ARTES Y  
HUMANIDADES

---



LENGUAJE

---

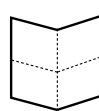
### OTRAS PIEZAS

---



GLOSARIO

---



GUÍA PEI

---

## **ÍNDICE**

### **09 Agradecimientos**

#### **1**

#### **Algunas áreas clave y su apropiación del PEI**

#### **2**

#### **Apropiación del PEI por parte del programa de desarrollo profesional –CEDEP-**

**18 Programa de desarrollo profesional: proceso formativo centrado en capacidades y competencias**

**20 Semestre de práctica como eje del programa de desarrollo profesional**

**25** Etapa de formación: el autoconocimiento (octavo semestre)

**27** Etapa de ubicación y promoción: el impulso (noveno semestre)

**29 El seguimiento en el semestre de práctica: mudanza e instación (décimo semestre)**

**32** Etapa de evaluación: información y retroalimentación

**33** Etapa de vinculación laboral de recién egresados y bolsa de empleo. Programa Talentos A1

#### **3**

#### **Apropiación del PEI por parte del programa de movilización internacional**

**36 Dirección de Relaciones Internacionales (DRI)**



- 39 Intercambios internacionales
- 39 Misiones académicas
- 39 Semestre de práctica internacional
- 40 Semanas Internacionales y Jornadas académicas especiales

## **4**

### **Apropiación del PEI por parte del área de Bienestar Universitario**

- 41 Bienestar Universitario en la Universidad Icesi
- 43 Políticas de Bienestar Universitario
- 45 Contribuciones de Bienestar Universitario al PEI
  - 46 Arte y cultura en el PEI
  - 46 Deporte y Recreación en el PEI
  - 47 Desarrollo Humano y Salud Integral en el PEI

## **5**

### **Apropiación del PEI por parte del centro de desarrollo espíritu empresarial (CDEE)**

- 53 Modelo conceptual Icesi de desarrollo empresarial basado en competencias empresariales.
- 74 La educación empresarial en el CDEE y su congruencia con el modelo educativo Icesi



## ***Agradecimientos***

A los líderes de las áreas que describieron la manera en que se apropiaron del PEI:

Maria Isabel Velasco,  
Directora del Centro de Desarrollo Profesional del CEDEP.

María Cristina Navia,  
Directora de Bienestar Universitario y Secretaria General de Icesi,

Ana Cristina Marín,  
Directora de desarrollo Humano y Salud Integral y al equipo de Bienestar Universitario.

Piedad Gómez,  
Directora de la oficina de relaciones internacionales.

Rodrigo Varela,  
Director del Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial y el equipo del CDEE.



# 1

## Algunas áreas clave y su apropiación del PEI

El Proyecto Educativo Institucional (PEI) es una carta de navegación, un norte hacia donde debemos ir. No es una camisa de fuerza, una exigencia, ni un reglamento; es más bien una permanente y abierta invitación a pensar los retos educativos de la Universidad Icesi y a reflexionar sobre nuestro compromiso con los aprendizajes que queremos promover en los estudiantes. Así, pues, este PEI da cuenta de un modelo educativo dinámico que nace de las prácticas y diálogo entre docentes para recoger ciertos derroteros, que no marcan un lugar exacto a donde llegar, sino un horizonte por donde transitar.

Fundamentalmente se trata de un Proyecto Educativo Institucional orientado al desarrollo del ser humano pleno, desde una perspectiva que, explícita e intencionalmente, busca hacer contrapeso al sujeto económico y a la formación técnica a la que tiende la formación universitaria actual. El aporte a ese ser humano, coincide con lo que Martha Nussbaum (2010) denomina el cultivo de la humanidad que requiere de, al menos, tres capacidades básicas: hacer un examen crítico de uno mismo y de sus propias tradiciones, desarrollar la capacidad de cuestionar toda forma de dogmatismo, ser un ciudadano capaz de construir una idea de comunidad que se sobrepone a identidades específicas y ser capaz de situarse en el lugar de otras personas, es decir, de comprender sus emociones, sentimientos y aspiraciones.

La propuesta educativa de la universidad Icesi propende por una educación liberadora, en tanto que se centra en el desarrollo y en el fortalecimiento de la autonomía del estudiante. Por un lado, en la autonomía personal y ciudadana y, por otro lado, en la autonomía científica, disciplinar y laboral, con el fin de responder, no sólo a la construcción de sí mismo desde un plano teleológico personal, sino también a la construcción de proyectos en colaboración con otros en tanto que se llega a comprender como un agente responsable en la creación de un mundo mejor en compañía de otros. Formar desde y para la autonomía es un compromiso institucional y, por lo tanto, para la Universidad es compromiso formar personas capaces de pensar por sí mismas, capaces de entablar diálogo con otras personas y capaces de lograr una sociedad más justa, responsable y consciente de que el conocimiento se construye en colaboración con los demás. Es por estas razones que la Icesi considera que el proceso de enseñanza–aprendizaje se desarrolla bajo el principio de que cada persona construye su propio conocimiento basado en el estudio, la discusión, la experiencia, en una estrecha interrelación con los otros estudiantes, profesionales, con los profesores y con los materiales de estudio.<sup>1</sup>

En la universidad Icesi, el proceso de formación integral de los estudiantes se realiza tanto desde los programas académicos como desde otras áreas estratégicas. Se recoge aquí la experiencia de cuatro áreas clave de la Universidad que dan cuenta de cómo trabajan alrededor del PEI, contribuyendo a fortalecer las capacidades y competencias de los estudiantes.

Se presenta aquí, la experiencia de las áreas de: Centro de desarrollo profesional (CEDEP); Bienestar Universitario; Relaciones Internacionales, y el Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial –CDEE.

---

1. González, Hipólito. *El Proyecto Educativo de la Universidad Icesi y el Aprendizaje Activo*. 9 edición. Universidad Icesi, 2005.

## 2

# Apropiación del PEI por parte del programa de desarrollo profesional -CEDEP-

Hoy en día, las universidades se ven exigidas a formar ciudadanos para la vida. Es decir, que las universidades deben comprometerse en la educación de ciudadanos capaces de aprender permanentemente; de pensar críticamente; de leer el contexto en que viven y saberlo intervenir para hacerlo más amable; de construir relaciones más humanas, solidarias, colaborativas. Asimismo, las universidades deben apostarle a la educación de personas capaces de ser conscientes de sí mismas, de su desarrollo personal y profesional, esto quiere decir, formar personas capaces de analizar lo que ocurre en su entorno, y de valorar el impacto local-global de las decisiones personales y organizacionales que se toman frente a una situación-problema. Los nuevos paradigmas exigen una formación que va más allá de la formación en conocimientos y habilidades profesionalizantes, y lograr una formación para asumir retos, riesgos, incertidumbres, lo que demanda mucha creatividad para ser capaz de insertarse en un mundo nuevo, que exige tanto a estudiantes como docentes saber ser y estar de manera diferente.

Algunas de estos planteamientos son las razones por las cuales la Universidad Icesi ha asumido desde su creación, que un semestre de práctica profesional, en el mundo real, antes de salir de la Universidad, es un complemento ideal para

completar el proceso formativo de los estudiantes y se asume como una experiencia educativa excepcional que está alineada con la visión de futuro de la Universidad, con sus valores y objetivos estratégicos. En aporte a la construcción de esta visión y al desarrollo de capacidades y competencias según el Proyecto Educativo Institucional de la Universidad Icesi, el Centro de Desarrollo Profesional (CEDEP) ofrece el Programa de Desarrollo Profesional (PDP), programa que posibilita que los practicantes y egresados puedan impactar positivamente mediante la vinculación a las ofertas de trabajo que se hacen desde el mercado laboral que los demanda, o a la creación de nuevas fuentes o formas de trabajo.

El CEDEP es la instancia académica que facilita y permite la transición del estudiante hacia el mundo del trabajo a través de la preparación y desarrollo del Semestre de Práctica, que se define como una experiencia educativa excepcional en la cual el estudiante contrasta los conocimientos adquiridos en la Universidad, con las demandas del mundo real, aumenta la conciencia sobre sí mismo y sus relaciones con los demás, al tiempo en que se fortalecen relaciones con el sector productivo, público y privado. Así, para lograr estos fines y darle mejor administración al desarrollo de destrezas y disposiciones para la ejecución del Semestre de Práctica, el CEDEP coordina el Programa de Desarrollo Profesional (PDP), cuyo objetivo es facilitar la transición y adaptación del mundo universitario al mundo laboral-organizacional, a través de experiencias de aprendizaje que contribuyan, por un lado, al fortalecimiento de capacidades y valores de los estudiantes para asumir las metas y logros de manera autónoma, y por otro lado, al desarrollo de competencias que preparen a los practicantes a vincularse con los escenarios, retos y problemas del mundo profesional. Este programa prepara y acompaña a los estudiantes desde octavo semestre hasta un año después de su Práctica profesional, a través de talleres, conferencias, entrevistas y encuentros



personalizados con un grupo de asesores. Es así, pues, que el Programa de Desarrollo Profesional se presenta como un conjunto de actividades de formación, promoción y ubicación, desarrollo y seguimiento, evaluación y vinculación laboral de egresados y Bolsa de Empleo, encaminadas a facilitar, en cada estudiante, una adecuada planeación de la carrera profesional, según las características personales, los intereses y las expectativas, teniendo en cuenta las oportunidades de proyección profesional, en el ámbito nacional e internacional.

De acuerdo con las actividades realizadas, el Programa de Desarrollo Profesional consta de cinco (5) etapas que se inician cuando el estudiante cursa octavo semestre, y termina un año después de que el estudiante ha obtenido su título profesional. En el diseño del programa se incluyen elementos psicológicos y pedagógicos los cuales permiten que las prácticas se constituyan realmente en una oportunidad de desarrollo profesional y personal para los estudiantes, en la que participan los asesores de carrera como dinamizadores de la relación entre el practicante, el jefe y el entorno de trabajo cuando el practicante se vincula a una organización, o le acompaña en su desarrollo empresarial cuando el estudiante opta por ser empresario. La práctica permite a los estudiantes iniciar su desarrollo profesional, y para muchos de ellos es una excelente oportunidad de vinculación laboral. Durante el Semestre de Práctica, los practicantes reciben un acompañamiento por parte de los asesores de carrera del CEDEP, quienes están en contacto permanente tanto con los practicantes como con sus respectivos jefes inmediatos, con el fin de orientar y valorar el proceso formativo de los estudiantes y garantizar que cada uno pueda cumplir con los objetivos de aprendizajes trazados, de acuerdo al plan de carrera y al desarrollo de capacidades y competencias de cada uno.

El trabajo realizado durante los últimos años como Centro de Desarrollo Profesional, ha sido una experiencia edificante

no solo para los estudiantes, sino también para el equipo interdisciplinario que hay detrás del mismo. Acompañar el proceso de desarrollo personal y profesional de los estudiantes exige que todo el equipo comprometido con ellos también experimente paralelamente dinámicas de crecimiento personal y permanente actualización. La Coordinadora de Formación monitorea permanentemente tendencias de reclutamiento y selección de las organizaciones, y diseña estrategias de aprendizaje, a través de las cuales los estudiantes desde octavo semestre comienzan a tomar conciencia de que su salida de la Universidad se aproxima, y que ellos se deben preparar para “entender” cuáles son las exigencias del mercado laboral, cuáles son los procedimientos para vincularse al mismo, y cómo los proyectos de vida de cada uno de ellos juega un papel determinante en sus próximas decisiones. La aplicación de pruebas psicotécnicas es una oportunidad para que cada estudiante asuma con mayor conciencia sus dinámicos internos de motivación y personalidad, para que la toma de decisiones frente a una oferta de trabajo responda a su proyección profesional.

La Coordinadora de Promoción una vez recibe la información referente a las áreas de interés de los estudiantes, comienza a identificar sitios de práctica que respondan a sus expectativas, y que además comulguen con nuestro propósito formador. En relación al trabajo de las coordinadoras de formación, se debe aclarar que las Coordinadoras de Ubicación responden a la solicitud de practicantes que hacen las empresas y presentan oportunamente hojas de vida que respondan al perfil requerido por cada una de ellas; su experiencia les permite conocer las diferentes culturas organizacionales, los diferentes ambientes, estilos de dirección y niveles de exigencia para presentar las hojas de vida que respondan a dichas culturas. El equipo de Asesoras de Carrera, mediante un acompañamiento personalizado con cercanía, escucha activa, presencia total,

confianza en el potencial del practicante, dinamizan procesos de aprendizaje que buscan generar reflexión y auto-observación para ampliar los niveles de conciencia frente al manejo de las propias emociones y las de los demás, los miedos, las creencias limitantes, los sueños, las metas y los deseos de trascendencia y autorrealización que se anidan en cada practicante.

Las asesoras de carrera diseñan los talleres de tal forma que los contenidos se articulen con las experiencias reales que los practicantes viven a diario. Las conversaciones con los jefes inmediatos de los practicantes son otra oportunidad de crecimiento personal y profesional, pues es aquí donde el estudiante conoce la percepción que el jefe tiene acerca de la calidad de su trabajo, y de su verdadero potencial como profesional. Los talleres grupales y las tertulias empresariales son otro recurso diseñado para el fortalecimiento de valores como solidaridad, tolerancia, escucha y respeto mediante el recuento de las experiencias cotidianas vividas por cada practicante.

La evaluación de desempeño realizada por los jefes inmediatos de los practicantes es para la Universidad un “momento de verdad”, pues es aquí cuando nuestros estudiantes ponen en práctica toda la formación que han recibido en su paso por la Universidad, y confirman la coherencia del Proyecto Educativo Institucional. Al finalizar el semestre cada Director de Programa recibe un informe que contiene las percepciones que los empleadores tienen de los estudiantes. Finalizando el Programa, la Coordinadora del programa de Talentos A1 y bolsa de empleo busca que todos los recién egresados de la Universidad estén laboralmente activos, al año de haberse graduado.

# **Programa de desarrollo profesional: proceso formativo centrado en capacidades y competencias**

## **Objetivo general del programa**

Facilitar la transición y adaptación del mundo universitario al mundo laboral-organizacional, a través de experiencias de aprendizaje que contribuyan al fortalecimiento de capacidades y valores de los practicantes.

## **Objetivos específicos del programa**

- \* Acompañar al estudiante en su práctica en organizaciones de diferente naturaleza (sector público, privado y social), permitiendo una experiencia pedagógica, en una situación real de trabajo, donde puedan aplicar los conocimientos teóricos adquiridos en la Universidad, y consolidar sus habilidades y capacidades como futuro profesional.
- \* Contribuir al proceso de desarrollo profesional del estudiante, mediante un acompañamiento personalizado, para fortalecer las habilidades y los valores profesionales que inspira el proyecto educativo de la Universidad.

