UNIVERSIDAD DE CANTABRIA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TESIS DOCTORAL INTERNACIONAL

Modelo Integrador del Intraemprendimiento social desde la Universidad: El caso de las Fundaciones Universidad-Sociedad.

Un estudio de casos

Doctorando: D. JORGE CARLOS LOZANO LAÍN.
Tecnológico de Monterrey, México.
Director: DR. D. RICARDO HERNÁNDEZ MOGOLLÓN.
Universidad de Extremadura, España.

SANTANDER 2015

AN INTEGRAL MODEL OF SOCIAL INTRAPRENEURSHIP FROM THE UNIVERSITY
THE CASE OF UNIVERSITY – SOCIETY FOUNDATIONS
A CASE STUDY

Doctorando: D. JORGE CARLOS LOZANO LAÍN.
Tecnológico de Monterrey, México
Director: DR. D. RICARDO HERNÁNDEZ MOGOLLÓN.
Universidad de Extremadura, España.

“Todo el oro del mundo no significa nada, lo que perdura son las buenas acciones que hacemos para nuestros semejantes”

Adolfo Prieto

Figura 1.0 Frase de Adolfo Prieto (mural a un costado de la Rectoría del Tec de Monterrey).

Resumen
Hoy en día existen personas que ante la triste situación de las comunidades menos favorecidas, “oyen con los oídos sin entender; miran con los ojos sin ver; porque está endurecido su corazón, son duros de oído, han cerrado los ojos; para no ver con los ojos, ni oír con los oídos, ni entender con el corazón”. Mateo 13:12

RESUMEN

En esta tesis podremos corroborar la relevancia del emprendimiento social como una herramienta para mitigar los problemas que aquejan a la comunidad. Lo analizaremos primero desde el Emprendimiento Tradicional, su relación y diferencia entre éste y el Social; el emprendimiento dentro de la organización (Intraemprendimiento), así como el concepto de Innovación Social, Capital Social e Impacto Social. Todo ello dentro de un marco de las Fundaciones, Institutos o Centros (FIC´s) generados por las Universidades.

También analizaremos la importancia de las Universidades como una fuente generadora de conocimiento al servicio y apoyo de la comunidad.

Ante la problemática que afecta a nuestro planeta, hoy más que nunca debemos utilizar la sabiduría y conocimiento para poder enfrentar los grandes males que padece nuestra sociedad, plasmados por la ONU en los Objetivos del Milenio. Y qué mejor emisor de este conocimiento que las Universidades. Es por ello que en esta investigación contrastaremos las Fundaciones, Institutos y Centros (FIC´s) emanadas de cuatro Universidades, localizadas en cuatro diferentes países:

1. Chile: Pastoral DUOC - Universidad Católica de Chile
2. España: Fundación Universidad -Sociedad. Universidad de Extremadura
3. EUA: CESSP Virginia Tech
4. México: IDESS Tec de Monterrey

Al analizar cada uno de los casos desarrollaremos un modelo integral de intraemprendimiento social de las FIC´s generadas por las universidades y analizaremos los factores que motivan el intraemprendimiento social en cada una, investigaremos cómo miden su impacto social y comprobaremos la importancia de la cultura como uno de los motivadores más importantes del Intraemprendimiento.

PALABRAS CLAVES
Intraemprendimiento Social, Emprendimiento Social, Emprendimiento en Universidades, Impacto social y Fundaciones, Institutos o Centros emanados de la Universidad.

ABSTRACT

In this doctoral thesis we can corroborate the relevance of social entrepreneurship as a tool to mitigate the problems facing the community, we will look first from the traditional entrepreneurship, their relationship and difference between traditional and social entrepreneurship, entrepreneurship within the organization (Intrapreneurship) and the concept of social innovation, social capital and social impact. All this within a framework of the Foundations, Institutes or Centers (FIC's) generated by the Universities.

Also discuss the importance of Universities as a source of knowledge to service and community support.

Given the problematic affecting our planet, today more than ever we must use wisdom and knowledge to shovel the great ills our society, embodied by the UN Millennium Goals. And what better sender of this knowledge that universities. Which is why in this research contrast the FIC's emanating from four universities, four different countries:

1. Chile. Pastoral. DUOC – Catholic University of Chile
2. Spain. Fundación Universidad -Sociedad. University of Extremadura
3. USA. CESSP. Virginia Tech
4. México. IDESS. Monterrey Tech

Analyzing each of the cases, we develop a comprehensive model of Social Intrapreneurship of FIC's generated by the Universities, we analyze the factors that drive Intrapreneurship in each university, investigate and how they measure their Social Impact and check the importance of Culture as one of the most important intrapreneurial drivers.

KEY WORDS
Social Intrapreneurship, Social Entrepreneurship, University Entrepreneurship, Social Impact, Foundations, Institutes and Centers (FIC´s) of the University issued.

ÍNDICE

CAPÍTULO I / CHAPTER I …...……..……...12
1.0 INTRODUCCIÓN / 1.0 INTRODUCTION ……..25
1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA / 1.1 PROBLEM DEFINITION …...……..28
1.2 JUSTIFICACIÓN / 1.2 JUSTIFICATION ……...30
1.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN / 1.3 RESEARCH QUESTIONS ……34
1.4 OBJETIVOS GENERALES / 1.4 OBJECTIVES …… 34
1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS / 1.5 SPECIFIC OBJECTIVES ……34
1.6 APORTACIÓN / 1.6 CONTRIBUTION ……..34
1.7 ESTRUCTURA / 1.7 STRUCTURE ……34
CAPÍTULO II ……...38
2.1 TEORÍAS QUE SUSTENTAN EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL 39
2.2.- TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES 39
2.3 TEORÍA DE LOS STAKEHOLDERS 42
2.4 TEORÍA DE "EFFECTUATION" (EFECTUACIÓN) 45
2.5 TEORÍA DEL CAPITAL SOCIAL 48
2.6 TEORÍA ECONÓMICA INSTITUCIONAL 50
2.7 MODELOS TEÓRICOS 51
2.7.2 MODELO DE SOCIEDAD DE BIENESTAR (DE PABLO, 2005).....53
2.7.3 MODELO IDESS.....54
2.7.4 MODELO OPERATIVO DE INTRAEMPRENDIMIENTO 55
2.7.5 MODELO GEM (BOSMA Y LEVIE, 2010) 56
CAPÍTULO III 58
3.1 CONCEPTO DE EMPRENDIMIENTO TRADICIONAL 59
3.2 EMPRENDIMIENTO SOCIAL 65
3.3 CONCEPTO DE INTRAEMPRENDIMIENTO: TRADICIONAL Y SOCIAL ...73
3.4 FACTORES QUE APOYAN EL INTRAEMPRENDIMIENTO SOCIAL 83
3.5 CULTURA 92
3.6 IMPACTO SOCIAL 100
3.7 CAPITAL SOCIAL 120
3.8 MARCO CONCEPTUAL.....120
CAPÍTULO IV 126
4.1 LA DINÁMICA DE LA INVESTIGACIÓN 127
4.2 MÉTODO DE CASOS 131
4.3 PROCEDIMIENTOS DE CAMPO 133
CAPÍTULO V ……138

5.1 INTRODUCCIÓN A LOS CUATRO CASOS EN ESTUDIO 139
5.2 CASO TEC DE MONTERREY, MÉXICO.....144
5.3 CASO USA VIRGINIA TECH USA 151
5.4 CASO ESPAÑA UNIVERSIDAD DE EXTREMADURA 156
5.5 CASO CHILE PASTORAL DUOC UC.....162
5.6 RESULTADOS CONTRASTACIÓN DE LOS CUATRO CASOS (FIC´S) 166
5.7 EVOLUCIÓN DINÁMICA DEL MODELO CONCEPTUAL.....172
6. CONCLUSIONES / CONCLUSIONS…...……185
6.1 CONCLUSIONES TEÓRICAS / 6.1 THEORIST CONCLUSIONS …….165
6.2 CONCLUSIONES EMPÍRICAS / 6.2 EMPIRICAL CONCLUSIONS……..166
6.2.1 CONCLUSIONES EMPÍRICAS POR TEMA/ EMPIRICAL CONCLUSIONS BY THEME ……166
6.3 RESUMEN CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN / 6.3 SUMMARY OF RESEARCH CONCLUSIONS ……...168
7. LIMITACIONES 194
8. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....194
9. CONSIDERACIONES FINALES.....195
BIBLIOGRAFÍA…….173
ANEXOS…….212
1. ANEXO 1.- PREGUNTAS CASO. 213
2. ANEXO 2.- CASO TEC. DE MONTERREY MÉXICO. 217
3. ANEXO 3.- CASO VIRGINIA TECH – CSECP (CENTRO PARA LA PARTICIPACIÓN Y COMUNIDAD DE ASOCIACIONES ESTUDIANTILES)...272
4. ANEXO 4.- CASO UNIVERSIDAD DE EXTREMADURA. FUNDACIÓN UNIVERSIDAD – SOCIEDAD 303
5. ANEXO 5.- CASO UNIVERSIDAD DUOC-UC. PASTORAL, CHILE.....351
6. ANEXO 6.- APÉNDICE OECD.....367

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.0 Frase de Adolfo Prieto (mural a un costado de la Rectoría del Tec de Monterrey). 3
Figura 1.1 La Universidad como agente de cambio 32
Figura 1.2 Marco Conceptual Teórico (Cepeda, G. 2006) 36
Figura 1.3 Marco conceptual inicial versión 1.0....37
Figura 2.1 Dinámica de redes efectuales (Jee 2005)....46
Figura 2.2 Adaptación del Modelo de la Teoría Económica Institucional de North. Hernández, R. Díaz, J.C. (2006) 52
Figura. 2.3 Modelo Sociedad de Bienestar. Fuente: De Pablo, I. 2005 53
Figura.2.4 Modelo IDESS adaptación propia , 2011 54
Figura 2.5 Modelo Operativo de Intraemprendimiento Social desde la Universidad. Modelo propio, 2011....55
Figura 2.6 Modelo GEM (Bosma y Levie, 2010)....57
Figura 3.1.1 Dimensiones del perfil emprendedor Fuente: (De Pablo et al. 2004) 63
Figura 3.1.2 Dimensiones del perfil emprendedor Fuente: (De Pablo et al. 2004) 64
Figura 3.1.3 Dimensiones del perfil emprendedor Fuente: (De Pablo et al. 2004) 65
Figura 3.2 Modelo conceptual para el diseño de investigación. Fuente: Modelo de David A. Sherman, 2007 70
Figura 3.3 Dimensiones organizacionales según el alcance de las prácticas de intraemprendimiento Burgelman (1985)....80
Figura 3.4 Emprendimiento Corporativo Estratégico Ireland et al. (2003). 82
Figura 3.5 Contexto, Características y Resultados del emprendimiento corporativo.....82
Zahra et al. (2009)....82
Figura 3.6 Factores que apoyan el Intraemprendimiento en un esquema de Recursos y Capacidades. Elaboración propia.....91
Figura 3.7 Cultura e Intraemprendimiento. (Kuratko y Hornsby, 2005)....100
Figura 3.8 Teoría del cambio (Weiss y Bridgespan Group, Inc, 1998)....102
Figura 3.9 Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1992)....103
Figura 3.10 Acumen Fund Scorecard (McKinsey, 2001). 104
Figura 3.11 Social Return Assessment (Pacific Community Ventures.PCV, 2000). 105
Figura 3.12 Atkisson Compass Assessment for investors (Atkisson inc. 2000) 106
Figura 3.13 OASIS (REDF, 1999)....107
Figura 3.14 Social Return On Investment (SROI) (REDF, 1996)....110
Figura 3.15 Benefit-Cost analysis process (Arsène, et al. 1900)....111
Figura 3.16 PSIA (World Bank, 2000)....112
Figura 3.17 Modelo SCALERS (Bloom y Chatterji 2009)....115
Figura 3.18 Modelo del Balanceo de la Rueda. (Balance Wheel)....118
Figura 3.19 Marco Conceptual Teórico (Cepeda, 2006) 124
Figura 3.20 Marco Conceptual inicial del Intraemprendimiento Universitario versión 1.0..124
Figura 4.1 Marcos conceptuales y Dinámica de la investigación. (Cepeda, G. 2006) 130
Figura 5.1 Reunión GEM España con Don Felipe VI 141
Figura 5.2 Reconocimiento al Rector del Tec de Monterrey David Noel Ramírez con la Presea "Rafael Guízar y Valencia", por parte del Episcopado Mexicano. 146
Figura 5.3 El gobierno de la República honró al Tecnológico de Monterrey con el Premio Nacional del Emprendedor 147
Figura 5.4 Resumen IDESS- Tec de Monterrey Fundado en 2007. Fuente: Elaboración propia. 148
Figura 5.5 Resumen CSECP Virginia Tech. Fuente: Elaboración propia. ..153_Toc401739887

Figura 5.6 Resumen UEx-Fundación Universidad-Sociedad Fundada en 2005. Fuente: Elaboración propia. 159
Figura 5.7 Resumen Pastoral DUOC-UC Fundada en 1968 Fuente: Elaboración propia. 164
Figura 5.8 Antecedentes de las FIC´S a contrastar. Fuente: Elaboración propia. 167
Figura 5.9 Estructura de Gobierno de las FIC´S. Fuente: Elaboración propia. 168
Figura 5.10 Medición del impacto a la comunidad por parte de las FIC´S. Fuente: Elaboración propia. 169
Figura 5.11 Intraemprendimiento de las FIC´S. Fuente: Elaboración propia. 170
Figura 5.12 Factores que apoyan el Intraemprendimiento. Fuente: Elaboración propia. 171
Figura 5.13 Marco conceptual 1.0. Fuente: Elaboración propia. 172
Figura 5.14 Modelo téorico de las fundaciones Fuente: Hernández, 2010 173
Figura 5.15 Marco conceptual 2.0 174
Figura 5.16 Marco conceptual 3.0 175
Figura 5.17 Marco conceptual 4.0 176
Figura 6.1 Ejemplo de Intraemprendimiento Universitario (Galdámez, C. y Lozano, J., 2 .. 195

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1 Enfoques teóricos sobre el estudio de la función empresarial y la creación de empresas (“Entrepreneurship”) Fuente Veciana, J.M. (1999).....60
Tabla 3.2 Definiciones de Emprendimiento. Fuente: (Sánchez, 2011) 62
Figura 3.1.1 Dimensiones del perfil emprendedor Fuente: (De Pablo et al. 2004)63
Figura 3.1.2 Dimensiones del perfil emprendedor Fuente: (De Pablo et al. 2004)64
Figura 3.1.3 Dimensiones del perfil emprendedor Fuente: (De Pablo et al. 2004)65
Figura 3.2 Modelo conceptual para el diseño de investigación. Fuente: Modelo de David A. Sherman, 2007.....70
Tabla 3.3 de Emprendimiento Social. Fuente: adaptación propia 72
Tabla 3.4 Evolución de las definiciones de Intraemprendimiento y Emprendimiento Corporativo. Fuente: Corduras, A.; Guerrero, M. y Peña, I. (2011).....80
Tabla 3.6 Limitantes o estimuladores para llevar a cabo el desarrollo del Intraemprendimiento Social. Nueno (2005). 91
Tabla 3.7 Relación de diversas variables que afectan el intraemprendimiento. (Hornsby, et al. 2002) Corporate Entrepreneurship Instrument 99
Tabla 3.8 Capital Social. Fuente: elaboración propia.....123
Tabla 4.1 Características de los paradigmas de Investigación. Fuente: Arnal, del Rincón y Latorre (1992: 43) 132
Tabla 4.2 Ficha técnica del estudio empírico sobre las FIC´s 136
Tabla 5.1 Selección de Universidades con modelos de Emprendimiento Social desde sus Fundaciones, Centros o Institutos (FIC´s).....142
Tabla 5.2 Resultados contrastación de las FIC’s. Fuente: Elaboración propia....166
Tabla 5.3 Factores que más influyen en el Intraemprendimiento.....167

CHAPTER I

The old universities have changed radically, from being the main source of knowledge and wisdom, to become one of the main agents in the process of social, economic and cultural changes, which modern societies have experienced

(Universia Guadalajara, 2010).

CHAPTER I: OVERVIEW OF THE PROPOSAL

CHAPTER I PURPOSE

What are we looking for in this doctoral research?

What we want is to identify how we can apply knowledge in order to enhance the development of community. This requires identifying problems, face them, see if there is a theoretical basis that could support the possible solutions, develop based on case method, a model that can be tested and replicable in other contexts and finally recognize that we have limitations and that we could continue with further research on this topic.

In this research, we rely on the Inductive Method. The inductive method or inductivism is that scientific method that gets general conclusions from particular premises. Although Aristotle states that "Inductive knowledge is incomplete therefore it does not lead us to an absolute certainty," it is the most usual scientific method, in which we can distinguish four basic steps: observation of facts for registration; the classification and study of these facts; inductive derivation of the events, providing access to generalization; and contrasting. For Francis Bacon, considered as the father of empiricism, he discusses that "experience is a resource used as a way of knowing, the importance of love, the observation or the desire to dominate nature."

1.0 INTRODUCTION

When we see the problems that affect humanity, we become aware of its needs and we seek to figure out many problems. In this quest we use science and we see that one of the tools to improve is: Social Entrepreneurship. As we know, these actions are not new, since the ancient Greek culture we know Solon, one of the Seven Sages of Greece, he took action on behalf of the community.

We can say that Solon made a "social entrepreneurship" but it was until 1980 that the term was created by Bill Drayton, founder of Ashoka, characterizing people with this sensitivity and thus acting as social entrepreneurs, identifying them by their commitment with an innovative way for solving social problems through business-like structures that enables them to achieve a strong social impact in order to vanish the most pressing needs of the community, looking for these actions to be replicated in other contexts. Years later a definition that includes this activity is proposed. Dees (1998) has proposed a broader definition of Social Entrepreneurship, emphasizing the role of change agents in the social sector, by adopting a mission that creates sustainable social value, recognizing and applying rigorous new opportunities to serve that mission, engaging in a process of continuous innovation, adapting and learning, acting with courage without being limited by resources currently in hand, and finally having a greater sense of responsibility to the sectors it serves and to the results created.

For (Dees, 1998) social entrepreneurs, in their role as change agents are constantly engaged in processes of continuous innovation, adaptation and learning. For example, for the Schwab Foundation, social innovation is based on identifying a new product or service to offer to a disadvantaged group or to find a new approach to solve a social problem. However, many of the social problems are complex and so are their solutions. The above answers does not work for new challenges and the urgency needs capacity to build innovative alternatives to the organizational, social and economic formulas that have led to the critical situation (Good and Pizarro, 2009).

Therefore we must rely on a source of knowledge creation such as universities, to trust on science and generate knowledge that can be transferred for the good of mankind. That is why this Doctoral Thesis seeks to relate different variables that generate positive social outcomes on the social intra-entrepreneurship within the University, and to compare organizations (foundations, institutes or centers) originated from university and the impact generated in the community.

Due to limited literature on Social Intra-entrepreneurship, the thesis is based on work on Social Entrepreneurship and Intra-entrepreneurship. The first has as a mission to support and develop the community as a commitment to create new business models of activity to develop products and services that meet the basic needs of underserved groups by social and economic conventional institutions (Paul, 2005). On the other hand we have some manifestations of social entrepreneurs: "Social entrepreneurs are not satisfied distributing fish, even teaching fish. They will not rest until they revolutionize the fishing industry "(Bill Drayton, Founder of Ashoka). In order to analyze the issue of Social intra-entrepreneurship, I will start the analysis with the research done by Bojica (2009), which discusses organizational entrepreneurship. Under this concept multiple and different organizational phenomena have met such as the creation of a new business by an existing company (Block and McMillan, 1993), the promotion of new ideas for products and processes by an individual or group of individuals within the organization often called intra-entrepreneurship (Pinchot, 1985) or an Entrepreneurial Philosophy impregnated in the profile of the organization and its operations, known as Entrepreneurial Management (Stevenson and Jarillo, 1990), Entrepreneurship Guidance (Lumpkin and Dees, 1996), Entrepreneurial posture (Covin and Slevin, 1991) or Strategic Entrepreneur (Ireland et al 2003).

The development of Social Entrepreneurship looks as a result the benefit in a community. This benefit should not necessarily be cheap but with added value to the group, based on the development of social capital.

Fukuyama (1999) speaks of Social Capital, defined as norms and values that promote trust and social cooperation and constitute in an utilitarian way to weigh the relevance of cultural factors in the development process, starting from the premise that not all cultures are likely to promote economic growth. Within the area of development of Social Capital, an activity that has had great impact is the generation of microfinance.

The goal of microfinance is an example of one of the most successful instances of creation and use of Social Capital (Ocampo, 2001).

Muhammad Yunus, founder of Grameen Bank and father of microcredit, provides a classic example of social entrepreneurship. He states: "... young people have to think differently, they are people who are not seeking employment, but they are people that facilitate employment ... More than a job seeker, you must be a facilitator of work. So your mission in life is to create jobs for others ... At every social problem we can respond with a social business that does not generate income, because ... It is possible to think of the man's interest to create a business to help others and thus change the lives of people "(Yunus, 2010).

One of the lines of development of Social Entrepreneurship is to generate social enterprises. "Social Business is the result of social entrepreneurship entities, with primarily social objectives, it has associative elements and business elements, though it can take any legal form" (Paul and Pizarro, 1988).

This research will examine how universities through Social Intra-entrepreneurship can generate and support Social Enterprise in communities that result in the training and empowerment so they can generate their collective common good. "Our national capacity to manage the process of change depends critically on our universities, our success in the future depends on mobilizing more effectively the imagination, creativity, skills and talents of all our citizens and we depend on how we use knowledge to build economic strength and social harmony "(Varela, 2009).

That is why according to (Varela, 2009) we might ask: "Is it possible and desirable for citizens to be able to generate their own jobs and make a living?

Is there a social responsibility to the most capable citizens of generating jobs for their less privileged fellows? "

The relevance of Social Entrepreneurship has manifested itself in several ways: the increase in Social Entrepreneurship Research by scholars in management is growing as more business students trying to make a difference in the world. Examples include (Stevenson, 2008) business schools and their reaction when developing more courses (Bock and Ashoka's Global Academy for Social Entrepreneurship, 2006; Walsh and Bock, 2007) and the creation of university centers and institutes focused on the development of social enterprises (Hoogendoorn, pfennigs and Tugrik, 2009). (Moss and Lumpkin, 2009) identify 152 articles focused on social development and social enterprises in academic journals over the past 20 years from a variety of disciplines, while (Hill, Kotharthi, and Shea, 2010) we found 212 scientific items published in Social Entrepreneurship and 128 journals between 1968 and 2007.

1.1 PROBLEM DEFINITION

In this thesis we analyze from previous research to build an integrative model of social intra-entrepreneurship based on the creation of organizations (foundations, institutes or centers) originated from the universities, with the goal of helping the most needy. With this model, different phenomena will be explained and we will seek to predict results that they have not been foreseen or explained in existing frameworks. To date, the phenomenon of Social Intra-entrepreneurship from Universities has lacked for a theoretical framework.

"Not only governments are adopting measures to improve entrepreneurial activity, but also the Academy has been interested in entrepreneurship as a field of scientific research (Bygrave and Hofer, 1991; Johannisson and Landström, 1997; Davidsson, 2003; Crow, 2005, etc.).

It is important to acknowledge that there is a structural change in universities in their traditional missions: of education and research to a third task, the commercialization of new knowledge for economic development (Etzkowitz et al., 2000). But also is important the relevance of knowledge transfer for the benefit of the community.

Ortega (1937) expressed the third mission of the university, which asks the University to develop and transfer knowledge to benefit the community. Likewise Etzkowitz (2000) also discusses the responsibility of the University in the transfer of knowledge.

The University plays an important role because it is now considered as one of the main sources of innovation in a country or territory (Veciana, 2007).

Social Problems
New Millennium Goals (UN 8th plenary meeting 8 September 2000)

1. - Eradicate extreme poverty and hunger.
2. - Achieve universal primary education.
3. - Promote gender equality and women's autonomy.
4. - Reduce child mortality.
5. - Improve maternal health.
6. - Combat HIV-AIDS, malaria and other diseases.
7. - Ensure environmental sustainability.
8. - Develop a global partnership for development

The social problems more intriguing for nowadays society are:
- Health.
- Education.
- Environment.
- Poverty.
- Social Exclusion

As the most important for the current society, even in a global context.
(Morales, 2008; Phills et al. 2008; Mulgan, 2006, Christensen et al. 2006)

On the other hand, given the situation around our environment other problems that have arisen are:

- Insecurity.
- Unemployment.
- Lack of motivation of young people.
- Distrust in government agencies.
- Gaps in the dialogue among government, agencies and community.

Starting from some examples, we have that in Mexico: 7.8 million people are considered as not in education, employment or Training. National Youth Survey 2011.

- Spain: the unemployment rate is 25% in June 2012.
- Chile: 6 months student strike in June 2012.
- USA: March of Indignant Movement in Boston and N. Y. (Wall Street) in February 2012.

In situations of crisis, like nowadays, economic imbalances gradually lead social imbalances that, basically through unemployment are a source of exclusion, of marginalization and poverty.

In these circumstances, social problems become complex and, therefore, so do their solutions. The previous answers don't figure out new problems and it is urgent to build innovative alternatives to the organizational, social and economic formulas that have led to the critical situation. Bueno. E, Pizarro. F (2010)

Given this what we should do:

No country, state or organization can go further than the talent on their people, that is why universities, which generate talent, have a responsibility to generate models that can help combat the problems that countries face.

We look for a positive psychology to address these problems as commented on his holiness John Paul II:

"Do not be easily defeated by evil, but overcome evil with good."

"Young people are threatened ... by the bad use of advertising techniques that stimulate the natural inclination to avoid hard work by promising the immediate satisfaction of every desire."

- Note: speech in his fourth visit to Mexico (1999), in a meeting with 140,000 young at Azteca Stadium.

1.2 JUSTIFICATION

There is a structural change in European universities regarding the University Traditional Missions: from education and research, to a third task, the transfer of new knowledge for economic development (Etzkowitz et al. 2000).

Ortega y Gasset pointed on the third mission of the university which demands the University to develop and transfer knowledge in order to benefit the community, in the same way Ezkowitz also discusses the responsibility of the University with the transfer of knowledge.

In our Latin American context we can quote Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (Tec de Monterrey).

The formation of better citizens is a main objective for Monterey Tech but also for universities in general. The mission of Monterrey Tech in one of its paragraphs says: Training citizens committed for the development of their community in aspects such as economic, political, cultural and social. For that reason it's important for Monterrey Tec to develop civic competitiveness as well as measuring the progress of the same one. One way in which citizenship can be promoted, generated, tracked and measured is through Student Groups, fostering through them the support and development of activities to aid disadvantaged communities. And his vision is: formation of leaders with three characteristics: entrepreneurship spirit, human sense (ethics, citizenship and social mortgage) and internationally competitive.

As an example of citizenship, Ortega y Gasset discusses that "If within community everybody expects something for nothing in exchange this community will tend to disappear." That is why it's important the engagement for the community development.

A new approach is to promote knowledge spillover through an entrepreneurial university. The integration of the mission of a university for economic and social development demands universities to transform traditional teaching and research universities to a model of entrepreneurial universities. Nowadays there is a considerable international literature against the notion of what it has been called the entrepreneurial university (Gibb, Haskins, and Robertson 2009).

José Ortega y Gasset (1930), who in his famous article "The mission of the university," he says: "The University consists first and for now, about teaching that the average man should receive; it is imperative to do from the average man, primarily a learned man, rank him up to nowadays times ... and we have to make from the average man a good professional". Ortega y Gasset (1930) argues that

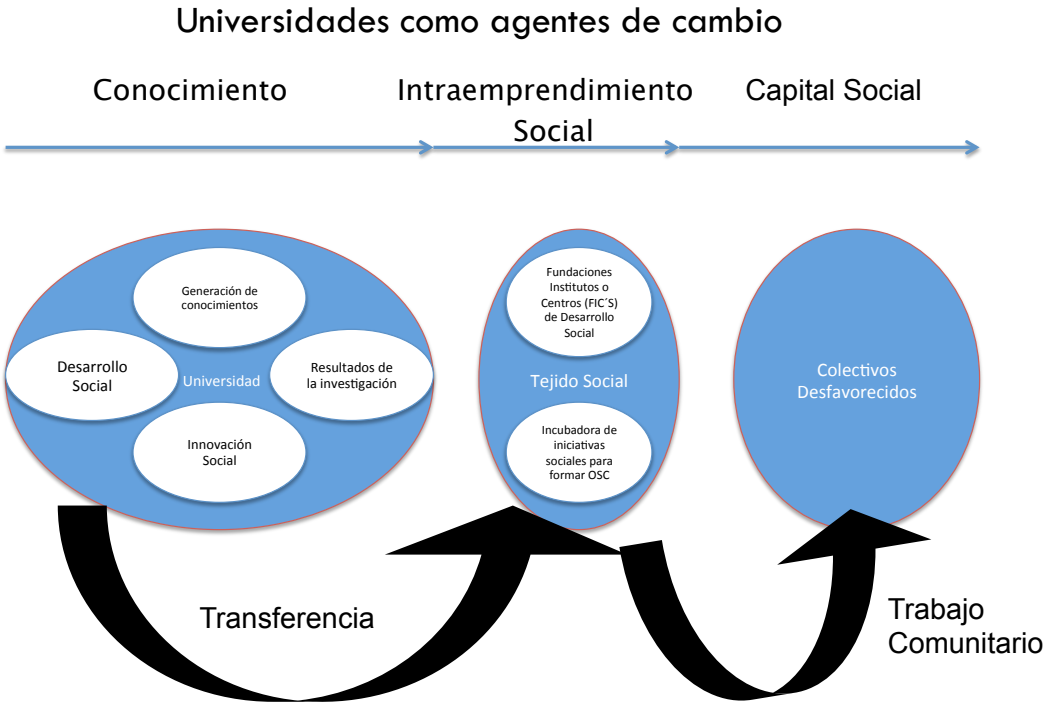
the university should teach culture. He defines culture as the system of ideas that every age has. "Those who he called living ideas or they from which it can be lived, are the repertoire of our effective beliefs about what the world is and the others, on the hierarchy of values that have things and actions: which are estimable, which are less. "

People cannot live without reacting to our environment and to the neighbors with whom we live, making an intellectual interpretation of them and some possible behaviors with them. The clarification of who is a responsible citizen and how to form citizens is a major challenge for parents and educators in these times of profound change.

To react to the environment is necessary to have innovators within the organization that may be activated quickly; these people are known as intra-entrepreneurs.

Likewise, more and more colleges are being required to operate in a more entrepreneurial way to commercialize the results of their research and develop knowledge-based companies organisms. "Universities are currently in a" second revolution, "incorporating economic and social development as part of its mission"

Kirby (2005); according to (Etzkowitz 1998, 2003 and 2004); (Etzkowitz and Leydesdorff 2000) and (Etzkowitz et al 2000).



Fuente: Elaboración propia a partir de Universia (2010)

The old university was radically transformed from being the main source of knowledge and wisdom, to become one of the main actors in the process of social, economic and cultural changes experienced by modern societies (Universia, 2010).

"The idea of 'social entrepreneurship' has hit a nerve" (Dees, 1998). It can be concluded that, over ten years since the declaration of Dees, the "nerve" has only become more sensitive, given the increasing attention of business, government and the fields of education and research. In the last decade, new social enterprises have come and gone, supporting organizations such as the Skoll, Ashoka Foundation, other example of the foundations that have been founded is the Schwab Foundation for Social Entrepreneurs; university research centers have been created and teaching programs for future social entrepreneurs in universities such as Harvard, the Harvard's Social Enterprise Initiative at its School of Business, the University of Oxford, the Skoll Centre for social Entrepreneurship at the Said Business School and the Center for Social Innovation at Stanford University, to name a few. Various articles and special editions on social entrepreneurship have appeared in specialized journals such as the International Journal of Entrepreneurship Education (2003), the Journal of World Business (2006), the International Journal of Entrepreneurship and Research (2008), the Journal of social Entrepreneurship, the Social Enterprise Journal, the International Journal of social Sciences and Entrepreneurship, among others, and policies have been developed with a regulatory purpose or support with regard to social enterprises.

The increase in research on social entrepreneurship by management scholars is growing as more business students are trying to make a difference in the world (Stevenson, 2008) and how business schools react to develop more courses (Bock and Ashoka Global Academy for Social Entrepreneurship, 2006; Krueger, Welsh and Bock, 2007) and Centers, Institutes and foundations of universities dedicated to social entrepreneurship (Hoogendoorn, Pfennigs and Tugrik, 2009).

Finally, it has been found that there is a commitment to create new business models to develop products and services that meet the basic needs of less favored groups groups by conventional social and economic institutions. Paul (2005).

1.3 Research Questions

1. What kind of factors enhances social intra-entrepreneurship from the University?

2. What is the best way to measure social impact on a foundation, institution or center (FIC's) emanating from the University?

a. Return On Investment (ROI)

b. Social rate of return investment (SROI)

c. Scallers

d. Mixed qualitative and quantitative measurement

e. Logical framework matrix, etc.

1.4 OBJECTIVES

Develop a comprehensive model of social intra-entrepreneurship from the University that supports University-Society Foundations.

1.5 SPECIFIC OBJECTIVES

1. Identify, compare and validate an inventory of factors that affect the development of the Social intra-entrepreneurship from the University.

2. Validate what would be the best tool to measure social impact on a foundation, institution or center (FIC's) emanating from the University?

1.6 CONTRIBUTION

This research is a descriptive and comparative analysis of Foundations, Institutes and Centers (FIC's) from four countries: Chile, Spain, the US and Mexico. Comparing and analyzing:

1. What are the factors that influence the development of intra-entrepreneurship?

2. What are the tools used to measure the impact on the community (Social Impact)?

3. Validation of the organizational culture as a catalyst variable for social intra-entrepreneurship in FIC's

1.7 STRUCTURE

In order to achieve the objectives of this research we have decided to divide it into six sections.

In the first section we will see the different theories and models that support entrepreneurship, such as:

1. Resource-Based Theory: published in 1984 with the publication of the article "The resource-based view of the firm" by Professor Binger Wernerfelt.

2. Stakeholder Theory (Freeman, 1984) it tells us that the first definition of "stakeholder" is usually attributed to an internal memo report from Stanford Research Institute (SRI) in 1963.

3. The theory of effectuation: Sara Sarasvathy is considered as the creator of this theory, based on the empirical evidence provided in her dissertation (Sarasvathy, 2001).

4. The Theory of Social Capital: Pierre Bourdieu is considered in his seminal work as the first person that made a systematic analysis of social capital. His theory first appeared in "Interim Notes" published in "Proceedings of the Social Sciences Search" in 1980.

5. Institutional Economic Theory (North, 1990) in his seminal work on institutional theory begins his book by arguing that "institutions are the rules of the game in a society, or more formally, are the constraints originated that provoke human interaction "(North, 1990).

6. Economic Model of Institutional Theory by North

7. Model of Welfare Society by Pablo

8. Model IDESS (Institute for Sustainable Social Development)

9. Operational Model Intra-entrepreneurship

10. Model GEM Bosma and Levie

In a second section we will see the following:
1. Traditional and Social Entrepreneurship
2. Social innovation
3. The traditional and social intra- entrepreneurship.
4. The factors and variables that facilitate social entrepreneurship
5. Culture
6. Social Impact (how to measure the success of social enterprises)
7. Social capital
8. The conceptual model

In the third section the methodology that was used to perform the empirical study is explained, the qualitative methodology has a logic that follows a process where from experience it is interpreted from various points of view. Its design is open to the invention (creativity), data acquisition (discovery) and analysis (interpretation) (Valles, 1999).

In section four each of the cases are shown to compare:

1. The Institute for Sustainable Social Development (IDESS) Tecnologico de Monterrey, Mexico

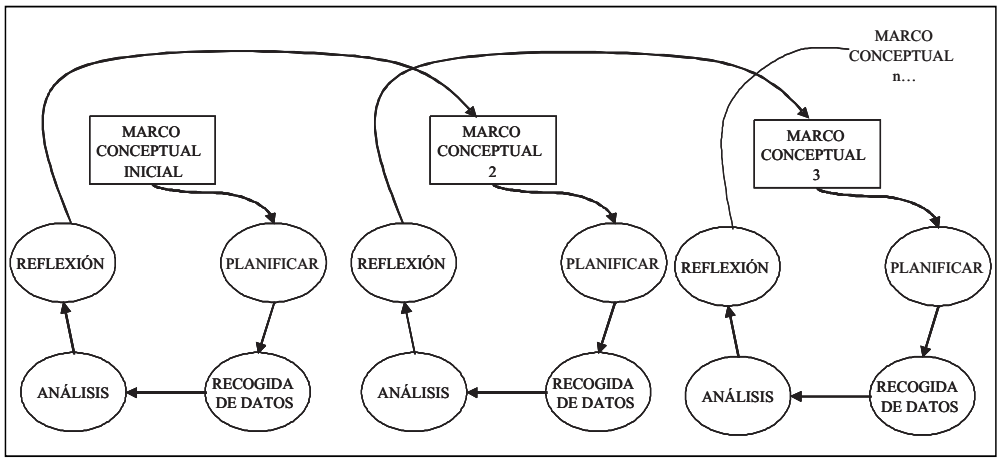
2. The Center for Student Engagement and Community Partnerships (CSECP) Virginia Tech University US

3. The University and Society Foundation, University of Extremadura, Spain

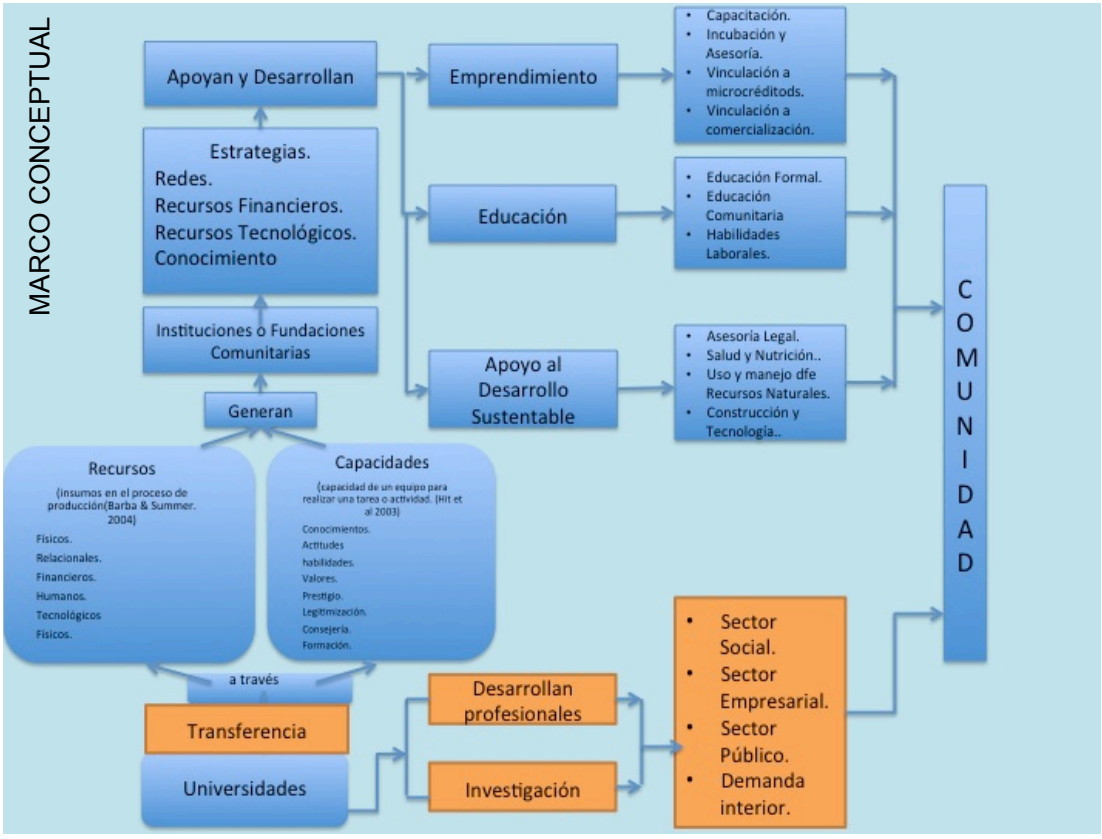
4. Pastoral DUOC- University Catholic University of Chile, Chile

The fifth section shows the results obtained when contrasting the different Foundations, Institutes or Centers (FIC'S) making emphasis on the factors that motivate the Social Intra-entrepreneurships.