En relación al enfoque de capacidades y competencias propuesto en el Proyecto Educativo Institucional de la Universidad Icesi, y a través del proceso formativo por el que pasan todos los estudiantes de la Universidad durante los últimos tres semestres de formación en un programa de pregrado, el Programa de Desarrollo Profesional (PDP)

incide en la apropiación de destrezas y en el desarrollo de disposiciones para la obtención de competencias, que le permitan a los estudiantes desempeñarse como ciudadanos críticos profesionales. En la tabla no 5 se presenta el aporte en el desarrollo de competencias por parte del Programa de Desarrollo Profesional, en relación con las competencias y capacidades propuestas en el PEI.

**Tabla 1**

Aporte al desarrollo de competencias por parte de PDP, en relación a las competencias y capacidades propuestas por el PEI

<b>CAPACIDADES DEL PEI</b>	<b>COMPETENCIAS DEL PEI</b>	<b>APORTES DEL PROGRAMA DE DESARROLLO PROFESIONAL (PDP)</b>
<b>Comprensión crítica</b>	Pensamiento crítico + Investigación	La comprensión crítica incluye la aptitud para la investigación, el análisis, la síntesis, la conceptualización, el manejo de información, el pensamiento sistémico, el pensamiento crítico y la solución de problemas
<b>Participación social y política</b>	Multiperspectivismo + Ética y responsabilidad social + Concertación	Capacidad de relacionarse con otros en la expresión de ideas y sentimientos, en la transmisión y recepción de información, en la concertación de intereses y de perspectivas, y en la creación de acuerdos frente a los contextos y al reconocimiento de límites en lo profesional.
<b>Comunicación significativa y creativa</b>	Interpretación y expresión de situaciones comunicativas	

---

<b>Trabajo efectivo con otros</b>	Trabajo en equipo y trabajo bajo presión + Liderazgo + Emprendimiento + Pensamiento estratégico + Gestión de proyectos	Por un lado, la capacidad de trabajo personal efectivo involucra la capacidad de planeación, de actuación efectiva, de reconocimiento del cambio, de innovación, de autocrítica y de aprendizaje personal permanente. Por otro lado, la capacidad de trabajo en equipo agrupa las capacidades de liderazgo, las relaciones interpersonales, el trabajo bajo presión y la negociación para resolver problemas de orden profesional. Finalmente, desde la comprensión del trabajo personal efectivo y del trabajo efectivo con otros, se logra a través de reformularse una y otra vez los propósitos de vida con el fin de que estén asociados con el bienestar personal, social y profesional.
<b>Autonomía</b>	Aprendizaje individual y permanente + Propósitos de vida reflexionados y valiosos + Relaciones interpersonales significativas	

---

## **Semestre de práctica como eje del programa de desarrollo profesional**

La Universidad Icesi establece el semestre de práctica como la oportunidad de vincular a sus estudiantes a una experiencia de trabajo, donde éste se enfrenta a un contexto organizacional, asume un cargo y unas funciones, mediadas por una relación de capacitación y entrenamiento, donde su éxito está en función del logro de unos resultados dados por el cumplimiento de la tarea, la adaptación al ambiente organizacional y a una mayor conciencia personal de afectos intro e interpersonales que inciden en su desempeño como practicante. Durante el proceso, los practicantes son acompañados por los asesores de carrera.

El ingreso al mundo laboral hace parte de las expectativas reales de la elección de carrera, ya que como criterio de selección de ésta, priman interrogantes relacionados con el quehacer de las profesiones, las capacidades y competencias que las personas intuyen tener en referencia al imaginario de lo que son las carreras, las oportunidades de desarrollo que tienen las diferentes profesiones, las experiencias exitosas de familiares o allegados, etc. Desde el currículo de cada carrera, se da respuesta a estos interrogantes y el proceso de expectativas se va consolidando sobre la identificación de aspectos cognitivos, afectivos y actitudinales, que llevan a que el sujeto en formación interiorice en su dimensión personal el componente profesional y sea capaz de identificar en ***sí mismo lo apropiado y lo que falta por desarrollar, conocer y aprender.***

El PDP se inicia en octavo semestre, poniendo al estudiante frente a sus inquietudes con relación a su proyección profesional y cómo va a responder a los retos y expectativas que durante su tiempo de estudio ha ido consolidando en términos de:

- \* Áreas de interés
- \* Gustos y motivaciones frente a la carrera
- \* Perfil profesional
- \* Nivel de desarrollo personal
- \* Oportunidades particulares
- \* Desempeño académico
- \* Recursos

En noveno semestre, el tema se hace mucho más explícito ya que responde a aspectos concretos de la búsqueda de trabajo, preparación de hoja de vida y de entrevistas, confrontación con el sector real frente a sus intereses, valoración de oportunidades y toma de decisiones; esta situación genera

en los estudiantes una dinámica personal cuyo eje está centrado en el inicio de su vida laboral y/o profesional, para la cual surgen nuevos interrogantes, esta vez relacionados con aspectos definidos por su nivel de competencia.

El décimo semestre se inicia con la vinculación del estudiante a una organización, iniciando así su semestre de práctica, *“que constituye una experiencia de aprendizaje en un contenido organizacional”*.<sup>2</sup> La práctica es *“una experiencia educativa excepcional”* pues es la primera transición formal que los estudiantes hacen del mundo académico al mundo del trabajo, lo que implica cambios significativos tanto en lo personal como en lo profesional. Se constituye así un momento de verdad mediante el cual la Universidad evalúa cómo sus futuros egresados efectivamente, han logrado asimilar y apropiarse de los conocimientos teóricos que la Universidad Icesi les ha ofrecido, así como el desarrollo de capacidades y habilidades que les permite integrarse eficientemente al competitivo mundo laboral. Las actitudes, las emociones, los pensamientos y los modelos mentales son nuevas variables que comenzamos a observar con cuidado de cara a una mejor comprensión de lo que significa el desempeño laboral y las variables que lo afectan.

La práctica es también *“un periodo académico durante el cual un estudiante de último semestre, que ha sido seleccionado por una empresa u organización, desarrolla en ella un plan específico de trabajo”*.<sup>3</sup> El tiempo acordado para realizar esta experiencia es de seis meses y su desempeño es evaluado como *“aprobado”* o *“no aprobado”*. El semestre de práctica *“se convierte en el escenario por excelencia para continuar el Programa de Desarrollo Profesional y proyectar al estudiante hacia su quehacer profesional”*. El objetivo general es que al finalizar el semestre de práctica el estudiante esté en capacidad

---

2. Reglamento de práctica de la Universidad ICESI.

3. *Ibíd.*



de autoevaluar y/o desarrollar sus competencias y valores profesionales como futuro egresado de la Universidad Icesi, de acuerdo con su proyecto de vida y lo requerido por la Empresa, desde el cargo que se le asigna y contribuir desde el mismo, al logro de los objetivos organizacionales.

Para realizar el Semestre de Práctica, el estudiante debe cumplir los siguientes requisitos: Completar los prerrequisitos correspondientes establecidos en el plan de estudio respectivo; tener aprobación del Decano y del Director de Programa; haber completado todos los procesos previos exigidos por el Programa de Desarrollo Profesional (PDP), y matricular la materia Semestre de Práctica. El Semestre de Práctica puede realizarse en el país o en el exterior, bajo estas modalidades.<sup>4</sup>

- \* **Práctica empresarial:** el estudiante se vincula a un cargo determinado, con un contrato de trabajo, durante seis meses. Puede hacerse en empresas grandes, medianas, pequeñas, ONGs, negocios familiares, o sector público.
- \* **Práctica social:** el estudiante se vincula a un proyecto de carácter social presentado por entidades sin ánimo de lucro que buscan el desarrollo social y económico de la comunidad.
- \* **Práctica en la creación de empresa o de negocio propio:** el estudiante lleva a la práctica un plan de negocio previamente aprobado en la asignatura de creatividad empresarial y cuyo objetivo es la creación de un nuevo negocio o empresa.
- \* **Práctica en negocio familiar:** el estudiante se vincula a la empresa familiar a través de la presentación de una propuesta que aporte a la consolidación de ésta, con el fin de favorecer su crecimiento y resultados.
- \* **Práctica investigativa:** el estudiante se vincula a un proyecto de investigación adelantado por la Universidad, o por Instituciones

---

4. *Ibíd.*

con las que se tienen convenios de cooperación. La práctica misma puede ser un proyecto de investigación que genere información para la Universidad.

- \* **Práctica en programas de asesoría y desarrollo empresarial para la pequeña y mediana empresa:** el estudiante dirigido por un profesor de la Universidad, colabora con Pymes en la implementación de recomendaciones del profesor, orientadas a fortalecer la gestión empresarial.
- \* **Práctica de compromiso institucional (PCI):** el estudiante se vincula a una organización con la cual la Universidad tiene relaciones interinstitucionales (Banco de la República, organismos multilaterales, gremios, entre otros). Los candidatos son preseleccionados mediante convocatoria diseñada por el Director de Programa y el respectivo Decano; el estudiante seleccionado asume esta práctica como un compromiso interinstitucional.
- \* **Práctica internacional:** el estudiante se vincula a una organización que desarrolla un plan específico de trabajo en el extranjero.
- \* **Práctica en el Sector Público:** el estudiante se vincula a una entidad del sector público (Gobierno nacional, departamental o local), donde generalmente responde por el desarrollo de proyectos específicos.

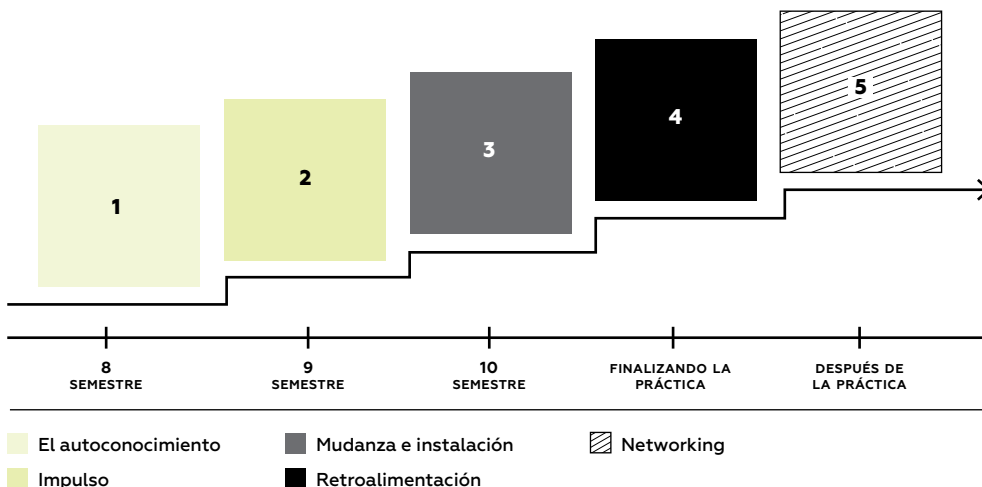
El modelo de acompañamiento del Programa de Desarrollo Profesional se divide en cinco momentos formativos, que permiten el desarrollo de destrezas y disposiciones según las actividades pertinentes en el proceso de planeación, realización o evaluación de su Semestre de Práctica.

## Etapa de formación: el autoconocimiento (octavo semestre)

El CEDEP acompaña a los estudiantes en el “desafío de desarrollo y el dilema al que se enfrentan las personas de 22 a 28 años: permanecer lo suficientemente abiertos a explorar el mundo, y permanecer comprometidos lo suficientemente para realizar algo por sí mismos” (Levinson, 1978). Erickson (1963) afirma que las personas en esta edad comienzan a vivir una crisis de identidad, porque pasan de un escenario conocido, que es la universidad, a uno desconocido que es el medio

**Figura 1**

Modelo de acompañamiento al desarrollo profesional



**1.** PDP | **2.** Entrevista de orientación. Promoción y ubicación. | **3.** Acompañamiento del asesor al estudiante y a su jefe inmediato | **4.** Evaluaciones de desempeño | **5.** Programa Talentos A1 / Bolsa de empleo.

laboral, el cual le exige asumir nuevos roles que le permitan comprometerse al servicio de nuevos ideales, de valores corporativos o servicio al país.

Los jóvenes de hoy conocidos como generación *Millennials* o *generación Y*, se caracterizan por ser innovadores, emprendedores, dominar la tecnología que está integrada completamente a su vida cotidiana, sus relaciones del día a día están mediadas por una pantalla, tienen la capacidad de realizar varias actividades a la vez (multitarea), y utilizan múltiples canales para comunicarse. Son una generación que interactúa a través de las redes sociales; consultan, comentan, comparten y generan contenidos, buscan información, compran online, y escuchan opiniones a través de la red; son participantes activos de las temáticas ambientales, ecológicas, de compromiso social y las adaptan a sus estilos de vida. Se destacan por su individualismo, por tener altas expectativas y por su capacidad de adaptarse fácilmente a los diferentes entornos; tienen la capacidad de cambiar con rapidez y facilidad de trabajo, crecer rápidamente y no les interesa permanecer en actividades que les parezcan poco interesantes y rutinarias. De ahí la importancia y el reto de comprender a esta nueva generación y entender cómo integrarlos a la vida laboral aprovechando todo su potencial.

La etapa de Formación facilita la transición del mundo universitario al mundo laboral a través de experiencias de aprendizaje que ofrecen información del mercado laboral actual, técnicas comunes para selección de profesionales, e información sobre las diferentes modalidades de práctica. En octavo semestre, el estudiante visualiza el semestre de práctica como un evento lejano en el tiempo, por esta razón es importante comenzar a hablar acerca de características reales del mercado laboral al cual ellos quieren ingresar, así como de las competencias y habilidades personales que dicho mercado requiere para sus procesos de vinculación.

Esta etapa permite, además, generar un proceso de ajuste para los estudiantes inquietos y preocupados por su quehacer laboral a través de diferentes talleres, que se describen brevemente a continuación:

- \* **Taller Plan Carrera:** tiene como objetivo la elaboración del plan carrera según las características personales, intereses y expectativas de los estudiantes para identificar espacios de proyección profesional.
- \* **Taller Hoja de Vida:** ofrece al estudiante las herramientas que le permitan preparar un documento acorde con normas nacionales e internacionales en el que se consignent sus aspiraciones, expectativas de desarrollo profesional, habilidades, conocimientos, formación académica y experiencia laboral.
- \* **Taller de Entrevista:** proporciona al estudiante herramientas para un adecuado manejo de los procesos de selección en diferentes sectores, ofreciéndoles la oportunidad de reconocer cuáles son las competencias que mejor los definen, y cuáles las que tienen que fortalecer.

## **Etapa de ubicación y promoción: el impulso (noveno semestre)**

- \* **Etapa de ubicación:** un vez finalizado el proceso de formación, cuando los estudiantes se encuentran cursando noveno semestre, se da inicio al proceso de ubicación, el cual tiene como objetivo facilitar la promoción y ubicación de los estudiantes en los diferentes contextos organizacionales teniendo en cuenta las expectativas e intereses tanto del estudiante como de las diferentes organizaciones. Durante noveno semestre se vive una experiencia muy confrontadora para cada uno y es empezar a poner sobre la mesa los recursos

con los que cuenta para tener un muy buen desempeño durante los procesos de selección, identificar aspectos que debe mejorar o fortalecer para poder tener éxito durante los mismos. Ahora la pregunta no será qué debo decir en una entrevista de trabajo, sino cómo me siento y qué proyecto frente a esa entrevista de trabajo, cual será mi contribución personal y profesional.

La entrevista individual de orientación para el trabajo basada en el modelo de eventos conductuales que se realiza con cada uno de los candidatos a práctica, permite evaluar diferentes áreas del estudiante e identificar las competencias con las que cuenta, los aspectos que debe fortalecer a nivel personal y sus intereses y expectativas frente a la práctica. La retroalimentación recibida después de esta entrevista hace que cada estudiante tenga un panorama inicial más claro frente a sus recursos, sus expectativas y sus metas.

Presentar varias entrevistas de trabajo es un proceso muy enriquecedor para los estudiantes ya que ellos tienen la oportunidad de clarificar durante los procesos, aspectos relacionados con su desempeño personal y sus competencias, además pueden validar sus áreas de interés, posibles campos de proyección profesional, entre otros.

- \* **Etapa de promoción:** esta etapa busca fortalecer las relaciones de la Universidad con el mundo organizacional y empresarial, tanto en el sector público como privado, identificando los espacios de práctica que se ajustan a las áreas de interés de los estudiantes, buscando que esta experiencia los rete a poner en juego sus habilidades personales y profesionales, adquirir nuevos conocimientos y así identificar o confirmar el camino profesional que quieren seguir.

Esta etapa se inicia en el momento en el que la Coordinadora de Ubicación finaliza las entrevistas individuales de orientación hacia el trabajo con cada estudiante, en la cual se ha elaborado el perfil de acuerdo con las características personales y áreas de interés acordes a las expectativas profesionales de cada estudiante. Con esta información la

Coordinadora de Promoción realiza el Análisis de áreas de interés por carreras, con el fin de tener una referencia sobre las áreas de preferencia del estudiante en el momento de buscar su práctica profesional. Por lo tanto, este análisis es vital e importante para poder identificar los espacios en los cuales se realizarán las actividades de promoción. Una vez terminado este análisis, se seleccionan y actualizan las bases de datos empresariales<sup>5</sup> para enviar los correos con la información sobre el Semestre de Práctica.

Una vez se inicia el periodo de ubicación, se da a conocer, a través de diferentes medios, el Programa de Desarrollo Profesional contactando vía electrónica o personalmente a las personas responsables de Recursos Humanos dentro de cada organización, con el fin de identificar las necesidades de talento que tengan en el momento y así poder presentarles las hojas de vida de los candidatos que se ajusten a los perfiles solicitados por cada compañía.

## **El seguimiento en el semestre de práctica: mudanza e instación (décimo semestre)**

El estudiante de décimo semestre, quien ha tenido la oportunidad de participar en las etapas de formación, de promoción y ubicación, y ha optado libremente por una práctica, inicia su etapa de exploración laboral (Super, 1988), identifica en primera instancia el plan de trabajo a desarrollar, el cual se constituye en uno de los indicadores de desempeño

---

5. Las bases de datos son seleccionadas a través de diferentes fuentes tales como: Las 100 empresas más grandes de Colombia, las 100 líderes exportadoras, las The Great Place to Work Institute, 1001 compañías del año en Colombia, The fifty Smart Companies y las Base de Datos empresariales que se han elaborado para eventos promocionales como desayunos de trabajo etc.

de la práctica. Este plan es definido por el jefe inmediato del practicante. Una vez ubicado laboralmente se le asigna una asesora o Asesor de Carrera, quien pertenece a un grupo de profesionales de diferentes disciplinas, que acompañan en forma personalizada, a cada estudiante, durante el tiempo que están vinculados a las organizaciones en su práctica laboral. Este acompañamiento comprende un trabajo individual, un trabajo grupal y uno organizacional.

- \* **Trabajo individual:** Ubicado el practicante laboralmente se hace entrega a la Asesora de carrera, del diagnóstico de cada estudiante, que ha sido construido a partir de las pruebas psicotécnicas y de la entrevista individual de orientación para el trabajo que tuvo en la etapa de ubicación laboral. La Asesora junto con el estudiante comienza a definir el plan de acompañamiento. En el trabajo personalizado se realizan entrevistas individuales que buscan un mayor conocimiento del estudiante, la construcción del perfil del cargo, la identificación de las competencias requeridas para el cumplimiento del cargo, un acompañamiento y fortalecimiento al desempeño en la organización y la identificación de su plan de carrera a seguir una vez culminada la experiencia de práctica y obtenido su grado profesional. Se realizan mínimo tres entrevistas durante el período de práctica.

Este trabajo personal busca que el practicante tome una mayor conciencia de sí mismo, de sus recursos personales, fortalezas y aspectos por mejorar, y descubra en su relación con esta primera experiencia de trabajar nuevas formas de estar, de interactuar, de contribuir, en clave de una proyección profesional; el practicante también descubre los aspectos a mejorar y se focaliza en hacer de esta experiencia de práctica, un espacio privilegiado para su desarrollo personal y profesional.

- \* **Trabajo grupal:** es un espacio diseñado para el intercambio de experiencias que se viven en las organizaciones, y de trabajo



temático que aporta herramientas para un mejor desempeño laboral alrededor de aspectos que responden a necesidades previamente identificadas. Se trabajan talleres para identificar y fortalecer competencias como confianza en sí mismo, impacto e influencia, comunicaciones, autocontrol, entre otros. Se realizan tertulias empresariales en las cuales los estudiantes socializan su experiencia organizacional a partir de aspectos como: primeros días de trabajo, plan de trabajo, relaciones con el jefe, cultura organizacional, dificultades presentadas, pautas de manejo, casos de éxito, entre otros.

\* **Trabajo organizacional:** Para complementar el trabajo de seguimiento a los estudiantes, se desarrollan actividades con las organizaciones, con el fin de dar a conocer el Programa de Desarrollo Profesional, los beneficios que este ofrece a las organizaciones y los compromisos que se adquieren al vincular estudiantes en práctica. Pasado un mes de haber iniciado la experiencia laboral, se visita a la organización con el fin de conocer la empresa, conocer el puesto de trabajo del practicante, conversar con el jefe sobre el plan de trabajo que realiza el practicante y sobre su desempeño. Realizada la visita, en la entrevista de seguimiento que se tiene con el estudiante, se le da retroalimentación de la información proporcionada por su jefe, respecto a su desempeño y se elabora un plan a seguir para optimizar la gestión.

Al finalizar la práctica laboral, el jefe del practicante desarrolla la Evaluación de desempeño; este formato “proporciona al estudiante, a la organización y a la universidad, una evaluación objetiva, completa y representativa tanto del desempeño laboral, como de la adaptación y el potencial del estudiante en la práctica, que permite apoyar el proceso de desarrollo profesional”.<sup>6</sup>

---

6. Evaluación de Desempeño. Programa de Desarrollo Profesional. Universidad Icesi. 2007.

Al finalizar el tiempo de la práctica, se plantea una reunión conjunta con el jefe del practicante, el practicante y la Asesor(a) de Carrera, a fin de evaluar el proceso, mediante la autorreflexión de lo que fue la experiencia. La información obtenida en esta visita, se retoma con el estudiante el día que se realiza la entrevista final en la que se revisa y evalúa el proceso del semestre y se identifica el Plan de Carrera a desarrollar al terminar su práctica y recibir su grado profesional.

## **Etapa de evaluación: información y retroalimentación**

El Centro de Desarrollo Profesional implementa un sistema de evaluación de cada uno de los procesos que se adelantan en el área con el fin de mejorar continuamente el desempeño de cada una de las personas vinculadas y el servicio a los usuarios, como son los estudiantes y las empresas. Para lograr este propósito ha diseñado los siguientes instrumentos:

- \* **Evaluación de Desempeño:** este instrumento lo desarrollan los jefes de las diferentes empresas que han tenido estudiantes en práctica y pretende evaluar el desempeño que el estudiante ha tenido en la experiencia laboral.
- \* **Evaluación de Asesoras:** este instrumento pretende medir el desempeño que han tenido las Asesoras de Carrera en el ejercicio de su función. Lo realizan los estudiantes al terminar el semestre.
- \* **Indicadores por proceso que se desarrolla en el área:** cada proceso que se desarrolla en el área tiene sus indicadores y las coordinadores de cada proceso son evaluadas a partir del cumplimiento de estos.

Estas evaluaciones se aplican cada semestre y una vez realizadas se sistematizan y se preparan los informes para ser presentados a las personas involucradas en cada proceso, y a

los diferentes estamentos de la Universidad como el Consejo Académico, las Decanaturas y las Direcciones de Programa.

El sistema de evaluación que se ha implementado hasta el momento ha permitido mejorar los procesos internos del Centro y posibilita cualificar el Plan de Carrera de cada una de las personas vinculadas en los diferentes procesos. Además, la información de las Evaluaciones de Desempeño de los estudiantes que se sistematiza, permite conocer cuáles son los perfiles con los que están saliendo los egresados de las diferentes carreras, cuáles son las exigencias del medio laboral, cuáles son las fortalezas que tienen los estudiantes frente a las exigencias del medio y qué aspectos se deben fortalecer en ellos para que tengan un desempeño excelente en el mundo del trabajo. Esta información ha sido un insumo importante para mejorar y complementar el pensum de las diferentes carreras y ha permitido que los Planes de Estudios y los objetivos de formación de las diferentes carreras respondan a las necesidades del mercado laboral y a las tendencias profesionales del mundo actual.

## **Etapa de vinculación laboral de recién egresados y bolsa de empleo. Programa Talentos A1**

Una vez el estudiante finaliza su práctica y obtiene su título profesional, entra a participar de manera voluntaria en el Programa de "talentos A1". El objetivo principal del Programa es facilitar la vinculación laboral de los recién egresados de la Universidad Icesi, que no se encuentren laborando y que no hayan cumplido más de un año de graduados, por medio de un servicio de intermediación laboral, seguimiento a los procesos de selección y la implementación de diferentes actividades de orientación para el trabajo.

En el marco de este programa se ofrecen talleres para actualización de hojas de vida e información general sobre

ofertas reales del mercado laboral y las competencias y habilidades personales que dicho mercado está demandando. Además, se realiza un proceso de rotación de hojas de vida, que incluye retroalimentación referente a los procesos de selección. Así, cuando se identifican comportamientos que hay que mejorar, los participantes pueden recibir el apoyo de *coaches* que les acompañan a revisar y a trabajar en dichos comportamientos. Finalmente se vuelve a contactar a todos los egresados un año después de su grado para validar nuevamente su situación laboral y a partir de esta información realizar los indicadores establecidos.

### **3**

## **Apropiación del PEI por parte del programa de movilización internacional**

El fenómeno de la globalización se ha convertido en un gran desafío para las Instituciones de Educación Superior, y la Universidad Icesi es plenamente consciente de la urgencia de insertarse en la dinámica global, atendiendo los retos del contexto nacional e internacional, formando ciudadanos que no sólo conozcan e interpreten sus realidades más inmediatas, sino que sean capaces de comprenderse como ciudadanos globales e interactuar con otros, de manera efectiva, según los diferentes contextos y la incidencia local-global en sus actuaciones personales y el ejercicio de sus profesiones. Es así como la Universidad reconoce la importancia y el impacto de la internacionalización en los procesos de formación y desarrollo de capital humano en estudiantes, docentes e investigadores y para ello realiza acciones estratégicas, a cargo de las distintas unidades académicas y administrativas. Una de las acciones consiste en identificar y promover alianzas estratégicas que faciliten la movilidad internacional de estudiantes y profesores en doble vía y la participación de un significativo grupo de expertos internacionales en las actividades de los diversos programas académicos.

De acuerdo con la Política de Internacionalización Comprensiva, la Universidad fomenta la movilidad estudiantil mediante una oferta de diversos programas académicos,

prácticas profesionales, pasantías de investigación, asistencia a congresos, seminarios y rotaciones médicas en universidades, centros de investigación y organizaciones del exterior, públicas y privadas, como una estrategia para contribuir al fortalecimiento y desarrollo de las competencias para actuar y vivir en un mundo cada vez más globalizado. Asimismo, la Universidad Icesi promueve la doble titulación de los estudiantes de pregrado y posgrado con Instituciones de educación superior del exterior. Para optar por una doble titulación los estudiantes deben realizar un año de intercambio académico en las instituciones con las cuales se tienen convenios para este fin. Cabe indicar que la movilidad de estudiantes en contextos internacionales, desde una perspectiva de pensamiento global/local y multiperspectivismo es coordinada por la Dirección de Relaciones Internacionales (DRI).

## **Dirección de Relaciones Internacionales (DRI)**

Asumiendo los lineamientos del PEI, bajo el enfoque de capacidades y competencias para la formación de ciudadanos críticos profesionales, y especialmente en el desarrollo de competencias para comprender y actuar de manera efectiva, en un mundo globalizado, la Dirección de Relaciones Internacionales promueve la participación de los estudiantes en programas o experiencias co-curriculares en el exterior. Es así que la DRI contribuye a que los estudiantes logren asumirse como ciudadanos de un mundo global, a partir de la interpretación e interacción con otras culturas, y del análisis de situaciones desde un panorama global y bajo múltiples perspectivas disciplinares, científicas, políticas, económicas, sociales y/o culturales. De acuerdo con lo anterior, la Dirección de Relaciones Internacionales cuenta con los siguientes propósitos

- \* Contribuir al desarrollo de la perspectiva global de los estudiantes a través de la movilidad internacional de doble vía y programas de doble titulación.
- \* Identificar y establecer alianzas estratégicas con los mejores interlocutores internacionales, para avanzar en la internacionalización de la Universidad Icesi.
- \* Apoyar el programa de profesores visitantes extranjeros en la Universidad Icesi, participando en actividades de docencia, investigación y extensión.
- \* Apoyar la realización de actividades en docencia, investigación y extensión por parte de un número significativo de profesores de la Icesi en instituciones del exterior.
- \* Apoyar la realización de diversas actividades co-curriculares de todos los programas académicos de la Universidad Icesi.
- \* Participar de manera efectiva en convocatorias nacionales e internacionales para lograr la financiación de la movilidad de doble vía de profesores y estudiantes.