In the final section conclusions will be made contrasting the FIC's as general conclusion, limitations, future research, and the final conclusion.



Conceptual frameworks and dynamic research (Cepeda, G. 2006)



CAPÍTULO I

Las viejas instituciones universitarias se han transformado radicalmente pasando de ser la fuente principal del conocimiento y el saber, a convertirse en uno de los principales agentes del proceso de cambios sociales, económicos y culturales, que han experimentado las sociedades modernas
(Universia Guadalajara, 2010)

CAPÍTULO I: RESUMEN DE LA PROPUESTA

OBJETIVO CAPÍTULO I

¿Qué buscamos en esta investigación doctoral?

Lo que deseamos es identificar cómo podemos contribuir a que el conocimiento pueda ayudar al desarrollo de la comunidad. Para ello es necesario identificar los problemas, enmarcarlos, ver si existe sustento teórico que pudiera apoyar a las posibles soluciones, desarrollar en base al método de casos un modelo que pueda ser testado y replicable en otros contextos y por último, con humildad reconocer que tenemos limitaciones y que pudiéramos seguir con futuras investigaciones sobre este tema.

En esta investigación nos basaremos en el Método Inductivo. El método inductivo o inductivismo es aquel método científico que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares. Aunque, Aristóteles establece que "El conocimiento inductivo es incompleto pues no nos lleva a una certeza absoluta", se trata del método científico más usual, en el que pueden distinguirse cuatro pasos esenciales: la observación de los hechos para su registro; la clasificación y el estudio de estos hechos; la derivación inductiva que parte de los hechos y permite llegar a una generalización; y la contrastación. Para Francis Bacon, considerado como el padre del empirismo, él aborda y plantea que "la experiencia es un recurso utilizado como modo de saber, la importancia del amor a la observación o el deseo de dominar a la naturaleza".

1.0 INTRODUCCIÓN

Cuando vemos las problemáticas que afectan a la humanidad, nos concientizamos de sus necesidades y buscamos cómo poder ayudar a solucionar tantos problemas. En esa búsqueda recurrimos a la ciencia y vemos que una de las herramientas para poder ayudar es, sin ser una panacea, el Emprendimiento Social. Como ya sabemos, estas acciones no son nuevas ya que desde la antigua cultura griega tenemos que Solón**1**, uno de los siete sabios de Grecia, realizó acciones en pro de la comunidad.

Podemos decir que Solón hizo "emprendimiento social" pero fue hasta 1980 que el término fue generado por Bill Drayton -fundador de Ashoka- caracterizando a las personas que tienen esa sensibilidad y actúan en consecuencia como emprendedores sociales, identificándolos por su compromiso con una forma innovadora de solucionar problemas sociales mediante una estructura de tipo empresarial y que los hace capaces de

1 Solón1 (en griego Σόλων) (c. 640 a. C. - 559 a. C.)
fue un poeta, emprendedor, legislador y estadista ateniense, uno de los siete sabios de Grecia, que en la fue un poeta, emprendedor, legislador y estadista ateniense, uno de los siete sabios de Grecia, que en la época clásica de Grecia se ocupaban de las cuestiones mediante deliberación, es decir, intercambiando argumentos hasta alcanzar un acuerdo conveniente. Este procedimiento se completaba con la votación como último recurso. Tres principios regían la Asamblea: Isonomia, igualdad ante la ley; Isegoria, igualdad de palabra; Koinonia, comunidad de cooperación para alcanzar el bien público, el bien de todos, en lugar de centrarse en el bien particular. Gobernó en una época de graves conflictos sociales producto de una extrema concentración de la riqueza y poder político en manos de los eupátridas, nobles terratenientes de la región del Ática. Su Constitución del año 594 a. C. implicó una gran cantidad de reformas dirigidas a aliviar la situación del campesinado asediado por la pobreza, las deudas (que en ocasiónes conducían a su esclavización) y un régimen señorial que lo ataba a las tierras de su señor o lo conducía a la miseria.

lograr un fuerte Impacto Social para poder paliar las necesidldes más apremiantes de los colectivos más necesitados, así mismo, buscando que estas acciones sean replicables para ser aprovechados en otros contextos. Años más tarde se propone una definición que englobe esta actividad. Dees (1998) ha propuesto una definición más amplia de Emprendimiento Social, enfatizando un rol de agente de cambio en el sector social, mediante la adopción de una misión para crear un valor social sostenible, reconociendo y aplicando rigurosamente nuevas oportunidades para servir a esa misión, comprometiéndose en un proceso de innovación continua, adaptándose y aprendiendo, actuando con valentía, sin estar limitados por la los recursos que están actualmente a la mano y finalmente que presenta una mayor sensación de rendición de cuentas a los sectores que sirve y para los resultados creados.

Para (Dees, 1998) los emprendedores sociales, en su condición de agentes de cambio, están constantemente inmersos en procesos de continua innovación, adaptación y aprendizaje. Por ejemplo, para la Fundación Schwab**2**, la innovación social se basa en identificar un nuevo producto o servicio para ofrecer a un colectivo desfavorecido o en encontrar una nueva aproximación a un problema social. Ahora bien, muchos de los problemas sociales son muy complejos y como consecuencia, también sus soluciones. Las respuestas anteriores no sirven para los nuevos problemas y la urgencia exige capacidad de construir alternativas innovadoras a las fórmulas organizativas, sociales y económicas que han dado lugar a la situación crítica (Bueno y Pizarro, 2009).

Por eso debemos recurrir a una fuente generadora de conocimiento como son las Universidades, para poder basarnos en la ciencia y generar conocimiento que pueda ser transferido para el bien de la humanidad. Es por ello que la presente Tesis Doctoral busca relacionar diferentes variables que generan resultados positivos en el intra-emprendimiento social dentro de la Universidad, así como comparar las organizaciones (fundaciones, institutos o centros) emanadas de la universidad y el impacto que generan en la comunidad.

Dada la escasa literatura acerca del Intraemprendimiento Social, la tesis se basará en trabajos sobre Emprendimiento Social e Intraemprendimiento en general. El primero tiene en su misión el apoyo y desarrollo de la comunidad como un compromiso para crear nuevos modelos de actividad para desarrollar productos y servicios que satisfacen las necesidades básicas de colectivos desatendidos por las instituciones sociales y económicas convencionales (de Pablo, 2005). Por otro lado tenemos algunas manifestaciones de emprendedores sociales: “Los emprendedores sociales no se quedan satisfechos repartiendo pescado, ni siquiera enseñando a pescar. No descansarán hasta revolucionar la industria pesquera” (Bill Drayton, Fundador de Ashoka). Para analizar el tema del Intraemprendimiento Social se iniciará con la investigación realizada por Bojica (2009) acerca del emprendimiento organizacional. Bajo este concepto se han reunido múltiples y a veces diferentes fenómenos organizacionales como son la creación de un nuevo negocio por una empresa existente (Block y Mc Millan, 1993), la promoción de nuevas ideas de productos y procesos por un individuo o un grupo de individuos dentro de la organización frecuentemente llamada Intraemprendimiento (Pinchot, 1985) o una Filosofía Emprendedora impregnada en el perfil de la organización y en sus operaciones,

2 La Fundación Schwab para el Emprendimiento Social, entidad con sede en Suiza vinculada al Foro Económico Mundial, busca identificar a una selecta comunidad de emprendedores sociales e involucrarla en la formación de agendas globales, regionales y sectoriales que mejoren la sociedad

conocida como Gestión Emprendedora (Stevenson y Jarillo, 1990), Orientación Emprendedora (Lumpkin y Dees, 1996), Postura Emprendedora (Covin y Slevin, 1991) o Emprendedor Estratégico (Ireland et al 2003).

El desarrollo del Emprendimiento Social busca dar como resultado el beneficio en una comunidad. Este beneficio no necesariamente debe ser económico pero sí de valor agregado al colectivo, basándose en desarrollo de Capital Social.

Fukuyama (1999) habla del Capital Social, definido como normas y valores compartidos que promueven la confianza y la cooperación social y que constituyen una forma utilitaria de ponderar la relevancia del factor cultural en el proceso de desarrollo, partiendo de la premisa de que no todas las culturas son proclives a fomentar el crecimiento económico. Dentro del área de desarrollo de Capital Social, una actividad que ha tenido gran impacto es la generación de microfinancieras.
El área de las microfinanzas es un ejemplo de una de las instancias más exitosas de creación y aprovechamiento del Capital Social (Ocampo, 2001).

Muhammad Yunus, fundador del Banco Grameen y el padre de los microcréditos, ofrece un ejemplo clásico de los emprendimientos sociales. Quien comenta: "…los jóvenes tienen que pensar de manera diferente, que son personas que no buscan empleo, sino que lo facilitan… Más que una persona que busca trabajo, debe ser un facilitador de trabajo. Por lo que su misión en la vida es crear puestos de trabajo para otros… A cada problema social podemos responder con un negocio social, que no genere rendimientos, ya que… Es posible pensar en el interés del hombre por crear un negocio para ayudar a otros y así cambiar la vida de las personas" (Yunus, 2010).

Una de las líneas de desarrollo de un Emprendimiento Social es generar empresas sociales. "La Empresa Social es el resultado de la iniciativa emprendedora de entidades sociales que, con objetivos eminentemente sociales, aúna en sí misma elementos asociativos y elementos empresariales, pudiendo adoptar para ello cualquier forma jurídica" (de Pablo y Pizarro, 1988).

En esta investigación se analizará cómo las Universidades a través del Intraemprendimiento Social pueden generar y apoyar Emprendimientos Sociales en las comunidades que den como resultado la capacitación y empoderamiento para que puedan generar bienestar común en sus colectivos. "Nuestra capacidad nacional para dirigir el proceso de cambio depende en forma crítica de nuestras universidades, nuestro éxito en el futuro depende de movilizar más efectivamente la imaginación, la creatividad, las habilidades y el talento de todos nuestros ciudadanos y dependemos de cómo usemos el conocimiento para construir la fortaleza económica y la armonía social" (Varela, 2009).

Es por ello que de acuerdo a (Varela, 2009) podríamos preguntarnos lo siguiente: "¿Es posible y conveniente que los ciudadanos sean capaces de generar su propio trabajo y sustento?

¿Existe una responsabilidad social de los ciudadanos más capacitados de generar empleos para sus compatriotas menos privilegiados?"

La relevancia del Emprendimiento Social se ha manifestado en diversas formas: el aumento en la investigación del Emprendimiento Social por los estudiosos de la gestión

está creciendo a medida que más estudiantes de negocios tratan de hacer una diferencia en el mundo. Ejemplo de ello son (Stevenson, 2008) las escuelas de negocios y su reacción al desarrollar más cursos (Bock y la Academia Global de Ashoka para el Emprendimiento Social, 2006; Walsh y Bock, 2007) y la creación de Centros e Institutos universitarios enfocados al desarrollo de empresas sociales (Hoogendoorn, Pfennigs, y Tugrik, 2009). (Moss y Lumpkin, 2009) identifican 152 artículos enfocados al desarrollo social y las empresas sociales en las revistas académicas en los últimos 20 años a partir de una variedad de disciplinas, mientras que (Hill, Kotharthi, y Shea, 2010) encontramos 212 artículos científicos publicados en Emprendimiento Social y 128 revistas entre 1968 y 2007.

1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

En esta Tesis Doctoral estamos partiendo de otras investigaciones anteriores para generar un modelo integrador de intraemprendimiento social basada en la creación de organismos (fundaciones, institutos o centros) emanados desde las Universidades, con el objetivo de ayudar a los colectivos más necesitados. Con este modelo se explicarán fenómenos y se buscará predecir resultados que no han sido previstos o explicados en marcos conceptuales existentes. Hasta la fecha, el fenómeno del Intraemprendimiento Social desde las Universidades ha carecido de un marco teórico.

"No sólo las Administraciones Públicas vienen estableciendo medidas de fomento de la actividad emprendedora, sino que también la Academia se ha interesado por la creación de empresas como campo de investigación científica (Bygrave y Hofer, 1991; Johannisson y Landström, 1997; Davidsson, 2003; Cuervo, 2005, etc.).

Es importante analizar que existe un cambio estructural en las universidades de sus misiones tradicionales: de la educación y la investigación a una tercera tarea, la comercialización de nuevos conocimientos para el desarrollo económico (Etzkowitz et al. 2000). Pero también la relevancia de la transferencia de conocimientos para el beneficio de la comunidad.

Ortega (1937) comentaba acerca de la tercera misión de la universidad la cual pide que la Universidad debe desarrollar y transferir conocimiento que beneficie a la comunidad. De la misma manera Etzkowitz (2000) también comenta la responsabilidad de la Universidad en la transferencia de conocimiento.

La Universidad juega un papel importantísimo porque actualmente se la considera como una de las fuentes principales de la innovación de un país o territorio (Veciana, 2007).

Problemas Sociales

Objetivos del Milenio (UN 8th plenary meeting 8 September 2000)

1.- Erradicar la pobreza extrema y el hambre
2.- Lograr la enseñanza primaria universal
3.- Promover la igualdad de género y la autonomía de la mujer
4.- Reducir la mortalidad infantil
5.- Mejorar la salud maternal
6.- Combatir el VIH-SIDA, paludismo y otras enfermedades
7.- Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente

8.- Fomentar una asociación mundial para el desarrollo

Los problemas sociales más acuciantes para la sociedad actual que se aportan como referencia son:

- Salud
- Educación
- Medioambiente
- Pobreza
- Exclusión social

(Morales, 2008; Phills et al., 2008; Mulgan, 2006; Christensen et al., 2006)

Por otro lado ante la situación que estamos viviendo en nuestro entorno se han agravado otros problemas como son:

- Inseguridad
- Desempleo
- Desmotivación de los jóvenes
- Desconfianza en los organismos gubernamentales
- Vacíos en la interlocución entre gobierno-organismos y la comunidad

Partiendo de algunos ejemplos, tenemos que en México hay 7.8 millones de personas que ni estudian ni trabajan (Encuesta Nacional de la Juventud 2010).

- España: Aproximadamente 25% de tasa de desempleo a Junio 2012
- Chile: 6 meses de huelga estudiantil a Junio 2012
- USA: Marcha de "Indignados" en Boston y N.Y. (Wall Street) Febrero 2012

En contextos de crisis como el actual, los desequilibrios económicos dan lugar progresivamente a desequilibrios sociales que, fundamentalmente vía desempleo, son fuente de situaciones de exclusión, marginación y pobreza.
En estas circunstancias, los problemas sociales se vuelven complejos y como consecuencia, también sus soluciones. Las respuestas anteriores no sirven para los nuevos problemas y la urgencia exige capacidad de construir alternativas innovadoras a las fórmulas organizativas, sociales y económicas que han dado lugar a la situación crítica. (Bueno y Pizarro, 2010)

Ante esto qué debemos hacer:
Ningún país, estado u organización, puede ir más lejos que el talento que tenga su gente, es por ello que las Universidades, que son generadoras de talento, tienen la responsabilidad de generar modelos que puedan ayudar a combatir los problemas que enfrentan los países.
Debemos buscar una psicología positiva para enfrentar estos males tal y como lo comentaba su santidad San Juan Pablo II:

- "No se dejen vencer por el mal antes bien, vence al mal con el bien".
- "Los jóvenes están en peligro ... por el mal uso de las técnicas publicitarias que estimulan la inclinación natural a evitar el trabajo duro con la promesa de la satisfacción inmediata de todos los deseos."
  *Nota: discurso en su cuarta visita a México (1999), durante un encuentro con 140.000 jóvenes en el Estadio Azteca.

Lo anterior debe estar basado en investigaciones desarrolladas en las Universidades para ayudar a las comunidades más necesitadas de cada país.

1.2 JUSTIFICACIÓN

Existe un cambio estructural en las universidades europeas de su misión tradicional: de la educación y la investigación a una tercera tarea: la comercialización de nuevos conocimientos para el desarrollo económico (Etzkowitz et al. 2000).

Ortega y Gasset comenta, acerca de la tercera misión de la universidad la cual debe desarrollar y transferir conocimiento que beneficie a la comunidad, de la misma manera Etzkowitz también comenta la responsabilidad de la Universidad en la transferencia de conocimiento.

En nuestro contexto latinoamericano podemos citar al Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (Tec de Monterrey).

Es misión del Tec de Monterrey en particular, pero de las Universidades en general, formar mejores ciudadanos. La misión del Tec en uno de sus párrafos dice: Formar ciudadanos comprometidos con el desarrollo de su comunidad en lo económico, político, cultural y social. Es por ello que para el Tec es importante el desarrollo de la competencia ciudadana, así como medir el avance de la misma. Una de las formas en las que se puede promover, generar, seguir y medir la ciudadanía es a través de los grupos estudiantiles formalmente registrados, fomentando en ellos el desarrollo de actividades en pro de comunidades menos favorecidas. Y su Visión es: Formar Líderes con tres características: espíritu emprendedor, sentido humano (ética, ciudadanía e hipoteca social) y competitivos internacionalmente.

Por otro lado como un ejemplo de ciudadanía, Ortega y Gasset (1930), comentaba que "cuando en una comunidad todos esperan recibir algo sin dar nada a cambio esta comunidad tiende a desaparecer". Es por ello el compromiso del desarrollo con la comunidad.

Un nuevo enfoque es la promoción del desbordamiento del conocimiento a través de una universidad emprendedora. La integración de la misión de una universidad para el desarrollo económico y social insta a las universidades hacia la transformación de la enseñanza tradicional y las universidades de investigación a universidades emprendedoras. En la actualidad existe una considerable literatura internacional frente a la noción de lo que se ha denominado la universidad empresarial (Gibb, Haskins, y Robertson 2009).

José Ortega y Gasset (1930), quien en su célebre artículo sobre "La misión de la universidad" nos dice: "La Universidad consiste, primero y por lo pronto, en la enseñanza que debe recibir el hombre medio; hay que hacer del hombre medio, ante todo un hombre culto, situarlo a la altura de los tiempos...y también hay que hacer del hombre medio un buen profesional". Ortega y Gasset (1930) defiende que la Universidad debe enseñar cultura. Entiende por cultura el sistema de ideas vivas que cada época posee. "Esas que llamó ideas vivas o de que se vive, son, ni más ni menos, el repertorio de nuestras

efectivas convicciones sobre lo que es el mundo y son los prójimos, sobre la jerarquía de valores que tienen las cosas y las acciones: cuáles son estimables, cuáles son menos".

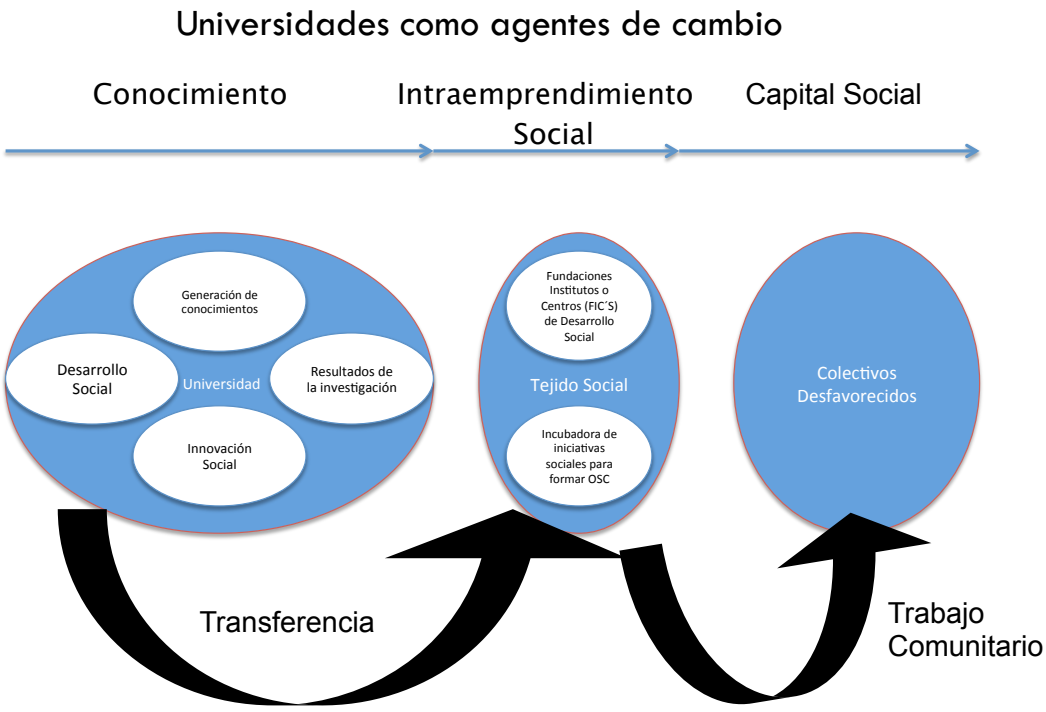
Las personas no podemos vivir sin reaccionar ante nuestro entorno y ante los prójimos con quienes convivimos, forjándonos una interpretación intelectual de ellos y unas posibles conductas con ellos. La clarificación de quién es ciudadano competente y cómo formarlo es un reto de primer orden para padres y educadores en estos momentos de profundo cambio.

Para poder reaccionar al entorno es necesario tener innovadores dentro de la organización que puedan activarse rápidamente; a estas personas se les conoce como intraemprendedores.

De la misma manera, cada vez más instituciones de educación superior están siendo requeridas a operar de manera más emprendedora, comercializar los resultados de sus investigaciones y desarrollar organismos basados en el conocimiento de las empresas. "Las universidades están actualmente en una "segunda revolución", la incorporación económica y el desarrollo social forman parte de su misión"
Kirby (2005); de acuerdo con (Etzkowitz 1998, 2003 y 2004); (Etzkowitz y Leydesdorff 2000) y (Etzkowitz et al 2000).

La vieja institución universitaria se ha transformado radicalmente, pasando de ser la fuente principal del conocimiento y el saber, a convertirse en uno de los principales agentes del proceso de cambios sociales, económicos y culturales que han experimentado las sociedades modernas (Universia, 2010).

Universidades como agentes de cambio



Fuente: Elaboración propia a partir de Universia (2010)

Figura 1.1 La Universidad como agente de cambio

"La idea de 'emprendimiento social' ha tocado una fibra sensible" (Dees, 1998). Se puede concluir que, a más de diez años transcurridos desde la declaración de Dees, la "fibra sensible" sólo se ha vuelto más sensible, dada la creciente atención de los negocios, el gobierno y los campos de la educación y la investigación. En la última década, las nuevas empresas sociales han aparecido y desaparecido, las organizaciones de apoyo tales como: la Fundación Skoll 3, ASHOKA 4, otro ejemplo de las fundaciones que han sido fundadas es la Fundación Schwab para los emprendedores sociales; se han creado centros universitarios de investigación dirigidos y programas de enseñanza para los futuros emprendedores sociales en las universidades como en la de Harvard, la Iniciativa de Empresa Social en la Escuela de Negocios de Harvard, en la Universidad de Oxford el Centro Skoll para el Emprendimiento Social en la Said Business School y el Centro de Innovación Social de la Universidad de Stanford, sólo por citar algunos ejemplos. Diversos artículos y ediciones especiales sobre el emprendimiento social han aparecido en revistas especializadas tales como el International Journal of Entrepreneurship Education (2003), la revista Journal of World Business (2006), la Revista Internacional de Emprendimiento e Investigación (2008), el Journal of Social Entrepreneurship, el Social Enterprise Journal, el International Journal of Social Sciences and Entrepreneurship, entre otros y se han desarrollado las políticas con un objetivo regulatorio o de apoyo en lo que respecta a las empresas sociales.

3 La Fundación Skoll creada desde 1999 por Jeff Skoll, brinda financiamiento a iniciativas que desarrollan Organizaciones de la Sociedad Civil en todo el mundo.

4 ASHOKA es una organización sin fines de lucro con sede en Arlington, Virginia, EUA, apoyando el campo del emprendimiento social. Asola fue fundada por Bill Drayton en 1981

El aumento en la investigación de emprendimiento social por los estudiosos de gestión está creciendo a medida que más estudiantes de negocios tratan de hacer una diferencia en el mundo (Stevenson, 2008) y cómo las escuelas de negocios reaccionan a desarrollar más cursos (Bock y la Academia Global de Ashoka para el Emprendimiento Social, 2006; Krueger, Welsh y Bock, 2007) y Centros, Institutos o fundaciones de las universidades dedicada al emprendimiento social (Hoogendoorn, Pfennigs y Tugrik, 2009).

Por último, se ha constatado que existe un compromiso para crear nuevos modelos de actividad para desarrollar productos y servicios que satisfacen las necesidades básicas de colectivos desatendidos por las instituciones sociales y económicas convencionales. De Pablo (2005)

1.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Qué factores favorecen el intraemprendimiento social desde la Universidad?
2. ¿Cuál es la mejor forma de medir el impacto social en una Fundación, Institución o Centro (FIC´s) emanados de la Universidad?
    a. Tasa de Retorno a la Inversión (ROI)
    b. Tasa de retorno social (SROI)
    c. Scallers
    d. Medición mixta cualitativa y cuantitativa
    e. Matriz de marco lógico, etc.

1.4 OBJETIVOS GENERALES

Desarrollar un modelo integral de intraemprendimiento social desde la Universidad que apoye a las fundaciones Universidad-Sociedad.

1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar, comparar y validar un inventario de los factores que inciden en el desarrollo del Intraemprendimiento Social desde la Universidad.

2. Validar cuál sería la mejor herramienta para medir el impacto social en una Fundación, Institución o Centro (FIC´s) emanados de la Universidad.

1.6 APORTACIÓN

Esta investigación consiste en un análisis descriptivo y comparativo de Fundaciones, Institutos y Centros (FIC´s) provenientes de cuatro países: Chile, España, Estados Unidos y México. Comparando y analizando:

1. Cuáles son los factores que inciden en el desarrollo del Intraemprendimiento.

2. Cuáles son las herramientas que usan para medir el impacto en la comunidad (Impacto Social).

3. La validación de la Cultura Organizacional como una variable catalizadora para el intraemprendimiento social en las FIC´s.

1.7 ESTRUCTURA

Para lograr los objetivos de esta investigación hemos decidido dividir la misma en seis apartados.

En el primer apartado veremos las diferentes teorías y modelos que apoyan al emprendimiento, como son:

1. La Teoría de Recursos y Capacidades: se sitúa habitualmente en 1984 con la publicación del artículo “The resource-based view of the firm” del profesor Binger Wernerfelt.

2. La Teoría de los Stakeholders: (Freeman, 1984) nos comenta que la primera definición de "stakeholder" se suele atribuir a un informe de memorando interno del Instituto de Investigación Stanford (SRI) en 1963.

3. La Teoría de Effectuation: se considera a Sara Sarasvathy como la creadora de esta teoría, sobre la base de la evidencia empírica establecida en su disertación (Sarasvathy, 2001).

4. La Teoría del Capital Social: Se considera a Pierre Boudieu en su trabajo seminal como la primera persona que realizó un análisis sistemático del capital social. Apareció por primera vez en "Notas Provisionales" publicado en "Las actas de la búsqueda de Ciencias Sociales" en 1980.

5. La Teoría Económica Institucional (North, 1990) en su trabajo seminal sobre la teoría institucional comienza su libro afirmando que "las instituciones son las reglas del juego en una sociedad o más formalmente, son las limitaciones ideadas por que dan forma a la interacción humana" (North, 1990).

6. Modelo de la Teoría Económica Institucional de North

7. Modelo de Sociedad de Bienestar de De Pablo

8. Modelo IDESS (Instituto de Desarrollo Social Sostenible)

9. Modelo Operativo de Intraemprendimiento

10. Modelo GEM de Bosma y Levie

En un segundo apartado veremos los siguientes conceptos:

1. Emprendimiento tradicional y social
2. La innovación social
3. El intraemprendimiento tradicional y social
4. Los factores y variables que facilitan el emprendimiento social
5. La cultura
6. Impacto social (cómo medir el éxito de los emprendimientos sociales)
7. El capital social
8. El modelo conceptual

En el tercer apartado se explica la metodología que se ha empleado para la realización del estudio empírico, la metodología cualitativa tiene una lógica que sigue un proceso donde a partir de una experiencia se trata de interpretar el contenido bajo diversos puntos de vista. Su diseño está abierto a la invención (creatividad), la obtención de datos (al descubrimiento) y el análisis (a la interpretación) (Vallés, 1999).

En el apartado cuarto se muestra cada uno de los casos a contrastar:

1. El Instituto de Desarrollo Social Sostenible (IDESS) del Tecnológico de Monterrey, México

2. El Centro para la Participación y Comunidad de Asociaciones Estudiantiles (CSECP) de la Universidad Virginia Tech de EUA

3. La Fundación Universidad-Sociedad de la Universidad de Extremadura, España

4. La Pastoral de la Universidad DUOC- Universidad Católica de Chile, Chile

El quinto apartado nos muestra los resultados obtenidos al contrastar las diferentes Fundaciones, Institutos o Centros (FIC´S) haciéndose énfasis en los factores que motivan el Intraemprendimiento Social.

En el apartado final haremos las conclusiones tanto de la contrastación de las FIC´s como la conclusión general, las limitaciones, las futuras líneas de investigación y la conclusión final.

Marcos conceptuales y dinámica de la investigación (Cepeda, G. 2006)

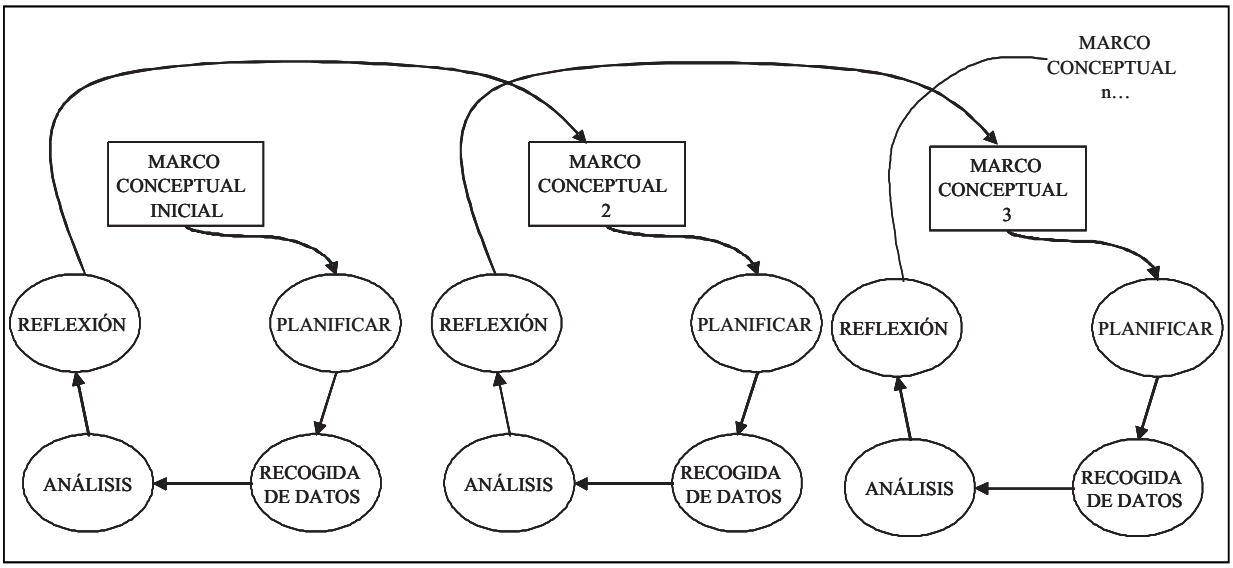


Figura 1.2 Marco Conceptual Teórico (Cepeda, G. 2006)

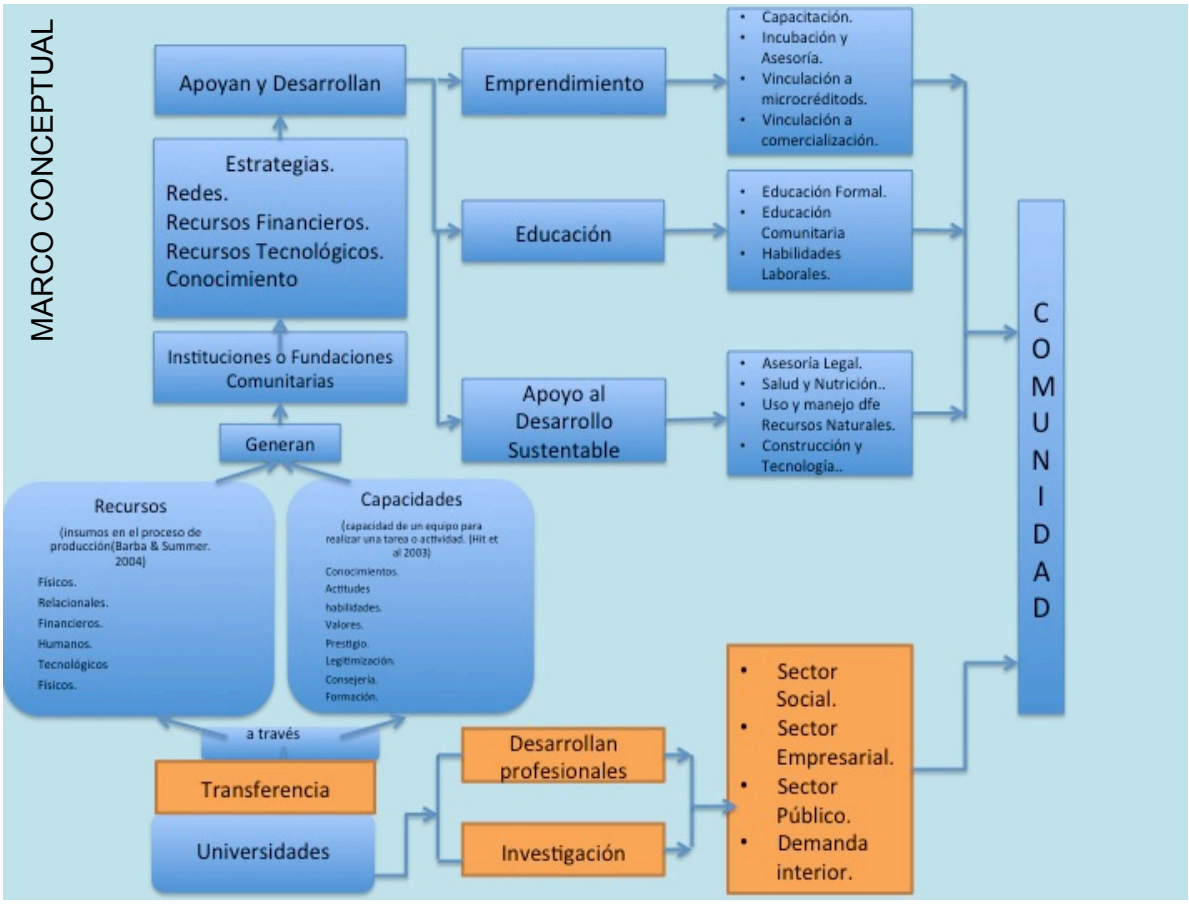


Figura 1.3 Marco conceptual inicial versión 1.0

CAPÍTULO II

“Soy un profanador y estoy desafiando al conocimiento, ya ves, mi transgresión es procurar cambiar elementos, el cielo entiende de mi obsesión, porque es allá donde podría limitar mi pensamiento. Ahora yo estoy desafiando al rito, destruyendo mitos”.
Modificación propia basada en “El Rito” (Cerati, G. 1986)

CAPÍTULO II ANTECEDENTES Y ESTADO ACTUAL DEL CONOCIMIENTO

2.1 Teorías que sustentan el Emprendimiento Social
2.2 Teoría de Recursos y Capacidades
2.3 Teoría de los Stakeholders
2.4 Teoría de Effectuation
2.5 Teoría del Capital Social
2.6 Teoría Institucional
2.2 Modelos Teóricos

OBJETIVOS CAPÍTULO II
Buscar en la literatura científica un soporte y sustento teórico -tanto en teorías como en modelos- para poder llevar a cabo la investigación dentro del marco del método científico. Además del análisis de las mismas, estudiaremos su relación con el Emprendimiento Social.

2.1 TEORÍAS QUE SUSTENTAN EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL

Para dar sustento a esta investigación es necesario analizar las teorías que apoyan el emprendimiento social:

1. Teoría de Recursos y Capacidades
2. Teoría de los Stakeholders
3. Teoría de Effectuation
4. Teoría del Capital Social
5. Teoría Institucional

2.2.- TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES

El origen de la Teoría de Recursos y Capacidades (TRC) se sitúa habitualmente en el año 1984 con la publicación del artículo “The resource-based view of the firm” del profesor Binger Wernerfelt (Fernández y Suárez, 1996), trabajo que posteriormente dio nombre a esta corriente del pensamiento. En concreto, el enfoque de la Teoría de Recursos y Capacidades trata de explicar los motivos por los cuales las empresas, que desarrollan su actividad en el mismo entorno competitivo y que estarían sujetas a los mismos factores de éxito identificados en el sector económico, obtienen niveles de rentabilidad diferenciados.

Birger Wernerfelt (1984) fue el primero en acuñar el término "TRC" a pesar de que los conceptos fundamentales utilizados para identificar este punto de vista apareció hace décadas en los escritos de (Barnard, 1938), (Selznick, 1957), (Penrose, 1959), (Chandler, 1962) y (Rumelt, 1974, 1984). Estos estudiosos, sobre la base de (Andrews, 1971) y (Ansoff, 1965), argumentan que la coordinación del esfuerzo humano y capacidad para obtener, utilizar eficaz y mantener eficientemente los valiosos recursos tangibles e intangibles es la base de la estrategia de la compañía y por lo tanto, su base para lograr una ventaja competitiva.

(Penrose, 1959) presenta un enfoque de recursos argumentando que las empresas son organizaciones administrativas y colecciones de activos: recursos físicos, humanos e intangibles.

De acuerdo con lo anterior, definiremos los recursos como el conjunto de factores o activos de los que dispone una empresa para llevar a cabo su estrategia (Navas y Guerras, 2002: 186). Esta definición es consistente con la propuesta original de Wernerfelt (1984: 172) que los define como: "Aquellos activos (tangibles e intangibles) que se vinculan a la empresa de forma semipermanente como las marcas, el conocimiento tecnológico propio, el empleo de habilidades personales, los contactos comerciales, los procedimientos eficientes, el capital, etc."

En cambio, el segundo nivel de análisis viene determinado por las capacidades, habilidades o competencias organizativas, que le permiten a la empresa desarrollar adecuadamente una actividad a partir de la combinación y coordinación de los recursos individuales disponibles (Navas y Guerras, 2002) (Prahalad y Hamel 1990).

Los recursos pueden ser tangibles o intangibles en la naturaleza. Los recursos tangibles pueden ser el capital, el acceso al capital y la ubicación, etc. Los recursos intangibles consisten en conocimientos, habilidades y reputación, orientación empresarial, entre otros (Runyan et al., 2006).

Algunos autores (Day, 1994; Barney, 1991; Grant, 1991; Chandler y Hanks, 1994; Mahoney y Pandian, 1992), comentan que mejorar lo que los recursos son, por sí solo, es insuficiente para obtener una ventaja competitiva sostenible y así un alto rendimiento. Según ellos, esto sólo es posible si las empresas son capaces de transformar los recursos en las capacidades y por lo tanto en un desempeño positivo (Mahoney y Pandian, 1992).

Recursos: son los insumos en el proceso de producción, son las unidades básicas de análisis (Grant, 1991; Barba y Sumner, 2004).
A pesar de la amplia diversidad de recursos, es posible clasificarlos de acuerdo a las siguientes categorías:
1.- Los recursos tangibles e intangibles (Hall, 1992; Amit y Schoemaker, 1993; Penrose, 1959 y Bogaert, et al, 1994)
2.- Los recursos estratégicos (Day, 1994; Day y Wensley, 1988)
3.- Recursos humanos (Greene et al, 1997)
4.- Los recursos sociales (Greene et al, 1997)
5.- Los recursos de la organización (Greene et al, 1997)
6.- Los recursos tecnológicos (Greene et al, 1997)
7.- Los recursos de localización (Greene et al, 1997)
8.- Los activos (Day, 1994; Barney, 1991)

Definimos a las capacidades como competencias distintivas, aquellas actividades que una empresa en particular la hace mejor que cualquiera de la competencia, permitiendo hacer un mejor uso de ellas (habilidades, actitudes y valores). Son las competencias que tiene un equipo para realizar alguna tarea o actividad (Hitt et al., 2003).

En cuanto a la relación con el emprendimiento social, Joanna Mair (2006), encontró que la dinámica de la agrupación de recursos, así como el nivel de desarrollo y el uso de las capacidades específicas (por ejemplo, la capacidad de formar alianzas innovadoras, con

un conjunto diverso de agentes, alinea, balancea las actividades sin fines de lucro y con fines de lucro) estará estrechamente relacionada con el desempeño de empresas sociales y la tasa de crecimiento. En concreto, aprendemos que las empresas sociales con más éxito tendrán paquetes más diversos y más equilibrados de los recursos.

Aunque los investigadores discuten la importancia general de los recursos en empresas comerciales (Alvarez y Barney, 2002; Brush, Greene, & Hart, 2001; Greene & Brown, 1997), muy pocos lo hacen en las empresas sociales (Leadbeater, 1997; Mair y Martí, 2006; Peredo y McLean, 2006; Waddock y Post, 1991) y organizaciones sin fines de lucro (Galaskiewicz, Bielefeld, y Dowell, 2006; Stone, Bigelow, y Crittenden, 1999) y mucho menos se ha hecho para aplicar sistemáticamente una lente TRC a las empresas sociales. En los últimos años, (Meyskens, Post-Robb, Stamp, Carsrud y Reynolds 2010) aplicaron la TRC para comprender los procesos operativos de los emprendimientos sociales. (Desa, 2008) utiliza la TRC y las teorías de la dependencia de recursos para evaluar cómo la tecnología de empresas sociales moviliza recursos en entornos de recursos limitados a través de bricolaje y las estrategias de búsqueda de recursos. (Seelos y Mair 2007) pusieron su argumento en TRC para comprender mejor cómo las empresas pueden utilizar las asociaciones y las capacidades existentes para servir a clientes de ingresos más bajos con éxito en la parte inferior de la pirámide.

El emprendimiento está relacionado con la teoría de Recursos y Capacidades (TRC) al menos en la siguiente forma.

Existen oportunidades de emprendimiento debido principalmente a que los diferentes agentes tienen distintas creencias sobre el valor relativo de los recursos cuando se convierten de insumos a productos (Schumpeter, 1934; Kirzner, 1979; Shane y Venkataraman, 2000). De hecho, la heterogeneidad es una característica común de ambos basada en la teoría de Recursos y Capacidades (TRC) y el emprendimiento, aunque la lógica de la teoría basada en los recursos (TRC) ha tendido a centrarse en la heterogeneidad de los recursos, mientras que el emprendimiento ha tendido a centrarse en la heterogeneidad de las creencias sobre el valor de los recursos. Sin embargo, cuando se reconoce que las creencias sobre el valor de los recursos son propios recursos, los conflictos aparentes entre las dos teorías se resuelven.

El Emprendimiento y TRC adoptan precisamente la misma unidad de análisis (el recurso). Estos recursos pueden manifestarse de varias maneras diferentes, por ejemplo, los recursos específicos de la empresa pueden reflejar diferencias cognitivas entre los directivos de estas empresas. Las distintas formas en que los recursos y las oportunidades se manifiestan para explotar estos recursos se han traducido en diferentes unidades de análisis y han obstaculizado el buen desarrollo de la teoría en el campo del emprendimiento.

La búsqueda desde el punto de vista schumpeteriano del emprendimiento, se centra en la creación de nuevas combinaciones de recursos por parte de actores discretos (Penrose, 1951). Una empresa es principalmente una combinación de recursos o más precisamente de los "servicios" (es decir, los insumos reales) que se pueden extraer de esos recursos (Penrose, 1959/1995). La identificación de estas posibles "extracciones" y (re) combinarlas en nuevas configuraciones, es la función central del emprendedor. Se sugiere, por tanto, que la búsqueda de una definición debería centrarse en la constitución de los actores que participan en la búsqueda, la naturaleza de los recursos movilizados y

las prácticas que se persiguen a través del tiempo en la extracción de ellos (Stryjan et al 2006).

Los trabajos sobre la teoría de recursos y capacidades (TRC) reconocieron que el emprendimiento es una parte intrínseca de la estructura basada en los recursos (Connor, 1991; Rumelt, 1987).

2.3 TEORÍA DE LOS STAKEHOLDERS

La definición tradicional de un "stakeholder" es "cualquier grupo o individuo que puede afectar o es afectado por el logro de los objetivos de la organización" (Freeman, 1984).

En el libro de (Freeman, 1984) la primera definición de "stakeholder" se suele atribuir a un informe de memorando interno del Instituto de Investigación Stanford (SRI) en 1963. Ellos los definen como "aquellos grupos sin cuyo apoyo la organización dejaría de existir". (Freeman, 2004) ha seguido utilizando esta definición en una forma modificada: "aquellos grupos que son vitales para la supervivencia y el éxito de la organización". Esta definición es totalmente orientada a la organización por lo que los círculos académicos prefieren la definición de (Freeman, 1984), donde define a los "stakeholders" como "cualquier grupo o individuo que puede afectar o es afectado por el logro de los objetivos de la organización".

La idea general del concepto de las partes interesadas es una redefinición de la organización. En general, el concepto es lo que la organización debería ser y cómo debe ser conceptualizada. (Friedman, 2006) afirma que la propia organización debe ser considerada como agrupación de las partes interesadas y qué el propósito de la organización debe ser la gestión de sus intereses, necesidades y puntos de vista.

(Freeman, 2004) define a los "stakeholders" como "aquellos grupos que son vitales para la supervivencia y el éxito de la empresa". En una de sus últimas publicaciones (Freeman, 2004) añade un nuevo principio, lo que refleja una nueva tendencia en la teoría de los Stakeholders. En este principio, en su opinión, la consideración de la perspectiva de los propios interesados y sus actividades es también muy importante a tener en la gestión de empresas.

La teoría normativa de los "stakeholders" contiene las teorías de cómo los gerentes o las partes interesadas deben actuar y deben ver el propósito de la organización, sobre la base de algún principio ético (Friedman 2006).

Friedman (2006) menciona la Teoría de los Stakeholders descriptiva. Se ocupa de cómo los gerentes y las partes interesadas realmente se comportan y cómo ven sus acciones y roles.

Una forma muy común de identificar los diferentes tipos de stakeholders es considerar los grupos de personas que tienen relaciones dentro de la estructura de la organización (Friedman, 2006).

Los principales grupos de “stakeholders” son los siguientes:

- Clientes
- Empleados
- Las comunidades locales
- Los proveedores y distribuidores
- Accionistas

Además de otros grupos e individuos que son considerados como "stakeholders" en la literatura de (Friedman, 2006):

- Los medios de comunicación
- El público en general
- Socios comerciales
- Las generaciones futuras
- Las generaciones anteriores (fundadores de las organizaciones)
- Académicos
- Competidores
- Las organizaciones no gubernamentales o activistas - considerados individualmente los representantes de las partes interesadas
- Los representantes de partes interesadas, como los sindicatos o asociaciones profesionales de proveedores o distribuidores
- Las otras fuentes de financiamiento que los accionistas (titulares departamentales, los tenedores de bonos, los acreedores)
- Competidores
- Los gobiernos, los reguladores, los políticos

El enfoque de la Teoría de los Stakeholders se articula en dos preguntas básicas (Freeman 1994).

En primer lugar: se pregunta ¿cuál es el propósito de la empresa? Esto anima a los directivos a articular el sentido común del valor que crean y lo que lleva a juntar a sus actores principales. Esto impulsa a la empresa hacia adelante y le permite generar un rendimiento excepcional, determinado tanto en términos de su propósito y las métricas financieras del mercado.

En segundo lugar: la Teoría del Stakeholder pregunta ¿qué responsabilidad tiene la administración con las partes interesadas? Esto empuja a los gerentes a articular la forma en que quieren hacer negocios, específicamente, ¿qué tipo de relaciones se quieren y necesitan crear con los actores interesados para cumplir con su propósito.

La Teoría de los Stakeholders se inicia con la suposición de que los valores son necesariamente y de forma explícita, una parte de hacer negocio y rechaza la tesis de la separación (Freeman, 1994). Esta tesis empieza por asumir que la ética y la economía pueden ser de forma clara y fuertemente separadas.

La Teoría de los Stakeholders nos da el camino correcto que debe considerar los riesgos de emprendimiento. (Venkataraman, 2002) sugiere la adopción de un enfoque participativo que nos permite desarrollar una teoría más sólida del emprendimiento, una en la cual el papel del riesgo de emprendimiento esté mejor entendido.

Como se expuso anteriormente, el emprendimiento social busca resolver problemas complejos, mismos que no se pueden resolver de manera aislada. El medio ambiente para

resolver los problemas sociales requiere de un espíritu de colaboración y la comprensión de cómo se genera valor para múltiples grupos de interés externos a la organización. Las partes interesadas pueden incluir a la comunidad, los inversionistas, las fundaciones, los benefactores, gobierno, clientes, proveedores, fabricantes, o en el caso del Banco Grameen, los aldeanos, cualquiera que afecta o es afectado por la organización y juega un papel en ayudar o dificultar la organización en el logro de sus objetivos.

Un emprendedor social experimentado entiende la forma de evaluar la importancia de las partes interesadas y trabajar para generar valor para cada uno de ellos para asegurar el éxito en participación.

Entender las partes interesadas, la forma en que se conectan y en qué medida, no es una tarea fácil.

Algunas partes interesadas son más importantes para la empresa que otras, dependiendo del contexto y el momento.

Los investigadores de la Teoría de los Stakeholders han identificado tres atributos principales:

1. El primer atributo es el poder, definido ampliamente como la persona en condiciones de obstaculizar o ayudar, incluso de cara a la resistencia. Por ejemplo, un empresario social tratando de obtener nueva legislación aprobada para apoyar las iniciativas verdes en su Estado no puede llegar muy lejos si su legislador local no considera proyectos verdes como una prioridad cuando los presupuestos son ajustados. Aquí el legislador tiene la autoridad para evitar que el emprendedor social logre los objetivos organizacionales.

2. El segundo atributo es la legitimidad. Si algo o alguien se dice legítimo, entonces es aceptado socialmente, esperado y con confianza. Max Weber, considerado como uno de los pensadores más influyentes del siglo XX, que trajo la burocracia a la vanguardia como una manera racional y eficiente de la organización, afirmó que el poder en relación con la legitimidad crea autoridad.

   La autoridad, sin embargo, no es un atributo independiente de las partes interesadas, pero sólo existe cuando la combinación de poder y legitimidad están presentes.

3. Por último, el tercer atributo de las partes interesadas es la urgencia. ¿Existen grupos de interés que piden inmediata y apremiante acción? La premisa básica es que el número de atributos en poder de un grupo de interés es positiva y directamente relacionado con la relevancia de las partes interesadas. Así que una de las partes interesadas puede tener el poder o la legitimidad o autoridad o una combinación de los tres.

Las partes interesadas de los emprendedores sociales, a diferencia de los interesados para las grandes corporaciones, representan la red de recursos, apoyo, tutoría, actividades de promoción y los responsables políticos. Los emprendedores sociales son comprometidos, apasionados y construyen redes de gran potencia a través de diversas organizaciones de emprendimiento social. Hay algo único acerca de los emprendedores e inversores con

ideas afines que se unen para hacer frente a los problemas del mundo y la comprensión de que sus soluciones, o la falta de las mismas, van a cambiar el mundo para siempre.

Bill Drayton, fundador de Ashoka, cree que "la inercia de nuestra experiencia nos empuja en direcciones convencionales. Tenemos que involucrarnos con la iniciativa del grupo emprendedor para colaborar y llegar a ser mucho más que la suma de las partes. "Los stakeholders son vitales para el grupo de emprendimiento".

2.4 TEORÍA DE "EFFECTUATION" (EFECTUACIÓN)

Sobre la base de la evidencia empírica establecida en su disertación doctoral (Sarasvathy, 2001) desarrolla el marco teórico a través de ejemplos de negocios y experimentos mentales.

Para aclarar la diferencia entre Efectuación y Causación, Sarasvathy utiliza una metáfora sencilla: a un chef se le pide cocinar la cena para el anfitrión. El proceso causacional significaría que el anfitrión elige un menú y el chef va a las tiendas para adquirir los ingredientes necesarios y los implementos de cocina para hacer la comida. Por lo tanto, al final se da y fue predecible y la atención se centra en la adquisición y la selección entre los medios para alcanzar el objetivo final. El proceso de efectuación significaría que el anfitrión pide al chef que imagine posibles menús basados en los medios disponibles en la cocina: los ingredientes y utensilios disponibles. Por lo tanto, se dan los medios y la atención se centra en lo que puede lograrse con ellos (Sarasvathy y Dew 2005).

Efectuación consiste en principios de enseñanza-aprendizaje que juntos forman una lógica general para la creación de nuevas empresas y nuevos mercados en una variedad de sectores incluyendo tecnológico, no tecnológico y social.

La Teoría de Efectuación (Sarasvathy, 2001) ha sido el primer intento para desarrollar la base de la experiencia en emprendimiento.

Por otro lado, restringimos nuestras discusiones a la "forma" expertice. Asociados con la capacidad y el conocimiento profundo y personal derivado de la práctica y experiencia basada en la inmersión en el dominio en cuestión.

El estudio del expertice no es un campo único. La revisión de la literatura identificó cuatro enfoques teóricos, cada uno conceptualmente anclado en una visión única de lo que subyace en el desarrollo del conocimiento. Estos incluyen:

1. Las diferencias individuales
2. Las estructuras de conocimiento
3. La experiencia
4. La práctica deliberada

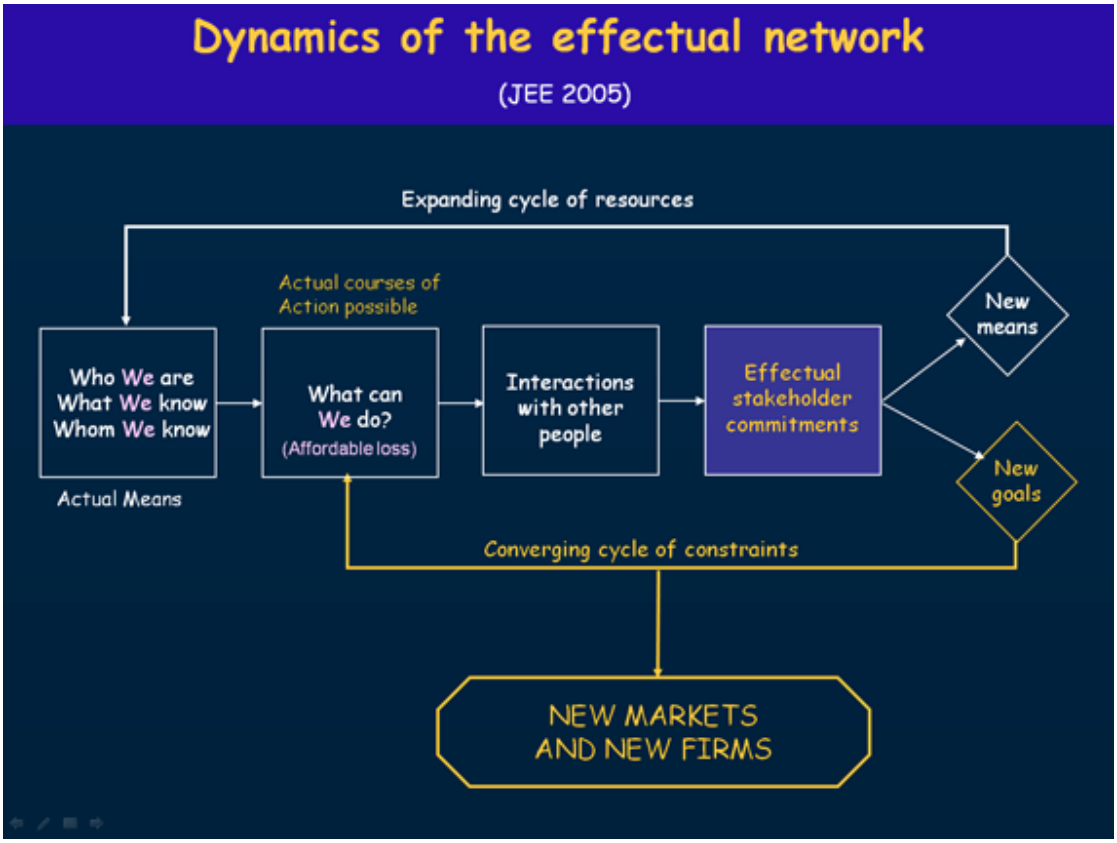


Figura 2.1 Dinámica de redes efectuales (Jee 2005)

Efectuar es participar en un tipo específico de la acción emprendedora. Tiene especial importancia para las situaciones cuando el futuro es desconocido o la agencia humana es de primordial importancia.

En "Efectuación", Saras Sarasvathy explora la teoría y técnicas de control no predictiva para la creación de nuevas empresas, los mercados y las oportunidades económicas.

Efectuación es relativamente una teoría nueva sobre la toma de decisiones en el campo de la investigación del espíritu emprendedor. (Sarasvathy y Simon 2000) citan (1998) la tesis doctoral de Sarasvathy como la primera fuente de evidencia empírica para el modelo de efectivización: una lógica de la experiencia emprendedora, un proceso emprendedor que es inverso del proceso causacional clásico.

(Sarasvathy 2001) define que los procesos causacionales "tienen un efecto particular como se dan y se centran en la selección entre los medios para crear ese efecto", mientras que la definición de "los procesos de efectuación toman un conjunto de medios como se dan y se centran en la selección entre los posibles efectos que pueden ser creados con ese conjunto de medios".

Expertice en emprendimiento
Universalmente el proceso de emprendimiento se concibe como un conjunto de decisión de tareas, como la selección de una idea o una oportunidad para empezar, la creación de una entidad jurídica, obteniendo los recursos, trayendo a los stakeholders a bordo, manejando el crecimiento y las estrategias de salida y así sucesivamente. Convertirse en un empresario experto en el dominio de estas etapas consiste en los elementos del proceso

empresarial, en particular las decisiones recurrentes y acciones que constituyen los elementos.

Estudiando el emprendimiento como una forma de experiencia, nos anima para que coincida con los elementos generales de la experiencia con heurísticas (método para aumentar el conocimiento) específicos para el dominio de nuevas empresas.

La Teoría de Efectuación (Sarasvathy, 1998) se compone de un conjunto de principios heurísticos, como el principio de la pérdida económica o la lógica de control que se aplican específicamente a las creaciones de nuevas organizaciones y los mercados.

Estos aspectos particulares del emprendimiento no niegan la importancia y la validez de otros factores que predicen y explican el desempeño empresarial, ya sea los rasgos de capital humano y social de los emprendedores, las limitaciones ambientales y las oportunidades, o cualquier otro efecto aleatorio o sistemático que afecta al proceso. En cambio, las teorías de la experiencia en emprendimiento de forma explícita deben tomar estos importantes factores internos y externos, ya sea como restricciones o covariables en el análisis de rendimiento.

Como (Sarasvathy, 2001) dice, la Teoría de Efectuación aporta otra perspectiva a la mesa. Se sugiere que tenemos que renunciar a ideas tales como la personalidad exitosa, o las características claramente superiores de la empresa u organización exitosa. El enfoque en nuestras revistas y en las aulas, por ejemplo, pasaría de "¿cómo construir una empresa exitosa?" o "¿cómo convertirse en un emprendedor exitoso?" a "¿qué tipo de ideas y oportunidades debes seguir?" y "teniendo en cuenta lo que eres, lo que sabes y lo que conoces, ¿qué tipos de artefactos económicos y/o sociales puedes, te gustaría y debes crear" el viejo adagio sobre la invención capta este sentido: tanto el optimista y el pesimista contribuyen a las invenciones exitosas. El optimista inventa el avión, el pesimista, el paracaídas.

Sarasvathy introdujo el concepto de Efectuación en el año 2001. Ella se presenta como la mentalidad específica de expertos emprendedores. Se caracteriza por la flexibilidad y la improvisación, la efectuación es lo contrario de una mentalidad causal.

Según lo descrito por (Sarasvathy, 2001) la Efectuación se lleva a cabo cuando un empresario se enfrenta a una circunstancia y en base a ésta se ve a sí mismo (habilidades, cualidades y capacidades), al medio ambiente y lo que él sabe. Basándose en esta información se construye su propio conjunto múltiple de posibles objetivos. Va en la misma forma con el dicho: "en la medida en que podamos controlar el futuro, no hay necesidad de predecir".

La Causalidad es la mentalidad donde el objetivo final está claro y basado en eso, son generados los diferentes medios de cómo alcanzarlos. Va bajo la forma de pensar, similar a la frase: "en la medida en que podemos predecir el futuro, lo podemos controlar".

La Efectuación se construye en la lógica de control (Sarasvathy, 2001) y en la filosofía de la experiencia. Ella lo define como un proceso que involucra un conjunto de medios a disposición del empresario.

La Efectuación es más que la identificación de oportunidades, es la creación de las mismas. Se trata de la capacidad del empresario para ser dirigido por el/la intuición y para crear un entorno económico donde no sólo él/ella se desarrolla, sino también a todos los actores económicos. La creación de una oportunidad presupone primero la búsqueda de respuestas a una serie de preguntas (Sarasvathy, 2001): ¿quién soy yo, ¿qué sé yo? y ¿a quién conozco?. Al responder de forma secuencial cada una de ellas, el demandado es capaz de dar contorno a su entorno. Después de que él/ella se vuelve más consciente de sus circunstancias actuales, él/ella puede elegir un curso de acción.

De acuerdo con (Sarasvathy, 2001) la Efectuación tiene 4 principios:

- Pérdidas económicas
- Alianza estratégica
- La explotación de contingencia
- El control de un futuro impredecible

El desafío eficaz para el poder explicativo de las variables psicológicas en el emprendimiento es coherente con la investigación del espíritu emprendedor que se ha extendido a un reto similar, e insta a un examen más detallado de los procesos de creación de nuevas empresas como inseparable de la personalidad del emprendedor (Gartner, 1988; Shane y Venkataraman, 2000).

Definido por (Lévi-Strauss, 1966) como "hacer con los medios o recursos a la mano" (Baker et. Al, 2003) “Bricolage” es la forma en la que los emprendedores construyen los recursos de capital social y redes personales. Esto es similar a responder a la pregunta "¿a quién yo conozco?" del concepto de efectuación de Sarasvathy. Aunque pueda sonar como una paradoja, muchas empresas producen sus propias estrategias para fomentar la improvisación de una manera más eficaz (Baker et al, 2003;. Mintzberg y McHugh, 1985).

2.5 TEORÍA DEL CAPITAL SOCIAL

Se considera a Pierre Bourdieu (1977) en su trabajo seminal como la primera persona que realizó un análisis sistemático del capital social. (Bourdieu, 1977) define el capital social como "el agregado de los recursos reales o potenciales que están ligados a la posesión de una red duradera de relaciones más o menos institucionalizadas de conocimiento o reconocimiento mutuo" (Bourdieu 1980, 1985). El tratamiento inicial de este concepto apareció brevemente en “Notas Provicionales” publicado en “Las actas de la búsqueda de Ciencias Sociales” en 1980.

James Coleman usa el término capital social para referirse a todas las relaciones humanas. Se define el capital social en términos funcionales, es decir, "el valor de estos aspectos de la estructura social de los actores como recursos que pueden utilizar para lograr sus intereses". Se refiere a estructuras organizativas como recursos que pueden ser "combinado con otros recursos para producir diferentes sistemas de nivel de comportamiento o, en otros casos, diferentes resultados para los individuos".

"El capital social es la buena voluntad disponible para individuos o grupos. Su fuente está en la estructura y el contenido de las relaciones sociales de los actores. Sus efectos se

derivan de la información, la influencia y la solidaridad que pone a disposición del actor" (Adler & Kwan, 2002).

(Coleman, 1990) definió el capital social como cualquier otro aspecto de la estructura social que crea valor y facilita las acciones de los individuos dentro de esa estructura social. Así como la creación de capital físico implica cambios en los materiales con el fin de facilitar la producción y el capital humano implica cambios en habilidades y capacidades individuales, el capital social se crea cuando las relaciones entre las personas genera un cambio de manera que facilite la acción instrumental (Coleman,1990).

El concepto de Coleman del capital social incluye: obligaciones, expectativas y confiabilidad de las estructuras, canales de información y las normas y sanciones efectivas. Todo esto, las estructuras sociales o las instituciones, implican la cognición e imágenes mentales, queremos centrarnos solamente en aquella parte de las relaciones humanas que tienen una dimensión emotiva. La dimensión emotiva se refleja en las palabras como el amor, cariño, sentido de la comunidad, la simpatía, la culpa y el odio.

El capital social es un activo productivo. La identidad de las partes en una transacción de mercado hace afectar el precio.

La teoría del capital social sugiere que las redes externas de una empresa constituyen un factor importante para su desempeño (Leenders y Gabbay, 1999). Su capacidad para movilizar recursos extramuros y atraer a los clientes está condicionada a las redes externas ya que las relaciones sociales median en las transacciones económicas y confieren legitimidad a la organización (Granovetter, 1985).

La capacidad de los actores para movilizar recursos en virtud de sus afiliaciones sociales a menudo se conoce como capital social (Portes, 1998).

(Coleman 1987, 1988) sugiere que un alto nivel de los vínculos recíprocos entre los miembros de una comunidad y la presencia de normas sociales facilita la acción y por lo tanto son conductores a un mayor logro económico. W. Baker lo define como: "un recurso en el que los actores se derivan de las estructuras sociales específicas y luego usan para perseguir sus intereses, que es creada por los cambios en la relación entre los actores" y para M. Schiff: "el conjunto de elementos de la estructura social que afecta a las relaciones entre las personas y son insumos o argumentos de la producción y/o la función de utilidad".

Otra descripción es la de R. Burt: "amigos, colegas y contactos más generales por medio de quien se recibe la oportunidad de utilizar su capital financiero y humano".

El capital social se compone de la confianza, las normas y obligaciones mutuas que se desarrollan en estas relaciones. Es un activo valioso que puede producir ventajas para los individuos y las empresas, en función de su ubicación dentro de una red de relaciones. De esta manera, el capital social configura la capacidad de un emprendedor social para facilitar la coordinación necesaria entre los socios y entre su empresa.

Creemos que las extensiones teóricas sobre el proceso y el contenido de la creación de capital social, se sugieren en lo que respecta a la práctica del emprendimiento social dado su objetivo principal “la innovación radical para la mejora del bienestar social”. También

vemos el complejo uso de capital social por los emprendedores sociales como un modelo informativo general para los emprendedores e investigadores de emprendimiento como se considera la creación de valor.

El factor clave que distingue al emprendedor social del emprendedor tradicional (comercial) es el objetivo: el objetivo principal de la empresa es el uso de las mismas y/o capacidad de organización para crear valor social a través de la innovación. La creación de valor económico sirve de los medios para ese fin y no el fin primario en sí mismo (Mair y Martí, 2006). Como (Emerson, 2003) anotó, todas las organizaciones producen una mezcla de beneficios económicos y sociales, o lo que él llama un (Blended Value) "valor mezclado".

El capital social permite al emprendedor social facilitar esta correduría tocando los recursos de su red social. Mientras que sus existencias de capital financiero y humano se pueden fijar en gran medida cuando inician su aventura, postulamos que su capital social es maleable en la aplicación y regeneración a través del uso. La forma en que el capital social es desplegado y la creación de valor, se convierten en factores clave para navegar por las turbulentas aguas del emprendimiento social.

(Maurer y Ebers, 2006) señalan que el capital social de un empresario es un activo que proporciona la información y el aprendizaje, aumenta la legitimidad y coordina beneficios.

La aplicación del capital social por parte del empresario influye en la capacidad de innovación, en particular en lo que se refiere al límite las actividades que abarcan (Subramaniam y Youndt, 2005) y especialmente en lo relativo a la innovación radical (Dewar y Dutton, 1986).

El capital social, entonces, es un recurso que puede ser movilizado para alcanzar fines que de otro modo sería difícil o incluso imposible de alcanzar. El puente del despliegue de capital social y los emprendedores sociales aportan un punto de vista informativo, no sólo a la actividad emprendedora, sino a la investigación de la red social en general.

2.6 TEORÍA ECONÓMICA INSTITUCIONAL

(North, 1990) en su trabajo seminal sobre la Teoría Institucional comienza su libro afirmando que "las instituciones son las reglas del juego en una sociedad o más formalmente, son las limitaciones ideadas por que dan forma a la interacción humana" (North, 1990).

Para Veciana (1999:25) la Teoría Económica Institucional es "sin duda, la teoría que actualmente proporciona un marco conceptual más consistente y apropiado para el estudio de la influencia de los factores del entorno en la función empresarial y la creación de empresas...". Por tanto, se puede decir que "...la creación de nuevas empresas está altamente condicionada por el marco institucional" (Veciana, 1999:26).

Así se han planteado modelos para aplicar la teoría económica institucional al estudio de la creación de empresas desde la perspectiva de los factores del entorno que condicionan la actividad emprendedora (Díaz, Hernández y Urbano, 2004 y Urbano, Díaz y Hernández, 2007).

Las instituciones constituyen un ámbito en el que se desenvuelven las conductas sociales y por ende la economía como construcción social que es. “Toda actividad humana implica una estructura que define “cómo se juega ese juego”, sea un deporte o el funcionamiento de una economía. Esta estructura está compuesta de instituciones (reglas formales, normas informales y las características de su aplicabilidad)” (North, 2005). Las instituciones son así, para unos “interacciones regularizadas”, las “reglas del juego en una sociedad”, las “condiciones diseñadas por las personas humanas que dan forma a la interacción humana” (North, 1993).

Emprendimiento Social desde una perspectiva institucional

Para facilitar la comprensión nos dirigimos a una perspectiva institucional, argumentando que el Emprendimiento Social (SE) se puede facilitar y es limitado por el marco institucional. De acuerdo con este punto de vista, una función fundamental de las instituciones es reducir la incertidumbre, estableciendo una estructura estable para la interacción humana que condiciona las acciones de los diferentes agentes que participan en la sociedad a través de una estructura de incentivos y oportunidades (North, 1990, 2005).

El enfoque institucional es especialmente aplicable al SE, ya que la literatura ha demostrado que los emprendedores sociales se han orientado a los problemas sociales de su marco institucional y en muchas ocasiones, a los problemas locales, a pesar de los esfuerzos del público tradicional, los mecanismos voluntarios o comunitarios.

2.7 MODELOS TEÓRICOS

2.7.1 MODELO DE LA TEORÍA ECONÓMICA INSTITUCIONAL DE NORTH.

La teoría económica institucional de Douglass North (1990) nos proporciona un marco teórico muy adecuado para el análisis de la creación de empresas ya que nos ofrece un acercamiento para entender y tratar las diferentes formas de interacción humana en el marco general de unas “reglas de juego” establecidas, que influyen positiva o negativamente en el desarrollo económico y por ende, en la creación de empresas. (Díaz, J.C. , Urbano, D. y Hernández, R., 2005)

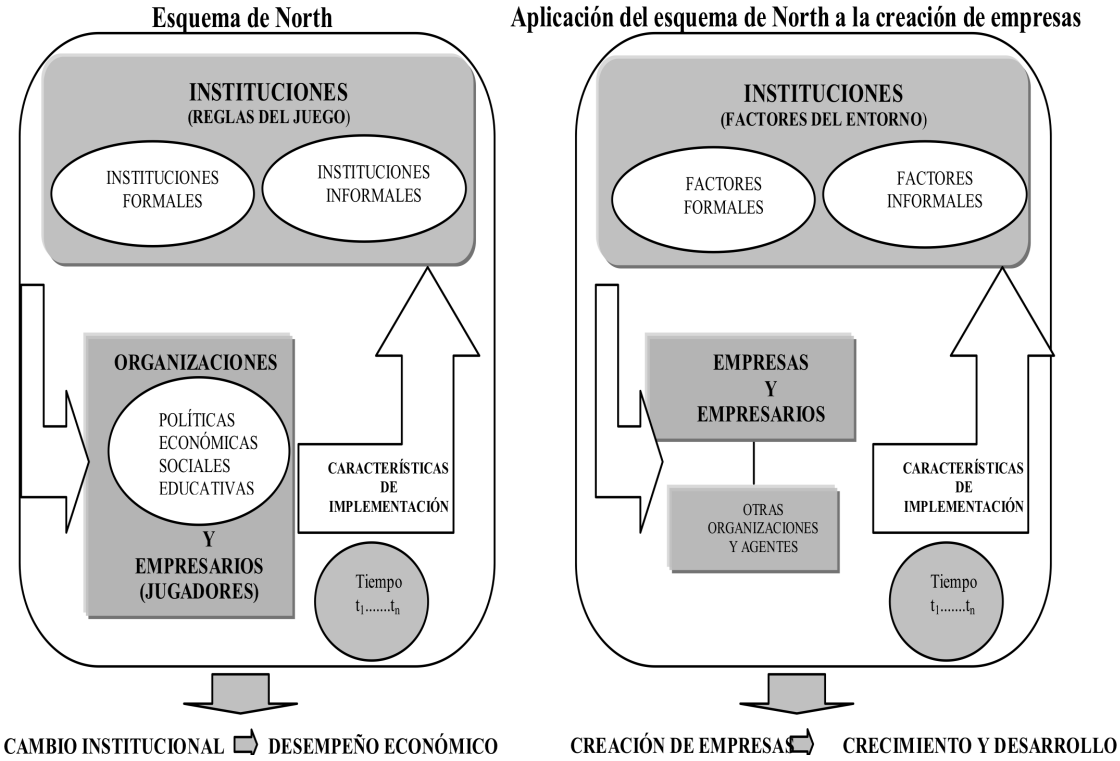


Figura 2.2 Adaptación del Modelo de la Teoría Económica Institucional de North. Hernández, R. Díaz, J.C. (2006)

2.7.2 MODELO DE SOCIEDAD DE BIENESTAR (DE PABLO, 2005)

Ante la diversidad y complejidad de los problemas sociales y a su vez a la falta de respuesta de las instituciones convencionales como son: las iniciativas públicas y privadas, es necesario el involucramiento de la comunidad (sociedad civil) para buscar cómo agruparse en colectivos, instituciones o empresas, que desarrollen, mediante emprendimientos sociales, empresas no lucrativas con la finalidad de ayudar a solucionar los problemas que aquejan la comunidad (sociedad como beneficiaria).

Fuente: De Pablo (2005).

Figura. 2.3 Modelo Sociedad de Bienestar. Fuente: De Pablo, I. 2005

2.7.3 MODELO IDESS

El Tecnológico de Monterrey, siguiendo a su misión al 2015 que en un fragmento dice: "Formar personas íntegras, éticas, con una visión humanística y competitivas internacionalmente en su campo profesional, que al mismo tiempo sean ciudadanos comprometidos con el desarrollo económico, político, social y cultural de su comunidad y con el uso sostenible de los recursos naturales.", ha desarrollado este modelo, en el que a través de sus profesores y alumnos, mediante vinculaciones con clases, servicio social, voluntariado y las acciones de Grupos Estudiantiles, todos ellos coordinados por el IDESS, buscan hacer una transformación social, apoyando el desarrollo de competencias tanto de los alumnos como de la comunidad para lograr el desarrollo de la comunidad.

Figura.2.4 Modelo IDESS adaptación propia , 2011

2.7.4 MODELO OPERATIVO DE INTRAEMPRENDIMIENTO

En este modelo podemos ver cómo la Universidad, con los recursos y capacidades con los que cuenta y motivados por una fuerte cultura organizacional enfocada al emprendimiento, incide en el IDESS pero también en la academia y los alumnos, ese deseo de hacer emprendimiento social en pro del apoyo a la comunidad, siempre viendo y midiendo el impacto que estas acciones tendrán en el desarrollo comunitario, siguiendo así nuestra visión de "Formar líderes con espíritu emprendedor, con sentido humano y competitivos internacionalmente" (formar emprendedores sociales).

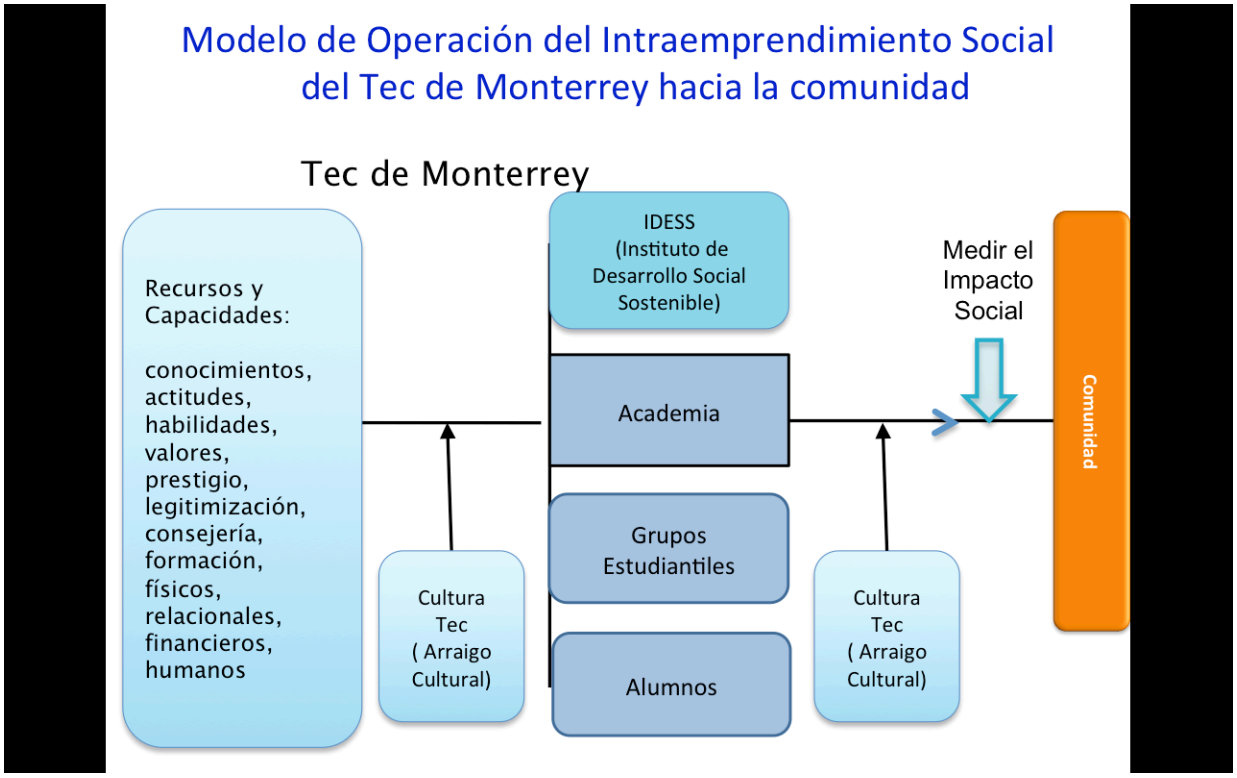


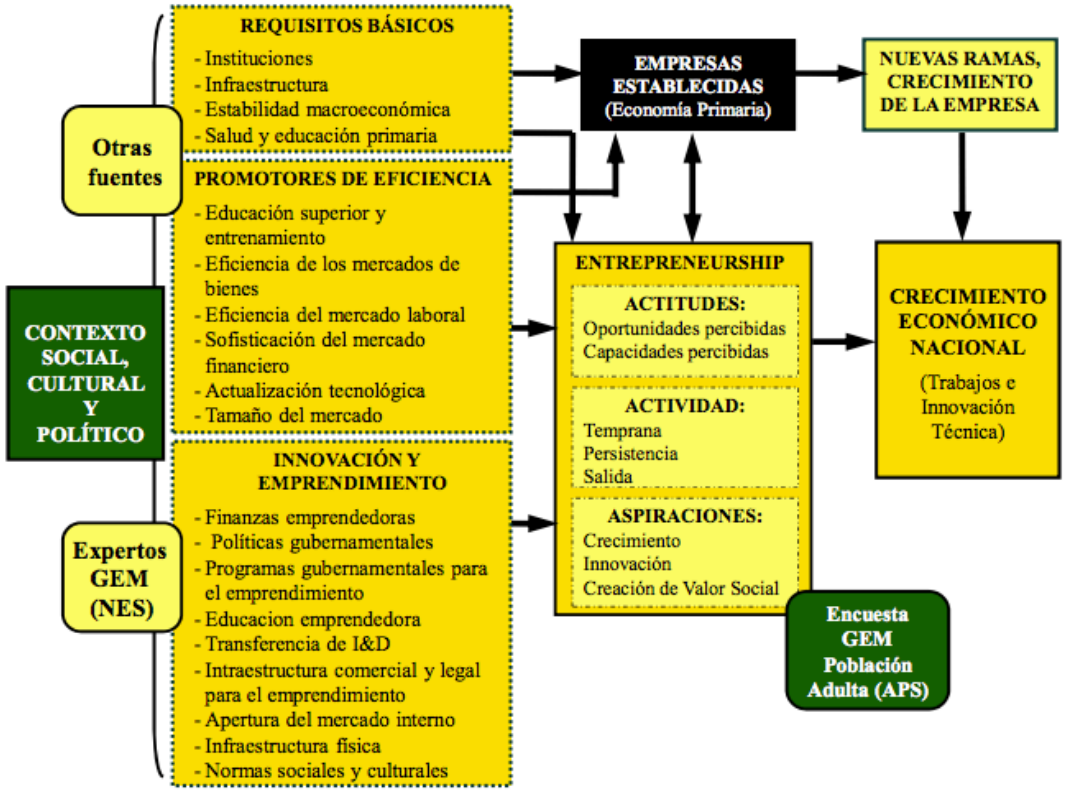
Figura 2.5 Modelo Operativo de Intraemprendimiento Social desde la Universidad. Modelo propio, 2011

2.7.5 MODELO GEM (BOSMA Y LEVIE, 2010)

El modelo GEM revisado, tiene un nuevo elemento dinámico porque incorpora un entendimiento de cómo las economías cambian a medida que se desarrollan y la naturaleza cambiante y la contribución del emprendimiento en este desarrollo. Para las economías guiadas por el factor de producción es impulsado principalmente por los requisitos básicos: el desarrollo de las instituciones, la infraestructura, la estabilidad macroeconómica, la salud y la educación primaria.