Con el ánimo de darle viabilidad a la movilización de los estudiantes, la DRI conjuntamente con las Decanaturas, identifica y suscribe convenios de cooperación bilateral y multilateral con universidades, instituciones de educación superior, centros de investigación, organizaciones de cooperación internacional y entidades gubernamentales, para facilitar el proceso formativo de los estudiantes en el exterior, en correspondencia con los objetivos de cada programa académico y es responsable de la administración de los convenios.

Los convenios bilaterales son acuerdos directos entre la Universidad Icesi y la universidad de destino, con los cuales los estudiantes interesados tienen la posibilidad de cursar materias en el exterior y validarlas en la Icesi a su regreso. Estos

convenios abarcan universidades en las Américas, Asia, África, Europa y Oceanía. La Universidad también se ha vinculado a importantes consorcios de universidades, siendo actualmente la única universidad colombiana miembro del “*International Student Exchange Program*” (ISEP), organización que agrupa a más de 340 universidades en 50 países. Los estudiantes de pregrado y posgrado, por medio de este consorcio, pueden realizar su intercambio internacional y/o pasantía en investigación en cualquiera de las universidades miembros y obtener beneficios en términos de matrícula académica, alojamiento, transporte y alimentación. Otros convenios se han logrado a través de la participación en la Asociación Colombiana de Universidades (ASCUN), cuyos convenios internacionales se extienden a sus universidades miembros. Entre otros, el convenio con la *Conférence des Recteurs et des Principaux des Universités du Québec* (CREPUQ), permitiendo a los estudiantes de pregrado de la Universidad tener acceso a diferentes universidades de la región de Québec en Canadá y el convenio con HRK que corresponde al grupo de Universidades públicas alemanas. Asimismo, la Universidad Icesi forma parte del grupo de universidades acreditadas de Colombia *Challenge Your Knowledge* (CCYK), mediante el cual los estudiantes se benefician de los convenios establecidos por el grupo, entre ellos el consorcio del grupo de nueve (9), reconocidas universidades en investigación (CALDO), ubicadas en Canadá. La vinculación de la Universidad Icesi a la Plataforma de movilidad estudiantil y docente de la Alianza del Pacífico, ha permitido también, el intercambio académico de doble vía con estudiantes de México, Chile y Perú.

Con el propósito de apoyar la financiación de la movilidad estudiantil y docente, la Universidad Icesi es miembro de la Fundación Carolina, la Corporación para los estudios en Francia, ha participado con éxito en convocatorias de la Unión Europea-Programa Erasmus Plus, Fulbright Colombia y permanentemente busca e identifica nuevas fuentes de financiación.



Así las cosas, los programas más destacados que ofrece la Dirección de Relaciones Internacionales para el desarrollo de competencias en los estudiantes de los programas académicos de pregrado son:

## **Intercambios internacionales**

A partir de quinto semestre, los estudiantes de todas las carreras pueden realizar un semestre o año de intercambio académico, en un selecto grupo de universidades e instituciones de educación superior del exterior. En algunos casos, los estudiantes pueden cursar un año académico con la posibilidad de obtener doble titulación.

## **Misiones académicas**

Las misiones educativas internacionales son viajes con fines académicos y culturales con el fin de ampliar la visión global de los estudiantes en contextos internacionales, por medio del contacto directo con el ambiente académico, político, cultural y económico del país o región que se visita. La agenda de las Misiones Internacionales está conformada por encuentros con diplomáticos, empresarios, académicos, estudiantes, funcionarios públicos del país visitado y directivos de organizaciones bilaterales y multilaterales.

## **Semestre de práctica internacional**

La Universidad Icesi reconoce la importancia de exponer a los estudiantes a experiencias formativas en el exterior, que permitan desarrollar pensamiento global-local,

multiperspectivismo e intercambio cultural en el campo real de las organizaciones y por ello, sumándose al acompañamiento que realiza el Centro de Desarrollo Profesional (CEDEP) en el proceso de preparación y ejecución del semestre de Práctica Profesional de todos los estudiantes de pregrado, la Dirección de Relaciones Internacionales apoya a los estudiantes en la identificación y ubicación en centros de investigación, hospitales, universidades, organizaciones multilaterales, Cámaras de Comercio bilaterales/multilaterales y Misiones Diplomáticas y Comerciales de Colombia en el exterior, así como empresas del tercer sector para la realización de la Práctica Profesional y rotaciones médicas en el exterior.

## **Semanas Internacionales y Jornadas académicas especiales**

Finalmente, la Dirección de Relaciones Internacionales promueve el reconocimiento de diferentes culturas y entornos globales a través de la promoción de espacios co-curriculares al interior de la Universidad, como las Semanas Internacionales, EUDII, SINERGIA, HOY ES DISEÑO y distintos foros, congresos, seminarios y coloquios con miembros de misiones diplomáticas, profesores, investigadores y empresarios de prestigio internacional.

## 4

# Apropiación del PEI por parte del área de Bienestar Universitario

La vida universitaria se constituye en el escenario propicio para la integración y síntesis de los procesos formativos, que permean el currículo a través de la generación de experiencias favorecedoras para el desarrollo personal y social de cada ser que es impactado por lo que le ofrece la universidad, y su forma particular de apropiación y construcción del mundo.

Visto de esta manera, Bienestar Universitario se constituye en el motor de experiencias que promueven en la vida universitaria, las condiciones propicias para el desarrollo del PEI, permeando sus estructuras y articulando sus objetivos de desarrollo, al fortalecimiento de competencias académicas, relacionales y sociales, que acompañan la formación integral y han sido previamente definidas por el PEI.

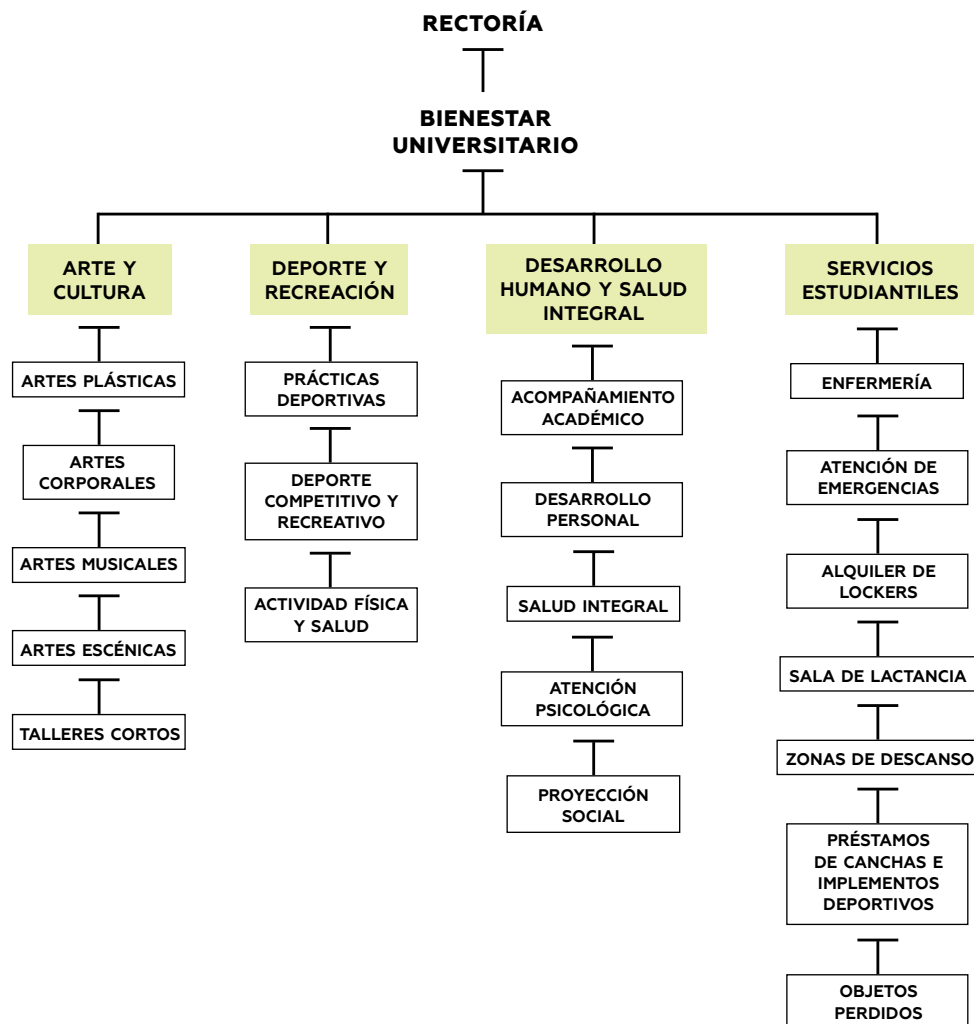
Así, a continuación se presenta una mirada a Bienestar Universitario desde los compromisos formativos y la manera como se interrelaciona a través de las áreas de Arte y Cultura, Deporte y Recreación, Desarrollo Humano, Salud Integral y Proyección Social, con el PEI.

## Bienestar Universitario en la Universidad Icesi

Bienestar Universitario es reconocido al interior de la universidad como un área de apoyo al desarrollo del Proyecto Educativo Institucional, que participa directamente en la

**Figura 2**

Tomado de Plan de Bienestar Universitario



construcción de un ambiente universitario que propicia la formación integral y promueve el desarrollo de la autonomía personal de los estudiantes.

El propósito de ésta área es propiciar un ambiente ideal centrado en la persona, para la consolidación de la propuesta educativa de la Universidad.

Bienestar Universitario depende directamente de la Rectoría, al igual que las Facultades y la Dirección Académica y Administrativa, lo cual permite su contribución directa a la vida universitaria, mediante la articulación con las políticas y desarrollo de la universidad.

Como unidad, sus áreas y servicios, giran en torno al desarrollo del estudiante, poniendo a su servicio una amplia oferta de programas y actividades, enmarcadas en las áreas de arte y cultura, deporte y recreación, desarrollo humano y salud integral. El estudiante es guiado en el transcurso de su vida universitaria para enriquecer su proceso formativo, a través de la participación y vinculación efectiva a la vida universitaria.

## **Políticas de Bienestar Universitario**

Desde el marco de las políticas y propósitos de Bienestar Universitario se generan experiencias y relaciones que soportan la formación en valores y se compromete con los lineamientos del PEI, en cuyo eje se consolida el perfil personal y profesional del estudiante.

Las políticas de Bienestar Universitario son concebidas a partir de los ejes del modelo educativo: una educación basada en valores, capacidades y competencias que permita formar ciudadanos libres, críticos y profesionales, buscando con ello la consistencia institucional entre lo que propone el PEI y el direccionamiento de cada una de las áreas, para generar espacios de aprendizaje, reflexión y participación. Las políticas que se presentan a continuación, buscan generar al

interior de la comunidad universitaria, el adecuado balance entre la academia y lo extracurricular, garantizando un ambiente universitario enriquecido y propicio para los procesos formativos, que van a moldear la interacción entre todos los integrantes de la comunidad universitaria y proyectan al interior de la misma los valores y compromisos institucionales, como se puede observar a través de ellas:

- \* Promover actividades que se orienten al desarrollo físico, psicoafectivo, espiritual y social de las y los estudiantes, docentes y personal administrativo vinculado a la comunidad universitaria.
- \* Velar por la permanente generación de un ambiente universitario propicio para el crecimiento y desarrollo de la comunidad universitaria.
- \* Consolidar equipos de trabajo con las áreas académicas y administrativas de la universidad para garantizar acciones articuladas que favorezcan la formación integral de las y los estudiantes, así como el crecimiento y desarrollo de los miembros de la comunidad universitaria.
- \* Garantizar condiciones equitativas y de igualdad frente a la prestación de servicios de Bienestar Universitario.
- \* Involucrar a los beneficiados en la planeación y programación de actividades propias de Bienestar Universitario, buscando con ello una mayor respuesta a sus necesidades.
- \* Favorecer la mayor cobertura, referida al número de participantes con relación al presupuesto, al momento de programar actividades.
- \* Apoyar y facilitar las condiciones requeridas por las y los estudiantes que representan a la Universidad en los diferentes eventos que se programen.

- \* Cumplir con los marcos legales reglamentarios que soportan las acciones de Bienestar Universitario, así como los estipulados en el reglamento interno de la Universidad.
- \* Apoyar y facilitar la creación de comités y grupos de participación al interior de la Universidad.

## **Contribuciones de Bienestar Universitario al PEI**

Si bien es cierto que todo el accionar de Bienestar Universitario se compromete con el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional, este se ha focalizado en el desarrollo de la autonomía del individuo, eje central del proceso educativo. La oferta implícita y explícita de Bienestar Universitario, a través de sus diferentes áreas, se materializa en la libre elección y participación, donde el estudiante se apropia de la consolidación de su manera particular de vivir la universidad y asumir en calidad de estudiante, lo que la vida universitaria tiene para él. En este sentido todos los programas y actividades deportivas, culturales, de desarrollo humano y salud, vinculan al estudiante con sus propósitos de vida, capacidades y habilidades, para favorecer la experiencia como impulsora del desarrollo, de tal manera que las experiencias vinculadas al desarrollo personal como jugar, compartir, competir, recrearse, participar, retarse, conocerse y contribuir, trascienden los aspectos técnicos y cognitivos para dar lugar al desarrollo del potencial existente en cada ser.

Bienestar Universitario lidera al interior de la comunidad educativa los procesos de inducción para nuevos estudiantes y el acompañamiento estudiantil en las diferentes etapas de la vida universitaria. Contribuye y juega un papel importante en la consolidación de la cultura organizacional para favorecer el ambiente de inclusión, respeto y participación. Asimismo,

la oficina de Bienestar Universitario es responsable de la generación de espacios que convocan a la comunidad universitaria en torno a las celebraciones universitarias, las campañas solidarias, la representación estudiantil y la vida universitaria en general, articulando los valores propios de la cultura institucional. Por último, la oficina de Bienestar Universitario trabaja articuladamente con los diferentes entes académicos y administrativos de la universidad, en pos de garantizar el entorno idóneo para la formación integral.