En las economías impulsadas por la eficiencia, el enfoque del gobierno es (o debería ser) asegurar mecanismos que allanen un adecuado funcionamiento del mercado; de los sistemas de educación superior, los bienes, los mercados de trabajo y la preparación tecnológica. A pesar de que estas condiciones no están directamente relacionados con el emprendimiento en el sentido schumpeteriano de "destrucción creativa", están indirectamente relacionados ya que el desarrollo de los mercados también atrae y activa más el emprendimiento.

Por último, para los países cuyo desarrollo económico es principalmente impulsado por la innovación, las condiciones dentro del marco de emprendimiento se vuelven más importantes como palancas de desarrollo económico, el desarrollo de los requisitos básicos o potenciadores de eficiencia. El resultado del modelo es el crecimiento económico nacional a través, por ejemplo, de la creación de empleo y la innovación. Los esfuerzos de recopilación de datos GEM permiten una exploración del papel del emprendedor a nivel del desarrollo económico nacional, regional o de ciudad. La capacidad del GEM para mapear este territorio aumenta con cada ciclo anual como un crecimiento combinado del tamaño de las muestras y como las tendencias que a través del tiempo se hacen evidentes.



Fuente: Bosma y Levie, 2010.

Figura 2.6 Modelo GEM (Bosma y Levie, 2010)

CAPÍTULO III

"La innovación es el instrumento específico del emprendimiento. Es el acto que dota de recursos con una nueva capacidad para crear riqueza."
(Drucker, P. 1985)

CAPITULO III MARCO TEÓRICO

ÍNDICE

3.1 Concepto de Emprendimiento Tradicional
3.2 Concepto de Emprendimiento Social
3.3 Concepto de Intraemprendimiento: Tradicional y Social
3.4 Factores y variables que facilitan el emprendimiento social
3.5 Cultura
3.6 Impacto Social (cómo medir el éxito de los emprendimientos sociales)
3.7 Capital social
3.8 Marco Conceptual

OBJETIVO del Marco Teórico

Un marco teórico (o conceptual) es el grupo central de conceptos y teorías que se utilizan para formular y desarrollar la Tesis Doctoral. Esto se refiere a las ideas básicas que forman la base para los argumentos, mientras que la revisión de literatura se refiere a los artículos, estudios y libros específicos que uno usa dentro de la estructura predefinida. Tanto el argumento global (el marco teórico) como la literatura que lo apoya (la revisión de literatura) son necesarios para desarrollar una tesis doctoral coherente y convincente.

3.1 CONCEPTO DE EMPRENDIMIENTO TRADICIONAL

La palabra emprendimiento tiene una connotación especial que combina la habilidad para sentir y actuar ante una oportunidad, combinando la innovación y la determinación única de crear o producir algo nuevo.

Jean-Baptiste Say, en el siglo XIX describió al emprendedor como alguien que desplaza los recursos económicos de una zona de baja productividad a una zona de alta productividad y mayor rendimiento.

Schumpeter identificó en el emprendedor la fuerza requerida para manejar el progreso económico de aquellas economías que permanecen estáticas y estructuralmente inmovilizadas. Ve al emprendedor como un agente de cambio de la economía.

Schumpeter, es uno de los autores más citados en los estudios de Emprendimiento y representa un punto de referencia por su "Teoría del Desarrollo Económico" desarrollada en 1934. La esencia del Emprendimiento es, según Schumpeter, la innovación donde las oportunidades emergen de un proceso de "destrucción creativa", de la disposición interna del emprendedor para iniciar cambios en la economía. De acuerdo con Drucker, el emprendedor siempre busca el cambio, responde a él y explota sus oportunidades. Por otro lado (Bojica y Fuentes, 2009) describen que el más reconocido economista que estudia estos temas en la segunda mitad del siglo XX es Kirzner, que pone de manifiesto los aspectos relacionados con la distribución de la información en la función emprendedora.

ENFOQUES TEÓRICOS SOBRE EL ESTUDIO DE LA FUNCIÓN EMPRESARIAL
Y LA CREACIÓN DE EMPRESAS ("ENTREPRENEURSHIP")

Enfoques Nivel de Análisis	ENFOQUE ECONÓMICO	ENFOQUE PSICOLÓGICO	ENFOQUE SOCIOCULTURAE INSTITUCIONAL	ENFOQUE GERENCIAL
MICRO (Nivel individual)	La función empresarial como cuarto factor de producción Teoría del beneficio del empresario	Teoría de los rasgos de la personalidad Teoría psicodinámica de la personalidad del empresario	Teoría de la marginación Teoría del rol Teoría de redes	Teoría de la eficiencia X de Liebenstein Teoría del comportamiento del empresario Modelos de proceso de la creación de empresas
MESO (Nivel de empresas)	Teoría de costos de transacción		Teoría de redes Teoría de la incubadora Teoría evolucionista	Modelos de éxito de la nueva empresa Modelos de generación y desarrollo de nuevos proyectos innovadores
MACRO (Nivel global de la economía)	Teoría del desarrollo económico de Schumpeter	Teoría del empresario de Kirzner	Teoría del desarrollo económico de Weber Teoría del cambio social Teoría de la ecología Teoría institucional	

Fuente: Veciana, J.M. (1999:16)

Tabla 3.1 Enfoques teóricos sobre el estudio de la función empresarial y la creación de empresas ("Entrepreneurship") Fuente Veciana, J.M. (1999)

Desde el trabajo seminal de Cantillón (1755) hasta el trabajo realizado por (Shane y Venkataraman, 2000), se ha relacionado el Emprendimiento con el descubrimiento de oportunidades rentables. Estos últimos autores toman la definición de oportunidad de (Casson, 1982) y declaran que "las oportunidades de emprendimiento son aquellas situaciones en las que nuevos bienes, servicios, materias primas y métodos de organización, pueden ser vendidos e introducidos a un precio mayor que sus costos de producción" (Shane y Venkataraman, 2000).

En términos generales se suele aceptar la definición de Emprendimiento propuesta por (Wennekers y Thurik, 1999) según la cual nos estaríamos refiriendo a la capacidad manifiesta y deseo de los individuos, ya sea por ellos mismos o mediante equipos, dentro o fuera de organizaciones existentes, de crear nuevas oportunidades económicas, esto es, nuevos productos, nuevas formas de organización, nuevos métodos de producción, etc. e introducir sus ideas en los mercados, haciendo frente a la incertidumbre y a otros obstáculos, adoptando decisiones sobre la localización y en la forma y uso de los recursos y de las instituciones.

El emprendimiento tiene que ver con el descubrimiento y la explotación de oportunidades rentables. Tal vez el mayor obstáculo en la creación de un marco conceptual para el ámbito empresarial ha sido su definición. Hasta la fecha, la mayoría de los investigadores han definido el campo únicamente en términos de lo que el empresario es y lo que él o ella hacen (Venkataraman, 1997).

El problema con este enfoque es que el emprendimiento consiste en el nexo de dos fenómenos: la presencia de oportunidades lucrativas y la presencia de personas emprendedoras (Venkataraman, 1997). Al definir el campo en cuanto a la persona sola, los investigadores del emprendimiento han generado los elementos dañados que no soportan el escrutinio de otros estudiosos (Gartner, 1988).

El estudio del emprendimiento ha evolucionado a lo largo de dos caminos: uno centrado en los individuos y otro centrado en las fuerzas externas. En la primera, los investigadores trataron de explicar el emprendimiento a través de la identificación de personas emprendedoras y sus rasgos y características, tales como la necesidad de logro (McClelland, 1961) o la disposición a correr riesgos (Kihlstrom y Laffont, 1979).

En el segundo camino, las investigaciones trataron de explicar el emprendimiento a través del entorno en el que operan. Ellos argumentan que dan como resultado las actividades empresariales de los factores situacionales, tales como el cambio tecnológico (Tushman y Anderson, 1986), la estructura del mercado (Acs y Audretsch, 1990) y la industria de la dinámica (Hannan y Freeman, 1987).

(Shane, 2003) abogó por el desarrollo de un marco global para el emprendimiento que incorpora los efectos de los individuos, así como los efectos de las oportunidades en el entorno institucional y de la industria. Luego pasó a ofrecer un marco conceptual global para el emprendimiento que incluye la naturaleza de las oportunidades, su descubrimiento, la decisión de explotar y los requisitos clave para su ejecución.

También identificó los siguientes como condiciones necesarias para el emprendimiento:
- La existencia de oportunidades
- La decisión de una persona a actuar en una oportunidad
- El riesgo tenido en el proceso emprendedor
- Una nueva forma de explotar la oportunidad (la organización)
- Algún tipo de innovación que implica la recombinación de los recursos en una nueva forma de acuerdo con la sentencia dictada por el empresario.

Tabla 1. Definiciones seleccionadas de *entrepreneurship*

AUTOR	DEFINICIÓN
Schumpeter (1934)	*Realizar nuevas combinaciones, ya sea hacer cosas nuevas o hacerlas de una forma novedosa. Estas nuevas combinaciones pueden ser (1) la introducción de nuevos productos, (2) de nuevos métodos de producción, (3) la apertura de nuevos mercados, (4) nuevas fuentes de suministro, o (5) nuevas organizaciones.*
Kirzner (1973)	*La habilidad de percibir nuevas oportunidades.*
Drucker (1985)	*Un acto de innovación que implica dotar a los recursos existentes de nuevas capacidades de creación de riqueza.*
Stevenson y Gumpert (1985); Stevenson, Roberts y Grousbeck (1985); Stevenson y Sahlman (1986)	*Perseguir una oportunidad sin preocuparse por los recursos o capacidades actuales disponibles.*
Rumelt (1987)	*La creación de nuevos negocios, donde por nuevos negocios se entiende no duplicar negocios existentes sino introducir algún elemento de novedad.*
Low y MacMillan (1988)	*La creación de una empresa nueva.*
Gartner (1988)	*La creación de organizaciones, el proceso mediante el que las nuevas organizaciones son creadas.*
Stevenson y Jarillo (1990)	*El proceso por el cual los individuos -ellos mismos o dentro de organizaciones- persiguen oportunidades sin atender a los recursos que actualmente controlan.*
Timmons (1994)	*Una forma de pensar, razonar y actuar obsesionada por las oportunidades, holística en su aproximación y equilibrada en liderazgo.*
Venkataraman (1997)	*Entender cómo las oportunidades para crear futuros bienes y servicios son descubiertas, creadas y explotadas, por quién, y con qué consecuencias.*
Morris (1998)	*El proceso por medio del que los individuos y los equipos crean valor poniendo juntos a trabajar recursos únicos para explotar oportunidades del entorno. Esto puede ocurrir en cualquier contexto organizativo y puede dar lugar a empresas nuevas, productos, servicios, procesos, mercados o tecnologías.*
Proyecto GEM (Reynolds, et al., 1999)	*Cualquier intento de crear un nuevo negocio, incluyendo el autoempleo, una nueva empresa o la expansión de una empresa ya existente, proceso que puede ser puesto en marcha por una o varias personas, de forma independiente o dentro de una empresa en funcionamiento.*
Veciana (1999)	*Programa de investigación científica que estudia al emprendedor, la función empresarial y la creación de empresas.*
Sharma y Chrisman (1999)	*Comprende actos de creación, renovación o innovación organizativa que tienen lugar dentro o fuera de una empresa existente.*
Alvarez y Busenitz (2001)	*El fenómeno de emprender se refiere al proceso de explorar, percibir y analizar oportunidades valiosas, y coordinar el conocimiento que permita explotarlas y alcanzar outputs heterogéneos*
Hitt et al. (2001)	*Identificación y explotación de oportunidades no explotadas previamente.*

Tabla 3.2 Definiciones de Emprendimiento. Fuente: (Sánchez, 2011)

ASPECTOS INDIVIDUALES MÁS ANALIZADOS EN LA LITERATURA SOBRE EL EMPRENDIZAJE

Factor	Autores más destacados	Factor	Autores más destacados
1. Necesidad y/o reconocimiento de logro	McClelland (1961); Hornaday y About (1971); Vesper (1980); Hawkins y Turla (1987); Veciana (1989); Varela (1990); Grabinsky (1990); Vigorena (1999).	2. Aceptación de riesgos moderados	Hornaday y About (1971); Claver y Gómez (1979); Hull (1980); Gibb (1982); Jarillo (1984); Hawkins y Turla (1987); Timmons (1989); Varela (1990); Grabinsky (1990); Baron y Markman (1999).
3. Creatividad / Imaginación / Innovaciób	Napoleoni (1968); Hornaday y About (1971); Nelson y Neck (1981); Ronstadt (1984); Greffe (1988); Gasse (1989); Ludevid y Ollé (1993); Nueno (1994); Vigorena (1999); Sánchez (2002).	4. Liderazgo	Drucker (1964); Baumol (1968); Shapero (1975); Nelson y Neck (1981); Welsh y White (1984); Jarillo (1984); Hawkins y Turla (1987); Timmons (1989); Varela (1990); Grabinsky (1998).
5. Orientado hacia la oportunidad	Drucker (1964); Leibstein (1968); Shapero (1975); Meredith (1982); Hawkins y Turla (1987); McBeer (1989); Ludevid y Ollé (1993); Masifern (1996); Lucas (1998); Vigorena (1999).	6. Capacidad de conseguir recursos	Drucker (1964); Leibstein (1968); Collins y Moore (1970); Vesper (1980); Meredith (1982); Ronstadt (1984); Herbert y Link (1988); Nueno (1994); Guerrero y Palacios (1994); Varela (1999).
7. Toma de iniciativa/ Nuevos Retos	Drucker (1964); Draheim (1966); Hornaday y About (1971); Nelson y Neck (1981); Hawkins y Turla (1987); Patel (1989); Timmons (1989); Varela (1990); Brown y Rose (1993).	8. Autoconfianza, control interno	Claver y Gómez (1979); Nelson y Neck (1981); Hawkins y Turla (1987); Gasse (1989); Timmons (1989); Veciana (1989); Varela (1990); Le Brass (1995); Vigorena (1999); Sánchez (1992).
9. Percepción del beneficio económico/ Ambición	McClelland (1961); Napoleoni (1968); Hull (1980); Harwood (1982); Hisrich y Brush (1984); Hawkins y Turla (1987); Herbert y Link (1988); Hisrich y Meter (1989); Ludevid y Ollé (1993); Vigorena (1999).	10. Patrón de factores de producción	McClelland (1961); Draheim (1966); Hull (1980); Meredith (1982); Stevenson y Gumpert (1984); Herbert y Link (1988); Guerrero y Palacios (1994); Vigorena (1999).
11. Tolera ambigüedad/ presión/ cambios/ incertidumbre	Drucker (1964); Welsh y White (1984); Hawkins y Turla (1987); Timmons (1989); Le Bras (1995); Vigorena (1999).	12. Perseverancia / Compromiso total	Nelson y Neck (1981); Hisrich y Brush (1984); Timmons (1989); Ludevid y Ollé (1993); Varela (1999).
13. Versatilidad / Flexibilidad	Leibenstein (1968); Gibb (1982); McBeer (1989); Guerrero y Palacios (1994); Baron y Markman (1999).	14. Receptivos en sus relaciones sociales	Welsh y White (1984); Hawkins y Turla (1987); Timmons (1989); Ludevid y Ollé (1993); Grabinsky (1998).
15. Energía/ Impulso	Hornaday y About (1971); Welsh y White (1984); Greffe (1988); Varela (1990); Le Bras (1995); Grabinsky (1998).	16. Necesidad de independencia/ autonomía	Vesper (1980); Harwood (1982); Hawkins y Turla (1987); Le Bras (1995); Lucas (1998).

Figura 3.1.1 Dimensiones del perfil emprendedor Fuente: (De Pablo et al. 2004)

ASPECTOS INDIVIDUALES MÁS ANALIZADOS EN LA LITERATURA SOBRE EL EMPRENDIZAJE

Factor	Autores más destacados	Factor	Autores más destacados
17. Capacidad de analizar el ambiente / reflexión	Leibstein (1968); Claver y Gómez (1979); Welsh y White (1984); Brown y Rose (1993); Masifern (1996).	18. Conocimiento del negocio	Leibstein (1968); Claver y Gómez (1979); Herbert y Link (1988); Veciana (1989); Guerrero y Palacios (1994); Varela (1999).
19. Gerente, administrador de recursos	McClelland (1961); Hull (1980); Stevenson y Gumpert (1984); Herbert y Link (1988); Le Bras (1995); Vigorena (1999).	20. Capacidad de decisión	Hawkins y Turla (1987); Timmons (1989); Varela (1990); Masifern (1996); Vigorena (1999).
21. Orientación hacia metas específicas	Leibstein (1968); Hawkins y Turla (1987); Patel (1989); Ludevid y Ollé (1993); Vigorena (1999).	22. Planificación, seguimiento sistemático	Leibstein (1968); Casson (1982); Greffe (1988); McBeer (1989); Ludevid y Ollé (1993); Masifern (1996); Sánchez (2002).
23. Visión comprensiva de los problemas	Leibstein (1968); Nelson y Neck (1981); Ronstadt (1984); Hawkins y Turla (1987); Patel (1989); Le Bras (1995); Varela (1999).	24. Redes de contacto	Leibstein (1968); Hawkins y Turla (1987); McBeer (1989); Grabinsky (1990); Ludevid y Ollé (1993); Masifern (1996).
25. Trabajan duro	Welsh y White (1984); Timmons (1989); Ludevid y Ollé (1993); Varela (1999); Vigorena (1999).	26. Capacidad de solución de problemas	Leibstein (1968); Hawkins y Turla (1987); Patel (1989); Le Bras (1995); Grabinsky (1998).
27. Necesidad de escape	Hornaday y About (1971); Vesper (1980); Hawkins y Turla (1987); Veciana (1989); Le Bras (1995); Sánchez (2002).	28. Honestidad, integridad y confianza	Baumol (1968); Jarillo (1984); Hawins y Turla (1987); Timmons (1989); Vigorena (1999).
29. Responsabilidad personal	McClelland (1961); Harwood (1982); Timmons (1989); Ludevid y Ollé (1993); Vigorena (1999).	30. Planifican con límites de tiempo	Nelson y Neck (1981); Hawkins y Turla (1987); Patel (1989); Guerrero y Palacios (1994); Masifern (1996).
31. Necesidad de aprobación	Claver y Gómez (1979); Hawkins y Turla (1987); Varela (1990); Lucas (1998).	32. Estabilidad emocional/ autocontrol	Gibb (1982); Hawkins y Turla (1987).
33. Exige eficiencia y calidad	Hawkins y Turla (1987); Herbert y Link (1988); Patel (1989); Le Bras (1995); Varela (1999).	34. Necesidad de desarrollo personal	Hawkins y Turla (1987); Varela (1990); Vigorena (1999).
35. Baja necesidad de poder y status	McClelland (1961); Hawkins y Turla (1987); Timmons (1989); Vigorena (1999).	36. Sentido de urgencia / Tiempo valioso	Welsh y White (1984); Hawkins y Turla (1987); Timmons (1989); Varela (1999).
37. Búsqueda de la verdad, de información	Ronstadt (1984); Hawkins y Turla (1987); Masifern (1996).	38. Dueño de la empresa	Hawkins y Turla (1987); Herbert y Link (1988); Le Bras (1995); Varela (1999).

Figura 3.1.2 Dimensiones del perfil emprendedor Fuente: (De Pablo et al. 2004)

ASPECTOS INDIVIDUALES MÁS ANALIZADOS EN LA LITERATURA SOBRE EL EMPRENDIZAJE

Factor	Autores más destacados	Factor	Autores más destacados
39. Comunicador	Hawkins y Turla (1987); Herbert y Link (1988); Sánchez (2002).	40. Necesidad de cumplimiento	Claver y Gómez (1979); Hawkins y Turla (1987).
41. Individualista	Sánchez (2002).	42. Consideración de opiniones de colaboradores	Masifern (1996); Vigorena (1999).
43. Autoeficacia	Baron y Markman (1999).		

Figura 3.1.3 Dimensiones del perfil emprendedor Fuente: (De Pablo et al. 2004)

3.2 EMPRENDIMIENTO SOCIAL

Cualquier definición del término "Emprendimiento Social" debe comenzar con la palabra "Emprendimiento". La palabra "social" simplemente modifica el emprendimiento.

La palabra Emprendimiento es un arma de doble filo. En el lado positivo denota una habilidad especial innata para percibir y actuar en la oportunidad que combina el pensamiento fuera de la caja con una marca única de la determinación de crear o producir algo nuevo en el mundo. En el lado negativo, el emprendimiento es un término a posteriori, ya que las actividades empresariales requieren un paso del tiempo antes de que su verdadero impacto sea evidente.

Para entender lo que difiere a los dos grupos de emprendimientos (tradicional y social), es simplemente la motivación de sus objetivos: Los Emprendimientos tradicionales impulsados por el dinero y los Emprendimientos Sociales impulsados por el beneficio y apoyo a la comunidad. La verdad es que los emprendedores sociales rara vez son motivados por la perspectiva de ganancias financieras, porque las probabilidades de hacer dinero están claramente en contra de ellos.

En cambio, tanto el emprendedor y el emprendedor social están fuertemente motivados por la oportunidad que identifican de perseguir esa visión sin descanso y derivando una considerable recompensa psíquica del proceso de realización de sus ideas.

Los Emprendimientos Sociales se han analizado ampliamente en la literatura sin fines de lucro, pero sólo recientemente los académicos han integrado los emprendimientos sociales en la investigación y la ordenación académica, comenzado a aplicar los marcos de gestión y teorías para estas empresas. El Emprendimiento Social se lleva a cabo principalmente en el ámbito de la iniciativa empresarial, pero también entra en el campo de los negocios internacionales y la estrategia a la hora de considerar las relaciones corporativas con empresas sociales a través de las iniciativas de responsabilidad social.

Las actividades de las organizaciones sin fines de lucro son definidas como Emprendimiento Social.

Un punto de vista más amplio es que las actividades de innovación con objetivos sociales que son conducidos por organizaciones lucrativas o no lucrativas constituyen el Emprendimiento Social.

Los emprendedores sociales están motivados a añadir valor a los no privilegiados y a la sección marginada de la comunidad. El éxito requiere líderes con la capacidad para salvar contextos diversos, circunstancias y públicos.

El término Emprendedor Social es acuñado en 1980 por Bill Drayton, fundador de Ashoka y caracteriza a estas personas por su compromiso con una forma innovadora de solucionar problemas sociales mediante una estructura de tipo empresarial que la hace sostenible y capaz de lograr un fuerte impacto social susceptible de ser difundido y replicado.

(Bornstein, 2004) define el Emprendimiento Social como un proceso mediante el cual los ciudadanos construyen o transforman las instituciones para avanzar en soluciones a los problemas sociales tales como la pobreza mundial, la enfermedad, el analfabetismo, la destrucción ambiental, violaciones de los derechos humanos y la corrupción en sí para mejorar la vida de muchos.

(Dees, 1998) ha propuesto una definición más amplia de Emprendimiento Social, jugando un rol de agente de cambio en el sector social mediante la adopción de una misión para crear un valor social sostenible, reconociendo y aplicando rigurosamente nuevas oportunidades para servir a esa misión, comprometiéndose en un proceso de innovación continua, adaptándose y aprendiendo, actuando con valentía, sin estar limitados por los recursos que están actualmente a la mano y finalmente, que presenta una mayor sensación de rendición de cuentas a los sectores que sirve y para los resultados creados.

Un grupo de investigadores se refiere al Emprendimiento Social con iniciativas sin fines de lucro en la búsqueda de estrategias alternativas de financiación, o los sistemas de gestión para crear valor social (Austin, Stevenson, y Skiller, 2003; Boschee, 1998).

Un segundo grupo de investigadores lo entienden como la práctica de Responsabilidad Social de las empresas comerciales dedicadas a las alianzas intersectoriales (Sagawa y Segal, 2000; Waddock, 1988).

Y un tercer grupo de opiniones sobre Emprendimiento Social lo ven como un medio para aliviar los problemas sociales y catalizar la transformación social (Alvord et al., 2004).

El Emprendimiento Social señala la necesidad imperiosa de impulsar el cambio social y la potencial rentabilidad de un beneficio duradero que ayude a la transformación de la sociedad.

El interés académico en los Emprendimientos Sociales es cada vez mayor: el número de artículos académicos en revistas revisadas por pares se ha incrementado, así como las conferencias académicas internacionales sobre el Emprendimiento Social y finalmente, una serie de escuelas de negocios ha empezado a contratar académicos en el área de Emprendimiento Social; esto último está típicamente correlacionado con la creciente demanda de cursos por los estudiantes (Mair, 2008). Uno de los resultados de los Emprendimientos Sociales son las empresas sociales, como son: organizaciones sin fines

de lucro con la adopción de estrategias comerciales, las cooperativas sociales y el Emprendimiento en la comunidad, estos son sólo algunos de los distintos fenómenos discutidos y analizados bajo la "sombrilla del constructo" de Emprendimiento Social. (Hirsh y Levin, 1999) introducen el término "sombrilla del constructo" para describir áreas emergentes de investigación sin definir claramente los límites conceptuales.
Una evaluación de los emprendimientos sociales revela que donde los Emprendedores Sociales operan afectan lo que hacen y cómo lo hacen.

El Emprendimiento Social actúa en un espacio de oportunidades de:

(1) Persistencia de las necesidades humanas causadas por la falta de productos, servicios o instituciones proporcionada por los actores tradicionales, es decir, los gobiernos o los mercados.
(2) Las nuevas necesidades creadas por los actores tradicionales, tanto a través de actividades legítimas, por ejemplo, las externalidades del mercado tales como la contaminación o el cambio climático, o acciones ilegítimas por ejemplo, el trabajo infantil.

El Emprendimiento Social como se ha visto se refiere a un proceso de restauración a nivel local de necesidades actuales básicas no contempladas en las organizaciones tradicionales. Dependiendo de la necesidad de abordar, el proceso consiste en la provisión de un bien o servicio y/o la creación de instituciones que faltan, o el cambio de las inadecuadas. Sin embargo, el objetivo principal es cambiar o modificar los acuerdos sociales y/o económicos (Mair, 2008).

El componente principal del Emprendimiento Social es por lo tanto una explícita o implícita teoría del cambio. Esta teoría del cambio se manifiesta en las estrategias, las tácticas y el modelo (de negocio).

Diferencias entre el Emprendimiento Tradicional y el Emprendimiento Social

La característica fundamental que diferencia a los Emprendimientos Sociales es que la atención del empresario es la "búsqueda de oportunidades para catalizar el cambio social y atender las necesidades sociales" (Mair y Martí, 2005). La principal motivación de los Emprendedores Sociales es la de catalizar el cambio social y la creación de valor social.

El objetivo principal de los Emprendedores Sociales, por otro lado, es la creación de valor social (Mair y Martí, 2005). Los Emprendedores Sociales crean beneficio empresarial para el beneficio de la sociedad.

La utilidad no es la fuerza que mueve al Emprendimiento Social sino la búsqueda de su misión y compromiso con la comunidad (Johnson, 2000; Alvord, Brown and Letts, 2002; Seelos and Mair, 2005).

La creación de valor social sostenible es la característica clave que diferencia el Emprendimiento Social de las obras de beneficencia o las actuaciones caritativas de individuos bien intencionados. Los emprendedores sociales "actúan como 'agentes de cambio' en el sector social, innovando y actuando de acuerdo con el deseo de crear un valor social sostenible" (Harding, 2004).

Para (Roberts y Woods, 2005) “el Emprendimiento Social es la construcción, evaluación y persecución de oportunidades para el cambio social transformativo llevado a cabo por individuos visionarios apasionadamente dedicados”. Esta definición permite resaltar otros aspectos claves del Emprendimiento Social. El primero de ellos es que las oportunidades sociales no se descubren, sino que se construyen gracias a la generación de ideas, se evalúan y si es el caso, se desarrollan con el ánimo de atender problemas sociales específicos. El segundo aspecto está relacionado con las características de los emprendedores sociales.

(Austin y Wei-Skillern, 2006) definen Emprendimiento Social como “una actividad innovadora, de creación de valor social, que ocurre al interior y a través de los diferentes sectores, como son: sin fines de lucro, de negocios y gubernamental”. Lo anterior permite comprender que el Emprendimiento Social no está aislado del emprendimiento comercial, sino que coexisten.

“Todo proceso de emprendimiento conlleva un balance de comportamiento social y comportamiento económico, que a su vez, permite la generación de valor social y valor económico” (Chell, 2007).

De acuerdo con Skoll en (Dearlove, 2004), la gran diferencia está en que mientras los emprendedores de negocios abordan el problema desde un punto de vista puramente económico, los emprendedores sociales se enfocan en un tópico que desean resolver en el sector social y no actúan necesariamente motivados por remuneraciones materiales o monetarias para sí mismos.

En principio, el propósito fundamental del Emprendimiento Social es la creación de valor social para el bien público (Sullivan, Weerawardena y Carnegie, 2002; Moore, 2000), mientras que el emprendedor de negocios busca la creación de operaciones rentables que resulten en primera instancia en rentabilidad privada para los accionistas.

El Emprendimiento Social se diferencia de otras formas de emprendimiento ya que da mayor prioridad a la creación de valor social, por catalizar el cambio social y/o de restauración a las necesidades sociales, que a la captura de valor.

Los Emprendedores Sociales son individuos excepcionales pues poseen cualidades asociadas a los emprendedores de negocios, aunque su dedicación y entusiasmo están dirigidos a resolver los problemas a los que se enfrenta la sociedad. Forman parte de una tipología del emprendedor que “combina el temperamento incansable, la visión, la determinación, los métodos pragmáticos y orientados a resultados de los emprendedores de negocios (que son capaces de transformar industrias enteras), con las metas y calidad ética de los grandes reformadores sociales (que son capaces de lograr importantes avances en el campo social)”.

El Emprendimiento Social no es altruismo, ni apoyo a las urgencias básicas, sino la contribución al desarrollo de una sociedad con mejor calidad de vida. Asimismo, el proyecto que un Emprendedor Social realiza se basa en la detección de un problema social o una carencia en los sistemas de provisión de servicios públicos que generan una demanda de la sociedad.

En su trabajo seminal, (Dees, 1998) define un Emprendedor Social como el actor que "interpreta el papel de agente de cambio en el sector social, mediante: la adopción de la misión de crear y sostener valor social (no sólo el valor privado); reconocer y buscar sin descanso nuevas oportunidades para servir a esa misión, la participación en un proceso de innovación continua, la adaptación y el aprendizaje, actuando con valentía, sin estar limitados por los recursos que estén actualmente a la mano, exhibiendo un alto sentido de responsabilidad ante la comunidad y sirviendo para el valor creado (Cannatelly y Smith, 2011).

La noción de Emprendimiento Social ha sido ampliamente considerada como uno de los medios más prometedores que la sociedad humana puede poner en acción para enfrentarse a problemas de larga duración que afectan a las comunidades pobres y marginadas (Nicholls, 2006).

Después de la identificación y explotación con éxito de una innovación social, los emprendedores sociales a menudo buscan crecer o escalar por su impacto social "aumentar el impacto de una organización con fines sociales para producir una mejor adaptación a la magnitud de la necesidad social o un problema que tratan de abordar" (Dees, 2008).

Uno de los fundadores más conocido de los innovadores sociales sostiene que ahora estamos al borde de un incremento potencialmente enorme en la innovación y la productividad en el sector social dirigido por un grupo de personas comprometidas que han sido etiquetados como "Emprendedores Sociales" (Drayton, 2002).

Los Emprendedores Sociales descubren y/o dirigen las organizaciones innovadoras que tienen el potencial de crear un profundo impacto en el sector social. Este impacto puede ser realizado a través de la participación en el Emprendimiento Social, que es "un proceso que implica el uso innovador y la combinación de recursos para aprovechar las oportunidades para catalizar el cambio social y/o atender las necesidades sociales" (Mair y Martí, 2006).

Sin embargo, muchos emprendedores sociales y las organizaciones que ellos dirigen se ven obstaculizados en sus esfuerzos para aumentar su impacto social.

Basándonos en el modelo de Sherman (2007), se desarrolló el modelo de investigación de Emprendimiento Social.

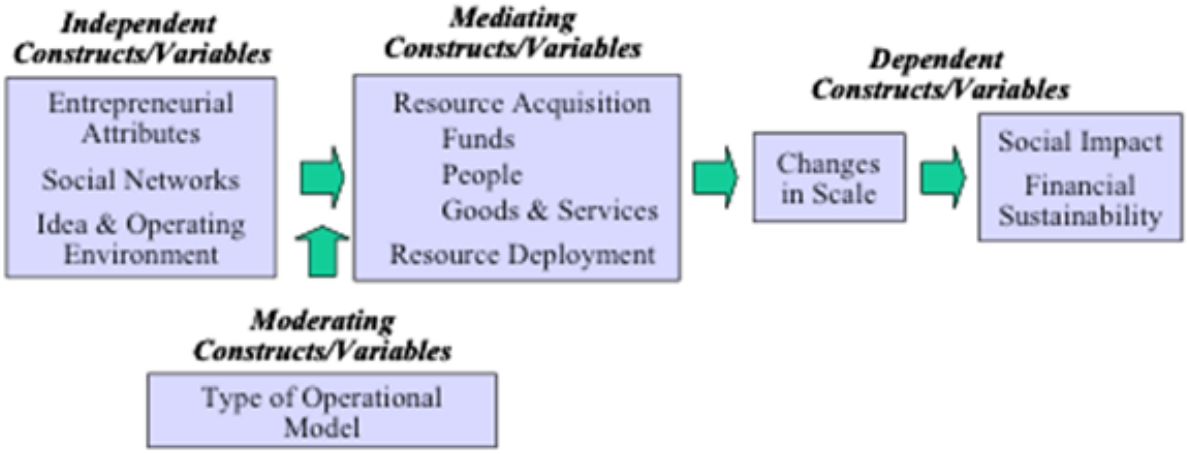


Figura 3.2 Modelo conceptual para el diseño de investigación. Fuente: Modelo de David A. Sherman, 2007

Emprendimiento Social: Innovación y cambio social en Teoría y Práctica

En los últimos años se ha venido desarrollando un auge por lo social y se ha desvirtuado que el Emprendimiento Social atiende y resuelve los problemas que enfrentan las comunidades más vulnerables. Es importante resaltar que el Emprendimiento Social no es la panacea para la resolución de todos los problemas y como tal tiene limitaciones.

Es importante tomar en cuenta lo siguiente:

- La penetración de las ideas de negocio, prácticas de gestión y los principios de mercado, en el mundo de las organizaciones no lucrativas y de gobierno.
- La yuxtaposición de conceptos del sector privado con la palabra "social" como modificador
    - El Emprendimiento Social
    - Empresa Social
    - Social Venture
    - Capital Social
    - Innovación Social

Una empresa Social es uno de los fines del emprendedor social, pero es necesario tomar en cuenta que una empresa social produce bienes o presta servicios en una base continua. Las organizaciones sin fines de lucro o la redistribución de los flujos financieros (como subvenciones dadas por fundaciones) como su principal objetivo, no están por lo tanto inmediatamente entendidas como empresas sociales (Defourny y Nyssens, 2008).

Limitaciones del Emprendimiento Social (Phills, J. et al. 2009):

- Centrarse en los atributos y rasgos a nivel individual
- La audacia, la responsabilidad y la toma de riesgos
- Destaca la creación de nuevas organizaciones
- El financiamiento, por lo general limitado a las entidades sin fines de lucro.

* Stanford Center for Social Innovation

Para buscar desarrollar más el concepto de Emprendimiento Social es necesario que interactúe en otros ámbitos como:

- Centrándose en las intenciones y logros en los resultados: "esfuerzos innovadores para resolver los problemas sociales persistentes de pobreza y marginación que, hasta cierto punto, han tenido éxito en aumentar su impacto y catalizar la transformación social" (Alvord et al, 2004).

- Centrándose en las oportunidades y necesidades, adaptación de (Vyakaraman et al., 1997).

Los Emprendedores Sociales son "Las personas que se dan cuenta cuando hay una oportunidad para satisfacer algunas necesidades no satisfechas en la que, el sistema de asistencia social del Estado no quiere o no puede cumplir y que ponen en común los recursos necesarios (...) y utilizan estos para 'hacer la diferencia'" (Thompson et al., 2000).

EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL A TRAVÉS DEL TIEMPO

Año	Autor	Definición
1980	Drayton	En términos de las personas por su compromiso con una forma innovadora de solucionar problemas sociales mediante una estructura de tipo empresarial.
1987	King y Roberts	En términos de innovación y liderazgo.
1997	Leadbeater	En término de las cualidades personales de quien comienza una nueva iniciativa
1997	Vyakaraman et al.	En términos de centrarse en las oportunidades y necesidades.
1998	Dees	En términos de creación de valor, la innovación y la oportunidad. (agente de cambio)
1998	Prabhu	En términos de un cambio social cuya misión es desarrollar a las personas.
2001	Thompson et al.	En términos de un proceso de añadir algo nuevo y diferente.
2002	Drayton	En términos de un cambio que va a resolver los problemas sociales de la sociedad.
2003	Boschee y McClurg	En términos de utilización de recursos para resolver los problemas sociales de la sociedad.
2003	Sullivan Mort et al.	En términos de creación de mejores valores sociales para la sociedad.
2003	Stanford Social Innovation	En términos de Innovación Social

	Review	
2004	Bornstein	En términos de que los ciudadanos construyen o transforman las instituciones para avanzar en soluciones a los problemas sociales
2004	Alvord et al.	En términos de centrarse en las intenciones y logros en los resultados
2006	Hartigan	En términos de transformación social.
2006	Korosec y Berman	En términos de identificar y abordar importantes los temas sociales en la sociedad.
2006	Mair y Martí	En términos de organizaciones que participan en las actividades empresariales con un objetivo social.
2007	Fundación Ashoka (Drayton)	En términos de uso de soluciones innovadoras para resolver problemas sociales de la sociedad.
2008	Mair	En términos de cambiar o modificar los acuerdos sociales y/o económicos.
2008	Yunus y Weber	En términos de reducir la pobreza y mejorar el desarrollo social a gran escala
2009	Phills	En términos de las limitaciones del Emprendimiento Social
2009	Zahra et al.	En términos de reconocimiento de una aplicación que puede ser ampliable a resolver un problema.
2009	Galera	En términos de Empresa Social
2010	Smith y Stevens	En términos de búsqueda de legitimidad.

Tabla 3.3 de Emprendimiento Social. Fuente: adaptación propia

Innovación Social

Dado lo escrito anteriormente acerca de los componentes del Emprendimiento Social, hablaremos de uno que aunque no es un concepto nuevo, sí ha tenido un gran impulso a últimas fechas, nos referimos a la Innovación Social.

La Innovación Social como el proceso o resultado de introducir un cambio para la mejora o el progreso de un conjunto de individuos que interactúan entre sí para conformar una comunidad (Pizarro, 2009). Otro significado de Innovación Social sería "cualquier solución novedosa y útil a una necesidad social o problema, que es mejor que los enfoques existentes (es decir, más eficaz, eficiente y sostenible) y para los cuales el valor creado (beneficios) se acumula principalmente a la sociedad en su conjunto y no a los particulares" (Phills, 2009).

Siguiendo con la importancia de este tema, vemos que en el año 2003 se crea la Stanford Social Innovation Review, donde en su primer número aparecía la siguiente definición:

"Proceso de invención, obtención de apoyos e implantación de nuevas soluciones a necesidades y problemas sociales".

Cinco años más tarde, los editores de esta revista redefinen el concepto:
"Una nueva solución a un problema debe ser más efectiva, eficiente, sostenible o justa que las existentes y el valor creado afecta, sobre todo, a la sociedad en su conjunto más que a individuos privados" (Phills et al., 2008).

Otra definición la aporta la CEPAL: como "hecho novedoso y transformador que desata progreso y permite utilizar mejor los recursos existentes". Citado en (Vernis, 2009).

En su informe sobre Innovación Social, la Fundación Bankinter abunda en la creciente complejidad de los problemas sociales de nuestro tiempo y tomando un término de la Fundación Rockefeller, habla de **globalización inteligente** como el modo de aprovechar la energía creativa y dirigirla hacia el progreso sostenible en las comunidades de todo el mundo. Así, si la **globalización inteligente** es el objetivo, la Innovación Social es el método consistente en diseñar e implementar mejores maneras de cubrir necesidades sociales cambiantes a lo largo del tiempo (Fundación de la innovación Bankinter, 2009).

Elementos que definen la Innovación Social
- El origen exógeno o endógeno
- El carácter novedoso
- La naturaleza en tanto que producto o servicio
- La red como medio
- El carácter replicable
  (Morales, 2008)

Factores para el desarrollo de la Innovación Social
- Personas con capacidad de innovar
- Participación de los beneficiarios en el proceso de la innovación
- Un tejido de redes y alianzas entre los tres sectores, público, privado y social
- Ecosistemas de apoyo que aporten un marco legislativo y financiero que permita la financiación y el desarrollo de las innovaciones
- La referencia global – local para su posterior escala y replicabilidad
  (Domenech, 2009)

3.3 CONCEPTO DE INTRAEMPRENDIMIENTO: TRADICIONAL Y SOCIAL

El término "Intrapreneur" aparece por primera vez en un artículo de Norman Macrae, publicado en "The Economist" en (1976), titulado "The Coming entrepreneurial revolution: a survey". Hecho que lo hace acreedor como gestor del término, pues en los años 90 continúa siendo reconocido. No obstante (Gibb,1989), señala que el nacimiento de Intrapreneur es debido a Pinchot. (Pinchot,1985) realizó la publicación del libro "Intrapreneuring", allí, el autor retoma la palabra "Intrapreneur" como el término que alude al emprendedor dentro de una empresa, la cual la define como la persona que introduce y defiende nuevas ideas, desde su iniciativa hasta que dé cuenta de su implementación y desarrollos.

También define los principios para crear el ambiente propicio con el propósito de que los empleados se conviertan en intraemprendedores en el seno de las organizaciones. Sin embargo, un intraemprendedor también puede ser considerado, según (Nueno, 2005) como: "un individuo que ejerce como emprendedor, pero dentro de una empresa. Es un empleado capaz de generar nuevos negocios o crear nuevas actividades en el seno de una organización, que goza de un conocimiento amplio sobre los recursos de que dispone su empresa, recursos que no controla él sino otros empleados, goza también de cierta libertad para moverse internamente y que existe un amplio nivel de colaboración entre distintos empleados para compartir recursos en beneficio de la empresa mediante la creación de nuevas actividades".

En las últimas décadas los investigadores en emprendimiento y de gestión empresarial han prestado creciente atención a la actividad empresarial emprendedora dentro de las organizaciones. Este fenómeno se suele denominar "Emprendimiento Corporativo", "Corporate Venturing" o "Intraemprendimiento".

El Intraemprendimiento también llamado emprendimiento corporativo u organizacional, se define como la actividad emprendedora llevada a cabo dentro de las organizaciones ya establecidas (Trujillo y Guzmán, 2008), e implica un requerimiento para retomar el emprendimiento al interior de las organizaciones (McGinnis y Verney, 1987). Como vimos anteriormente (Pinchot, 1985) y (Garzón, 2004) señalan a Norman Macrae como el primero en referirse al tema del intraemprendimiento ya que en sus artículos de los años 1976 y 1982, manifestó que en las siguientes décadas los modelos de operación en los negocios iban a cambiar radicalmente, pasando de aquellos donde se privilegiaba la gran corporación con estructuras jerarquizadas, a empresa pequeñas y/o a grandes empresas pero en las cuales habría una división de actividades por pequeños centros de beneficio que competirían internamente con personas altamente emprendedoras y que serían los principales generadores de empleo. También hemos visto que, actualmente se acepta que el término "Intrapreneur" fue acuñado por Gifford Pinchot, consultor en administración en Bainbridge Island, Washington, quien lo popularizó hace 20 años en su libro Intrapreneuring, editado por Harper & Row en 1985. En España, se refieren a este tipo de personas como Emprendedoras Corporativas, dado que actúan como emprendedoras pero dentro de una organización o compañía ya establecida. En su trabajo de revisión del constructo teórico sobre el Intraemprendimiento, Trujillo y Guzmán (2008) señalan que aún no hay un acuerdo entre los diferentes autores que la abordan (Antoncic y Hisrich, 2000; Sharma y Chrisman, 1999; Seshadri y Tripathy, 2006; y Amo y Kolvereid, 2005) pues mientras que algunos utilizan los términos Emprendimiento Corporativo e Intraemprendimiento como sinónimos, otros conceptúan que el primero contiene al segundo ya que abarca actividades emprendedoras dentro y fuera de la organización (incluyendo inclusive el fenómeno del spin off), en tanto que el segundo se desarrolla sólo al interior de la empresa aunque tenga efectos externos. También hacen referencia a que algunas posturas indican que el Emprendimiento Corporativo es fomentado por la empresa, mientras que el Intraemprendimiento es automotivado por el colaborador.

Por otro lado algunos autores defienden la postura de que el Intraemprendimiento se refiere a las iniciativas de los empleados en las organizaciones para llevar a cabo nuevas actividades empresariales. A pesar de que el Intraemprendimiento se relaciona con el Emprendimiento Corporativo, estos conceptos difieren en el sentido siguiente (Antoncic y Hisrich, 2003; Sharma y Chrisman, 1999):

- El Emprendimiento Corporativo se define generalmente en el nivel gerencial y se refiere a un proceso de arriba hacia abajo, es decir, una estrategia de gestión para fomentar las iniciativas de la fuerza de trabajo y los esfuerzos para innovar y desarrollar nuevos negocios.

- El Intraemprendimiento se relaciona con el nivel operativo y se trata de abajo hacia arriba, relacionado con el trabajo proactivo de iniciativas de los empleados.

No obstante a la discusión anterior, se encuentra que reconocidos autores hacen referencia indistinta a los dos términos (Ross y Unwalla, 1986; Gruenwald, 1986; Luchisinger, 1987).

Al igual que sucede con la mayoría de conceptos derivados del emprendimiento, no hay hasta el momento presente una definición consensuada y única de Emprendimiento Corporativo. Así, diversos autores como (Morris y Kuratko, 2002), (Hornsby et al., 2002), (Phan et al., 2009) y (Parker, 2011) han señalado que no existe un consenso en la terminología, lo cual provoca que sea generalmente aceptado referenciarlo utilizando como sinónimas las siguientes expresiones:

(1) Se entiende como actividad emprendedora tanto a la creación de una nueva empresa, el desarrollo de joint ventures y en un término más laxo, el desarrollo de proyectos colaborativos para el lanzamiento de nuevos productos, nuevos procesos o nuevas unidades de negocio.

(2) Según la terminología anglosajona, Intrapreneurship, Corporate Entrepreneurship o Corporate Venture.
    a. Intraemprendimiento (Susbauer, 1973; Pinchot, 1985; Knight, 1987)
    b. Emprendimiento Corporativo (Burgelman, 1983; Zahra, 1991; Covin y Slevin, 1991; Sharma y Chrisman, 1999; Ireland et al. 2003; Kuratko, 2007; Parker, 2011)
    c. Emprendimiento Estratégico (Ireland y Webb, 2007; Kuratko, 2007)

En esta tesis tomaremos los términos Intraemprendimiento y Emprendimiento Corporativo como sinónimos.

Se define un Intraemprendedor como un empleado que desarrolla nuevas actividades empresariales para su empleador, incluyendo el establecimiento de un nuevo punto de venta o subsidiaria y/o el lanzamiento de nuevos productos o combinaciones de producto / mercado.

Otros hallazgos incluyen que a nivel individual, los intraemprendedores son más propensos a tener percepciones positivas y actitudes empresariales y mostrar más intenciones de participar en la actividad empresarial independiente que otros empleados. Algo también interesante es que las aspiraciones del intraemprendedor promedio, medida por la expectativa de empleo crecimiento y la innovación, son claramente superiores a las aspiraciones de los empresarios promedio independientes (GEM, 2009).

Entre las principales actividades relacionadas con el Intraemprendimiento se incluyen: la percepción de oportunidad, la generación de ideas, el diseño de un nuevo producto u otra

recombinación de los recursos, la formación de coaliciones internas, persuadir a la gestión, adquisición de recursos, planificación y organización.

Los principales aspectos del comportamiento del Intraemprendimiento son:
1. Iniciativa personal
2. Búsqueda activa de información
3. Pensamiento fuera de lo establecido
4. Ser el campeón de la idea
5. Hacerse cargo de las cosas
6. Encontrar una manera de hacerlo
7. Tomar un cierto grado de riesgo

El Intraemprendedor "es el soñador que se da cuenta de cómo convertir una idea en una realidad rentable" (Pinchot, 1985). Rentable puede referirse a beneficio económico, pero puede ser también considerado en un contexto más amplio. En una organización, una idea o la innovación, puede ser denominado rentable porque se traduce en mejoras del sistema afectando la calidad en la atención al cliente, dando como resultado un aumento en la satisfacción del consumidor resultando en mayores tasas de retención de clientes.

En su libro "Intrepreneuring" publicado en 1985, Pinchot diferencia al Intraemprendedor del Emprendedor Independiente, al primero lo describe como "un soñador que hace cosas. Es el que asume la responsabilidad activa de producir cualquier tipo de innovación dentro de la compañía. Puede ser también creador o inventor, pero siempre es el soñador capaz de convertir una idea en una realidad rentable" y al segundo como "el que desempeña el mismo papel del anterior pero por fuera de la organización". En ese mismo sentido Hill en 1987 afirma que el Emprendedor Independiente desarrolla sus actividades por su propia cuenta y riesgo, mientras que el Intraemprendedor lo hace dentro de una organización ya creada.

Dentro de la reflexión que realizan los académicos y los mismos empresarios acerca de los factores que influyen en que al interior de las organizaciones, se den o no procesos de emprendimiento, aparecen inevitablemente como elementos centrales el entorno externo, los colaboradores y las condiciones propias de la empresa (Trujillo y Guzmán, 2008).

En 1987 Ross manifestaba que "la época de los gerentes autocráticos y planeadores estaba en decadencia y que comenzaba a tener vigencia la de cultura organizacional y el Intraemprendimiento".

(Russel, 1999) señalaba que ya para comienzos de los años 90, el Emprendimiento Corporativo se había convertido en un foco de creciente interés para los gerentes y los académicos, de tal manera que en el año 1991 la prestigiosa revista Strategic Management Journal publicó un especial en la temática, la cual buscaba atender inquietudes de diferentes académicos que cuestionaban la falta de análisis científico al respecto.

Numerosos estudios empíricos se han realizado desde entonces y desde diferentes enfoques alrededor el tema del Intraemprendimiento. Respecto al Intraemprendimiento y su relación con la innovación se pueden señalar los trabajos de (Samuelsson y Dahlqvist, 2005), (Manimala, 2006), (Ross, 1987), (Teece et al., 1997) y (Bamey, 1991) y en cuanto al Intraemprendimiento y el rendimiento organizacional los trabajos de (Veysel et al.,

2009), (Bieto, 2008), (López, 2008), (Kuratko et al., 2005), (Rhoads, 2005), (Kyriakopoulos et al., 2004), (Marcus y Zimmerer, 2003) y (Morris, 1993).

Diversos estudios identifican el Intraemprendimiento como una respuesta de la organización a las exigencias del entorno (Covin y Slevin, 1991; Miller, 1983; Khandwalla, 1987). Autores como (Antoncic y Hisrich, 2000) señalan que el entorno externo influye de manera decidida en la frecuencia y formas de Intraemprendimiento que pueden presentarse en las organizaciones. (Singh, 2006) considera que la organización que está alerta, vigilante a las oportunidades del entorno, es aquella que es rápida para comprender las señales emergentes de cambio desde el entorno y por ende, es propicia para desarrollar el Intraemprendimiento. El entorno puede propiciar oportunidades u amenazas que generen posturas Intraemprendedoras. Según (Zahra, 1991) "la hostilidad tiende a crear amenazas para la organización y estas amenazas estimulan la persecución de conductas emprendedoras". Dentro de los factores hostiles que pueden incentivar el Intraemprendimiento se encuentran variaciones del entorno que son percibidos como desfavorables para los objetivos de la compañía, lo que puede generar a la postre respuestas creativas e Intraemprendedoras.

El fenómeno del Intraemprendimiento ha sido abordado desde diferentes perspectivas que pueden recogerse en cuatro grupos principales, a saber:

1. Los elementos del entorno externo a la empresa que generan en estas respuestas o posturas emprendedoras.

2. El sujeto que lo ejerce al que se le denomina intraemprendedor o empresario interno.

3. Los aspectos organizacionales, es decir, las características procesos o condiciones propias de la firma que favorecen o dificultan el surgimiento de iniciativas emprendedoras entre ellas la estrategia, la estructura y la cultura organizacional.

4. El efecto que tienen los intraemprendimientos en y para la empresa, por ejemplo innovación.

(Trujillo y Guzmán, 2008).

Podemos observar la evolución del Intraemprendimiento y Emprendimiento Corporativo.

Década	Referencia	Tipo	Definición
70s	Susbauer, 1973	Intra emprendimiento	Se entiende como el emprendimiento dentro de las organizaciones, el cual incluye el establecimiento de unidades relativamente independientes dentro de la organización en la que los miembros de la misma trabajan con el mismo nivel de libertad de actuación y compromiso.
	Burgelman, 1983	Emprendimiento corporativo	Se refiere al proceso mediante el cual las empresas pueden diversificarse mediante el desarrollo interno. Esta diversificación requiere la adecuada combinación de recursos para ampliar las actividades de la empresa en áreas no relacionadas, o relacionadas de manera marginal, a dominio de la competencia y conjunto de oportunidades correspondientes.
	Pinchot, 1985	Intra emprendimiento	Es el desarrollo de mercados en el interior de una organización y relativamente de unidades independientes diseñadas para crear, internamente, probar y ampliar mercados y/o servicios innovadores, tecnológicos o métodos en e interior de una organización.

80s	**Knight, 1987**	**EC e Intra**	**Tiene lugar cuando un empleado de la empresa presenta y gestiona un proyecto innovador dentro del entorno corporativo, como si él o ella fuese un emprendedor independiente.**
	Jennings y Lumpkin, 1989	**Emprendimiento corporativo**	**Es un concepto multidimensional que incorpora actividades de una empresa dirigidas hacia un proyecto e innovación tecnológica, toma de riesgos y proactividad.**
	Sathe, 1989	**Emprendimiento corporativo**	**Se refiere al proceso de renovación organizacional.**
	Guth y Ginsberg, 1990	**Emprendimiento corporativo**	**Es (i) el nacimiento de nuevos negocios dentro de las organizaciones existentes (ejemplo, innovación o emprendimiento); y (ii) la transformación de una organización a través de la renovación de las ideas clave que la construyen (ejemplo, renovación estratégica).**
	Stevenson y Jarillo, 1990	**Emprendimiento corporativo**	**Es el proceso mediante el cual los individuos, ya sea por su cuenta o dentro de las organizaciones, aprovechan las oportunidades sin tener en cuenta los recursos que controlan en la actualidad; donde una oportunidad puede ser cualquier situación futura que sea conveniente y factible.**
	Zahra, 1991	**Emprendimiento corporativo**	**Es el proceso de creación de nuevos negocios dentro de las empresas establecidas para mejorar la rentabilidad de la organización y su posición competitiva o realizar la renovación estratégica de negocios existentes.**
	Covin y Slevin, 1991	**Emprendimiento corporativo**	**Consiste en extender el dominio de competencia de la empresa y áreas de oportunidad a través de una combinación de recursos internos.**
	Churchill, 1992	**Emprendimiento corporativo**	**Es el proceso de descubrimiento y de desarrollo de una oportunidad para crear valor a través de la innovación.**

90s	Lumpkin y Dess, 1996	Emprendimiento corporativo	Es el acto esencial de generar un nuevo emprendimiento que puede entenderse como la introducción de mercados nuevos o ya establecidos mediante un producto nuevo o ya existente. Este nuevo emprendimiento puede ser una nueva empresa a través de una empresa establecida o vía emprendimiento corporativo en el seno de la misma.
	Zahra, 1996	Emprendimiento corporativo	Es el proceso que relaciona con la innovación (creación e introducción de productos, procesos de producción y métodos organizacionales), el emprendimiento (ampliación de operaciones existentes en nuevos mercados) y la renovación estratégica (cambiando el ámbito de los negocios y su posición competitiva)
	Birkinshaw, 1997	Emprendimiento corporativo	Es una iniciativa discreta y proactiva que representa una nueva forma para que una corporación avance mediante el uso y expansión de sus recursos.
	Stevenson et al. 1998	Emprendimiento corporativo	Es el proceso por el cual los individuos dentro de las organizaciones identifican oportunidades sin tener en cuenta los recursos que ellos controlan en la actualidad.
	Sharma y Chrisman, 1999	Emprendimiento corporativo	Es el proceso mediante el cual un individuo o grupo de personas, en asociación con una organización existente, crean una nueva empresa o incitan la renovación o innovación en el seno de dicha organización.

Década	Referencia	Tipo	Definición
	Liu et al 2000	Emprendimiento corporativo	Fomenta una cultura organizacional que produce la capacidad para entrar en nuevos mercados de manera proactiva e introducir nuevos productos en entornos turbulentos y cambiantes.
	Thornerry, 2001	Emprendimiento corporativo	Es la creación de nuevas empresas a través de una empresa madre y cuyos emprendedores son por lo general asociados a la misma.
	Antoncic y Hirish, 2001	Emprendimiento corporativo	Se define no sólo como un emprendimiento dentro de una empresa existente sino también como el desarrollo de otras actividades innovadoras y de nuevos productos, servicios, tecnologías, estrategias y posturas competitivas. Se refiere al proceso que ocurre dentro de dicha empresa independientemente de su tamaño.
	Kemelgor, 2002	Emprendimiento corporativo	Es un fenómeno en el que una organización tiene un compromiso serio con las innovaciones tanto incrementales como radicales importantes para su competitividad y tácticamente para sus operaciones y procesos.
	Antoncic y Hisrich, 2003	Emprendimiento corporativo	Se define como un emprendimiento dentro de una organización existente, incluyendo intenciones emergentes y comportamientos organizacionales relacionados con diversas dimensiones como emprender nuevos negocios, productos o servicios innovadores, procesos innovadores, auto-renovación, toma de riesgos, proactividad y agresividad competitiva.
	Morris y Kuratko, 2006	Emprendimiento corporativo	Es un término utilizado para describir el comportamiento emprendedor que puede desarrollarse en el seno de medianas y grandes organizaciones establecidas, que incluye términos como organizaciones emprendedoras, intraemprendimiento y capital riesgo.

00s	Wolcott y Lippitz, 2007	Emprendimiento corporativo	Es el proceso a través del cual equipos dentro de compañías establecidas coinciden, promueven, inician y gestionan nuevos negocios distintos a los de su empresa, pero aprovechando sus activos, posición en el mercado, capacidades y otros recursos.
	Ireland y Webb, 2007	Emprendimiento Estratégico	Término utilizado para capturar los esfuerzos de una empresa para simultáneamente explotar sus ventajas competitivas actuales mientras explora innovaciones que le permitan generar ventajas competitivas futuras.
	Frederiksen y Davies, 2008	Emprendimiento corporativo	A diferencia de un espíritu emprendedor tradicional, significa que una empresa se comporta de manera emprendedora y participa en el desarrollo de iniciativas empresariales (creación de empresas, inversiones externas, participación en alianzas o lanzamiento de proyectos internos) para lograr una serie de objetivos, gestionar el riesgo y la incertidumbre.
	Antoncic & Prodan, 2008	Emprendimiento corporativo tecnológico	Es el emprendimiento tecnológico que se desarrolla dentro de una organización existente para crear y gestionar una nueva empresa basada en la investigación, desarrollo, tecnología. Este proceso implica tomar riesgos, realizar esfuerzos financieros y generar redes con otros emprendedores o instituciones.
	Kuratko et al. 2009	Emprendimiento corporativo	Es una iniciativa emprendedora originada dentro de una estructura organizacional (o dentro de un negocio existente en una corporación) y que se extiende desde su inserción como una nueva empresa para la corporación.
	Parker 2011	EC e Intra	Es una práctica para el desarrollo de nuevas empresas dentro de una organización existente, para explotar una nueva oportunidad y crear un valor económico.

Tabla 3.4 Evolución de las definiciones de Intraemprendimiento y Emprendimiento Corporativo. Fuente: Corduras, A.; Guerrero, M. y Peña, I. (2011).

En base a la literatura revisada anteriormente definiremos el Intraemprendimiento como: cualquier tipo de actividad emprendedora que se lleva a cabo desde o en organizaciones existentes tanto públicas como privadas que le permitan generar o sostener sus ventajas competitivas, mediante un adecuado uso de los recursos y un entorno que propicia la identificación y/o explotación de ideas innovadoras por parte de emprendedores corporativos.

(Girard,1989) manifiesta que las características del individuo intraemprendedor son la aceptación del riesgo, el deseo de autonomía, la confianza en sí mismo, la orientación a la acción, la visión holística del mercado. Para (Ross,1987) la principal característica de intraemprendedor es su capacidad de innovación, aunque también señala otras como su resistencia a las normas establecidas a ultranza y su deseo de estar creando cosas nuevas.

Relación con las operaciones				
	Ninguna	3. Unidad de negocios especial	6. Unidad de negocios independiente	9. Spin-off
	Parcialmente	2. Nuevo producto, negocio o departamento	5. Nueva división de la empresa	8. Contratación
	Fuertemente	1. Integración directa	4. Nueva unidad departamental	7. Contratación
		Muy importante	Incierta	Nada importante
			Importancia Estratégica	

Figura 3.3 Dimensiones organizacionales según el alcance de las prácticas de intraemprendimiento Burgelman (1985).

Autores como (Thornberry, 2001) han propuesto matices a considerar en referencia a la definición de Emprendimiento Corporativo como los siguientes:

(1) Emprendimiento corporativo: se refiere a la creación de negocios dentro de la empresa y que usualmente está relacionada con sus principales competencias.

(2) Intraemprendimiento: se da cuando en la empresa se crea un entorno donde los empleados identifican y desarrollan spin-offs.

(3) Transformación organizacional: es una variación que se basa en la transformación interna de la organización, donde se reconocen y capturan nuevas oportunidades.

(4) Cambio de reglas en la industria: consiste en tratar de alterar las reglas entrando en mercados no explorados o desarrollando productos que la competencia aún no ha identificado.

Miles y Covin profundizaron en la relación existente entre actividades de emprendimiento corporativo, el origen de la inversión que las impulsa y la posible relación de su desarrollo organizacional con los objetivos estratégicos y de obtención de retornos financieros rápidos de la empresa madre. Fruto de sus reflexiones, se añadió al conocimiento establecido hasta la fecha, el que considera los aspectos de la financiación del emprendimiento corporativo.

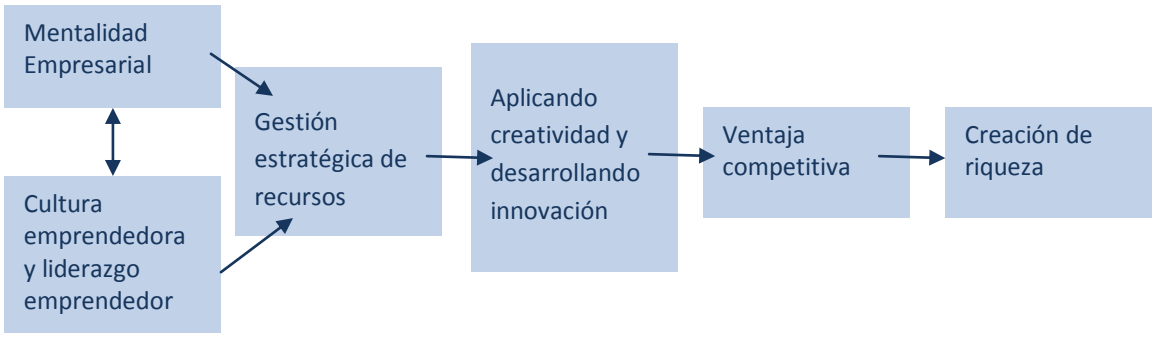
Los autores identificaron las siguientes fórmulas:
· Forma Directa-Interna (D-I): se trata de nuevas empresas que son fundadas sin intermediación financiera (directamente a través de los presupuestos existentes para el desarrollo de operaciones estratégicas), desarrolladas dentro de los límites de la organización madre y por los empleados emprendedores.

· Forma Directa-Externa (D-E): se refiere a que la organización, sin utilizar ningún fondo interno para el apoyo de emprendimientos corporativos, adquiere o forma parte del capital de un emprendimiento externo.

· Indirecta-Directa (I-D): consiste en que una organización invierte un capital destinado al desarrollo de nuevas empresas internas por parte de sus empleados. Por lo tanto, en este caso, el capital es típicamente originado y operado dentro de la organización pero administrado por los empleados emprendedores.

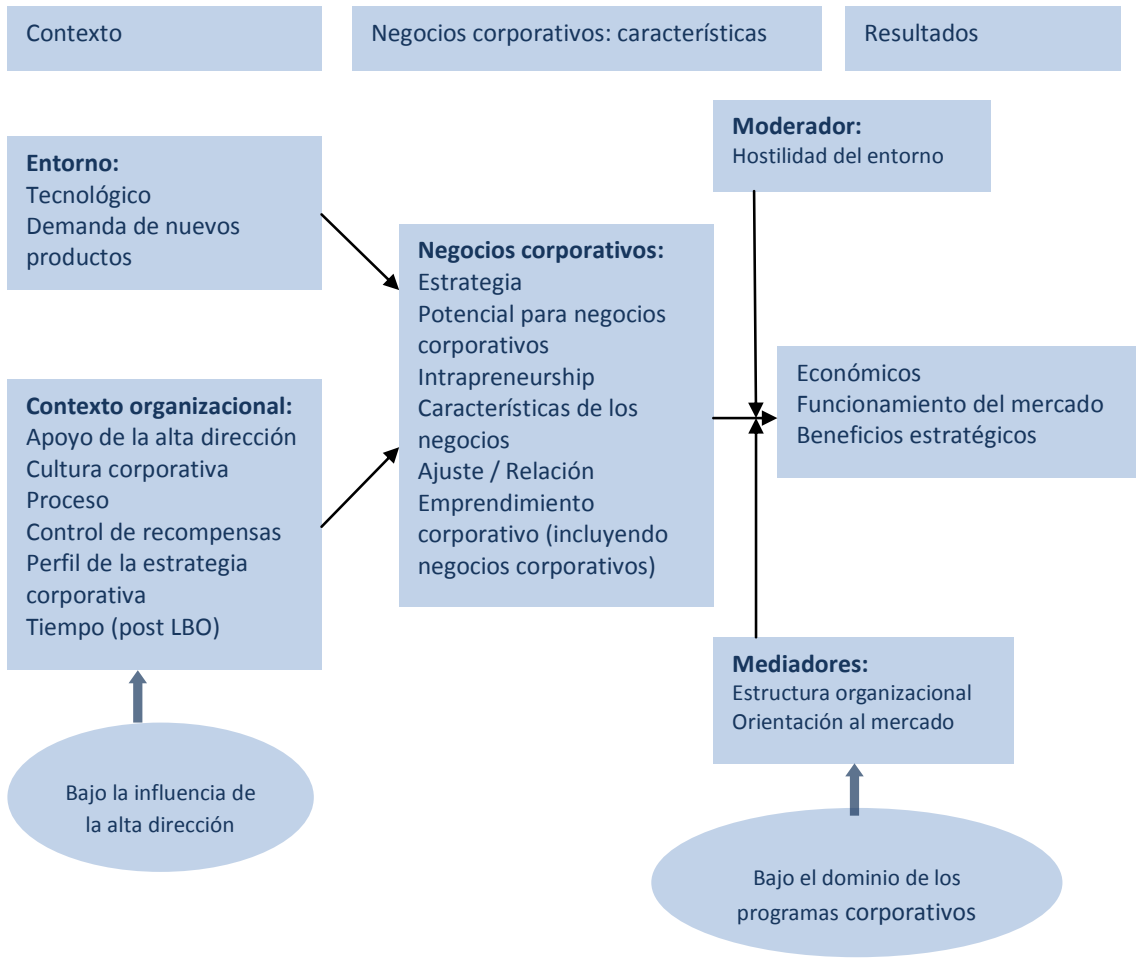
· Indirecta-Externa (I-E): en este caso la organización invierte capital para apoyar emprendimientos externos en industrias específicas o sectores tecnológicos clave en su ámbito de operación. El capital puede ser obtenido fuera de la organización madre y administrado por personas externas o puede ser tomado de la propia organización y ser administrado por empleados emprendedores dentro de la misma.

Emprendimiento Corporativo Estratégico



Fuente: Ireland et al. (2003)

Figura 3.4 Emprendimiento Corporativo Estratégico Ireland et al. (2003).



Fuente Zahra et al. (2009)

Figura 3.5 Contexto, Características y Resultados del emprendimiento corporativo. Zahra et al. (2009)

Definición de Intraemprendimiento según el GEM
"Actividad asociada al desarrollo de nuevas actividades de negocio por parte de los empleados de cualquier empresa o entidad para sus empleadores, en términos de crear un nuevo punto de venta, una filial, el lanzamiento de nuevos productos o servicios o cualquier otra iniciativa de carácter emprendedor".

Por todo lo anterior, proponemos la siguiente definición del Emprendimiento Social y el Intraemprendimiento Social como:

- Emprendimiento Social: Es todo compromiso de una organización declarado desde su misión para buscar, desarrollar y aprovechar oportunidades de generación de valor social que ayude a mitigar las problemáticas más apremiantes de la sociedad y que a su vez beneficie a colectivos menos favorecidos.

- Intraemprendimiento Social: Si este esfuerzo es llevado dentro de la organización, lo denominamos Intraemprendimiento social.

3.4 FACTORES QUE APOYAN EL INTRAEMPRENDIMIENTO SOCIAL

Es importante conocer cuáles son los factores que motivan el desarrollo de un Intraemprendimiento (motivadores). Analizando la literatura correspondiente, encontramos que los factores críticos en el comportamiento emprendedor se relacionan con las siguientes variables (Acs, 2007; Wennekers, 2006):

1. El nivel de educación. La posibilidad de que los individuos participen en iniciativas de emprendimiento innovador está ligada al logro de niveles elevados de educación.

2. El desarrollo de habilidades. La educación formal debe estar complementada por el logro de habilidades para el emprendimiento. Estas habilidades, definidas como la capacidad para hacer, están relacionadas con los niveles de educación, pero se adquieren fundamentalmente a partir de la experiencia.

3. La capacidad para la identificación de oportunidades. Esta es la capacidad para articular un orden a partir del caos del entorno, descubrir necesidades insatisfechas en los consumidores y crear soluciones para esas necesidades (Wennekers, 2006).

4. La preferencia individual por el riesgo. Los emprendedores se caracterizan por tener alta disposición individual a la toma de riesgos, pues están dispuestos a aceptarlo en situaciones donde consideran que pueden obtener amplias ganancias.

5. Recursos psicológicos (psychological endowments). Las características psicológicas de los individuos determinan la capacidad individual para el emprendimiento. Ellas

incluyen la creatividad, la perseverancia, el control interno, la iniciativa, la autonomía, la motivación por el logro, la disposición a abrirse a experiencias diversas y la capacidad de incorporar las lecciones de la experiencia en las decisiones, entre otras.

Al igual que los Emprendedores Comerciales, los Emprendedores Sociales son impulsados por una combinación de diferentes motivos.

Algunos de estos motivos son comparables a los de sus contrapartes comerciales:
1. La realización personal
2. El logro
3. La independencia profesional

Mientras que otros motivos son específicos para el caso del emprendedor social:
1. La rehabilitación personal
2. La búsqueda de soluciones para las dificultades individuales
3. El cumplimiento de las obligaciones a su comunidad al cumplir con las necesidades locales o abordar las cuestiones sociales

(Sharir y Lerner, 2006).

Para poner en marcha un Emprendimiento Corporativo es necesario según (Frederic, 2008) seguir un proceso, partiendo de unas características individuales requeridas para asumir una conducta que se manifiesta en el comportamiento del intraemprendedor como motor de la innovación, entre las que se destacan para (Garzón, 2008):
1. La necesidad de logro como una condición "sine-qua-non"
2. El Emprendimiento y prioridad por el proyecto interno
3. La visión e imaginación creativa e innovadora
4. La dedicación, constancia, persistencia, tenacidad y deseo de autonomía
5. La destreza para organizar y trabajar en equipos autodirigidos

Se requieren desarrollar en las organizaciones unas condiciones que permitan aflorar el espíritu emprendedor interno en sus empleados y estas condiciones para (Garzón, 2008) son:
1. Formación para la innovación
2. Conformación de equipos intrapreneur (equipo piloto)
3. Identificación de oportunidades
4. Condiciones intra-emprendedoras (altos directivos intra emprendedores, cultura organizacional intrapreneur)
5. Contar con personas que cumplan o que mediante la formación hayan desarrollado sus capacidades Intra- emprendedoras
6. Que la organización facilite las condiciones enumeradas anteriormente
7. Sin olvidar la influencia del entorno
8. Sólo queda que se tome la decisión de actuar y desarrollar innovación

Las personas identificadas como emprendedores sociales son vistos como defensores esenciales del cambio social, con su carácter, capacidades y habilidades de liderazgo a menudo bajo escrutinio (Kramer, 2005).

Las investigaciones establecidas indican que un amplio rango de ambas habilidades tanto empresariales y de gestión, se superponen con un peso significativo según sea necesario para el éxito del emprendimiento social.

En el ámbito específico de los factores de emprendimiento y ambientales, Gnyawali y Fogel (1994) consideran cinco dimensiones que influyen en la actividad emprendedora:
1. Las políticas gubernamentales y los procedimientos
2. El medio ambiente sociales y económicos
3. Los conocimientos y las habilidades emprendedoras
4. La asistencia financiera para la creación de nuevas empresas
5. La no asistencia financiera

Desde una perspectiva general, la investigación en el campo del emprendimiento ha sido sometida a tres grandes enfoques:

1. El enfoque económico, donde los investigadores enfatizan los aspectos de la racionalidad económica y en general sostienen que la creación de empresas se debe principalmente a cuestiones económicas (Audretsch y Thurik, 2001; Audretsch y Keilbach, 2004; Parker, 2004; Wennekers et al 2005).
2. El enfoque postula que los factores psicológicos individuales o rasgos psicológicos determinan la actividad empresarial (McClelland 1961, Collins et al 1964;. Carsrud y Johnson, 1989, entre otros).
3. El enfoque sociológico e institucional sostiene que el entorno socio-cultural determina la decisión de iniciar un negocio (Shapero y Sokol 1982, Aldrich y Zimmer 1986, Berger 1991, Busenitz et al 2000;. Steyaert y Katz 2004; Manolova et al . de 2008; entre otros).

Perfil de los Intraemprendedores:
1. Críticos constructivos
2. Apetito por innovación
3. Enfoque al fracaso como oportunidad
4. Visión a mediano-largo plazo
5. Predisposición al aprendizaje
6. Persistencia en su orientación a resultados
7. Intra-líderes
8. Productividad como el “Leit-Motive”

Otros motivadores del intraemprendimiento son:

Hornsby et al. (2000):
1. Apoyo de la administración
2. Autonomía en el trabajo
3. Reforzamiento positivo-recompensas
4. Tiempo disponible
5. Límites organizacionales flexibles

Antoncic and Hisrich (2003) desarrollaron cuáles eran las dimensiones del intraemprendimiento:
1. Nuevas iniciativas
2. Nuevos negocios

3. Innovaciones en producto-servicio
4. Proceso de innovación
5. Auto recompensa
6. Toma de riesgo
7. Proactividad
8. Agresividad competitiva

Anteriormente Lumpkin and Dess (1996) habían desarrollado las siguientes dimensiones del intraemprendimiento:
1. Autonomía nombrada
2. Competitividad agresiva
3. Proactividad
4. Innovación
5. Toma de riesgo

Por su parte (Miller & Friesen, 1983; Covin & Slevin, 1991; Zahra, 1991; Knight, 1997) desarrollaron y formularon las siguientes dimensiones:
1. Innovación
2. Proactividad
3. Toma de riesgo

En otros trabajos, Burgelman 1983, 1984; Kanter 1989; Stevenson & Jarillo 1990; Elenkov, Judge & Wright 2005 encontraron cuáles eran los factores que influían en la capacidad del intraemprendimiento (emprendimiento corporativo):
1. Liderazgo organizacional
2. La cultura
3. Los sistemas de valores de la empresa
4. La estructura y los procesos
5. Los sistemas y disponibilidad de recursos

Hornsby et al. (2002) identificó qué factores influían en el emprendimiento corporativo y desarrolló un instrumento para medirlos: el Corporate Entrepreneurship Assesment Instrument (CEAI).

Los factores que identificó son:
1. Liderazgo estratégico y apoyo para el Emprendimiento Corporativo
2. Empoderamiento y autonomía de los empleados
3. El uso de recompensas apropiadas para el Emprendimiento Corporativo
4. La disponibilidad de recursos
5. Especialmente tiempo
6. Una estructura organizacional de apoyo

Otros autores han descrito Factores Organizacionales que favorecen el Emprendimiento Corporativo como son:
1. Incentivos de la empresa (Sathe, 1985)
2. Sistemas de control (Sathe, 1985). Cultura (Kanter, 1985; Hisrich y Peters, 1986 ; Brazeal, 1993)
3. Estructura Organizacional (Covin y Slevin, 1991; Naman y Slevin, 1993) Apoyo de gestión (Stevenson y Jarillo, 1990; Kuratko et al, 1993).

Hough. J (2008) incorporó los siguientes factores:
1. Innovación
2. Toma de riesgos
3. Proactividad
4. Orientación emprendedora
5. Liderazgo Estratégico
6. Autonomía
7. Recompensas
8. Disponibilidad de tiempo
9. Estructura organizacional

Un clima de intraemprendimiento saludable requiere:
1. La evaluación de las recompensas.
2. Apoyo a la gestión
3. Los recursos de tiempo
4. Estructuras organizativas a nivel macro
5. La aceptación de los riesgos (Marvel et al., 2007)

Através del instrument Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument (CEAI) (Hornsby, Kuratko and Zahra, 2002).

El Instrumento de Evaluación de Emprendimiento Empresarial, también conocido como el CEAI (Hornsby et al, 2002) puede facilitar el fortalecimiento del papel crucial que deben desempeñar los empleados en las actividades de Emprendimiento Corporativo (Heinonen y Toivonen, 2008; Hornsby et al., 2008).

Este papel se incrementa cuando los empleados pueden convertirse en catalizadores de las actividades de Emprendimiento Corporativo, en lugar de meros seguidores silenciosos.