## **Arte y cultura en el PEI**

El área de arte y cultura, consolida su oferta a través del gusto por lo estético y las diferentes expresiones de la cultura: las artes escénicas desarrolladas a través del teatro, la cuentería y el baile; las artes musicales manifiestas en las clases de música, las diferentes agrupaciones musicales y las puestas en escena, junto con las artes corporales y las artes plásticas, son espacios naturales para fortalecer el desarrollo de valores y capacidades, a través de los cuales se moldean estilos de comportamiento y relaciones que se apropian en la práctica misma y las implicaciones de ser parte de, de representar y exponerse ante la comunidad educativa como miembro de un colectivo, que construye y se expresa desde el arte para manifestar sus propias apuestas y valores. Así mismo, el arte y la cultura vivido al interior de la universidad, tiene la capacidad de integrar a través de la cultura institucional y las expresiones artísticas, el gusto por lo estético y el respeto por las diversas expresiones del ser humano.

## **Deporte y Recreación en el PEI**

El deporte y la recreación, exigen la actividad física como parte de los procesos de desarrollo físico e integración social,



siendo la práctica deportiva a nivel recreativo o competitivo una excelente oportunidad para consolidar experiencias significativas en torno a los valores y capacidades presentes en el PEI.

A través de la oferta del área de deporte, Bienestar Universitario busca desarrollar, mejorar y estabilizar las capacidades, aptitudes, actitudes físicas de los estudiantes, en el marco del concepto de salud integral; favorece el desarrollo de habilidades para trabajar en equipo, fomentando las relaciones interpersonales, la libertad y la autonomía.

La práctica deportiva y la competencia sirven al proyecto educativo en la medida que fomenta la participación, la integración y el logro de resultados, aspectos importantes en la consolidación del perfil profesional; adicionalmente, existe una vinculación afectiva importante con el deporte que hace que éste funcione como factor protector en la medida que genera cohesión. También es sabido que la práctica deportiva, con sus marcos reglamentarios, promueve las prácticas éticas, fomenta valores y estimula el aprendizaje de la convivencia mediada por el juego y las relaciones interpersonales, aspectos que se consolidan en la etapa universitaria y se proyectan en el ejercicio profesional.

## **Desarrollo Humano y Salud Integral en el PEI**

El área de desarrollo humano cumple un rol integrador al interior de Bienestar Universitario y articulador de Bienestar con las instancias académicas de la universidad, a través del compromiso con los programas de acompañamiento académico, prevención en salud, desarrollo y crecimiento personal y proyección social.

Entre sus propósitos están:

- \* Contribuir a la formación integral de los participantes mediante la generación de procesos que favorecen el desarrollo y

crecimiento personal en las dimensiones psico-afectivas, sociales y espirituales.

- \* Promover espacios de investigación y reflexión permanentes, que retroalimenten a la Universidad respecto a los perfiles y características de los universitarios de la Universidad Icesi, de sus diferentes problemáticas y situaciones de vida.
- \* Generar espacios que promuevan ambientes de convivencia, participación y reflexión de cara a la universidad y su entorno inmediato.

La promoción del desarrollo humano, se constituye en la tarea fundamental para el área, que exige una mirada atenta y permanente a las interacciones e impactos que se generan al interior de la comunidad universitaria, que tiene como eje la creación de condiciones para que cada estudiante se plantee y desarrolle las competencias necesarias para el fomento de su autonomía personal, especialmente en el logro de sus objetivos y metas personales, en el desarrollo de su creatividad y en la construcción de relaciones interpersonales significativas. Compete a desarrollo humano, el acompañamiento de los procesos de crecimiento personal y a través de ellos, la identificación y conocimiento de las fortalezas y oportunidades de desarrollo. Desde un trabajo articulado con las facultades y direcciones de programa, responde a los retos de adaptación y transición del joven universitario en las diferentes etapas que viven en la universidad, privilegiando las de ingreso.

Finalmente, son comunes al área y a todo Bienestar los temas de vida universitaria en torno a la inclusión, la formulación y seguimiento al cumplimiento de políticas que favorecen el sentido de comunidad y proyección social a través del trabajo voluntario de los estudiantes y la creación de experiencias que contribuyen a la participación y vinculación a lo comunitario, fomentando valores de solidaridad.

## 5

# Apropiación del PEI por parte del centro de desarrollo espíritu empresarial (CDEE)

El Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial de la Universidad Icesi, desde su fundación en 1985, ha venido promoviendo en la Universidad los procesos de formación y desarrollo de líderes empresariales,<sup>7</sup> como personas capaces de afectar positivamente en el desarrollo social y económico del país; su desarrollo profesional y personal, tanto por su competencia y capacidad para concebir, crear y poner en funcionamiento nuevas *empresas*,<sup>8</sup> de las cuales son propietarios (*entrepreneurs*), como para concebir, crear y poner en funcionamiento nuevas iniciativas empresariales<sup>9</sup> al interior de las empresas para las cuales trabajan (*intrapreneurs*). Las conceptualizaciones que han guiado la acción educativa están enmarcadas en los enunciados: “Eduquemos para el trabajo y no sólo para el empleo”, y “Aprendamos haciendo”. Para ello, el

---

7. Líder empresarial: persona que produce transformaciones a través de la creación de nuevas organizaciones y el crecimiento de las ya existentes.

8. Empresa: acción o tarea que entraña dificultad y cuya ejecución requiere decisión y esfuerzo.

9. Iniciativa Empresarial: Desarrollo de una nueva línea de actividad, o expansión de una existente, en términos de cobertura, o de innovación, o creación de una subsidiaria o de otro establecimiento comercial de la empresa ya existente.

CDEE ha desarrollado una serie de cursos que se especifican en el presente documento, que están orientados al desarrollo del *Espíritu*,<sup>10</sup> de la *Mentalidad* y de la *Cultura Empresarial*.

Se sabe que la preparación científico-tecnológica y la capacidad innovadora del ser humano harán la diferencia en este siglo; que hay rápidos desarrollos en la tecnologías duras y blandas; que el conocimiento crece a un ritmo nunca antes visto; que ya no existen mercados cerrados; que los productos, los servicios y aun las empresas tienen ciclos de vida cortos, y que la sociedad de empleados tradicionales está en sus fases finales. En definitiva, el entorno de desempeño de los ciudadanos cambió. Las personas y en especial los profesionales tendrán que tener la capacidad de desarrollar una gran variedad de trabajos a lo largo de sus vidas, deberán encontrar nichos de mercado para sus habilidades y conocimientos, deberán crear sus propias empresas, sus propios trabajos y en todos esos lugares deberán hacer una contribución positiva al desarrollo social y económico.

También se sabe, que la capacidad de cada nación para competir en el ambiente globalizado que caracteriza al mundo de hoy dependerá, por un lado, del número de personas que tengan las competencias propias del espíritu empresarial y, por el otro, del número de líderes empresariales que sean capaces de usarlas, en asociación con la innovación para crear nuevas empresas, nuevos valores, nuevos empleos, nuevo bienestar a la sociedad y, sobre todo, nuevas satisfacciones personales y profesionales.

La Universidad Icesi debe responder a los requerimientos que la sociedad le está formulando. Por lo tanto, debe estar lista para jugar un papel activo en fomentar, promover y crear perspectivas reales de crecimiento y desarrollo, mediante la formación de líderes empresariales con conductas, valores,

---

10. *Espíritu: Principio generador, carácter íntimo, esencia o sustancia de algo. / Vigor natural y virtud que alienta y fortifica el cuerpo para obrar. / Ánimo, valor, aliento, brío, esfuerzo.*

normas éticas, habilidades y conocimientos apropiados para dar un ritmo efectivo de crecimiento a los indicadores del desarrollo socioeconómico. Estos nuevos líderes empresariales, beneficiarios de una educación empresarial sabrán mejor cuándo, cómo, dónde, con quién y con qué empezar sus nuevas empresas; cómo proseguir con sus carreras empresariales y cómo maximizar sus objetivos empresariales y personales con una concepción de sensibilidad social, que le permitirá a los miembros de la sociedad recibir participaciones de sus competencias especiales.

Esos líderes empresariales deben estar capacitados para actuar en forma independiente e innovadora; deben ser recursivos, con capacidad de logro y realización; dispuestos a correr riesgos moderados; capaces de identificar, crear y distribuir valores; capacitados para crear nuevas fuentes de bienestar y empleo, actuar bajo un marco ético y con un concepto de sensibilidad social intenso. Seres humanos dispuestos a alterar sus empresas cada vez que las condiciones ambientales lo exijan; determinados a definir y a aprovechar todas las nuevas oportunidades que el mercado les plantee; interesados en estar en un proceso de capacitación, actualización, aprendizaje y mejoramiento continuo. El líder empresarial de Icesi debe ser la fuerza impulsora de las nuevas empresas, de nuevos valores, de nuevas riquezas y de los nuevos empleos que solo son estables en la medida en que el empresario sea capaz de proyectar de manera competitiva su organización en el futuro.

Se debe recordar que la gente necesita educarse para poder empezar empresas en forma exitosa y que la actitud empresarial de una comunidad depende del volumen de los recursos humanos que hayan sido imbuidos del espíritu empresarial y de las competencias empresariales. Hay evidencia de que el liderazgo empresarial puede ser desarrollado a través de un proceso educativo, en términos de mejorar las posibilidades de conceptualizar, iniciar y desarrollar

exitosamente una carrera empresarial. Esta evidencia ha llevado a un gran número de universidades, en varias partes del mundo, a introducir en sus programas académicos actividades orientadas al desarrollo del liderazgo empresarial, con resultados que comprueban cada día más la validez del supuesto. Asimismo, muchas empresas han acogido el concepto de “intrapreneurship” como estrategia de desarrollo de su personal.

Los líderes empresariales tienen su campo de acción en dos grandes frentes: la creación autónoma de empresas (*entrepreneurship*) y la creación de empresas dentro de la misma (*intrapreneurship*), o sea, el empresario independiente y el empresario corporativo. Es importante tener claro que se habla de empresas de todos los objetivos, tamaños, sectores, formas jurídicas y organizacionales, edades, tecnologías, etc. También de líderes empresariales de todos los tipos: privados, públicos, sociales, corporativos, tecnológicos, cívicos, solidarios, etcétera.

La educación empresarial de la Icesi debe alinearse con los conceptos y orientaciones del Espíritu Empresarial y de la Innovación que han sido identificados por GEM como los motores de las economías modernas, y reconocidos por otros autores, como Kelly (1999), quien afirma que “la riqueza en el nuevo siglo fluye de la innovación y no de la optimización, por tanto, no se añade valor perfeccionando lo conocido sino llevando a cabo lo desconocido” o como otros que han indicado que “las orientaciones del siglo XXI son: sueña, cree, explore, invente, sea pionero, imagine.” Por otro lado Makiguchi (2012) dice que el siglo pasado presentó en Japón recomendaciones para alterar el sistema educativo y planteó, entre otras, las siguientes ideas:

- \* Los objetivos de la educación deben alinearse con las metas o intenciones de la vida y ello se logra a través de la creación de valor.
- \* La educación debe cultivar las habilidades de los estudiantes para crear valor en cada momento.
- \* Los seres humanos no tienen la capacidad de crear materia o energía, ellos solo pueden crear valor.
- \* Estimular en los estudiantes la creatividad y la habilidad de aplicar lo aprendido para que así pueden generar valor social, económico y personal, debe ser el propósito de la educación.

## **Modelo conceptual Icesi de desarrollo empresarial basado en competencias empresariales**

La educación empresarial se desarrolla en entornos específicos de cada institución y por ello la educación empresarial de la Universidad Icesi debe tener en cuenta las características educacionales de ella: sus estudiantes, su contexto socioeconómico, su cultura, sus percepciones y todas las variables de desarrollo humano que le son propias. Igualmente debe tener en cuenta los recursos disponibles para el proceso formativo que son fundamentales para el logro de los objetivos buscados.

A lo largo de 30 años, el CDEE ha diseñado su propio modelo educativo, el cual fue reconocido en el 2010 por USASBE como el mejor modelo educativo fuera de los Estados Unidos. Igualmente ha desarrollado unas estrategias formativas y de intervenciones propias a su entorno, ajustadas y validadas a lo largo de su existencia. Para integrar todos los procesos básicos que se han planteado anteriormente, se deben generar una serie de procesos que involucren acciones de capacitación,

de formación y de apoyo para poder llegar al objetivo final de formar un empresario. Para el desarrollo del modelo conceptual del CDEE se han tenido en cuenta los siguientes aspectos:

- a** La definición de las competencias que se buscan desarrollar.
- b** La definición de los procesos formativos necesarios.
- c** Las etapas de acción y sus metodologías.
- d** Las etapas de evaluación y decisión, y sus herramientas.
- e** Los recursos de apoyo.
- f** La retroalimentación.

Se definen las “competencias empresariales” como el conjunto de atributos (motivaciones, actitudes, valores, auto-conceptos, conocimientos, habilidades) de una persona, que se manifiestan en comportamientos definibles, observables y medibles, que están casualmente vinculados con un desempeño superior en la acción empresarial.

Para poder definir estas competencias, se tuvieron en cuenta dos factores: primero, las investigaciones y publicaciones que a lo largo de los años se han hecho sobre las características, los comportamientos, los desempeños, los atributos, las actitudes, las aptitudes, los valores, las habilidades y los conocimientos propios del empresario; y segundo, una serie de entrevistas en profundidad con un grupo de empresarios Icesi que han sido exitosos. Las competencias empresariales básicas a desarrollar se presentan en la tabla No 2.

Indudablemente, el desarrollo de cada una de estas competencias implica, por un lado, el desarrollo de elementos de tipo personal y por otro, el desarrollo de elementos de tipo conceptual. Es necesario tener una concepción educativa basada en que el logro de estas competencias se da en un proceso de formación que lleva al participante a mostrar un comportamiento y un desempeño asociados a los niveles de



**Tabla 2**

Competencias empresariales del CDEE alineadas con el PEI de icesi

<b>CAPACIDAD SEGÚN ELPEI</b>	<b>COMPETENCIA SEGÚN EL PEI</b>	<b>COMPETENCIA DE CDEE</b>	<b>DEFINICIÓN DE COMPETENCIA DEL CDEE</b>
<b>Autonomía</b>	Propósitos de vida reflexionados y valiosos + Relaciones interpersonales significativas	Visión de carrera empresarial	Es la proyección como empresario a corto, mediano y largo plazo, mediante la formulación de estrategias y acciones para alcanzarla.
<b>Participación social y política</b>	Responsabilidad social	Sensibilidad social	Es comprender y aplicar la idea de que el proceso y el bienestar se deben construir respetando al ser humano y a la naturaleza. Éste debe beneficiar a todos los actores sociales, cumpliendo su labor dentro de un marco ético y de un proceso de conciencia social.
<b>Autonomía</b>	Propósitos de vida reflexionados y valiosos + Relaciones interpersonales significativas	Orientación al logro	Es preocuparse por alcanzar estándares de excelencia superiores a los ya existentes.
<b>Autonomía</b>	Propósitos de vida reflexionados y valiosos + Relaciones interpersonales significativas	Autoconfianza	Es el optimismo para salir adelante en sus actividades, ya que asume tener los conocimientos, la capacidad humana y profesional, la actitud y la energía para lograr sus metas.
<b>Comprensión crítica</b>	Pensamiento crítico + Pensamiento estratégico	Amplitud perceptual	Es explorar diversos entornos más allá de su círculo de experiencia y referencia, e interpretarlos con el fin de identificar oportunidades y crear conceptos empresariales nuevos y útiles.