Basándonos en la información anterior podemos describir los factores que apoyan el Intraemprendimiento Social:

1. Una estructura organizacional de apoyo
2. Autonomía en el trabajo
3. Reforzamiento positivo-recompensas
4. Disponibilidad del tiempo
5. Límites organizacionales flexibles
6. Liderazgo organizacional
7. La cultura y los sistemas de valores de la empresa
8. Innovación
9. La estructura y los procesos
10. El Empoderamiento y la autonomía de los empleados
11. La disponibilidad de recursos, especialmente el tiempo
12. La Propensión a la toma de riesgo
13. La Generación y difusión de inteligencia
14. La Discrecionalidad del trabajo
15. La Proactividad

	AUTORES	FACTORES QUE MOTIVAN EL INTRAEMPRENDIMIENTO
1	Acs, 2007; Wennekers, 2006	• El nivel de educación. • El desarrollo de habilidades. • La capacidad para la identificación de oportunidades. • La preferencia individual por el riesgo. • Recursos psicológicos (psychological endowments).
2	Sharir y Lerner, 2006	• La realización personal. • El logro. • La independencia profesional. • La rehabilitación personal. • La búsqueda de soluciones para las dificultades individuales. • El cumplimiento de las obligaciones a su comunidad.
3	Frederic, 2008; Garzón, 2008	• La necesidad de logro como una condición "sine-qua-non". • El Emprendimiento y prioridad por el proyecto interno. • La visión e imaginación creativa e innovadora. • La dedicación, constancia, persistencia, tenacidad y deseo de autonomía. • La destreza para organizar y trabajar en equipos autodirigidos.
4	Garzón, 2008	• Formación para la innovación. • Conformación de equipos intrapreneur (equipo piloto). • Identificación de oportunidades. • Condiciones intra-emprendedoras (altos directivos intra emprendedores, cultura organizacional intrapreneur). • Contar con personas que cumplan o que mediante la formación hayan desarrollado sus capacidades Intra-emprendedoras. • Que la organización facilite las condiciones enumeradas anteriormente. • Sin olvidar la influencia del entorno. • Solo queda que se tome la decisión de actuar y desarrollar innovación.

5	Hornsby et al. 2000	• Apoyo de la administración. • Autonomía en el trabajo. • Reforzamiento positivo-recompensas. • Tiempo disponible. • Límites organizacionales flexibles.
6	Antoncic y Hisrich, 2003	• Nuevas iniciativas. • Nuevos negocios. • Innovaciones en producto-servicio. • Proceso de innovación. • Auto recompensa. • Toma de riesgo. • Proactividad. • Agresividad competitiva.
7	Lumpkin y Dess, 1996	• Autonomía nombrada. • Competitividad agresiva. • Proactividad. • Innovación. • Toma de riesgo.
8	Miller & Friesen, 1983; Covin & Slevin, 1991; Zahra, 1991; Knight, 1997	• Innovación. • Proactividad. • Toma de riesgo.
9	Burgelman 1983, 1984; Kanter 1989; Stevenson y Jarillo 1990; Elenkov, Judge y Wright 2005	• Liderazgo organizacional. • La cultura. • Los sistemas de valores de la empresa. • La estructura y los procesos. • Los sistemas y disponibilidad de recursos.
10	Hornsby et al. 2002	• Liderazgo estratégico y apoyo para el Emprendimiento Corporativo. • Empoderamiento y autonomía de los empleados. • El uso de recompensas apropiadas para el Emprendimiento Corporativo. • La disponibilidad de recursos. • Especialmente tiempo. • Una estructura organizacional de apoyo.
11	Sathe, 1985	• Incentivos de la empresa. • Sistemas de control.
12	Kanter, 1985; Hisrich y Peters, 1986 ; Brazeal, 1993	• Cultura.
13	Covin y Slevin, 1991; Naman y Slevin, 1993	• Estructura Organizacional.
14	Stevenson y Jarillo, 1990;	• Apoyo de gestión.

14	Stevenson y Jarillo, 1990; Kuratko et al, 1993	• Apoyo de gestión.
15	Hough, 2008	• Innovación. • Toma de riesgos. • Proactividad. • Orientación emprendedora. • Liderazgo Estratégico. • Autonomía. • Recompensas. • Disponibilidad de tiempo. • Estructura organizacional.
16	Marvel et al., 2007	• La evaluación de las recompensas. • Apoyo a la gestión. • Los recursos de tiempo. • Estructuras organizativas a nivel macro. • La aceptación de los riesgos.
17	Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument (CEAI) Hornsby, Kuratko y Zahra, 2002	• Una estructura organizacional de apoyo. • Autonomía en el trabajo. • Reforzamiento positivo-recompensas. • Disponibilidad del tiempo. • Límites organizacionales flexibles. • Liderazgo organizacional. • La cultura y los sistemas de valores de la empresa. • Innovación. • La estructura y los procesos. • El Empoderamiento y la autonomía de los empleados. • La disponibilidad de recursos, especialmente el tiempo. • La Propensión a la toma de riesgo. • La Generación y difusión de inteligencia. • La Discresionalidad del trabajo. • La Proactividad.

Tabla 3.5 factores que motivan el Intraemprendimiento. Fuente: elaboración propia.

Parafraseando a (Nueno, 2005), el proceso Intraemprendedor es algo difícil y complejo porque no sólo depende del Intraemprendedor, sino del ambiente en que estos puedan surgir e intervenir, sin producir una excesiva diversificación en la empresa. Por lo tanto es importante tener en cuenta que en el seno de las organizaciones existen algunos factores en la estrategia que pueden ser limitantes o estimulantes para llevar a cabo el desarrollo del Intraemprendimiento.

Limitantes	Estimuladores
• Enfoque del negocio. La concentración en el núcleo de negocio o "core business[5]".	• La diversificación puede encontrar más maneras para cultivar una cultura emprendedora.
• Énfasis de la jerarquía desanima la iniciativa intraemprendedora.	• Estructuras planas, disponibilidad a la rotación en puestos directivos, cultura de gestión por proyectos, donde la persona puede ser líder de uno y parte de otro proyecto.
• Gran inmersión en una industria (o campo tecnológico estrecho).	• Curiosidad con relación a otras industrias (o campos tecnológicos).
• Cierre a la participación en la propiedad del negocio o en la riqueza creada, por parte de la organización.	• Existencia de esquemas que permitan acceder a parte de los resultados de la nueva actividad empresarial (primas de beneficios, participación en la propiedad, stock options).

Fuente: Nueno (2005).

Tabla 3.6 Limitantes o estimuladores para llevar a cabo el desarrollo del Intraemprendimiento Social. Nueno (2005).

Con la información anterior hemos incorporado en un esquema de Recursos y Capacidades, los factores que influyen en el desarrollo del intraemprendimiento, como lo podemos ver en la fig. (3.7).

Figura 3.6 Factores que apoyan el Intraemprendimiento en un esquema de Recursos y Capacidades. Elaboración propia.

3.5 CULTURA

Uno de los factores más importantes que motivan el Intraemprendimiento es la Cultura según (Kanter, 1985; Hisrich y Peters, 1986; Brazeal, 1993), así como (Burgelman, 1983, 1984; Kanter 1989; Stevenson y Jarillo 1990; Elenkov, Judge y Wright 2005) es por ello que dedicamos este apartado para analizarla.

El concepto de cultura como paradigma epistemológico es relativamente reciente. Linton (1945) afirma que la cultura es el modo de vida de cualquier sociedad. Esta forma de vida incluye muchos detalles de la conducta, pero todas tienen ciertos factores en común. Todas representan la reacción normal y se espera de cualquiera de los miembros de la sociedad en una situación particular.
La cultura, de acuerdo con Sathe (1985) define ampliamente los conocimientos, creencias, artes, leyes, la moral y las costumbres. Conceptualiza el autor, como las creencias y valores interiorizados que los miembros de una comunidad tienen en común, pero no puede ser fácilmente medida u observada directamente, es decir, es algo compartido en la mente de los miembros de la comunidad, tal como creencias y valores que los individuos tienen en común.
Geertz (1989) concibe la cultura como un medio a través del cual las personas se comunican, perpetúan y desarrollan su conocimiento sobre las actitudes hacia la vida. Para él, la cultura está tejida de significado en términos de los cuales las personas interpretan su experiencia y orientan su acción.
Para Paschini (2006), la palabra "cultura" tiene sus orígenes en la antropología social y en general, refleja un sentido muy amplio, las experiencias de un grupo humano particular, se transmite de generación en generación. De una manera simplista, podemos decir que la cultura es la forma en que hace e interpreta las cosas. Se trata de conceptos y procesos y puede ser entendida como una división de los supuestos, creencias y valores, normas y patrones de lenguaje.
Se adquiere por el individuo en forma de transferencia de conocimientos y tiene el objetivo de orientar en cuanto a su comportamiento dentro del grupo.

La Cultura es una propiedad de los grupos y puede ser considerada como el aprendizaje acumulado que un determinado grupo ha adquirido durante su historia. La definición hace hincapié en este aspecto de aprendizaje y también toma nota de que ésta sólo se aplica a la parte del aprendizaje acumulado que se transmite a los recién llegados.

Así, la Cultura puede considerarse como:
Un patrón de supuestos básicos, inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo determinado que aprende a lidiar con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado suficientemente bien como para ser considerado válido y por tanto, que se debe enseñar a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas.

Dentro de la Cultura, un tema importante es el de los procesos de aprendizaje ya sean individuales o corporativos e intraorganizaciones que constituyen, para muchos autores interesados en el emprendimiento corporativo, una perspectiva de gran interés con amplias perspectivas para la investigación. Por tanto, el principal desafío para las organizaciones hoy día es la creación de una Cultura que facilite el aprendizaje organizacional orientado hacia el intraemprendimiento como una acción deliberada establecida desde su plataforma estratégica.

La fuerza y el grado de integración de la Cultura es, por tanto, una función de la estabilidad del grupo, la longitud de tiempo que ha existido, la intensidad, las experiencias de aprendizaje, los mecanismos por los que el aprendizaje ha tomado lugar.

La Cultura es propiedad de un grupo. Por definición, por lo tanto, una organización total puede tener una cultura si ha sido un grupo estable por un período de tiempo y cada subgrupo dentro de la organización puede tener una Cultura propia si tiene su propia estabilidad histórica. Sea o no, se encontrará una cultura en un determinado grupo, por lo tanto, depende de la estabilidad de ese grupo y el número de experiencias de aprendizaje significativo que ha tenido.

Cuando se desea saber por qué una sociedad ha alcanzado determinado nivel de desarrollo, su Cultura aparece como un elemento importante a analizar (Formichella, 2005), y algo similar ocurre con las empresas, actores centrales para el progreso de las regiones y los países, ya que la Cultura Organizacional define en gran medida la forma en que realizan sus procesos internos y sus relaciones con el mundo exterior, lo que es crítico para su rendimiento o desempeño (Arango y Urrea, 2000). La Cultura es un factor clave que puede ayudar a las compañías a mejorar su rendimiento y es lo que distingue realmente a las organizaciones de alto desempeño (Jeuchter et al. 1998); por ello es un tema de investigación de primer orden.

La relación entre Cultura Organizacional y rendimiento ha sido objeto de un buen número de trabajos empíricos que la han observado de manera exclusiva o relacionada con otras variables en diferentes contextos geográficos y temporales. Algunos autores como (Sorensen, 2002); (Kotter y Heskett, 1992) y (Gordon y Di Tomaso, 1992) la enfocan desde la fortaleza de la cultura; (Zhang et al., 2008) desde la perspectiva de la consistencia y el balance de las culturas; (O´cass y Ngo, 2007) y (Deshpande y Farle, 2004) se centran en la Cultura de mercado; (Henri, 2006) resalta los sistemas de medición del desempeño; (Kim et al., 2004) la diferencian según el tipo de industria; (Ogbonna y Harris, 2000) desde los estilos de liderazgo y (Naranjo et al., 2008) desde los tipos de cultura que favorecen u obstaculizan el desempeño. Sin embargo, la mayoría de estos estudios se centran en los países anglosajones (Davidson et al. 2007) y en la gran empresa (Hughes, 2001; Van Auken et al. 2008).

Por otro lado, Fukuyama define la Cultura como: "un hábito ético heredado", es decir, como una serie de pautas morales cuyo cumplimiento lleva implícito el éxito social comunitario (o "reconocimiento").

Él mismo comenta que, en realidad una Cultura consiste en profundas normas morales que afectan la manera en cómo la gente se vincula entre sí.

En el estudio de la Cultura podemos encontrar que en el desarrollo de la misma existen ciertas restricciones que impiden su perfecto desarrollo. Las restricciones informales provienen de la información que ha sido transmitida como parte de la herencia cultural de las sociedades.

North toma de Boyd y Richerson la definición de Cultura y la entiende como la "transmisión de una generación a la siguiente, por la enseñanza y la imitación de

conocimientos, valores y otros factores que influyen en la conducta" (Boyd y Richerson, 1985).

La Cultura, por tanto, representa el marco conceptual basado en el lenguaje bajo el cual los individuos captan la información de cierta forma que está en consonancia con los modelos culturales aprendidos. El filtro cultural proporciona continuidad, de modo que la solución informal a los problemas de intercambio del pasado se transfiere al presente y convierte a las restricciones informales en fuentes importantes de continuidad en el cambio social a largo plazo (North,1993).

La forma en la que el individuo procesa la información representa la base de la existencia de las instituciones y además es la clave para entender cómo las limitaciones informales son vitales en la formación de las elecciones que se toman para solucionar los problemas, tanto a corto plazo como en la evolución a largo plazo de la sociedad (North, 1993).

(North, 1993) especifica tres tipos de limitaciones informales:
1) Las que son extensiones, interpretaciones y modificaciones de normas formales
2) Las normas de conducta sancionadas socialmente
3) Las normas de conducta aceptadas internamente

Por otro lado definimos el Emprendimiento Cultural como el proceso de la narración que media entre las poblaciones existentes de recursos empresariales y la adquisición de capital posterior y la creación de riqueza. A pesar de que el emprendimiento "depende del proceso en el contexto social" (Low y Abrahamson, 1997), los investigadores del Emprendimiento han descuidado mucho la dinámica social y cultural que incorporan las nuevas empresas (Aldrich y Wiedenmayer, 1993; Baum y Oliver, 1996; Reynolds, 1992). Es importante encontrar el Emprendimiento en los ámbitos cultural y de significado simbólico. Siguiendo a (Scott y Lane, 2000), que se basan en una definición general de la Cultura como "un marco interpretativo a través del cual los individuos toman conciencia de su propio comportamiento, así como el comportamiento de las colectividades en su sociedad".

La inclusión de la Cultura en la mayoría de las tipologías de recursos y capacidades que aparecen en la literatura, justifica la elección de este intangible como uno de los factores importantes del intraemprendimiento. Igualmente, los resultados de la investigación de (Hall, 1992) fortalecen los argumentos para tal elección: una encuesta dirigida a más de 800 responsables empresariales, dio como resultado la consideración de la Cultura como uno de los recursos que contribuirían en mayor medida al éxito de sus respectivas organizaciones. Sin embargo, uno de los mayores obstáculos que surgen en cualquier investigación sobre la Cultura está relacionado con las dificultades para delimitarla conceptualmente y por ende, para realizar su análisis en una organización real de forma que pueda ser comparada con la Cultura que existe en otras organizaciones. (Cabello, 2001) hizo frente a este problema realizando un estudio en el que observó la cultura de cuatro organizaciones, la evaluación que sobre este intangible realizan los responsables empresariales, su conexión con la estrategia seguida y la observación de los niveles de rendimiento alcanzados. Su interés apunta a contribuir en alguna medida al desarrollo de la vertiente práctica del enfoque de la TRC (Teoría de Recursos y Capacidades).

Algunos autores (Hitt et al., 1997) que han realizado estudios en la materia identifican siete atributos de la Cultura Organizacional fundamentales para el contexto competitivo actual:

1.- Promover el aprendizaje y el desarrollo humano
2.- Compartir los talentos y recursos entre las unidades organizativas
3.- La innovación
4.- La visión de largo plazo
5.- La calidad de los productos y servicios
6.- La cooperación y los equipos de trabajo
7.- Los valores éticos

Conocido el conjunto de valores que conforman una Cultura valiosa que facilite a la empresa la consecución de mejores resultados financieros (actitud abierta ante los conflictos, claridad de objetivos, actuaciones tendientes a conformar la Cultura...) o mejores resultados de tipo individual (Cultura orientada hacia las personas) y sabiendo que un alto grado de coincidencia en la percepción sobre la cultura también contribuye al éxito de la empresa, la organización sólo tendrá que transformar sus valores y desarrollar procesos tendientes a unificar las percepciones de los individuos. Ahora bien, si todas las empresas pudieran acometer tales transformaciones, no estarían cumpliéndose los requisitos de escasez y heterogeneidad, imprescindibles dentro de la TRC, por lo que la cultura sólo proporcionaría resultados normales y dejaría de ser una fuente de ventaja competitiva sostenida.

Así, además de valiosa, la Cultura debe cumplir otros requisitos: ha de ser escasa, en el sentido de que los atributos y características que la conforman no sean comunes a los de la generalidad de las organizaciones y debe ser imperfectamente imitable, esto es, que las organizaciones que quieran imitar cierto tipo de cultura y realicen las actividades necesarias para desarrollar las características requeridas, finalmente se encontrarían en situación de desventaja respecto a las formas a las que pretendían imitar. Como no todas las organizaciones poseen una Cultura caracterizada por estos tres atributos y puesto que este intangible no es fácilmente manipulable por los gerentes, el logro de una ventaja competitiva sostenida basada en la Cultura está al alcance sólo de unos pocos (Barney, 1986): aquellas organizaciones que, o bien poseen los conocimientos y habilidades gerenciales necesarios para acometer el cambio de cultura, o bien poseen una cultura más "flexible" o susceptible al cambio que otras (es el caso de empresas jóvenes y de reducida dimensión frente a grandes compañías). En ambos casos, la organización posee a priori un "recurso" valioso, escaso e imperfectamente imitable, esto es, las habilidades gerenciales para acometer el cambio y/o una Cultura flexible.

Cultura intraemprendedora y rendimiento

Mc. Kee et al. (1989) muestra que en entornos volátiles, las compañías con Orientación Emprendedora logran un desempeño superior respecto a otras organizaciones. De igual manera Covin y Slevin (1991) encuentran que las empresas con mayor capacidad adaptativa o mayor Orientación Emprendedora tienen un desempeño mejor que las firmas más conservadoras, particularmente en entornos turbulentos.

Morris (1993) estudia en una muestra de 84 empresas industriales la relación entre el corte colectivista o individualista en la Cultura Organizacional y el desarrollo del Intraemprendimiento en la empresa, encontrando que el Emprendimiento es más alto en condiciones de colectivismo o individualismo equilibrado y más deteriorado en los

ambientes altamente individualistas y colectivistas, lo cual tiene directa influencia en el rendimiento de la organización.

La Cultura Organizacional define en gran medida la forma en que las empresas realizan sus procesos internos y sus relaciones con el mundo exterior, lo que es crítico para determinar su rendimiento (Arango y Urrea, 2000). Si la Cultura se trata como una variable, puede ser tomada como un recurso o medio para alcanzar objetivos y si ese recurso agrega valor, es diferente en sus características a la Cultura de otras organizaciones y no es fácilmente imitable por los competidores, puede convertirse en ventaja competitiva y en un activo estratégico que sustente el éxito (Barney, 1986).

La relación entre Cultura Organizacional y rendimiento ha sido objeto de un buen número de trabajos empíricos que la han observado de manera independiente o relacionada con otras variables y en diferentes contextos geográficos o temporales, entre otros se pueden señalar los trabajos de (Tseng, 2010); (James y Connolly, 2009); (Van Auken, Madrid y García, 2008); (Zhang, Li y Wei, 2008); (Naranjo, Sanz, y Jiménez, 2008); (O´cass y Ngo, 2007); (Henri, 2006); (Kim, Lee y Yu, 2004); (Deshpande y Farle, 2004); (Sonrensen, 2002); (Ogbonna y Harris, 2000); (Huges, 2001); (Kotter y Heskett, 1992) y (Gordon y Di Tomaso, 1992).

En cuanto a la Cultura de Intraemprendimiento y sus relaciones con la innovación y el rendimiento organizacional, se pueden señalar para el primer caso, investigaciones como las de (Kuz, 2010; Manimala, 2006; Samuelsson y Dahlqvist, 2005; Teece et al., 1997; Bamey, 1991; y la de Ross, 1987). Para el segundo caso las de (Benítez-Amado et al., 2010; Veysel et al., 2009; Bieto, 2008; López, 2008; Foba y De Villiers, 2007; Antoncic, 2003; Kuratko et al., 2005; Rhoads, 2005; Kyriakopoulos et al., 2004); Marcus y Zimmerer, 2003; y la de Morris et al., 1993).

En una investigación realizada con cooperativas de Holanda (Kyriakopoulos et al., 2004) encontraron que la Cultura Emprendedora tiene efectos positivos sobre la orientación al mercado y el desempeño de las empresas.

(Kuratko, Ireland, Covin y Hornsby, 2005) en un estudio realizado en la empresa Middle-level desarrollaron un modelo conceptual que relaciona el conocimiento, el Emprendimiento Corporativo y el rendimiento de los directivos. Dicho modelo muestra que la conducta de los gerentes de nivel medio está relacionado con el éxito del emprendimiento corporativo.

(Rhoads, 2005) como tesis de maestría, realiza una investigación en el Departamento de Defensa de los Estados Unidos de América tratando de verificar cómo las características de los individuos, los procesos y el contexto organizacional a los cuales llama antecedentes de la mentalidad empresarial o Intraemprendimiento, influye en el rendimiento de la entidad, medido éste en términos del rendimiento laboral, satisfacción de los colaboradores y apego afectivo a la organización. Sus hallazgos muestran que la mentalidad empresarial está medianamente presente en la organización estudiada y que los tres antecedentes señalados están positivamente relacionados con en el Intraemprendimiento y con los elementos de rendimiento observados, siendo especialmente importantes los procesos.

Por su parte (Bieto, 2008) en su trabajo de tesis doctoral en la que utilizando una muestra de 254 empresas industriales españolas, observó si existe relación positiva entre la adopción del Emprendimiento Corporativo, las estrategias y los resultados empresariales; confirmando la hipótesis planteada al respecto.

De la misma manera (López, 2008) explora la relación entre la creatividad y la experiencia de los mandos medios respecto a los resultados de los Emprendimientos al interior de las corporaciones, encontrando en una muestra de 308 funcionarios que las dos variables señaladas tienen una relación positiva con la cantidad y calidad de los Intraemprendimientos y por lo tanto en el rendimiento de la organización.

La literatura ofrece diversas escalas posibles para la evaluación de una organización y su potencial para convertirse en emprendedora. Hornsby, et al. (2002) presenta el Corporate Entrepreneurship Instrument como una posible herramienta para la medición de actores organizacionales en coherencia con la mentalidad empresarial. Su estudio sugiere cinco factores de organización interna que son los indicadores de una mentalidad empresarial. Sus factores incluyen apoyo a la gestión (es decir, la voluntad de los directivos para apoyar y facilitar el espíritu empresarial), la discreción de trabajo (es decir, el grado de autonomía experimentados por los trabajadores), los límites de la organización (es decir, la capacidad de intercambio de ideas o personal cuando sea necesario), recompensas o refuerzos y la disponibilidad de tiempo (por ejemplo, disposición parcial y adecuada para desarrollar sus ideas). (Veysel et al., 2009) publican un trabajo empírico realizado con 331 empresas manufactureras Turcas en las cuales investigaron las relaciones entre el ambiente externo, el Intraemprendimiento y el rendimiento. Los resultados mostraron que los factores ambientales tienen un impacto estadísticamente significativo sobre las actividades Intraemprendimiento de estas empresas.

VARIABLE CONSIDERADA	AUTORES Y ENFOQUES	PREGUNTAS
Autonomía para los colaboradores.	Pinchot III (1985), Girard (1989) autodeterminación para intraemprender, y tomar cierto nivel de decisiones. Ross (1987) es un factor que debe mantenerse en todo el ciclo de vida de la empresa. Sathe (1988) se debe persuadir más que obligar a los colaboradores a que participen en los proyectos. Hornsby, Kuratko y Zahra (2002) es conveniente conceder discreción de los trabajadores para participar en proyectos. Garzón (2005) Libertad e independencia para tomar decisiones en cuanto a sus proyectos y su tiempo.	¿En su organización es permitido que los funcionarios inicien algunos proyectos sin tener que consultarlo con los directivos? ¿En su organización se persuade más que se obliga a los funcionarios para que participen en nuevos proyectos? ¿Los colaboradores pueden tomar decisiones autónomamente en el desarrollo de los proyectos institucionales?
Tolerancia al riesgo y a los errores	Pinchot III (1985) Permitir que se tomen riesgos calculados y no penalizar indebidamente al individuo que intenta algo. Ross (1987), Girard (1989) se debe dar confianza y mantenerse en todo el ciclo de vida de la empresa. Gareth y Butler, (1992) desde la teoría de la agencia señalan que los agentes son adversos al riesgo por que no ven adecuada recompensa a él. Morris y Kuratko (2002) niveles de riesgo interno e innovación. Antoncic (2003) la toma de riesgo del individuo tiene relación con el entorno organizacional. Kyriakopoulos, Meulenber y Nilsson (2004). Hornsby, Kuratko y Zahra (2002) y Wood (2004) no hacer énfasis en los errores. Garzón (2005) se debe alentar al intraemprendedor para que sea innovador, agresivo, emprendedor y corra riesgos moderados.	¿En su empresa las personas que toman riesgos son valoradas y bien vistas, aunque algunas veces se equivoquen? ¿La empresa estimula que los colaboradores tomen riesgos calculados?
Compensación e incentivos	Pinchot III (1985) reconocimiento moral, ascensos, bonificaciones económicas. Hornsby, Kuratko y Zahra (2002) y Wood (2004 como satisfactor. Chrístensen (2005) el comportamiento emprendedor puede ser fomentado por un sistema efectivo de incentivos basado en los resultados o relacionado con el desempeño de sus equipos	¿En la empresa a las personas que generan y/o impulsan proyectos novedosos se les reconoce públicamente? ¿La empresa recompensa económicamente a los colaboradores que generan

	Garzón (2005) reconocimiento público, participación en utilidades, promociones.	nuevas ideas o proyectos?
Trabajo en equipo	Pinchot III (1985) son deseables los equipos diversos y autónomos. Ross (1987) es importante generar compromiso con el equipo y con la empresa. Sathe (1988) se debe permitir la rotación e interrelación de personas Morris (2003) impulsar el colectivismo frente al individualismo. Kyriakopoulos, Meulenber, y Nilsson (2004) generar mecanismos de relacionamiento. Garzón (2005) que tanta identidad hay en los empleados con su empresa y su equipo, tolerancia al conflicto, autoconfianza y confianza en el equipo.	¿En la organización está bien vista la generación espontanea de equipos para asuntos laborales? ¿La empresa con frecuencia fomenta el trabajo entre colaboradores de diferentes áreas y/o niveles jerárquicos?
Soporte de la gerencia.	Pinchot III (1985) importancia de la estabilidad en los proyectos autoiniciados. Hornsby, Kuratko y Zahra (2002) voluntad de la alta dirección para apoyar el espíritu empresarial Kyriakopoulos, Meulenber, & Nilsson (2004) lídeazgo innovador. Garzón (2005) apoyo de las altas directivas y de los padrinos de los proyectos.	¿Es frecuente que las directivas se la jueguen por los proyectos de sus colaboradores?
Estructura corporativa	Pinchot III (1985) posibilidad de acceder a recursos no presupuestados y paciencia para los resultados. Sathe (1988) creación de un ambiente exigente pero amigable. Kyriakopoulos, Meulenber, & Nilsson (2004) flexibilidad para estar en diferentes departamentos. Hornsby, Kuratko y Zahra (2002) y Wood (2004) disponibilidad de recursos para los proyectos emprendedores y de movilidad del personal a otros departamentos. Garzón (2005) flexibilidad en horarios y presupuestos,	¿Es frecuente que en la empresa se apoyen nuevos proyectos así no hayan estado en el plan estratégico o el presupuesto previamente aprobado? ¿Las directivas permiten que los colaboradores usen parte de su tiempo laboral para la planeación y/o el desarrollo de los proyectos auto iniciados?

Tabla 3.7 Relación de diversas variables que afectan el intraemprendimiento. (Hornsby, et al. 2002) Corporate Entrepreneurship Instrument

Hemos tomado el resultado de este estudio como fuente para desarrollar el tema de Intraemprendimiento dentro del cuestionario aplicado a las FIC´s.

Para que el Intraemprendedor pueda surgir dentro de la organización, es importante que ésta tenga una Cultura Organizacional propicia que permita a los empleados estar motivados a desarrollar ideas innovadoras y a sentirse propietarios de sus proyectos internos, sin abandonar la organización (Kuratko y Hornsby, 2005).

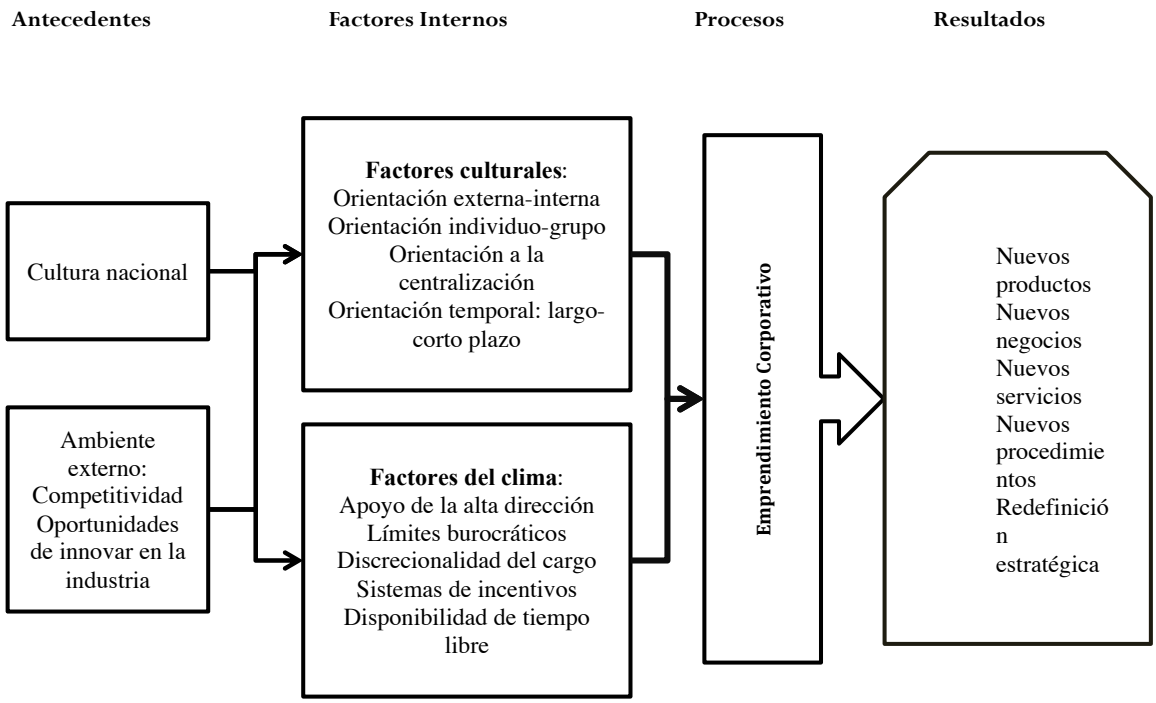


Figura 3.7 Cultura e Intraemprendimiento. (Kuratko y Hornsby, 2005)

3.6 IMPACTO SOCIAL

El impacto social puede definirse como "la influencia o efecto en la sociedad por causa de cualquier acción o actividad (programa)". La clave es definir este efecto en la sociedad: ¿cuál es este efecto y cómo lo medimos?

Una de las maneras de saber que un emprendimiento social está funcionando es el nivel de impacto social que tiene, es por eso que hemos buscado las diversas herramientas para poder medir el impacto social.

El desafío de la forma de ampliar el impacto social de manera eficiente y eficaz se ha convertido en una cuestión clave para los profesionales y los investigadores de la iniciativa empresarial social (Bradach 2003, Dees et al. 2004, Bloom y Dees 2008). El trabajo teórico se ha centrado principalmente en el desarrollo de marcos o encuadres. De la misma manera, el trabajo empírico que se ha hecho, especialmente para entender las causas de la expansión exitosa de las organizaciones con emprendedurismo social, se ha limitado con la mayoría de los que utilizan estudio comparativo de casos y enfoques (Alvord et al. 2004, Lafrancia et al . 2006, Sharir y Lerner 2005, Grant y Crutchfield 2007). El limitado trabajo teórico y empírico es lamentable ya que la ampliación de una innovación social ofrece la posibilidad de ampliar en gran medida el valor social de la innovación a un mayor número de beneficiarios.

Existen diversas formas de medir el impacto social. Algunas son :

1. Evaluación Formativa (Weiss, 1998)
2. Teorías del cambio (Weiss & Bridgespan Group, Inc, 1998)
3. Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1992)
4. Acumen Fund Scorecard (McKinsey, 2001)
5. Social Return Assessment (Pacific Community Ventures.PCV, 2000)
6. Atkisson Compass Assessment for investors (Atkisson inc. 2000)

7. Ongoing Assessment of Social Impacts. OASIS (REDF, 1999)
8. Social Return On Investment. SROI (REDF, 1996)
9. Benefit-Cost analysis process (Arsène, et al. 1900)
10. Poverty and Social Impact Analysis. PSIA (World Bank, 2000)
11. Modelo SCALERS (Bloom y Chatterji 2009)
12. El modelo de Quinn y Rohrbaugh (Quinn y Rohrbaugh, 1983)
13. Return of Investment ROI (Du Pont Company, 1900)
14. Matriz de marco lógico (USAID, 1969)
15. Balance Wheel (TCFN, 2005)

1.- Evaluación Formativa (Weiss, 1998)
Carol Weiss (1998) en su libro "Evaluation" contradice a otros autores respecto a la forma de medir el impacto social. Ella comenta que el impacto social sólo puede verse a largo plazo. Para resultados a corto plazo es necesario ver la metodología de evaluaciones de proyectos sociales en la cual se pueden evaluar de manera formativa o sumativa.

La evaluación Formativa se basa en Procesos y podemos generar indicadores para medir los resultados. Estos resultados pueden medirse de manera cuantitativa o cualitativa; en la forma cualitativa podemos generar Guías de observación o rúbricas y medir desde el " Pre hasta el Post".

La evaluación sumativa, evalúa el "Pre cotejándolo con el Post".

2.- Teoría del Cambio (Weiss y Bridgespan Group, Inc, 1998)
Hay al menos dos métodos que llevan nombres similares, los cuales implican la articulación de la subyacente hipótesis sobre la causa y el efecto en las misiones impulsadas por las organizaciones, pero que son de otra manera distinta.

"Teoría de Cambio" es practicado por la firma consultora The Bridgespan Group, Inc., que ha formalizado un proceso en el que se articulan en breve serie de declaraciones que describen una organización "teoría del cambio" para ayudar a alinear los objetivos organizacionales con los procesos y la gestión con el personal.

Otro método: "Teorías del Cambio" fue desarrollado formalmente por Carol Weiss y otros académicos para su uso en la evaluación de las iniciativas de toda la comunidad, donde es difícil evaluar los impactos sociales que utilizan métodos experimentales o cuasi-experimental. Este marco hace hincapié en la comprensión por los interesados de cómo exactamente la empresa va a generar impactos sociales. En él se destacan las relaciones de causalidad entre las acciones, los resultados a corto plazo y los resultados a largo plazo.

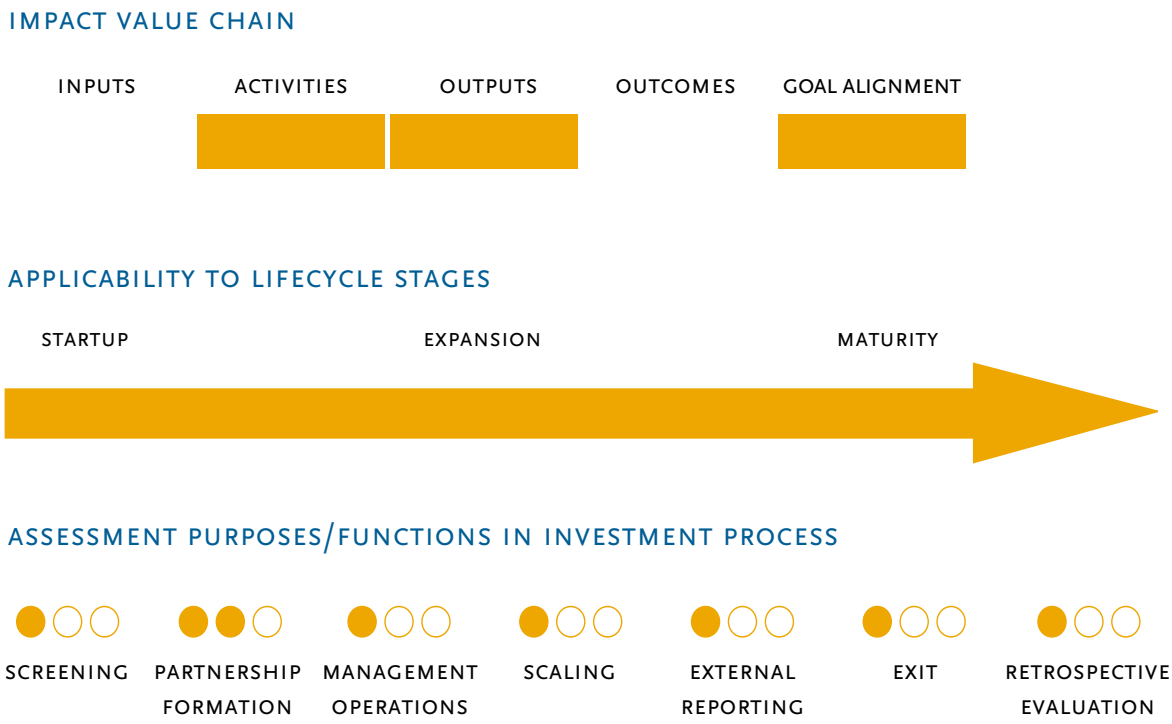


Figura 3.8 Teoría del cambio (Weiss y Bridgespan Group, Inc, 1998)

3.- Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1992)
El Balanced Scorecard propone que las empresas midan el desempeño operativo en términos de clientes financieros, de procesos de negocio y los resultados de aprendizaje y crecimiento y no exclusivamente a través de medidas financieras, para llegar a una visión más poderosa de corto plazo y el rendimiento futuro. Aboga por la integración de estos resultados en los procesos de las empresas de planificación estratégica.

El Balanced Scorecard es un marco para la recopilación e integración de la gama de métricas a lo largo de la cadena de valor del impacto y es adaptable a la etapa de la organización. Ayuda a la evaluación de coordenadas, las métricas de operaciones internas, y los puntos de referencia externos, pero no es un sustituto para ellos.