<b>Trabajo efectivo con otros</b>	Trabajo en equipo	Flexibilidad	Es la disposición de adaptar el comportamiento a nuevos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada y de aprovecharlo para desarrollar nuevas opciones.
<b>Trabajo efectivo con otros</b>	Trabajo en equipo	Empatía	Es comprender las emociones, necesidades e intereses de otros, en las diferentes relaciones de la actividad empresarial.
<b>Comprensión crítica</b>	Pensamiento crítico + Pensamiento estratégico	Pensamiento conceptual	Es identificar las relaciones que existen entre los diferentes componentes de situaciones complejas que no están directamente relacionadas y construir conceptos o modelos fácilmente aplicables.
<b>Trabajo efectivo con otros</b>	Pensamiento estratégico + Gestión empresarial	Orientación al mercado	Es considerar permanentemente las condiciones y tendencias del mercado en todas las decisiones de creación y gestión empresarial.
<b>Trabajo efectivo con otros</b>	Pensamiento estratégico + Gestión empresarial	Gestión de empresa	Es reunir e integrar de manera creativa los recursos requeridos para iniciar, mantener y crecer la actividad empresarial.
<b>Trabajo efectivo con otros</b>	Pensamiento estratégico + Gestión empresarial	Construcción de redes empresariales	Es establecer, mantener y aprovechar relaciones con personas y entidades para alcanzar los objetivos empresariales.
<b>Trabajo efectivo con otros</b> <b>Autonomía</b>	Gestión empresarial + Propósitos de vida reflexionados y valiosos	Toma de decisiones	Es analizar las diversas alternativas para determinar los mejores caminos por seguir, y asumir la responsabilidad de los resultados logrados.
<b>Trabajo efectivo con otros</b> <b>Autonomía</b>	Gestión empresarial + Propósitos de vida reflexionados y valiosos	Orientación a la acción	Entendida como la energía, la fuerza, el coraje y la dedicación para llevar a cabo, por iniciativa propia, las acciones necesarias para hacer realidad las ideas, propuestas, oportunidades y proyectos empresariales.

desarrollo propuestos (Varela, Bedoya, 2006; Varela, 2011), y que la obtención de cada comportamiento y cada desempeño de un nivel superior debe basarse en el fortalecimiento y en el refuerzo de los comportamientos y desempeños de un nivel inferior. Por lo tanto, el desarrollo de cada una de las competencias, tanto en su componente personal como en su componente conceptual, debe ser parte de un proceso continuo a lo largo de las diversas etapas del programa.

Es necesario que en cada etapa del proceso de desarrollo y de los futuros empresarios se definan las competencias de conocimientos y las personales, que ellas hagan parte de los procesos de evaluación de logros. Para la correcta administración de este proceso, es necesario que a cada participante se le realice un seguimiento detallado, pues cada fase del proceso tendrá como objetivo desarrollar una o varias competencias, para lo cual se requerirán una serie de herramientas concretas que permitan evaluar los logros alcanzados por los participantes en estas áreas y enmarcarlos dentro de un proceso de carrera empresarial que los lleve a convertirse en empresarios exitosos. Estas características deben conformar un continuo y no una serie de elementos aislados.

El desarrollo de todo modelo educativo de formación de empresarios debe tener en cuenta los siguientes componentes de conocimiento y a través de ellos desarrollar las competencias:

- a** El modelo de transformación y el concepto de espíritu empresarial, las modalidades de trabajo humano y los cambios que se están dando en todos los entornos.
- b** El concepto de cultura empresarial y el papel que juegan el espíritu empresarial, la innovación y el empresario en los procesos de desarrollo social y económico.
- c** El concepto de líder empresarial visto en todos los posibles escenarios, haciendo una diferenciación completa de él frente a otro tipo de ejercicios profesionales.

- d** Los mitos sobre el proceso empresarial y sobre el líder empresarial, la identificación de las características y de las competencias empresariales que debe tener ese líder empresarial.
- e** El desarrollo de un plan de carrera empresarial.
- f** El proceso de transformación en lo personal que debe vivir el líder empresarial, con todas sus relaciones, en lo interno y en lo externo, para poder desarrollar su plan de carrera.
- g** El entendimiento de los componentes y de las etapas del proceso empresarial.
- h** El desarrollo de las competencias que le permiten identificar múltiples, variadas e inusuales ideas y transformarlas en oportunidades de empresa.
- i** La capacidad de hacer un análisis integral del potencial de su futura empresa a través de la elaboración de su plan de empresa, el cual debe incluir las estrategias que va a utilizar para el logro de las metas empresariales.
- j** La identificación de los diversos actores que pueden apoyar al proceso empresarial y al líder empresarial en todas las etapas de implementación de su empresa.
- k** La capacidad de gestionar la consecución de los recursos de todo tipo que la nueva empresa requiera.
- l** La capacidad de dirigir y ejecutar los procesos de arranque, supervivencia y crecimiento de la empresa.
- m** La capacidad de mantener la innovación y el espíritu empresarial como ejes impulsores de todos los procesos empresariales.

Respecto de los procesos formativos, es necesario reconocer que la formación y la acción empresarial requieren tanto de procesos divergentes como convergentes. Los primeros se caracterizan por estar basados en imaginación, respuestas múltiples, combinación de elementos, conductas analógicas no temporales, decisiones no fundadas en razones y hechos objetivos, uso de la intuición, visión holística y aplicación de hechos cualitativos; los segundos, en análisis, abstracción, respuestas únicas, lógica, decisiones temporales y fundadas en hechos objetivos, de forma racional y sobre hechos cuantitativos.

Esta integración de los procesos convergentes y divergentes de formación, pensamiento y acción, deben ser la herramienta básica que permita el desarrollo de las competencias en sus dos componentes: personales y conceptuales. Esta complementariedad y este balance de las acciones convergentes y divergentes deben llevarse de una forma tal, que permita que los empresarios estén cumpliendo en forma permanente el modelo de transformación que el CDEE ha venido utilizando como el centro básico de los procesos de innovación empresarial.

Este modelo de formación implica que el empresario desarrolle competencias que permitan generar cambios en el medio en el que éste se encuentra inmerso, y que su acción empresarial posibilite el mejoramiento continuo de su resultado a partir del análisis del entorno y de los recursos disponibles, para de esta manera, generar el progreso y el bienestar social y económico que se espera de él.

Los procesos formativos deben combinar modalidades educativas. Algunos conocimientos se obtendrán en el aula; otros se adquirirán en el contacto con empresas y empresarios; otros en las actividades experienciales fuera de aula; otros en los trabajos asignados; otros en los procesos de asesoría/mentoría/coaching que se brindan; algunos en los eventos empresariales que se organizan; otros en el *Star-upcafe*; otros

en concursos; otros en procesos de asesoría, consultoría, mentoría; en fin, en muchos y variados esquemas de aprendizaje y desarrollo.

Con el propósito de conocer el proceso de logro de competencias, es conveniente dividir el proceso formativo y de acompañamiento en diversas etapas de acción, cada una claramente diferenciada, con un producto final y con la posibilidad de brindar mecanismos de evaluación apropiados al modelo de competencias. Estas etapas deben estar asociadas a los grandes momentos del proceso empresarial y a las etapas básicas del proceso formativo que se ilustran en la Figura No. 3.

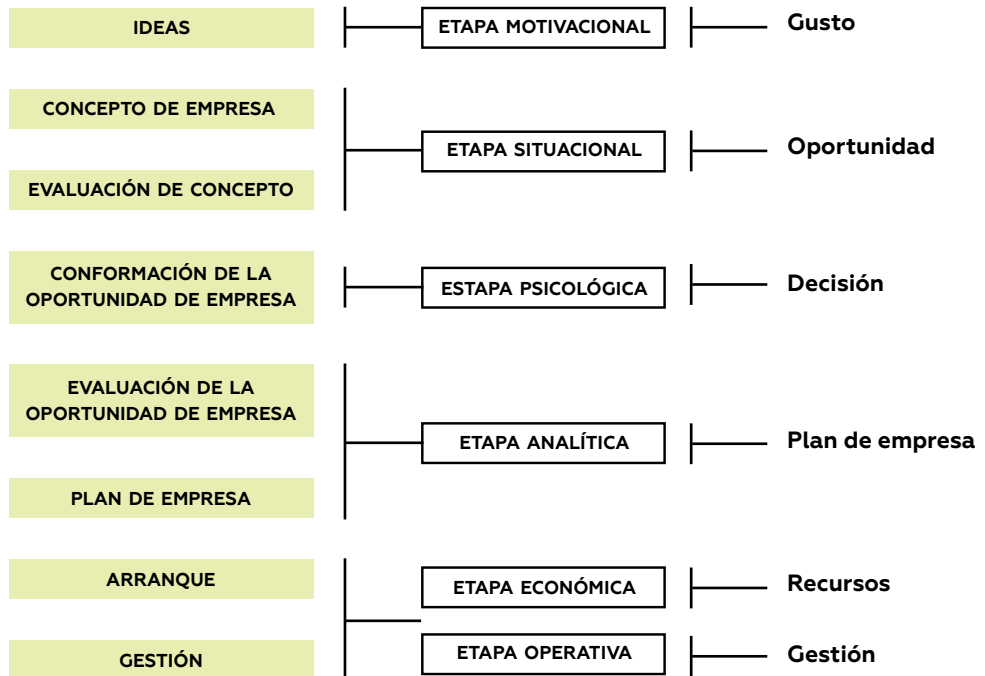
Dada la naturaleza propia del proceso empresarial, es necesario involucrar en el modelo una serie de etapas de evaluación y de decisión, que permitan, tanto a los participantes como a los formadores, los asesores y los mentores, definir quiénes avanzan a la etapa siguiente de manera inmediata, quiénes deben hacer un proceso previo de mejoramiento antes de seguir y quiénes no deben continuar en el proceso. Estas evaluaciones y decisiones deben tener mecanismos y criterios claros, como en sus componentes de conocimiento estipulados para cada etapa, y en unos productos finales que soportan el logro de dichas competencias.

Debe ser explícito que el proceso de desarrollo de las competencias es acumulativo, por lo tanto, cada etapa del proceso debe continuar reforzando las competencias alcanzadas en las etapas anteriores, y cada proceso de evaluación y decisión debe garantizar que dicho reforzamiento haya ocurrido.

La formación de los empresarios no termina en el ciclo académico de la Universidad, tiene que ir acompañada de una serie de circunstancias que permitan el logro de los objetivos de formación y de desarrollo, que le permitan a los empresarios volver sus empresas realidades concretas. Por ello el proceso formativo debe proveer información y acceso a otros actores que pueden o no estar al interior de la Universidad. Algunos

**Figura 3**

Etapas de acción



de los recursos que se requieren en un proceso de desarrollo empresarial son en el componente humano: formadores, asesores, consultores, mentores, profesores, *coaches*, tutores; y en el componente de entorno: bancos de ideas, incubadoras, recursos físicos, infraestructura empresarial, recursos financieros, *software*, plan de empresa, trámites, incentivos, ambientales, políticas de gobierno, entidades de apoyo, entre otros.

El desarrollo de la cultura empresarial y el logro de la aparición de empresas, a través de la integración del

empresario y los factores situacionales, son fenómenos multivariados con una gran cantidad de variables controlables y no controlables, por ello, es fundamental mantener una acción de retroalimentación continua que permita integrar los diversos componentes del modelo.

Esto hará posible conectar los procesos de desarrollo de las competencias y será fundamental para lograr la integración de los empresarios, tanto entre sí, como con el entorno empresarial en el cual se desenvolverán.

La Figura No. 4 ilustra detalladamente el modelo operativo que se usa en el CDEE como elemento de base. El tamaño de los círculos indica el concepto acumulativo de la formación de competencias de un empresario y no la importancia de las etapas, ni su duración ni los requerimientos de recursos.

Este modelo comprende dos ejes de desarrollo de competencias: por un lado, el eje vertical, que representa las competencias de conocimiento (CC) y que deben llevar al empresario desde unas condiciones iniciales muy bajas a un perfil ideal que le permita tener todos los conocimientos y las experiencias técnicas para operar la organización; y por el otro, está el eje horizontal, que nos indica el desarrollo de las competencias personales (CP) en términos de habilidades o actitudes que debe desarrollar el empresario para poder liderar adecuadamente el proceso de construcción de su organización.

Los desarrollos a lo largo de estos ejes se deben entender bajo la noción de un continuo. Cuando en la Figura No. 4 aparece una posición CP1 significa que, a partir de allí, se inicia el desarrollo de una serie particular de competencias y que en las etapas posteriores se realizarán labores de reforzamiento y de complementación de dicho grupo de competencias; lo mismo ocurre con una posición CC1.