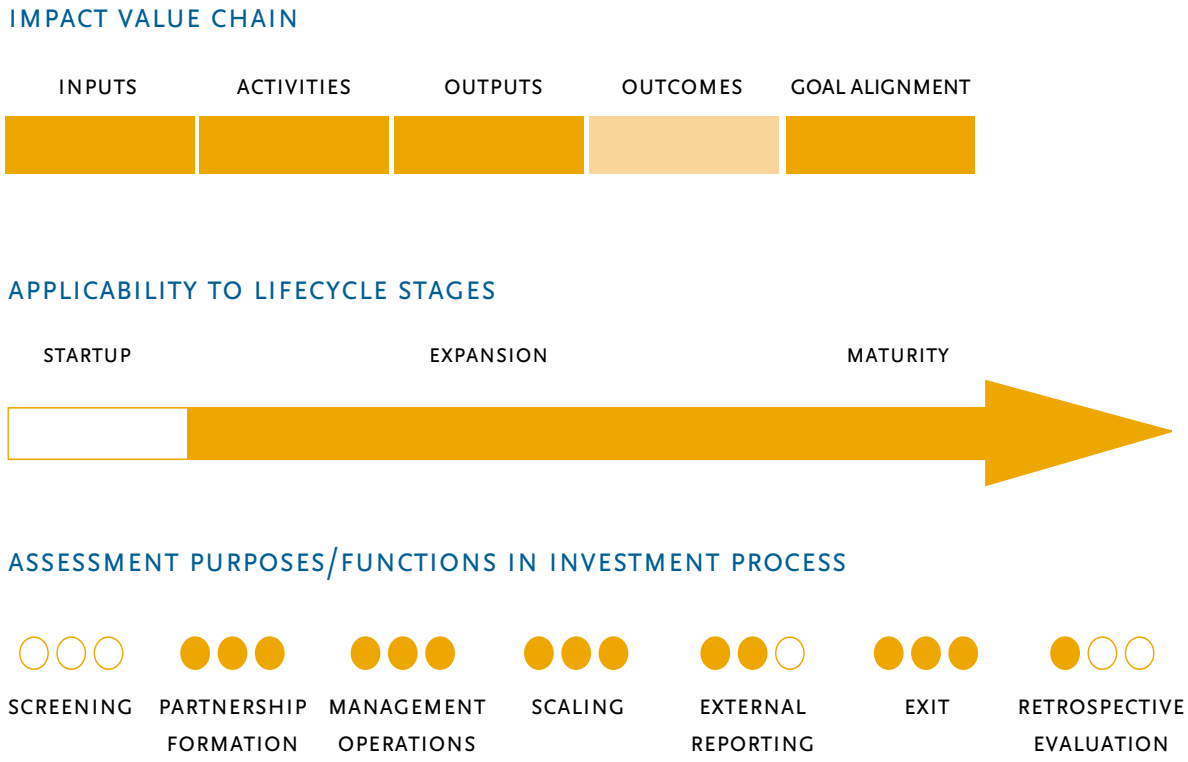


Figura 3.9 Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1992).

4.- Acumen Fund Scorecard (McKinsey, 2001)
El sistema evalúa las inversiones de riesgo en los portafolios sociales de Acumen de las empresas con fines de lucro y sin fines de lucro. Implica el seguimiento del progreso en los resultados a corto y largo plazo que se evalúa en términos de hitos y puntos de referencia de resultado. El progreso en los resultados seleccionados se interpreta de acuerdo con el método que pueda dar lugar a la inversión "impacto", es decir los resultados, en lugar de la definición de las ciencias sociales de impacto (los resultados netos de lo que hubiera sido posible sin la existencia de esta empresa).

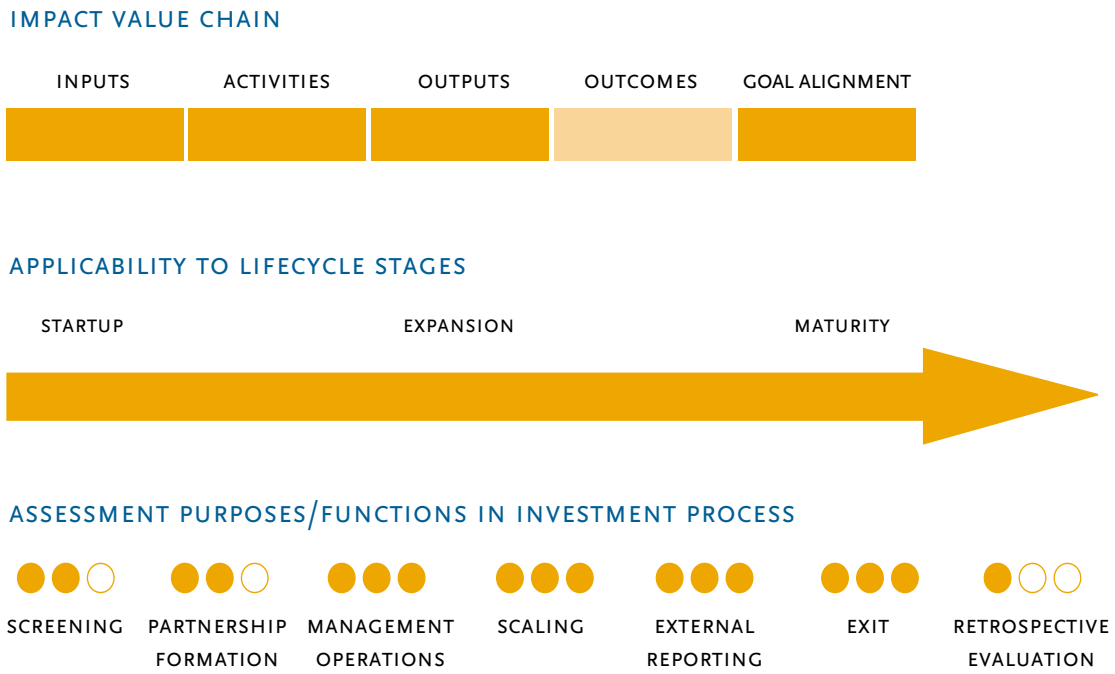


Figura 3.10 Acumen Fund Scorecard (McKinsey, 2001).

5. - Social Return Assessment (Pacific Community Ventures. PCV, 2000)
El Pacific Community Ventures (PCV) desarrolló el método para su propio uso en la evaluación de la rentabilidad social de cada sociedad participante y de su cartera total. El sistema implica el seguimiento del progreso específicamente en el número y la calidad de los empleos creados por empresas de la cartera del PCV. Ayuda al objetivo de recaudación y mejora de sus servicios a sus empresas y un grupo de empresas a las que ofrece servicios de asesoramiento empresarial. El método es independiente de la evaluación del desempeño financiero.

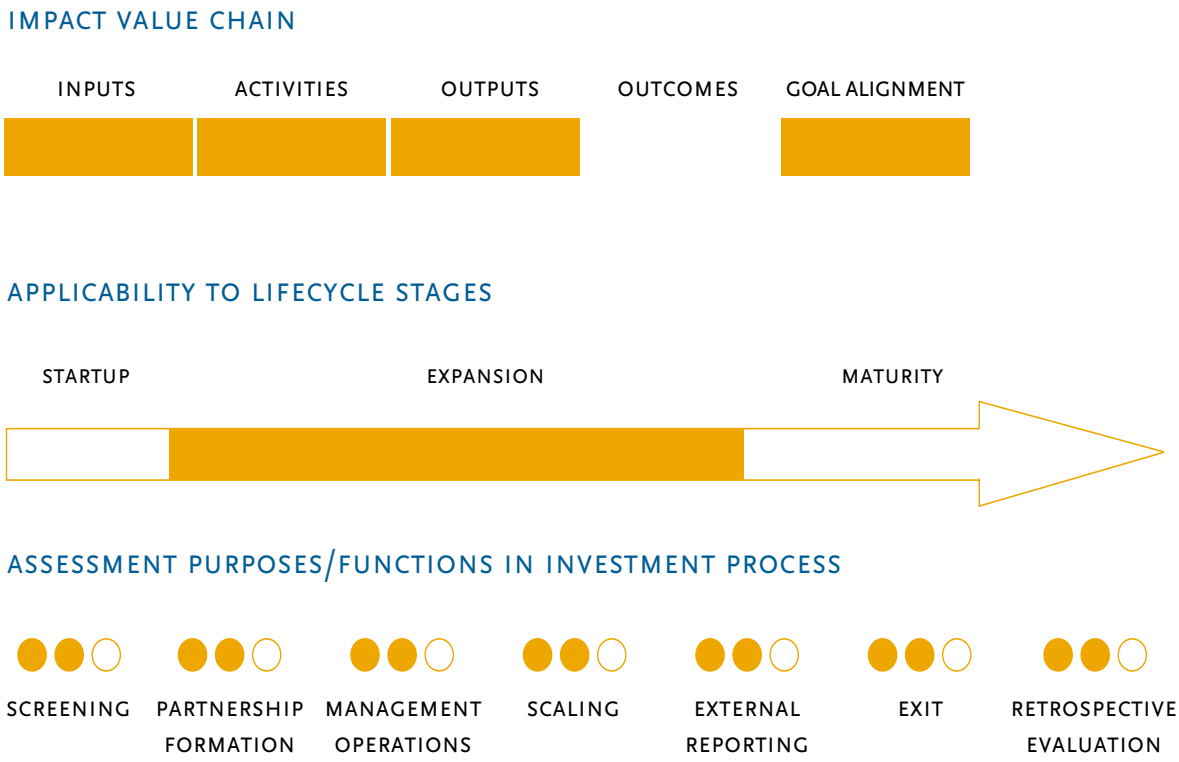


Figura 3.11 Social Return Assessment (Pacific Community Ventures.PCV, 2000).

6. - Atkisson Compass Assessment for investors (Atkisson inc. 2000)
Este método se basa en el Índice de Compass AtKisson de Sostenibilidad, una herramienta para la evaluación de la sostenibilidad de las comunidades. El marco de referencia para los inversores está diseñado para integrarse con las directrices para la presentación de las principales normas en materia de RSE, en particular el Global Reporting Initiative (GRI) y el Dow Jones Sustainability Index (DJSI), como una empresa madura. El método incorpora una estructura con cinco áreas clave: N= naturaleza (beneficios e impactos ambientales) S= sociedad (impacto en la comunidad y la participación de) economía E= (salud financiera y la influencia económica) y W= bienestar (efecto sobre la calidad individual de la vida) y un quinto elemento, + = Sinergia (los vínculos entre las otras cuatro áreas y redes) e incluye un sistema de clasificación de punto de escala en cada una de las cinco áreas. Cada área tiene varios indicadores de cada una de ellas con criterios específicos. El método ha sido revisado por los ejecutivos corporativos, académicos y económicos, profesionales de la inversión.

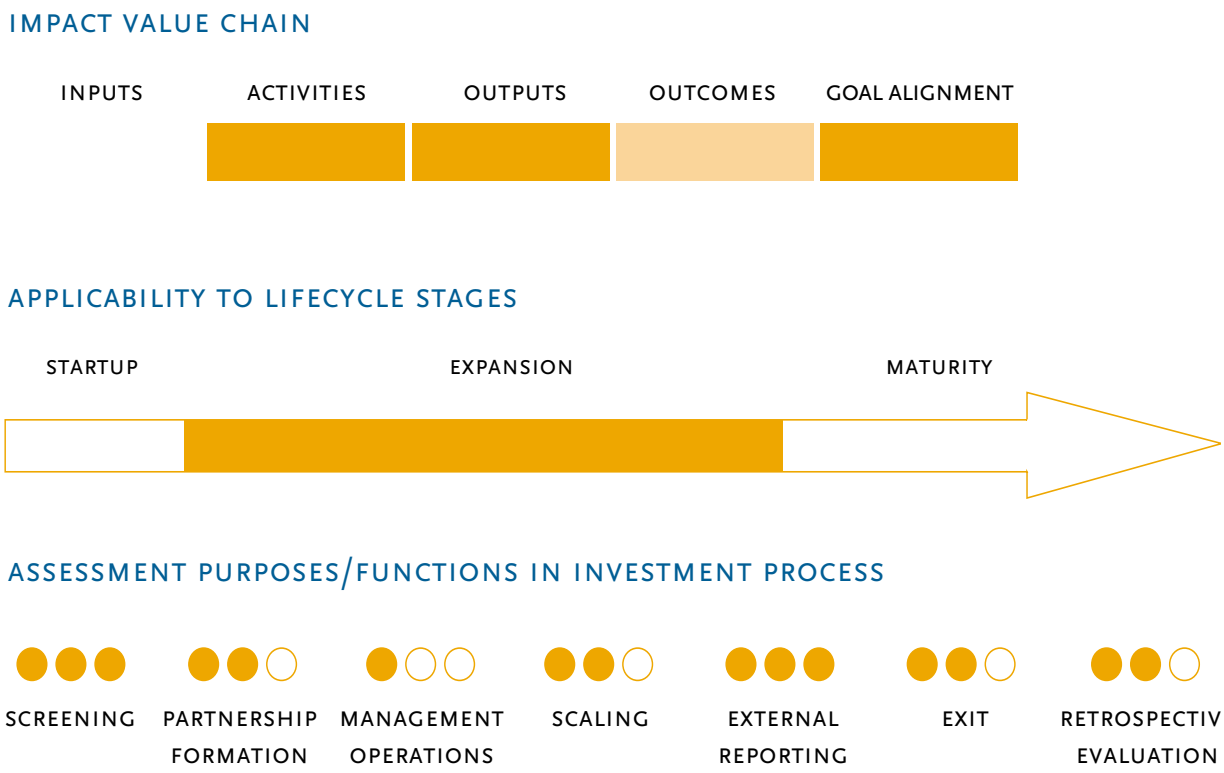


Figura 3.12 Atkisson Compass Assessment for investors (Atkisson inc. 2000)

7. - Ongoing Assessment of Social Impacts (oasis) (REDF, 1999).
REDF desarrolló este sistema para su uso interno y el de las agencias sin fines de lucro en su cartera para evaluar los resultados sociales y los resultados de las agencias generales, incluyendo las empresas sociales que cada uno de ellos operan. El sistema es personalizado, integral y permanente del sistema social de información de la gestión (SIG). Implica tanto el diseño de un sistema de gestión de la información que se integra con las prácticas de la agencia de seguimiento de la información y las necesidades y luego implementar el proceso de seguimiento para seguir el progreso en los resultados a corto y mediano plazo (2 años).

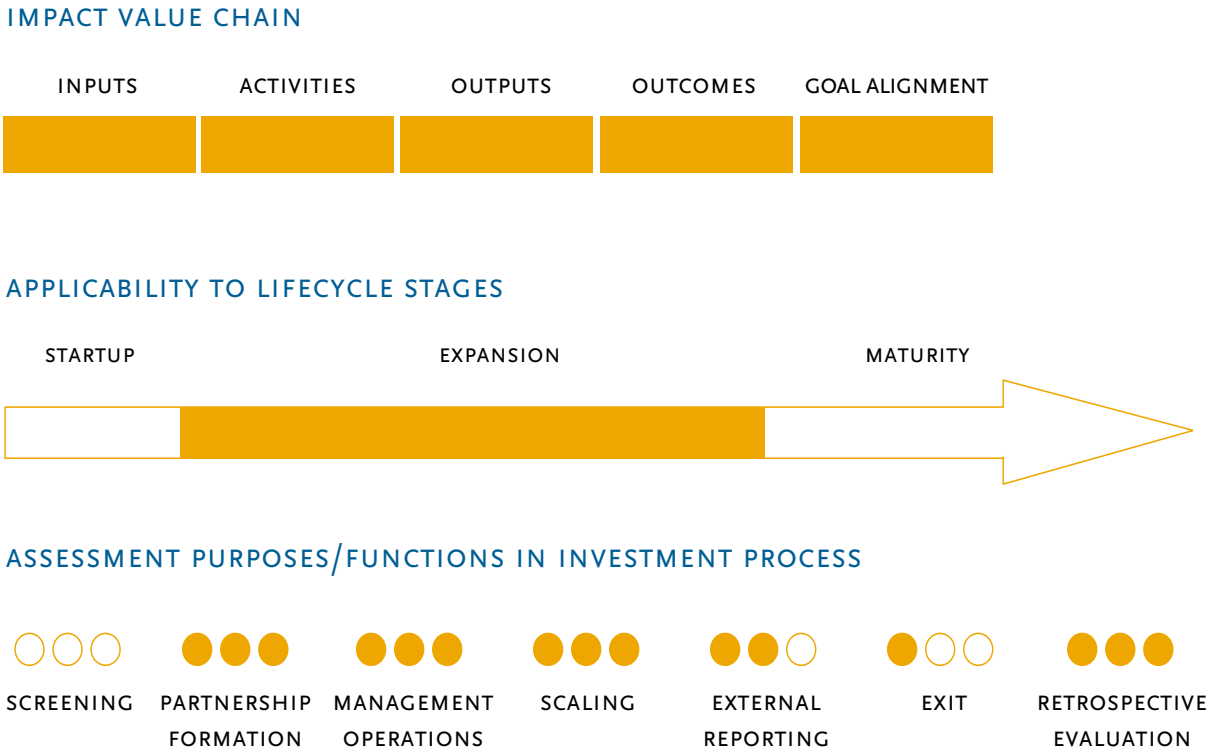


Figura 3.13 OASIS (REDF, 1999)

8. - Social Return On Investment (SROI) (REDF, 1996)
REDF desarrolló el análisis del retorno social de la inversión (SROI) consiste en colocar un valor en dólares a empresas de su portafolio con objetivos sociales, así como los objetivos de mercado. El enfoque combina las herramientas de análisis de costo-beneficio, los economistas utilizan el método para evaluar los proyectos y programas sin fines de lucro y las herramientas de análisis financiero utilizado en el sector privado. Conceptualmente, el enfoque se diferencia de estos tipos de análisis establecidos, en particular en lo que se considera de beneficios "sociales". En la práctica, es más accesible a una amplia gama de usuarios, la sustitución de términos fácilmente comprensibles y métodos para el lenguaje técnico y las técnicas complicadas.

Emprendimiento Social y SROI (Retorno social de la inversión)

El Retorno de la Inversión Social (SROI) es una innovadora forma de medir y explicar el valor que se crea con tu trabajo, esta metodología es relativamente nueva pero está despertando considerable interés entre las organizaciones del tercer sector, gobiernos, donantes, inversores y comisionados, debido a su habilidad para contar una historia convincente de cambio. Además de ayudar a las organizaciones a contar sus logros y atraer fondos, SROI también puede ayudar a las organizaciones a maximizar su impacto social y mejorar las vidas de las personas con quienes trabajan.

SROI es un marco para la comprensión, medición y gestión de los resultados de las actividades de una organización. SROI puede abarcar todos los tipos de resultados: social, económico y ambiental, pero se basa en la participación de los interesados en la determinación de que los resultados son relevantes.

Hay dos tipos de SROI. SROIs de evaluación se realizan a posteriori y se basan en los resultados que ya han tenido lugar. SROIs Pronóstico predice la cantidad de valor social que se creará si las actividades cumplen con sus resultados esperados. El SROIs pronóstico es útil en la etapa de planificación de un proyecto o si no has recolectado los tipos adecuados de datos de salida para que se pueda llevar a cabo una evaluación SROI.

SROI se desarrolló a partir de contabilidad social y el análisis costo-beneficio. Tiene muchas cosas en común con los enfoques de otros resultados, sin embargo SROI es distinta de otras aproximaciones en las que se pone un valor monetario a los resultados, de modo que se pueden sumar y se compararon con los resultados de la inversión hecha. Esto resulta en una proporción de los beneficios totales (la suma de todos los resultados) para un total de inversiones.

Por ejemplo, una organización puede tener una relación de cuatro libras esterlinas de valor social creado por cada libra esterlina gastada en sus actividades.

Mientras que la relación es importante, SROI es mucho más que esto. Una buena SROI presenta una historia de cambio, incluyendo los resultados cualitativos y cuantitativos, y proporciona información para ayudar a las organizaciones a maximizar sus resultados. La razón/relación siempre debe ser entendida en el contexto del análisis. Existe un temor comprensible de que los donantes pueden usar sólo la razón/relación, para guiar las decisiones de financiación. Sin embargo, sería una fuente de financiación muy imprudente quien haga las decisiones de financiación,

simplemente sobre la base de un número. Tampoco se recomienda el uso de la razón/relación para comparar las diferentes organizaciones. Incluso si trabajan en el mismo sector, por ejemplo, los servicios a los niños, ellos estarán trabajando con diferentes usuarios con diferentes necesidades y pueden haber hecho juicios diferentes en el cálculo de su razón/relación.
Como con cualquier otro enfoque, SROI implica la realización de juicios, pero estos deben estar bien documentados para que sea transparente.

El SROI puede ayudar a mejorar los servicios en una variedad de maneras. Puede ayudar a:
1. Comprender el valor social, ambiental y económico creado por su trabajo.
2. Maximizar el cambio positivo que crear e identificar y manejar cualquier efecto negativo de los resultados derivados de su trabajo.
3. Reconsiderar con que organizaciones o personas deben trabajar o mejorar la forma de comprometerse con sus partes interesadas.
4. Encontrar maneras de recabación de información más útil y de mejor calidad.
5. Promocionar su trabajo a traer a nuevos clientes o traer nuevos fondos a las finanzas.

El SROI puede ser utilizado por las organizaciones, los inversores y los comisionados:
1. Como organización, SROI puede ayudar a entender y manejar el trabajo.
2. Como un inversor, SROI puede ayudar a ser claro acerca de cómo crear valor de sus inversiones y ayudará a apoyar a sus empresas participantes en la creación de ese valor.
3. Como comisionado, SROI puede ayudar a definir qué bienes y servicios desea comisión y cómo estos contribuyen a los objetivos de su organización.

Los principios de SROI

Hay siete principios de la SROI que sustentan la forma en que se debe utilizar:

1. Involucrar a los interesados. Los interesados deben informar lo que se mide y cómo se mide y se valora.
2. Comprender los cambios. Explicar cómo se crea el cambio y evaluar éste a través de las pruebas reunidas, el reconocimiento de cambios positivos y negativos, así como las que están destinadas y no intencionales.
3. Valorar las cosas que importan. Utilice los proxies financieros a fin de que el valor de los resultados pueden ser reconocidos. Sólo se incluye lo que es material.
4. Determinar cuál es la información y la evidencia que debe ser incluida en las cuentas para dar una imagen verdadera y justa, de tal manera que los interesados pueden llegar a conclusiones razonables sobre el impacto.
5. No sobredemandar. Las organizaciones sólo deben demandar el valor que son responsables de crear.
6. Sea transparente. Demostrar la base sobre la cual el análisis puede ser considerado adecuado y honesto y demostrar que se informó para su discusión con las partes interesadas.
7. Verificar el resultado. Asegurar la adecuada verificación independiente de la cuenta.

El proceso de SROI
Llevar a cabo un análisis SROI consta de seis etapas:

1. Establecer el alcance y la identificación de las principales partes interesadas. Es importante contar con límites claros acerca de lo que su análisis SROI cubrirá, qué estarán involucradas en el proceso y cómo. A menudo, los usuarios de servicios, proveedores de fondos y otros organismos que trabajan con el grupo de clientes se incluyen en un SROI.

2. Mapas de resultados. A través del compromiso con sus grupos de interés se desarrollará un mapa de impacto (también llamada teoría del cambio o modelo de la lógica) que muestra la relación entre insumos, productos y resultados.

3. Evidenciar los resultados y darles un valor. Esta etapa consiste en encontrar los datos para demostrar los resultados que han sucedido y luego dar un valor monetario.

4. El establecimiento del impacto. Aquellos aspectos de cambio que se hubieran producido de todos modos o son el resultado de otros factores, se toman fuera del análisis.

5. Cálculo de SROI. Esta etapa implica la suma de todos los beneficios, restando los negativos y comparando el resultado con la inversión. Esto es también donde la sensibilidad de los resultados se pueden probar.

6. Informes, el uso y arraigo. Este último paso fundamental consiste en la verificación del informe, compartir los resultados con los interesados y responder a ellos y la incorporación de procesos de buenos resultados.

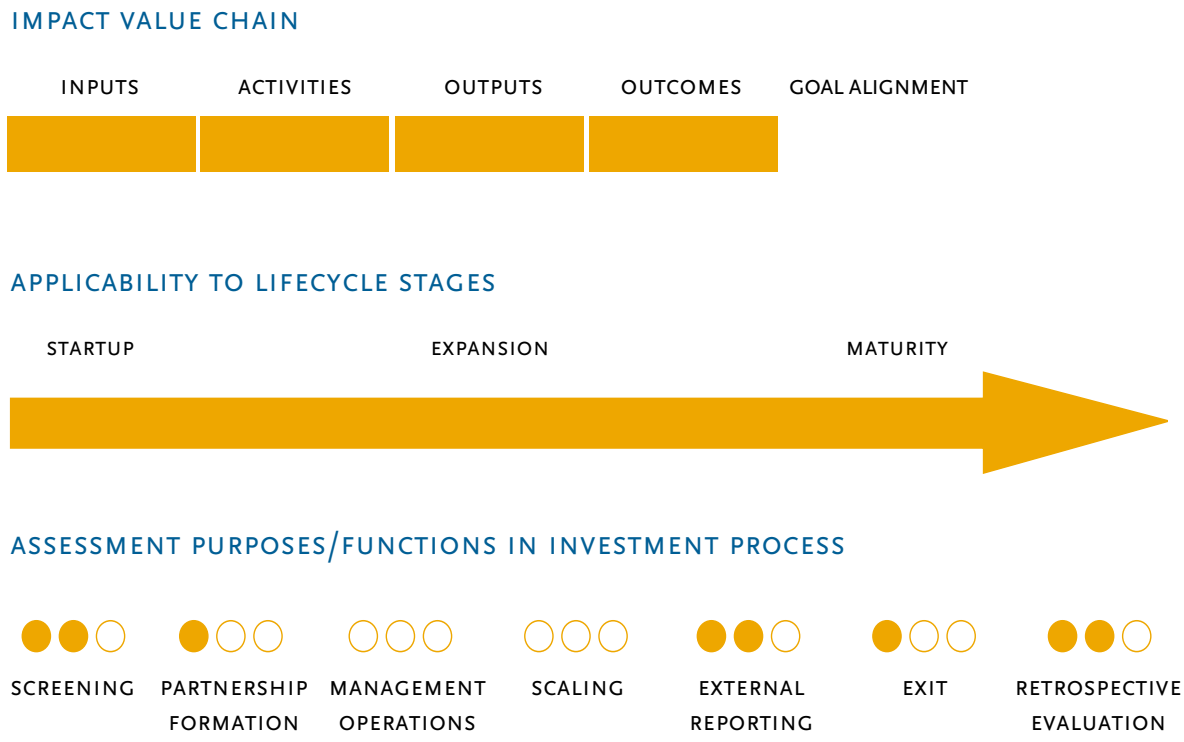


Figura 3.14 Social Return On Investment (SROI) (REDF, 1996)

9. - Benefit-Cost analysis process (Arsène, et al. 1900)

Análisis costo-beneficio es un tipo de análisis económico en el que los costos y los impactos sociales de una inversión se expresan en términos monetarios y se evalúa de acuerdo con uno o más de tres medidas:

(1) valor presente neto (el valor agregado de todos los gastos, ingresos y los impactos sociales, descontados para reflejar el mismo período contable.

(2) relación beneficio-costo (el valor descontado de los ingresos y los impactos positivos dividido por el valor actualizado de los costes y los impactos negativos).

(3) Tasa interna de retorno (el valor neto de los ingresos, además de los impactos expresados como un porcentaje de retorno anual sobre el coste total de la inversión.

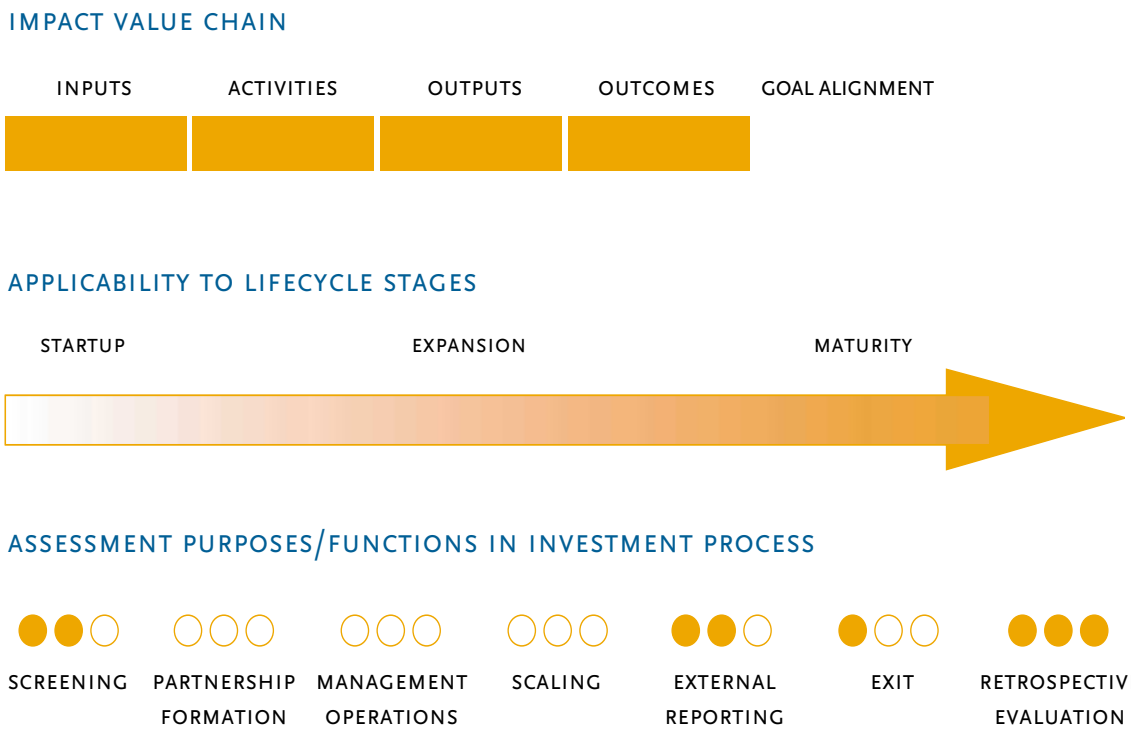


Figura 3.15 Benefit-Cost analysis process (Arsène, et al. 1900)

10. - Poverty and Social Impact Analysis (PSIA) (World Bank, 2000)
PSIA es un enfoque sistemático de "el análisis del impacto distributivo de las reformas políticas del bienestar de los diferentes grupos de interés, con un enfoque particular en los pobres y vulnerables..." (Guía del Usuario del AISP). No se trata de una herramienta para la evaluación del impacto en sí mismo, sino que es un proceso para desarrollar una evaluación sistemática del impacto de un proyecto determinado.
Sus componentes no son nuevos, pero PSIA ha sido formalmente articulado como un enfoque sistemático por el Banco Mundial en 2003. El método hace hincapié en la importancia de establecer el análisis mediante la identificación de los supuestos en que se basa el programa, los canales de transmisión a través del cual los efectos del programa se producirá y las partes interesadas pertinentes y las estructuras institucionales. A continuación, los impactos del programa se estiman y los riesgos sociales que asisten se evalúan, utilizando las técnicas analíticas que se adaptan al proyecto en estudio.

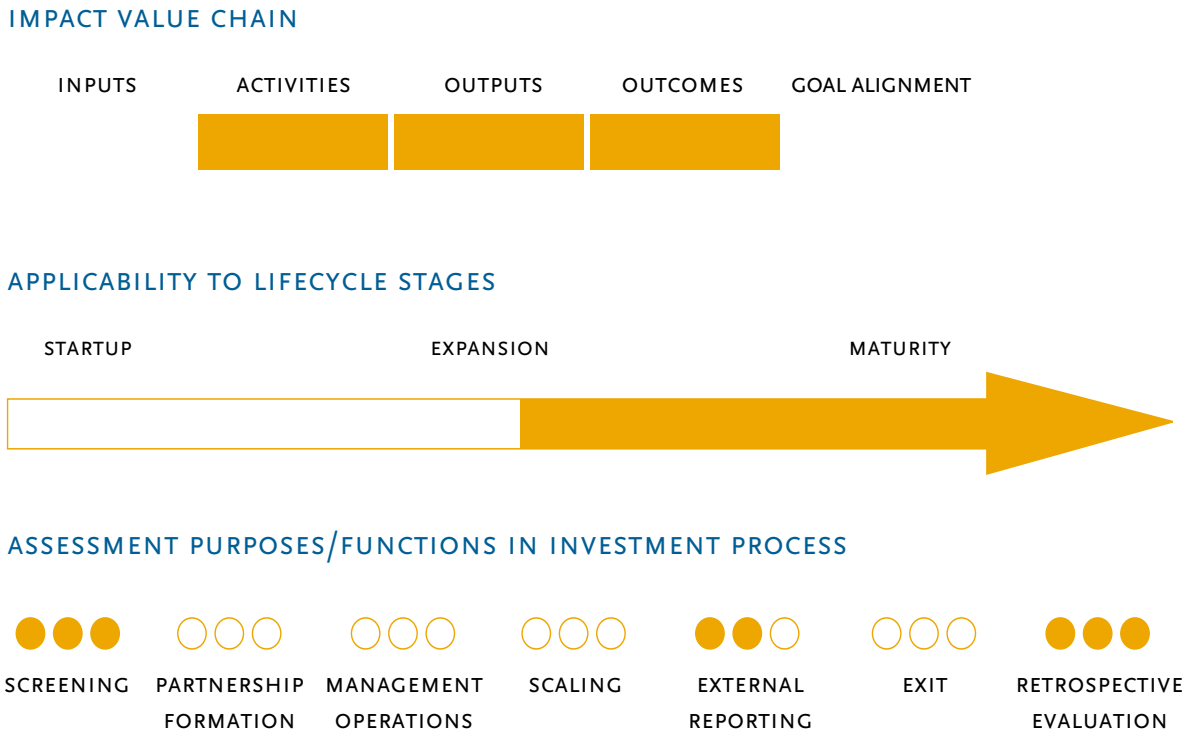


Figura 3.16 PSIA (World Bank, 2000)

11.- El Modelo SCALERS (Bloom y Chatterji 2009)
Sobre la base de un enfoque ecosistémico y reconociendo algunos de los retos únicos que enfrentan las organizaciones de emprendimiento sociales, uno de los nuevos enfoques más prometedores para la comprensión de la escala de impacto social es el modelo SCALERS (Bloom y Chatterji, 2009).

El modelo de SCALERS se muestra en la Figura (3.17) y se identifican siete diferentes motivadores potenciales de la ampliación del impacto social. Estos controladores de impacto social son los siguientes: dotación de personal, comunicación, construcción de alianzas, el cabildeo, la generación de ganancias, las fuerzas del mercado replicadas y estimuladas. En conjunto forman el acrónimo, SCALERS (siglas en ingles).

La ampliación eficaz y eficiente del impacto social es muy prometedora para abordar algunos de los más difíciles problemas sociales del mundo. Sin embargo, nuestra comprensión de los factores que conducen a la ampliación es rudimentario. Esta técnica ofrece un desarrollo teórico adicional y una prueba de exploración empírica de un modelo de capacidad de organización, llamada SCALERS, que influyen en la escala de impacto social.

La ampliación del Impacto Social:

1. . . . Hemos hecho un progreso significativo en aliviar el problema
2. . . . Hemos incrementado nuestra capacidad para abordar el problema
3. … Hemos ampliado en gran medida el número de personas a las que servimos
4. . . . Hemos incrementado sustancialmente el área geográfica que servimos

Dotación de personal:

1. . . . Que han sido eficaces en satisfacer nuestras necesidades de mano de obra con la gente que tienen las habilidades necesarias
2. . . . Tenemos una amplio grupo de voluntarios disponibles capaces para ayudar a cubrir nuestras necesidades de mano de obra
3. . . . Tenemos las personas en puestos directivos que tienen la habilidad para expandir nuestra organización, programa o principios

La comunicación:

1. . . . Hemos sido efectivos en la comunicación de lo que hacemos a los principales grupos de intereses
2. . . . Hemos tenido éxito en informar a las personas que buscamos servir sobre el valor de nuestro programa para ellos
3. . . . Hemos tenido éxito en informar a los donantes y financiadores del valor de lo que hacemos

Creación de alianzas:

1. . . . Hemos establecido alianzas con otras organizaciones con las que hemos tenido situaciones beneficiosas para nosotros y ellos.
2. . . . Rara vez tratamos de "irnos por la libre" cuando buscamos nuevas iniciativas

3. . . . Que hemos logrado más a través de una acción conjunta con otros organizaciones a las que podríamos tener al volar en solitario.

Cabildeo:

1. . . . Hemos tenido éxito en conseguir que las agencias gubernamentales y los funcionarios presten apoyo financiero a nuestros esfuerzos
2. . . . Hemos tenido éxito en conseguir que las agencias gubernamentales y los funcionarios para crear las leyes, normas y reglamentos que apoyen nuestra esfuerzos
3. . . . Hemos sido capaces de elevar nuestra causa a un lugar más alto en la agenda pública

Generación de ganancias:

1. . . . Hemos generado una fuerte corriente de ingresos de los productos y los servicios que vendemos
2. . . . Hemos cultivado los donantes y patrocinadores que han sido los principales fuentes de ingresos para nosotros
3. . . . Hemos encontrado la manera de financiar nuestras actividades que nos mantienen sostenibles

Replicar:

1. . . . Tenemos un "paquete" o "sistema" que se puede trabajar con eficacia en múltiples lugares o situaciones
2. . . . Nos resulta fácil replicar nuestros programas
3. . . . Hemos tenido éxito en el control y la coordinación de nuestros programas en varias ubicaciones

Estimular las fuerzas del mercado:

1. . . . Hemos sido capaces de demostrar que las empresas pueden hacer dinero a través de apoyar nuestras iniciativas
2. . . . Hemos podido demostrar que los consumidores pueden ahorrar dinero a través de patrocinar nuestros productos y servicios
3. . . . Hemos sido capaces de confiar en las fuerzas del mercado para ayudar a resolver problemas sociales

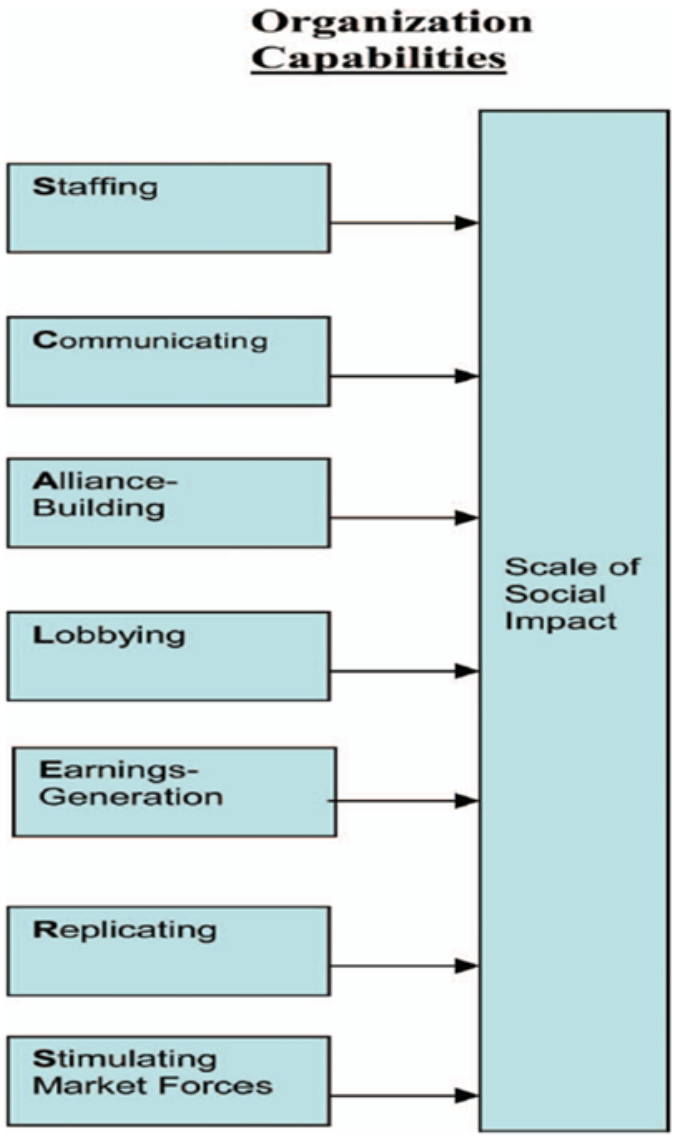


Figure 1. The SCALERS model

Figura 3.17 Modelo SCALERS (Bloom y Chatterji 2009)

12.- El modelo de Quinn y Rohrbaugh (Quinn y Rohrbaugh, 1983)
Una de las metodologías más aceptadas a nivel mundial en la medición del rendimiento de las organizaciones es la propuesta por (Quinn y Rohrbaugh, 1983), ya que permite "considerar el desempeño de la firma desde una perspectiva multidimensional con cuatro dimensiones que muestran el equilibrio que toda organización debe buscar entre flexibilidad y control, así como entre la consecución de objetivos internos y externos" (Rodríguez, 2007). El modelo señalado establece un marco para el análisis organizacional y señala que el criterio de eficiencia tiene tres ejes o dimensiones:

El primero se relaciona con el enfoque de la organización, que va desde un punto de vista interno (basado en una visión micro sobre el buen entendimiento y el desarrollo del personal) a uno externo (énfasis a nivel macro del éxito de la empresa).