La *primera etapa* del proceso es la actividad denominada **“Espíritu empresarial, empresario y carrera empresarial”**, que busca:



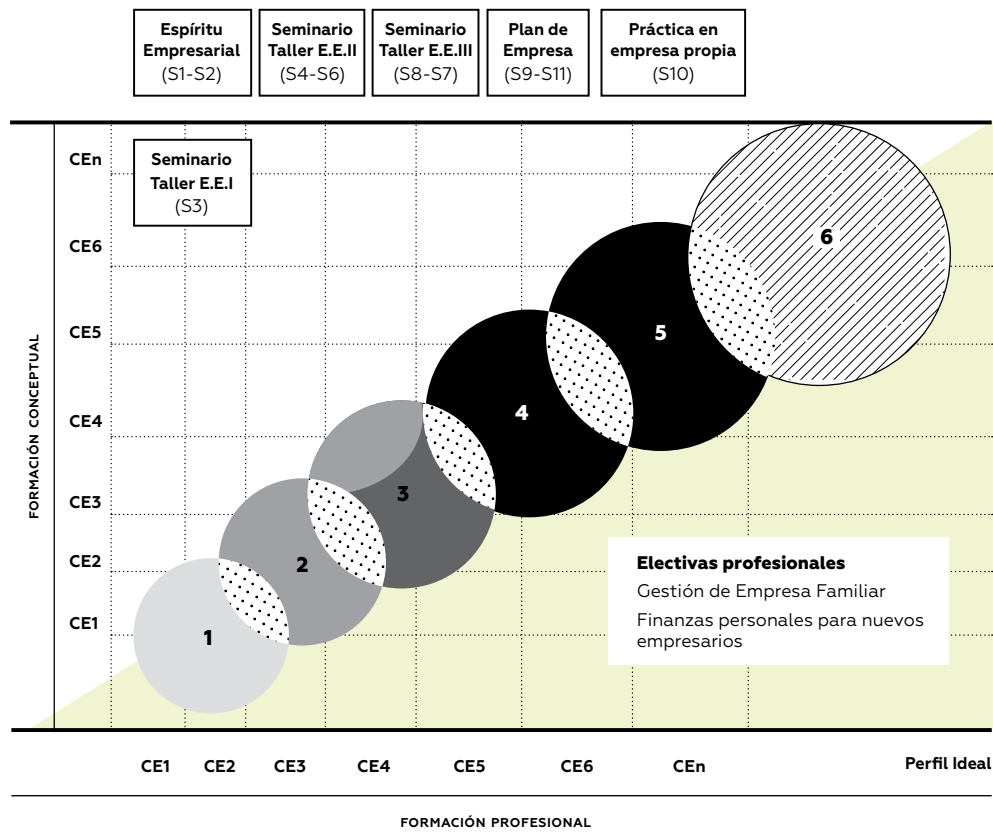
- \* Generar una actitud positiva hacia la carrera empresarial al entender que el espíritu empresarial es un elemento fundamental en los procesos de transformación y de desarrollo económico.
- \* Identificar las competencias y recursos que se tienen, y cuáles faltan para llegar a ser un empresario(a) exitoso(a) y decidir cómo los puede completar.
- \* Redefinir sus objetivos empresariales a mediano plazo, la secuencia de acciones y las decisiones que deben tomar para llegar a ser un empresario.
- \* Entender lo que implica ser empresario, actuar con espíritu empresarial.

En esta etapa, el instructor debe utilizar elementos de motivación para lograr que los estudiantes aprecien los aspectos positivos de la carrera empresarial. En contraste, al final de esta etapa, que es fundamentalmente divergente y que debe generar un cambio de actitud en los estudiantes, debe existir una primera acción de evaluación y decisión, orientada en este caso a definir el perfil de carrera empresarial del estudiante. Él tiene que decidir si está resuelto o no a acometer una carrera empresarial, con todo lo que ello implica en cuanto a esfuerzo, dedicación, aprendizaje, tiempo, recursos, etcétera. Esta evaluación personal es el primer gran filtro del proceso, pues es muy probable que muchos jóvenes, al saber lo que implica el proceso empresarial, decidan no acometerlo en este momento de su desarrollo profesional.

Es necesario entender que no todos los estudiantes están en el momento de su experiencia educativa, resueltos a iniciar activamente la creación de una empresa, pero es necesario darles los elementos básicos de formación empresarial para que tengan todos los conceptos y herramientas que dicho proceso

**Figura 4**

El modelo operativo



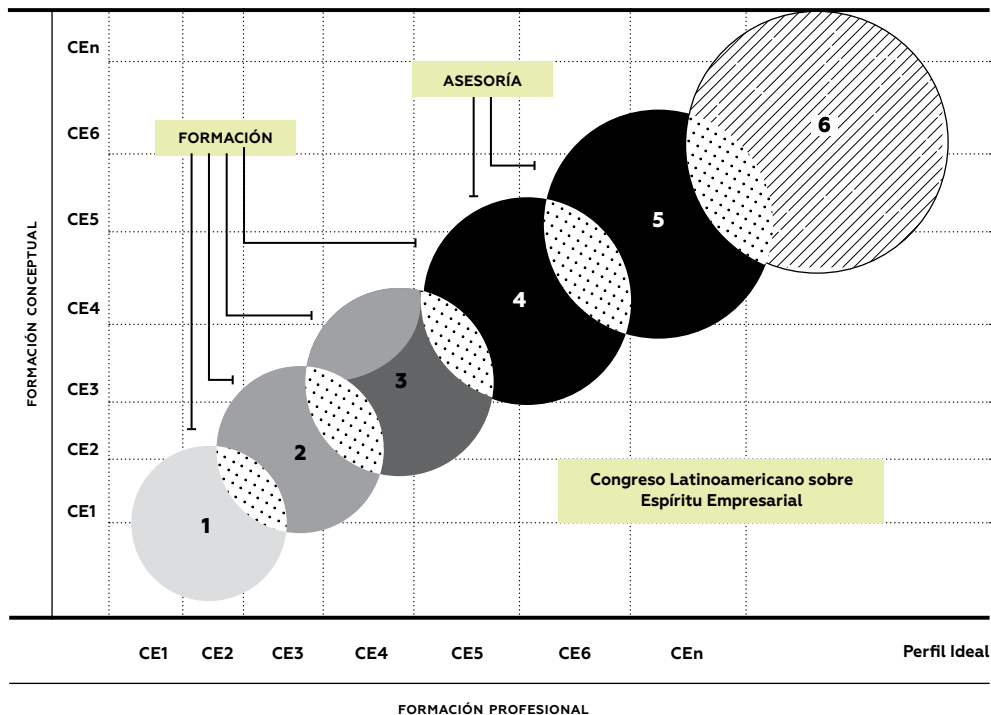
**CE Competencias Empresariales**

- Etapa motivacional    ■ Etapa psicológica    ▨ Etapa económica    ▽ Proceso divergente
- Etapa situacional    ■ Etapa analítica    ▣ Etapa de decisión y evaluación    ▲ Proceso convergente

1.Espíritu empresarial carrera empresarial | 2. Identificación y evaluación de la idea de empresa |  
 3. Estructuración y evaluación de oportunidad de empresa | 4. Elaboración Plan de Empresa | 5. Proceso de arranque | 6. Crecimiento y desarrollo empresarial

Fuente: CDEE - Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial

Elementos de apoyo



**CE Competencias Empresariales**

- Etapa motivacional
  Etapa psicológica
  Etapa económica
  Proceso divergente
- Etapa situacional
  Etapa analítica
  Etapa de decisión y evaluación

- 1.Espíritu empresarial carrera empresarial | 2. Identificación y evaluación de la idea de empresa |  
 3. Estructuración y evaluación de oportunidad de empresa | 4. Elaboración Plan de Empresa | 5. Proceso de arranque | 6. Crecimiento y desarrollo empresarial

Fuente: CDEE - Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial

exige. Dado que se debe respetar la libertad de decisión sobre la trayectoria profesional de todos los estudiantes, los procesos de asimilación y dominio de conceptos deberán primar sobre los de aplicación efectiva hacia la creación de empresas.

La *segunda etapa*, denominada **“Generación y evaluación de ideas de empresa”**, está orientada, fundamentalmente, a la identificación de oportunidades de empresa. Su propósito es, por una parte, brindar a los participantes una serie de técnicas y herramientas que les permitan mejorar sus competencias perceptuales, el uso de sus capacidades creativas, el análisis de tendencias, la lectura de los mercados y otros elementos destinados a identificar las nuevas necesidades, deseos, gustos o problemas que enfrenta un segmento del mercado y que pueden dar origen a una nueva actividad empresarial; por otra, aprender a utilizar mejor sus conocimientos técnicos, su creatividad, su imaginación y su capacidad de innovación en el desarrollo de nuevas oportunidades de empresa que se puedan presentar en el entorno de actuación del futuro empresario.

Esta etapa debe permitir que el empresario en formación identifique muchas, variadas e inusuales ideas de empresa. Como dice Timmons (2004), donde otros solo ven caos, contradicción, confusiones y peligros, él ve el cambio como algo saludable Drucker (1986) y como algo que le permitirá generar una corriente de acción a lo largo del corredor empresarial Ronstadt (1984).

Aunque el objetivo de esta etapa dentro del modelo parece estar limitado al objetivo inmediato de encontrar ideas de empresa para continuar el proceso, la realidad es que se busca generar una metodología de pensamiento creativo e innovador que le sirva al empresario para que su actitud de identificar ideas de empresa lo acompañe durante toda su carrera empresarial. Esta actitud es una de las que se debe reforzar en forma permanente a lo largo de todo el proceso formativo.

Esta zona altamente divergente, fortalecerá muchas competencias personales asociadas a la creatividad, la

innovación, la amplitud perceptual, la orientación al cambio, la visión de futuro, la integración de hechos y circunstancias, el inconformismo positivo, la diversidad y muchas otras indicadas anteriormente. Además, se debe cerrar con un proceso que permita evaluar las ideas de empresa mediante la aplicación de un esquema específico que, como es obvio, será convergente y estará fundado en: los componentes básicos de toda empresa, el concepto de empresa, el modelo de empresa, la orientación del empresario y los recursos del grupo empresarial.

La tercera etapa, **“Estructuración y evaluación de la oportunidad de empresa”**, se orienta a que los estudiantes estén en condiciones de estructurar una verdadera oportunidad de empresa. Por lo tanto, deberá brindarles una serie de conceptos y de herramientas que definan el nivel de información requerido, en cada una de las variables, para poder estructurar dicha oportunidad. Esta etapa sigue teniendo un alto proceso divergente, pero empieza a involucrar algunos componentes convergentes para facilitar la adecuación de las distintas variables a las realidades y potencialidades del entorno.

El contacto directo con el entorno en este proceso es fundamental para que, antes de pasar a las etapas siguientes, se tenga un producto/servicio viable, con valor agregado, con aceptación en el mercado, y para ello se usa la metodología conocida internacionalmente como *“Lean Launch Methodology”* (2011).

De igual modo, esta etapa debe permitir la configuración del equipo empresarial, —integrado alrededor de las competencias empresariales que la empresa requiere, la definición de términos de referencia para el plan de empresa, la elaboración de un lienzo Canvas y el diseño de una planificación adecuada para la elaboración del plan de empresa.

Toda esta etapa está basada en las teorías de Shapero (1984) sobre las etapas de oportunidad y de decisión psicológica, los componentes específicos de toda empresa de Vespers (2010), la asociación con los mercados de Gibbs (2004) y las

evaluaciones del proyecto y del empresario de Ronstadt (1984). Ya en este nivel, la concepción de deseabilidad de Shapero (1984) o la motivación de McClelland (1962) deben haberse reforzado sustantivamente, y se debe también haber hecho una aproximación cercana a la concepción de factibilidad de Shapero (1984) y de proyecto de Ronstadt (1984).

Al final de esta fase, como siempre, hay un proceso de evaluación y de decisión para seleccionar las oportunidades de empresa integrales que pasarán a la fase siguiente y con las cuales se continuara el ejercicio académico y empresarial. La selección debe ser muy estricta, pues la fase siguiente utiliza gran cantidad de recursos y tiene muchos niveles de convergencia. Esto último requiere que los participantes tengan muy claramente definida su oportunidad de empresa y debidamente constituido su equipo empresarial.

La *cuarta etapa*, **“Elaboración de un plan de empresa integral”**, es de nuevo una fase altamente convergente, que tiene como propósito capacitar a los estudiantes en la elaboración detallada de un plan integral de empresa. Sin duda, aquí el énfasis está en la búsqueda de la información requerida y en el procesamiento de ésta para cumplir las exigencias que un plan de empresa formal requiere. Durante esta fase, además de los elementos formativos que se deberán brindar a los participantes y de los procesos investigativos que ellos deberán efectuar, se les deberá facilitar:

- \* La realización de movilidad empresarial en organizaciones que puedan brindar experiencias enriquecedoras para la futura actividad.
- \* La asesoría básica que apoyará a las distintas áreas del plan de empresa: mercado, técnica, económico-financiera, administrativa, legal, social, ambiental.
- \* Mentores que ayuden al desarrollo de las competencias propias de la formación personal y de los procesos de apertura de otros elementos de apoyo a los empresarios.

- \* Software especializado para el proceso de elaboración del plan de empresa.
- \* Contactos directos con el mercado de clientes, proveedores, entidades de apoyo, grupos de interés, etc., tal como lo plantea la metodología "Lean Launch".

El trabajo que deben realizar los estudiantes es, fundamentalmente, analítico, ya que a través de la información recolectada en los diferentes aspectos propios del plan, los participantes estructurarán su empresa, definirán su modelo y sistema de empresa, determinarán las estrategias para cada área funcional, cuantificarán y posicionarán las necesidades de recursos y las formas de consecución de los mismos, y tendrán un plan de acción específico para el montaje y la gestión de la nueva empresa.

Igual que en las etapas anteriores, en esta etapa se busca generar una serie de competencias de conocimiento y personales -habilidades gerenciales en Gibbs (2004)-, equipo empresarial en Timmons (2004), área de empresa en Ronstadt (1984), que les serán útiles no solo para la satisfacción de los objetivos inmediatos de esta etapa, sino también para replicar el proceso a lo largo de su carrera empresarial.

Al final de esta cuarta etapa, ocurre la fase de evaluación del plan de empresa, que contempla procesos de sustentación ante los profesores y los compañeros y en algunos casos ante potenciales inversionistas y expertos en la temática. De esta evaluación deberán surgir decisiones firmes, bien sea para acometer la quinta fase o para retornar a alguna de las fases anteriores y rehacer el plan. Esta evaluación debe ser muy objetiva no solo en el componente calidad, sino también en el componente grupo empresarial.

La *quinta etapa*, "**El proceso de arranque**", es, sobre todo, una fase orientada al arranque efectivo de la empresa. Si bien tendrá algunos elementos de capacitación sobre temas de gestión en la nueva empresa, la gran mayoría de los

componentes serán de apoyo, bien sea a través de las asesorías especializadas o las mentorías. Sin duda, este proceso es muy convergente, muy pragmático; con él se busca no solo conseguir los recursos y montar la empresa, sino también garantizar la supervivencia de esta en los primeros momentos de acción. En esta etapa solo participan estudiantes que están haciendo su semestre de práctica en Creación de Empresa o los estudiantes que se vinculan al Start –upcafe.

Durante la etapa de arranque se requieren competencias para la gestión de la empresa naciente y, claro está, el apoyo de asesores especializados y mentores. En esta etapa se da inicio en forma integral el tema de recursos. Aquí es donde la noción de factibilidad se refuerza y donde salen a relucir competencias como: capacidad de enfrentar situaciones riesgosas, autonomía, confianza en sus capacidades, capacidad de utilizar redes empresariales. Es muy probable que en esta fase los participantes utilicen el recurso de las ferias empresariales como elemento básico de comercialización y difusión de su empresa y usen también todo tipo de facilidades y recursos existentes que faciliten su desarrollo: Start-upcafe, Centro Alaya, incubadoras de empresas, parques científicos, parques tecnológicos, entre otros.

La sexta etapa, **“Crecimiento y desarrollo empresarial”**, está orientada al desarrollo y crecimiento de la empresa y centrada en los procesos de asesorías especializadas y de mentorías, con el fin de conseguir que el grupo empresarial y la empresa alcancen la madurez necesaria para posicionarse firmemente en el mercado y lograr las metas esperadas.

En esta etapa se espera que el grupo empresarial haya alcanzado su madurez y que disponga de todas las competencias necesarias para liderar el desarrollo de su empresa.

Aquí los conceptos dinámicos de Ronstadt (1984), en términos de estar evaluando el proyecto, la empresa, el entorno y la carrera empresarial, son muy útiles para que el empresario actualice en forma permanente tanto su plan de empresa como



sus orientaciones. Durante esta etapa, el grupo empresarial ya se habrá integrado al sistema empresarial de la región y formará parte de redes empresariales útiles al desarrollo de la empresa.

Es importante recordar lo que ya se dijo: este debe ser un modelo con retroalimentación permanente entre las distintas fases y con acciones circulares en cada una de ellas. Por ejemplo, es muy probable que en algún momento del desarrollo del plan de empresa sea necesario, incluso, cambiar por completo la oportunidad de empresa y regresar prácticamente al comienzo de la etapa.

Por otro lado, este modelo tiene un componente de interactividad de los miembros de cada grupo empresarial entre sí, con los miembros de otros grupos empresariales, con los capacitadores, con los empresarios de su sector, con los asesores especializados y generales, con sus mentores y con una serie de organismos de apoyo que al final del proceso permitan tener, más que un cúmulo de empresarios, una red empresarial de empresarios integrados al círculo empresarial.

Los procesos de evaluación y decisión cuyo detalle genérico se explicitó en la sección anterior de las etapas de acción, están identificados por las zonas de intersección. Estas cinco zonas tienen como finalidad central que, tanto los participantes como los formadores, los asesores, los mentores, los inversionistas y el programa en general, puedan evaluar el avance de la carrera empresarial de cada participante a través de: el logro de niveles adecuados de las competencias personales y de conocimiento, la elaboración de los productos finales de cada etapa, el compromiso y la dedicación del equipo empresarial, la potencialidad del proyecto y del equipo empresarial.

Como se indicó, en el ámbito académico, los procesos de evaluación y decisión de continuación del proceso empresarial existen, pero no operan como mecanismos de exclusión del estudiante que no desea seguir una carrera empresarial, quien deberá vivir los procesos en términos de

aprendizaje, pero muy posiblemente no pasarán de ser un ejercicio académico para él.

El modelo también incluye el efecto de los recursos que se ponen a disposición del estudiante para lograr su éxito. Estos recursos son de diferente tipo:

- \* Los profesores adscritos al CDEE que tendrán la responsabilidad de ofrecer los seminarios, talleres y cursos definidos en el programa académico de los estudiantes. Su papel se concreta en las primeras cuatro etapas, pero podrán continuar brindando apoyo en las últimas.
- \* Los asesores adscritos al CDEE que tendrán la responsabilidad de apoyar a los grupos empresariales en las etapas de plan de empresa y de proceso de arranque. Tanto los profesores como los funcionarios del centro Alaya, del Start-up café y de Propyme están en capacidad de brindar esta asesoría, pero el estudiante puede recurrir a otros profesores y asesores para que lo apoyen en su desarrollo.
- \* Los asesores, mentores y Coachs especializados, que tendrán la responsabilidad de apoyar a los grupos empresariales en los procesos de arranque y en los procesos de crecimiento y desarrollo.
- \* Los mentores, que por su experiencia, su posición y sus conocimientos pueden desempeñar un papel de mentor, de modelo, de facilitador en muchas operaciones de las empresas, de conformador del grupo empresarial, de facilitador de recursos, etc; pero, sobre todo, darán apoyo en el desarrollo de los componentes personales de las competencias empresariales. El Start –upcafe ha iniciado la constitución de una red de Mentores que puedan acompañar a los estudiantes en su proceso de crecimiento y desarrollo.
- \* La movilidad empresarial debe brindar la posibilidad de vivir la experiencia empresarial dentro de otra empresa, bien sea

para asimilar componentes tecnológicos o competencias administrativas y gerenciales, o conocimiento del mercado, o para hacer desarrollo de producto/servicio, o cualquier otro elemento de importancia para el éxito del programa. La integración al Start-upcafe es una herramienta en este sentido. Las visitas de los empresarios a clases y de los alumnos a empresas son también acciones con este direccionamiento.

- \* Algunos empresarios harán uso de facilidades como las que brindan las diversas formas de las incubadoras de empresa, para lograr el inicio de la operación en sí, además del apoyo de mentores y tutores, y de un entorno empresarial en el cual pueden integrarse y beneficiarse de los conceptos de red empresarial.
- \* El software del plan de empresa y otros elementos computacionales a los que se pueda tener acceso son elementos fundamentales, en especial en las etapas de desarrollo del plan de empresa, proceso de arranque y proceso de crecimiento y desarrollo, ya que le permitirán al equipo empresarial la realización de proyecciones, simulaciones, análisis de estrategias, etc., que le facilitarán la toma de decisiones.
- \* Los concursos de plan de empresa brindarán a los equipos empresariales la posibilidad de recibir retroalimentación de jurados expertos en la temática de plan de empresa; les darán visibilidad nacional e internacional; los ayudarán a identificar fuentes de recursos y, sobre todo, a mejorar sus planes de empresa.
- \* Las Ferias Empresariales dan la posibilidad de mostrar y comercializar los productos/servicios y de establecer las relaciones empresariales que las empresas requieran.
- \* Las Competencias Empresariales les permiten a los alumnos vivenciar a plenitud el proceso empresarial como parte de su proceso formativo.

- \* Los Congresos Latinoamericanos sobre Espíritu Empresarial, brindan a los estudiantes la oportunidad de conocer nuevas concepciones que se desarrollan a nivel mundial en las diversas áreas del *Entrepreneurship*.
- \* Las experiencias *outdoors*, brindan la oportunidad de fortalecer diversas competencias a través de esta metodología.
- \* Los contactos con los organismos de financiación facilitan en gran medida los procesos de arranque y de crecimiento/ desarrollo de las empresas.
- \* Los contactos con centros de apoyo no financieros facilitarán diversos elementos del modelo y permitirán eliminar posibles restricciones.

## **La educación empresarial en el CDEE y su congruencia con el modelo educativo Icesi**

En la Tabla No. 3 se presenta la forma en la cual, cada uno de los cinco elementos del nuevo modelo educativo de la Universidad Icesi es cubierto por la dinámica educativa del CDEE en cada uno de sus tres componentes. Es por esta integración transversal con los cinco componentes, que creemos firmemente que todo estudiante Icesi debe recibir en su formación un proceso educativo que le ayude a desarrollar su espíritu y su mentalidad empresarial, y de sus competencias empresariales para actuar como líder en este ámbito, con capacidad de crear nuevas empresas y de reformar las empresas ya existentes, para que a través de estas acciones, puedan generar el valor que la dinámica empresarial exige para lograr los niveles de desarrollo social y económico que el país requiere.

**Tabla 3**

Competencias empresariales del CDEE alineadas con el PEI de icesi

	<b>CONOCIMIENTOS</b>	<b>HABILIDADES</b>	<b>DISPOSICIONES</b>
<b>AUTONOMÍA</b>			
<b>Propósitos de vida reflexionados y valiosos</b>	Tipos de trabajos; opciones de carrera empresarial; herramientas de autoevaluación; cultura empresarial; el papel del ser humano en el desarrollo socio-económico y cultural.	Orientación de Carrera Empresarial; autoevaluación de fortalezas y debilidades personales.	Orientación al futuro; compromiso con la generación de bienestar; autoestima; auto reconocimiento; fuerza vital; tolerancia del fracaso; sensibilidad social; responsabilidad ética.
<b>Creatividad</b>	Métodos y herramientas de pensamiento creativo; diferencias creatividad-innovación-inención; el papel de la innovación en la diferenciación y en el éxito empresarial.	Amplitud perceptual; flexibilidad; orientación al mercado; lecturas del entorno; identificación de cambios; solución de problemas; generación y evaluación de ideas; orientación a la diferenciación.	Propensión al cambio; reconocimiento; visión de futuro; auto exigencia; inconformismo positivo.
<b>Aprendizaje individual permanente</b>	Aprendizaje basado en la experimentación; aprender haciendo; aprendizaje basado en proyectos.	Responsabilidad personal; autonomía; autodeterminación; independencia.	Autoexigencia; perseverancia; fuerza vital; deseo de superación y progreso, motivación al logro.
<b>Relaciones interpersonales significativas</b>	Identificación de grupos de interés.	Construcción, respeto y valoración de la diversidad.	Empatía; sensibilidad social.
<b>COMPRENSIÓN CRÍTICA</b>			
<b>Pensamiento crítico</b>	Componentes y modelos de empresa, métodos y herramientas de evaluación de variables y de condiciones.	Diseño de modelos de empresa; evaluación de ideas; oportunidades y planes de empresa; decisiones basadas en hechos y datos; pensamiento conceptual; síntesis.	Inconformismo positivo; imparcialidad; objetividad; duda metódica; propensión al riesgo.

<b>Investigación</b>	Métodos y herramientas de análisis del proceso empresarial; componentes; etapas.	Investigación del entorno empresarial; uso de fuentes de información primarias y secundarias; elaboración de pronósticos y de proyecciones.	Curiosidad intelectual; amplitud perceptual; flexibilidad; orientación a la creación de valor; rigurosidad y coherencia.
<b>COMUNICACIÓN SIGNIFICATIVA Y CREATIVA</b>			
<b>Interpretación</b>	Estructuración de modelos y de oportunidades de empresa; estructura de plan de empresa; necesidades de la audiencia y del presentador.	Argumentación y contraargumentación; interpretación de ideas alternativas; diseño de la comunicación según objetivos buscados.	Autoconfianza; optimismo; versatilidad; focalización; rigurosidad y coherencia.
<b>Expresión</b>	Presentaciones efectivas; elevator <i>pitch</i> ; informes ejecutivos.	Capacidad de convencer a los grupos de interés; diseño de prototipos; "venta" de modelos empresariales.	Autoconfianza; orientación al logro; empatía; aceptación a la crítica; resiliencia.
<b>TRABAJO EFECTIVO CON OTROS</b>			
<b>Pensamiento estratégico</b>	Etapas del proceso empresarial; entorno empresarial; gestión empresarial; planes y estrategias.	Orientación estratégico; gestión de recursos; gestión de proyectos; toma de decisiones; pensamiento conceptual.	Análisis crítico; flexibilidad; amplitud perceptual.
<b>Liderazgo</b>	Las diversas áreas del liderazgo empresarial; el empresario corporativo; el espíritu empresarial como dinamizador de la gestión; historias empresariales.	Liderar su grupo empresarial; toma de decisiones; integración de componentes; orientación al logro de metas; liderazgo compartido.	Autoconfianza; motivación al logro; empatía; propositivo; ética; conducta ejemplar.
<b>Trabajo en equipo</b>	Beneficios del trabajo en equipos multidisciplinares; grupos empresariales; consecuencias de socios; trabajo empresarial colaborativo.	Asociatividad; creación de redes; empatía; negociación; comunicación; productividad; competitividad; solución de conflictos.	Tolerancia; inclusión; sensibilidad social.

<b>Mentalidad empresarial</b>	Valores propios del espíritu empresarial; los diversos papeles del liderazgo empresarial; la cultura empresarial; el ecosistema de apoyo al empresario; competencias propias del empresario; el proceso de creación de empresas y sistemas empresariales; aspectos legales para la creación de empresas.	Visión de carrera empresarial; sensibilidad social; motivación al logro; autoconfianza; amplitud perceptual; flexibilidad; empatía; pensamiento conceptual; orientación al mercado; gestión de empresa; construcción de redes empresariales; toma de decisiones; orientación a la acción.	Fuerza vital; deseo de superación y progreso; capacidad de identificar oportunidades; visión de futuro; habilidad creadora e innovadora; aceptación y propensión de cambio; iniciativa; libertad/autonomía/autogobierno; capacidad de toma de decisiones con información incompleta; convicción de confianza en sus facultades; actitud mental positiva hacia el éxito; compromiso/constancia/perseverancia; coraje para enfrentar situaciones inciertas y para correr riesgos; capacidad de control; inconformismo positivo; soluciones y no problemas; responsabilidad/solidaridad/ética; capacidad de integrar hechos y circunstancias; liderazgo.
<b>Innovación</b>	Tipos de innovación; métodos y herramientas para la innovación; efecto de la innovación.	Generar alternativas de solución a las oportunidades; contrastar diversas soluciones innovadoras.	Amplitud perceptual; flexibilidad; orientación al cambio; validez de la diferenciación a través de la innovación; creatividad e imaginación.
<b>PARTICIPACIÓN SOCIAL Y POLÍTICA</b>			
<b>Pensamiento global</b>	Las grandes tendencias; la internacionalización; papel de la actividad empresarial en el desarrollo socio-económico; el ser humano y su papel en la sociedad; sostenibilidad/sustentabilidad.	Pensamiento conceptual; comprensión de la diversidad social y económica; relaciones internacionales.	Empatía; pensamiento sistémico.

<b>Multiperspectivismo</b>	Grupos multidisciplina- rios; acción inter- disciplinar; caracte- rísticas de sistemas político-económicos y empresariales alterna- tivos.	Construir a partir de las situaciones y de las conceptualizaciones analizadas.	Amplitud perceptual; flexibilidad.
<b>Concertación</b>	Técnicas de negociación.	Negociación.	Empatía; asociatividad; confianza en otros.
<b>Cooperación</b>	Alianzas; ecosistemas; mecanismos; clústeres; estructuras organizacionales.	Redes empresariales; integraciones empresariales.	Empatía; asociatividad; confianza en otros; sensibilidad social.





**E**l Proyecto Educativo Institucional (PEI) es una carta de navegación, un norte hacia dónde ir. No es una camisa de fuerza, una exigencia o un reglamento; es más bien una permanente y abierta invitación a pensar los retos educativos de la Universidad y a reflexionar sobre nuestro compromiso con los aprendizajes que queremos promover en los y las estudiantes.

Fundamentalmente se trata de un proyecto orientado al desarrollo del *ser humano* pleno, desde una perspectiva que, explícita e intencionalmente, busca hacer contrapeso al sujeto económico y a la formación técnica a la que tiende la formación universitaria actual.

Propende por una educación liberadora en tanto que se centra en el desarrollo y fortalecimiento de la autonomía del estudiante; tanto la autonomía personal y ciudadana como la científica, disciplinar y laboral.