El segundo, se centra en la estructura organizacional, haciendo hincapié desde la estabilidad hasta la flexibilidad.

El tercero, se relaciona con los medios y fines organizacionales. De la combinación de estas tres dimensiones surgen los siguientes cuatro modelos (Bastida y García, 2005):

- Modelo de procesos internos: centrado en el control desde el punto de vista interno, dando especial importancia a la comunicación de información y considerando como fines la estabilidad y el control.

- Modelo de sistema abierto: enfocado hacia la flexibilidad desde un punto de vista externo, planteando como principales objetivos el crecimiento, la adquisición de recursos y el apoyo externo.

- Modelo racional: dirigido hacia el control desde un punto de vista externo, dando especial importancia a los criterios de eficiencia y productividad.

- Modelo de relaciones humanas: se centra en la flexibilidad desde un punto de vista interno, planteando como principal objetivo el desarrollo de los recursos humanos.

La metodología de (Quinn y Rohrbaugh, 1983) ha sido ampliamente utilizada a nivel mundial.

Correlacionándola a variables como la Innovación (Maldonado et al, 2009; Van Auken, Madrid y García, 2008; Bastida y García, 2005); a la transferencia de conocimientos (Rodríguez, 2007). A la Cultura Organizacional (Durendez y García, 2008; Tseng, 2010). Para valorar los distintos modelos se utilizaron 12 ítems (3 ítems por cada modelo) con una escala tipo Likert de 1 a 5. La variable que representa cada modelo se construye a partir de la media aritmética de los tres ítems, resultando un rango teórico de 1 a 5.

13. - El Modelo ROI (Return of Investment) (Du Pont Company, 1900)
Su origen para Sánchez Ballesta se sitúa en los primeros años del siglo XX, cuando la multinacional Du Pont Company comenzó a utilizar un sistema triangular de ratios para evaluar sus resultados. En la cima del mismo se encontraba la rentabilidad económica o ROI y la base estaba compuesta por el margen sobre ventas y la rotación de los activos. El ROI (return on investment) surge en la literatura económica en el contexto del análisis de la actividad empresarial, en concreto, como uno de los indicadores de la rentabilidad. Siguiendo a (Cuervo y Rivero, 1986) los límites económicos de toda actividad empresarial son la rentabilidad y la seguridad/riesgo y por tanto en esos dos conceptos está la base del análisis económico-financiero de la empresa. Pero la rentabilidad es un concepto que se aplica a toda acción económica, no sólo a la empresa, en la que se movilizan unos medios, materiales, humanos y financieros con el fin de obtener unos resultados. En la literatura económica, aunque el término rentabilidad se utiliza de forma muy variada y son muchas las aproximaciones doctrinales que inciden en una u otra faceta de la misma, en sentido general se denomina rentabilidad a la medida del rendimiento que en un determinado período de tiempo producen los capitales utilizados en el mismo. Esto supone la comparación entre la renta generada y los medios utilizados para obtenerla con el fin de permitir la elección entre alternativas o juzgar la eficiencia de las acciones realizadas (Sánchez, 2002). Aunque cualquier forma de entender los conceptos de resultado e inversión determinaría un indicador de rentabilidad, el estudio

de la rentabilidad en la empresa para Sánchez Ballesta se puede realizar en dos niveles, en el económico y en el financiero. La rentabilidad económica o del activo, relaciona un concepto de resultado conocido o previsto con la totalidad de los capitales económicos empleados en su obtención. Y la financiera, enfrenta un concepto de resultado con los fondos propios de la empresa y por tanto representa el rendimiento que corresponde a los mismos. La rentabilidad económica va a venir expresada como cociente entre un concepto de resultado y un concepto de capital invertido para obtener ese resultado. Es una medida, referida a un determinado período de tiempo, de la capacidad de los activos para generar valor y por eso mismo se ha convertido en indicador básico para juzgar la eficiencia en la gestión empresarial (Sánchez, 2002). Por ello esa rentabilidad económica o retorno de la inversión puede expresarse también con sus siglas en inglés: ROI y se asocia con la siguiente fórmula:

ROI (t,t+1) = Resultado (t,t+1) / Inversión (t,t +1)

14.- Metodología de Marco Lógico (USAID, 1969)

La Metodología del Marco Lógico (MML) es una herramienta analítica, desarrollada en 1969, para la planificación de la gestión de proyectos orientados a procesos. Es utilizado con frecuencia por organismos de cooperación internacional.

El concepto de marco lógico fue desarrollado originalmente por la USAID, agencia de cooperación de Estados Unidos y posteriormente adoptado con algunas modificaciones, por la agencia de cooperación alemana GTZ en su método de planificación de proyectos conocido como ZOPP. La metodología es implementada actualmente por muchas agencias de cooperación internacional. Se trata de un instrumento útil para que el equipo involucrado en un proyecto de desarrollo llegue a un consenso sobre la concepción general del proyecto o programa.

Es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su énfasis está centrado en la orientación por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y el facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas.

Es importante hacer una distinción entre lo que es conocido como Metodología de Marco Lógico y la Matriz de Marco Lógico. La Metodología contempla análisis del problema, análisis de los involucrados, jerarquía de objetivos y selección de una estrategia de implementación óptima. El producto de esta metodología analítica es la Matriz (el marco lógico), la cual resume lo que el proyecto pretende hacer y cómo, cuáles son los supuestos claves y cómo los insumos y productos del proyecto serán monitoreados y evaluados.

En la MML se considera que la ejecución de un proyecto es consecuencia de un conjunto de acontecimientos con una relación causal interna. Estos se describen en: insumos, actividades, resultados, objetivo específico y objetivo global. Las incertidumbres del proceso se explican con los factores externos (o supuestos) en cada nivel.

De modo general, se hace un resumen del proceso de desarrollo en una matriz que consiste en los elementos básicos arriba mencionados, dicha matriz es conocida como la Matriz de Marco Lógico (MML) [a veces es conocida como Matriz de Planificación].

Se denomina Matriz de Marco Lógico (MML), de un programa o proyecto de desarrollo social a un documento que sintetiza:

1. el objetivo general
2. los objetivos específicos

3. los resultados esperados
4. las actividades necesarias para alcanzar dichos resultados
5. los recursos necesarios para desarrollar las actividades
6. las limitantes externas del programa o proyecto
7. los indicadores medibles y objetivos para evaluar el programa o proyecto
8. el procedimiento para determinar los indicadores

Se trata de un instrumento útil para que el equipo involucrado en un proyecto de desarrollo llegue a un consenso sobre la concepción general del proyecto o programa.

15. - Balance Wheel (TCFN) (TCFN, 2005)
Fue creado por Transatlantic Community Foundation Network (TCFN) en el 2005.
El "Balanceo de rueda" es una herramienta de autoevaluación basada en la percepción, desarrollado para apoyar a las fundaciones comunitarias. Ayuda a dar seguimiento a seis áreas de desempeño de la organización. El objetivo como su nombre lo indica es balancear seis componentes para tener un equilibrio y lograr un mejor desempeño en la organización.

1. Gobernancia
2. Administración
3. El liderazgo comunitario
4. Donaciones / programas / proyectos
5. Visibilidad
6. Fondo de desarrollo

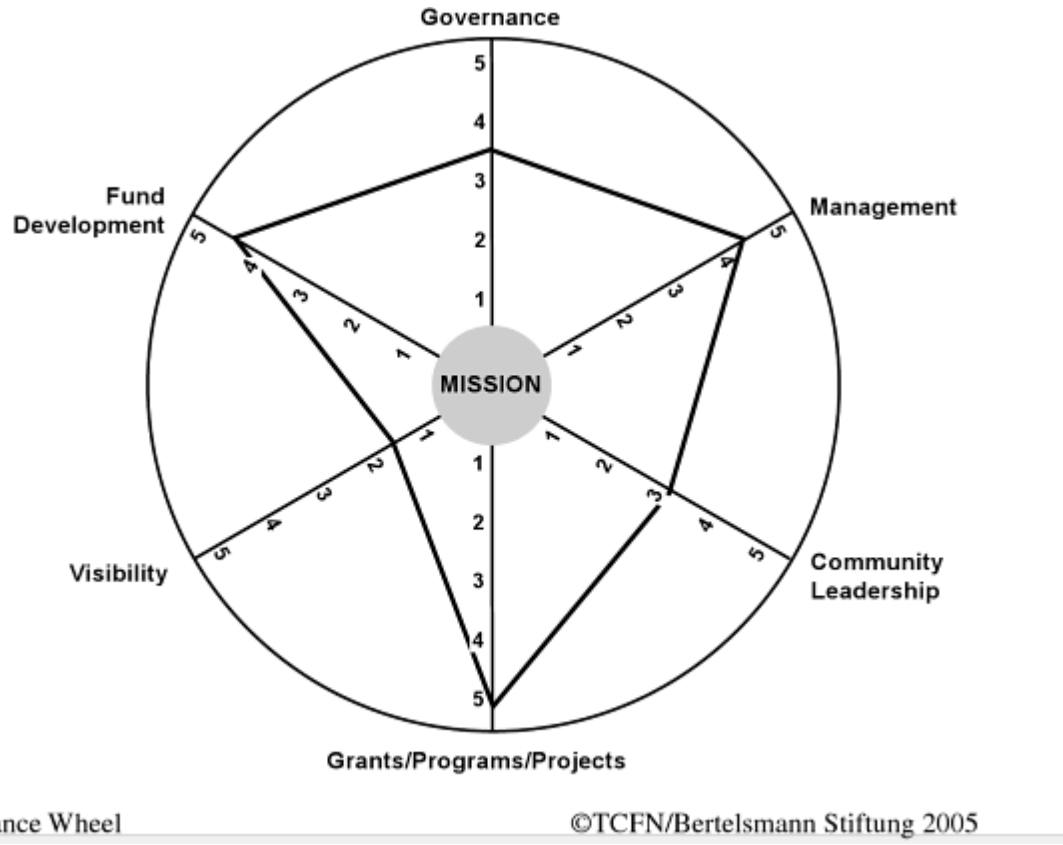


Figura 3.18 Modelo del Balanceo de la Rueda. (Balance Wheel)

Conclusiones Impacto Social

En la tesis doctoral de (Ortega, 2012) encontramos que el uso de las diferentes herramientas de medición del impacto social son poco usadas. La evaluación de los resultados logrados por las incubadoras es una cuestión imprescindible. En primer lugar porque son herramientas sufragadas fundamentalmente desde lo público (Comisión Europea, 2002) en un momento de restricciones presupuestarias. Por otro lado, esa misma naturaleza de política pública, obliga, conforme a una imparable corriente, a contrastar su eficiencia (Núñez, 2011). (García, Tabuenca y Maroto, 2004) en su recopilación de buenas prácticas de incubación europeas recomiendan precisamente mejorar los mecanismos de evaluación existentes y la Comisión Europea (2010) apuesta por monitorizar y comparar constantemente los procesos y resultados de los viveros. EDA, (1997) propone como prioridad el desarrollo de métodos homologables de medición de la acción de las incubadoras. Para (Khalil y Olafsen, 2010) sorprende que sean tan escasas estas prácticas y que la gran mayoría de incubadoras no recopilen datos sobre sus resultados, más allá del número de empresas que gradúan. En este sentido (Salas, 2010) encuentra en esa ausencia de indicadores medibles una de las principales limitaciones, como ya se ha visto, del estudio de esta materia. Por otro lado para medir el avance en la comunidad lo podemos hacer en base de qué tanto hemos desarrollado el Capital Social.

3.7 CAPITAL SOCIAL

Según Albert Hirschman (Princeton, 1958) "a diferencia de las otras formas de capital que se consumen con su uso, el Capital Social es la única forma de capital que cuanto más se usa más crece".

El Capital Social no es un objeto, no es una "entidad" que puede ser identificada, aislada, circunscrita por una fórmula, o dar una definición precisa ... Se trata de una gran variedad de posibilidades los recursos que existen - se convierten en Capital Social – sólo cuando son activados para los propósitos instrumentales (Piselli, 2000).

La creación de valor social, por su parte, consiste esencialmente en cambiar para bien las vidas de los individuos, mediante la consecución de objetivos socialmente deseables. La búsqueda del progreso social, mediante la remoción de barreras que dificultan la inclusión, la ayuda a aquellos temporalmente debilitados o que carecen de voz propia y la mitigación de efectos secundarios indeseables de la actividad económica. En contraposición a lo que ocurre con el valor económico desde el punto de vista del consumidor que es capturado en forma autónoma por sus beneficiarios y remunerado con sus propios recursos en un intercambio comercial, en este caso el emprendimiento social ayuda al beneficiario a obtener un valor que, por distintos motivos, habría estado fuera de su alcance (SEKN, 2006).

Buscamos que los emprendedores sociales incidan en la comunidad a través de un modelo comunitario. Consideramos un modelo comunitario donde los individuos puedan formar grupos para comprometerse en proyectos. Nos interesa estar al pendiente de equipos donde los individuos no actúan directamente en el proceso de formación de los grupos y no actúan en la red social que da forma a la estructura de la comunidad. Este modelo deberá desarrollar una integración de objetivos en común que mejore su comunidad a lo cual denominamos Capital Social.

El Capital Social es ampliamente descrito por los investigadores como los activos reales y potenciales incrustado en las relaciones entre individuos, comunidades, redes y sociedades (Burt, 1997; Nahapiet y Ghoshal, 1998).

La teoría sociologística y organizacional ha elaborado tres dimensiones altamente interrelacionadas de Capital Social:

- El capital estructural: estructura de la red global de las relaciones (Burt, 1992).
- El capital relacional: tipo y la calidad de las relaciones personales de un actor (Granovetter, 1992).
- Y el capital cognitivo: grado en que un individuo comparte un código común y los sistemas de significado dentro de una comunidad (Nahapiet y Ghoshal, 1998).

La tercera dimensión, o cognitiva, también se refiere a cómo las fuerzas normativa y mimética dan forma al comportamiento.
La dimensión relacional del Capital Social se centra en la calidad de las relaciones como la confianza, el respeto y amistad. Hay creciente evidencia de que cuando la confianza se construye entre las partes que están más dispuestos a participar en actividades de cooperación, a través del cual aún más se puede generar la confianza (Fukuyama, 1997). Textualmente, define así el tema: "Confianza es la expectativa que surge en una comunidad con un comportamiento ordenado, honrado y de cooperación, basándose en

normas compartidas por todos los miembros que la integran. Estas normas pueden referirse a cuestiones de "valor" profundo, como la naturaleza de Dios o la justicia, pero engloban también las normas deontológicas como las profesionales y códigos de comportamiento".

El Capital Social puede ser un sustituto o un complemento de otros recursos. Como sustituto los agentes pueden compensar la carencia de capital financiero o humano mediante el establecimiento de buenas relaciones que se cristalicen en alianzas estratégicas como símbolo del management de la cooperación. La tarea de construcción del capital social radica, al decir de Portela, Maseda y Gómez (2002), en alterar la percepción del individuo de una situación dada, de forma que las apreciaciones de que dicha situación es un "juego de suma cero" (lo que uno gana otro lo pierde) cambien hacia consideraciones de "juego de suma positiva" (todos pueden salir ganando).

Por otro lado, Francis Fukuyama (1997) habla del Capital Social, definido como normas y valores compartidos que promueven la confianza y la cooperación social, y que constituye una forma utilitaria de ponderar la relevancia del factor cultural en el proceso de desarrollo, partiendo de la premisa de que no todas las culturas son proclives a fomentar el crecimiento económico. Sólo las culturas en las que prevalece un alto activo de capital social están presentes en las sociedades desarrolladas, mientras que en América Latina, en donde la reserva o stock de capital social es de los más bajos del mundo, prevalece una cultura del subdesarrollo y del realismo mágico que actúa como pesado lastre para la superación de la región frente al reto de la revolución tecnológica y la globalización

En momentos de crisis económicas con importantes colectivos en régimen de exclusión, las empresas de Economía Social destacan como instrumentos de inserción sociolaboral. Además la experiencia demuestra que la motivación en los emprendedores sociales y en las personas participantes en el proyecto permite, siendo la realidad una, que la propia voluntad de acometerlos pueda convertir en favorables algunas cosas u hechos que no lo eran anticipadamente (García- Gutiérrez, et. al., 2006).

El área de las microfinanzas es un ejemplo de una de las instancias más exitosas de creación y aprovechamiento del Capital Social (Ocampo, 2001).

La empresa social es el resultado de la iniciativa emprendedora de entidades sociales que, con objetivos eminentemente sociales, aúna en sí misma elementos asociativos y elementos empresariales, pudiendo adoptar para ello cualquier forma jurídica (De Pablo y Pizarro, 1988).

El Emprendimiento Social en apoyo al logro del Capital Social, es la búsqueda de cambios en los colectivos para desarrollar las comunidades. Pero como decía Ortega y Gasset (1930), reformar requiere "crear usos nuevos", se requiere disponer de recursos adecuados y contar, desde luego, con la participación activa e ilusionada del conjunto de la comunidad universitaria y el apoyo de la sociedad. Y continuaba "cuando en una comunidad todos esperan recibir algo sin dar nada a cambio, ese colectivo se desintegra".

El Capital Social, son normas de reciprocidad y confianza que facilitan la cooperación y la coordinación en beneficio mutuo de una comunidad, permitiendo hacer cosas a favor

de unos y otros (Putnam, 2001). Resumiendo podríamos definirlo como “Ayuda mutua, bienestar común” (Kano, 1882).

Con respecto al "Capital Social", Putnam (1995) define el capital social como "las características de organización social, tales como confianza, normas y redes que pueden mejorar la eficiencia de la sociedad al facilitar la coordinación de acciones".

Qué pretende lograr el Capital Social:
1. Relaciones de confianza para reforzar la cohesión social, para así promover la participación ciudadana y la democracia.
2. Reciprocidad, para que por medio de estas relaciones se pueda crear un compromiso cívico, es decir compromiso con tu comunidad.

Importancia del Capital Social
1. En primer lugar, el capital social permite a los ciudadanos resolver los problemas colectivos con mayor facilidad. La gente a menudo puede ser mejor si cooperan, cada uno haciendo su parte.
2. En segundo lugar, el capital social engrasa las ruedas que permiten a las comunidades avanzar sin problemas.
3. Una tercera forma es que el capital social mejora nuestro destino mediante la ampliación de nuestra conciencia de las muchas maneras en que nuestros destinos están vinculados.

El capital social es un concepto introducido recientemente en la ciencia social y que ha sido postulado como la respuesta a un amplio rango de problemas, desde la creación de capital humano a la erradicación de la pobreza, pasando por la ineficacia de las instituciones representativas.
La confianza particularizada es básicamente un subproducto de la realización de otras actividades, especialmente la participación en asociaciones. El origen de estas expectativas de confianza es la información acerca del tipo de los otros miembros de la asociación.

En la confianza social se presentan tres formas de creación:
1. En primer lugar, como subproducto de la participación en asociaciones.
2. En segundo lugar, creación de confianza social a través de señales.
3. En tercer lugar, a partir de la intervención del Estado.

En cuanto a la primera de estas formas de creación, se ofrecen en la tesis cinco mecanismos:
1. El primero se refiere a las percepciones de los individuos acerca del tipo del resto de la población.
2. El segundo considera que la participación en asociaciones es una vía para aprender qué signos están asociados con propiedades vinculadas a personas dignas de confianza.
3. El tercero considera los efectos de la deliberación dentro de la asociación sobre las creencias de los participantes sobre el tipo de las personas desconocidas.
4. El cuarto es una derivación del tercero. Considera que los efectos de la deliberación tienden a ser mayores dependiendo del objetivo de la asociación.
5. El quinto considera que la forma y el número de las redes sociales del individuo afecta al desarrollo de confianza en personas desconocidas.

La segunda forma de creación de confianza social considera cómo alguien puede inducir a otro a confiar en él enviándole señales de que es digno de confianza. La estructura de esta forma de creación de confianza social es presentada a través de un juego de señales.

En tercer lugar, se considera el papel del Estado. Mientras que habitualmente se considera que el Estado tiene un papel irrelevante o negativo en la creación de capital social, en la tesis se argumenta, por el contrario, que el Estado puede jugar un papel positivo en la creación de capital social. Lo puede jugar de manera directa, haciendo de garante de acuerdos alcanzados por las partes (es decir, aportando sanciones al incumplimiento de acuerdos), con lo cual favorecería el desarrollo de la confianza, y de manera indirecta, favoreciendo la participación en asociaciones.

Año	Autor	Definición
1882	Kano	Ayuda mutua, bienestar común.
1930	Ortega y Gasset	Cuando en una comunidad todos esperan recibir algo sin dar nada a cambio ese colectivo se desintegra.
1992	Burt	El capital estructural, la estructura de la red global de las relaciones (Burt, 1992).
1992	Granovetter	El capital relacional es el tipo y la calidad de las relaciones personales de un actor.
1995	Putnam	Las características de organización social, tales como confianza, normas y redes que pueden mejorar la eficiencia de la sociedad al facilitar la coordinación de acciones
1997	Burt	Son los activos reales y potenciales incrustado en las relaciones entre individuos, comunidades, redes y sociedades.
1997	Fukuyama	La dimensión relacional del capital social se centra en la calidad de las relaciones, como la confianza, el respeto y amistad.
1998	Nahapiet y Ghoshal	El capital cognitivo, el grado en que un individuo comparte un código común y los sistemas de significado dentro de una comunidad.
2001	Ocampo	El área de las micro finanzas es un ejemplo de una de las instancias más exitosas de creación y aprovechamiento del capital social.
2001	Putnam	El Capital Social, son normas de reciprocidad y confianza que facilitan la cooperación y la coordinación en beneficio mutuo de una comunidad, permitiendo hacer cosas a favor de unos y otros.
2002	Portela, Maseda y Gómez	El Capital Social radica en alterar la percepción del individuo de una situación dada, de forma que las apreciaciones de que dicha situación es un "juego de suma cero" (lo que uno gana otro lo pierde) cambien hacia consideraciones de "juego de suma positiva" (todos pueden salir ganando).

Tabla 3.8 Capital Social. Fuente: elaboración propia

3.8. MARCO CONCEPTUAL

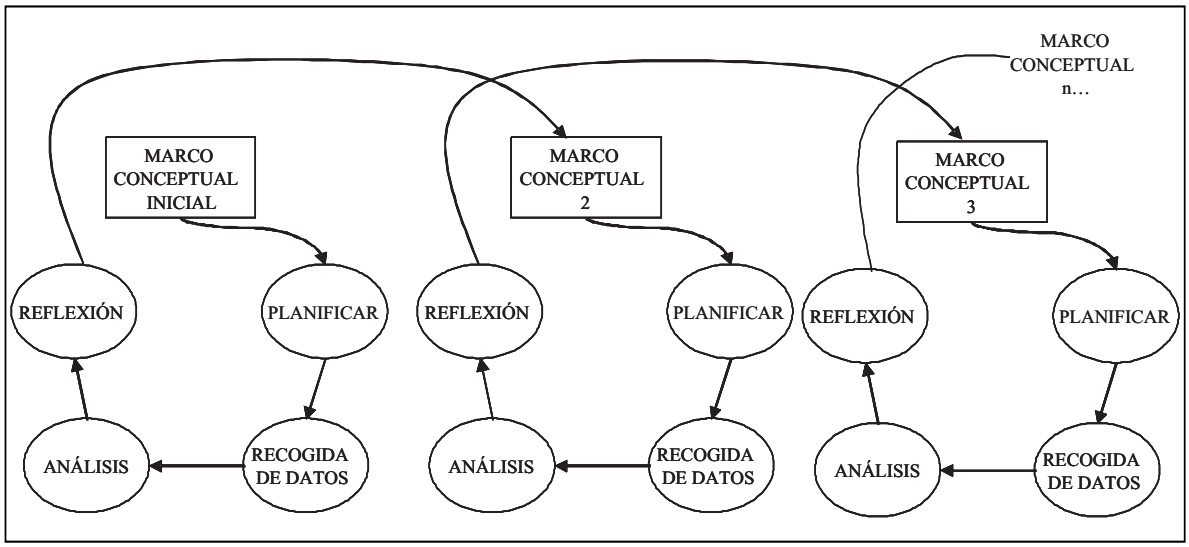


Figura 3.19 Marco Conceptual Teórico (Cepeda, 2006)

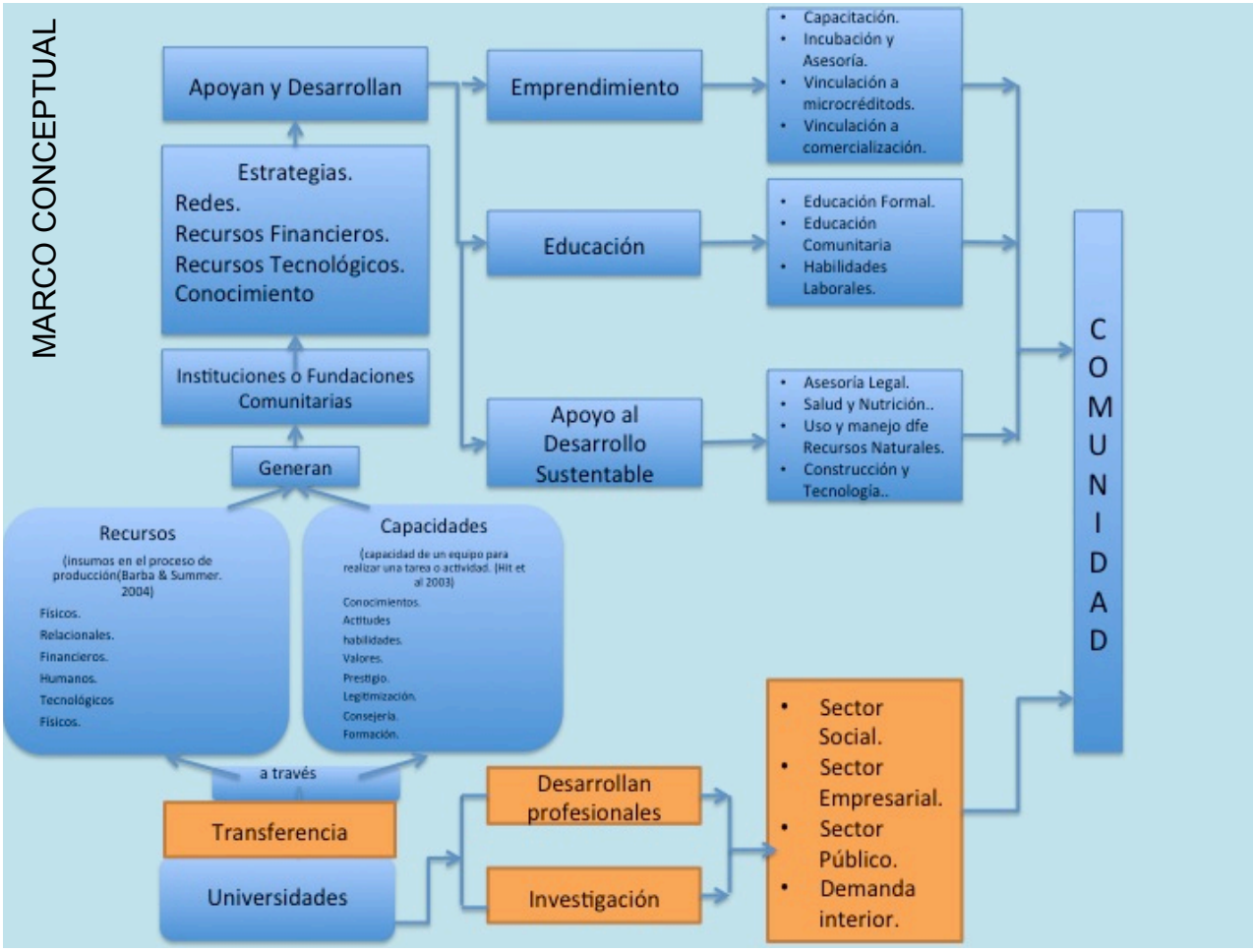


Figura 3.20 Marco Conceptual inicial del Intraemprendimiento Universitario versión 1.0

Este marco conceptual 1.0 nos muestra una idea primaria de la investigación. En este cuadro observamos las 3 Misiones de la Universidad, donde distinguimos como tercera misión la de: "la Transferencia del Conocimiento" y que usa primordialmente la Teoría de Recursos y Capacidades.

- Recursos: insumos en el proceso de producción (Barba y Summer, 2004)
- Capacidades: habilidades, actitudes y valores de un equipo para realizar una tarea o actividad (Hit et al. 2003)

Estos recursos y capacidades con los que cuenta la Universidad son usados para el Desarrollo Social y se apoya en las FIC´s (Fundaciones, Institutos o Centros) quienes a través de estrategias apoyan a la comunidad vía la educación, el emprendimiento y el desarrollo sustentable, buscando mitigar las problemáticas que aquejan a los colectivos más necesitados.

También podemos observar las otras misiones tradicionales de la Universidad (Desarrollo de Profesionales e Investigación) incidiendo y ayudando al desarrollo de la comunidad.

Veremos con mayor detalle como se fue conformando el modelo conceptual final a través de las diversas iteraciones, en la sección. 5.7 Evaluación Dinámica del Modelo Conceptual.

CAPÍTULO IV

El Método del Caso está basado en la discusión.
Los casos son un excelente vehículo para el crecimiento de la confianza en sí mismo y de la habilidad de pensar de manera más independiente y de trabajar de forma colaborativa. Incluso los casos fomentan la comprensión de los propios puntos fuertes y débiles, lo cual permite un profundo crecimiento personal.

(Hernández, R. 2012) en el V Seminario internacional sobre el método del caso. Extremadura, España.

CAPÍTULO IV ESTUDIO EMPÍRICO

Objetivo: de acuerdo con (Vallés, 1999), la metodología cualitativa tiene una lógica que sigue un proceso, donde a partir de una experiencia se trata de interpretar el contenido bajo diversos puntos de vista. Su diseño está abierto a la invención (creatividad), la obtención de datos, al descubrimiento y el análisis a la interpretación.
En la investigación cualitativa, el investigador es el principal instrumento de investigación y no los métodos como en la investigación tradicional. Es su capacidad para relacionarse con los sujetos, su capacidad hermenéutica, su capacidad para facilitar vínculos entre conexiones y los sujetos (Taylor y Bogdam, 1986); (Sánchez, 2002).
En este sentido la intuición y la creatividad se convierten en elementos claves del proceso de investigación (Bolseguí y Fuguet, 2006).
La estrategia de investigación elegida para esta tesis está basada en un estudio de casos. Para describir y explicar el Intraemprendimiento es necesario capitalizar la riqueza del entorno organizativo.

4.1 La dinámica de la investigación
4.2 Método de casos
4.3 Procedimientos de campo
4.4 Ficha técnica del estudio empírico sobre las FIC´s

4.1 LA DINÁMICA DE LA INVESTIGACIÓN

La comprensión del objeto de la investigación, representado en el marco conceptual, se va adquiriendo a través de lo que denominamos la dinámica de la investigación. La dinámica de la investigación es un proceso iterativo que se estructura en cuatro etapas. Aunque éstas se comentan separadamente, en la práctica se encuentran mucho más diluidas, provocándose muchas interacciones entre fases sucesivas. Consecuentemente, la dinámica del proceso dista mucho de ser estrictamente secuencial.

1.- La Planificación. El diseño de la investigación comprende básicamente la elección por parte del investigador, del modelo de investigación a utilizar (interpretativo o positivista para los estudios de casos) junto a aquellos conceptos descritos en el marco conceptual que van a ser analizados. Así, en primer lugar, se identifican los casos y organizaciones más apropiados (FIC´S) para el diseño planteado en la investigación y se indican, además, los modos de acceder a las organizaciones y participantes. A continuación se planifican los métodos de recogida, almacenamiento, procesamiento y análisis de los datos (y los criterios relativos al rigor y la validez del estudio, en función del tipo de paradigma en el que se trabaje), así como cuál es el método para comunicar los resultados. Este diseño preliminar de la investigación orientará, más que determinará, las actividades a realizar, ya que la investigación cualitativa debe estar al tanto de todo lo que ocurre en el campo de estudio.

2.- La Recogida de datos. Se lleva a cabo según el plan de la fase anterior. Debe indicarse que aunque la recogida y análisis de los datos se presentan aquí en etapas separadas, en realidad estas dos tareas están muy relacionadas. En la investigación cuantitativa, la recogida de datos precede al análisis de los mismos; sin embargo, en la investigación cualitativa se considera que estos dos procesos tienden siempre a solaparse (Eisenhardt, 1989) o incluso a considerarse como partes de una misma actividad (Marshall y Rossman, 1995). Durante la recogida de datos el investigador examina y analiza los datos; se toman

notas de campo acerca de las interpretaciones que va formándose el investigador, las cuales pueden incluso abrir nuevos aspectos para estudiar o explorar. Como resultado, el investigador adapta la recogida de datos en respuesta a estas nuevas oportunidades, resultados inesperados o temas emergentes [como por ejemplo, cuando se añaden preguntas a un protocolo de entrevista debido a la necesidad de incorporar nuevos temas que han surgido (Eisenhardt, 1989)].

3.- El Análisis. Aunque puede haber traslapes entre los procesos de recogida y análisis de datos, el análisis continúa una vez que se ha terminado la recogida de éstos. La investigación cualitativa habitualmente genera una gran cantidad de datos de campo; el análisis es el proceso de organizarlos y reducirlos para que el investigador pueda extraer consecuencias de todo ello (Marshall y Rossman, 1995). La facultad de plantear y analizar argumentos juega un importante papel en esta fase. Existen gran multitud de enfoques, entre los que destacan dos:

(1) el enfoque de argumentación de (Toulmin, 1988) que ilustra muy bien cómo pueden realizarse cadenas de razonamientos. Este enfoque rompe con las ideas de hacer argumentaciones basadas en las normas y procesos de la lógica formal. Toulmin tiene un enfoque mucho más amplio de lo que es un argumento válido o significativo.
Esencialmente, la credibilidad de un argumento no se encuentra únicamente en el modo en el que se haga, sino en su relación con lo obtenido día a día en el campo objeto de estudio (Toulmin, 1988).

(2) La codificación es otro de los métodos más habituales para analizar datos cualitativos. Los códigos deberían presentar alguna clase de orden o estructura conceptual, más que formar un conjunto aleatorio de categorías (Miles y Huberman, 1994). Ciertamente, el análisis de datos (y por tanto la codificación) necesita estar relacionado con los temas a investigar, para que así los resultados estén relacionados con los objetivos del proyecto de investigación.

El marco conceptual representa la comprensión que tiene el investigador de los temas objeto de estudio al inicio del proceso de investigación. Los conceptos del marco conceptual se utilizan como códigos iniciales que guían el análisis junto a "otros" códigos que incorporen nuevas perspectivas o temas (Carroll y Swatman, 2000). De esta forma se proporcionan los enlaces necesarios entre los datos, el análisis de datos y los temas objeto de estudio.

La etapa de análisis no es actividad discreta sino más bien continua, supone una tarea iterativa que puede llevar a continuas lecturas y relecturas de las trascripciones con el objetivo de conseguir comprender en profundidad los datos, los temas subyacentes y los modelos y pautas contenidas en ellos. Las ideas iniciales del investigador orientan el análisis de los datos lo que conduce a nuevas ideas, las cuales desde ese momento orientarán los posteriores análisis de datos (Hirscheim, Klein y Lyytinen, 1995). Por tanto, aunque el marco conceptual determina los procesos de recogida y análisis de datos, no es algo completamente restrictivo. Puesto que el análisis continúa, surgen normalmente nuevos conceptos e ideas que son considerados por los investigadores más receptivos.

4.- La Reflexión. Las deliberaciones y el análisis crítico de cualquiera de las interpretaciones se consideran cuestiones muy necesarias tanto para un aprendizaje eficaz

como para la "investigación de la acción" (action research) (Dick, 1992). La fase formal de reflexión, que puede implicar tanto deliberaciones como pensamiento crítico, se lleva a cabo después de que los datos han sido analizados. Lo que implica:

I. Revisar procesos de investigación. Tales como los métodos de recogida y análisis de los datos

II. Evaluar los resultados del análisis. Incluyendo valoración de los temas o ideas emergentes, reconsiderar las interpretaciones que hemos obtenido y buscar contradicciones que nos lleven a nuevos resultados.

III. Revisar los procesos y estructuras del caso. Los elementos que componen el marco conceptual deben ser reexaminados y los temas de investigación redefinidos. La reflexión sobre nuevos temas e ideas emergentes puede ser clarificada a partir de la revisión de la literatura o el contacto con directivos o expertos externos. Los investigadores pueden acudir de nuevo a sus primeras trascripciones o incluso volver a un informador o participante anterior para discutir si las interpretaciones que se han hecho son acertadas o no. La generación de estas nuevas comprensiones se puede utilizar para arrojar luz sobre transcripciones examinadas previamente, reflejando de este modo que no hay una explicación final del texto, sino un continuo proceso de construcción de significados.

Es necesario mirar más allá de los datos para generar la teoría. Los resultados no generan teoría por ellos mismos. En lugar de eso, los investigadores deben considerar cualquier implicación más general de los resultados, lo que incluye tener una visión crítica de cualquier teoría existente hasta la fecha (Eisenhardt, 1989; Yin, 1984).
• Cambiar el Marco Conceptual para incorporar el conocimiento y la teoría generada. Esto implica un proceso de continua iteración hacia delante y hacia atrás entre los datos, los potenciales resultados y los elementos que componen el marco conceptual. La racionalidad para proponer el cambio del marco conceptual debe conservarse, lo que proporciona una justificación interna (validez interna) de los resultados de la investigación. Además, la justificación externa (validez externa) puede aportarse mediante un panel de expertos, quienes examinarán el marco conceptual revisado y la racionalidad que provocó esa revisión (Carr y Kemmis, 1986).

La etapa de reflexión finaliza cuando el marco conceptual es probado y confirmado, o revisado o actualizado para incluir el aprendizaje generado en la dinámica de la investigación. Este Marco Conceptual después formará parte de los fundamentos de una nueva dinámica de investigación.

Marcos conceptuales y Dinámica de la investigación. (Cepeda, G. 2006)

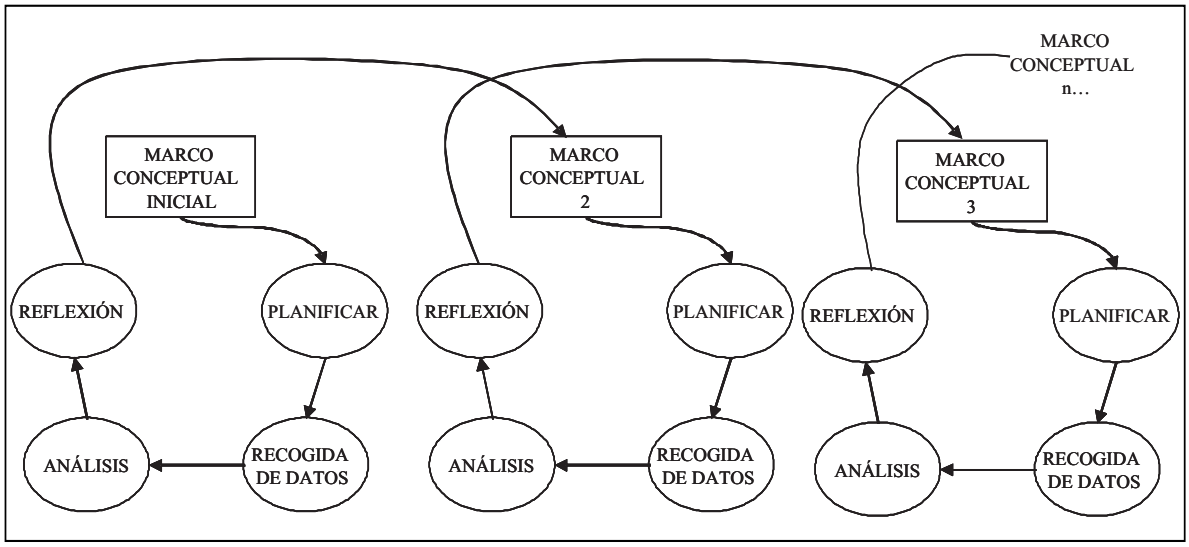


Figura 4.1 Marcos conceptuales y Dinámica de la investigación. (Cepeda, G. 2006)

4.2 MÉTODO DE CASOS

El método de investigación de estudio de casos, como una investigación empírica de tipo cualitativo, trata de investigar un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real, cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente evidentes y se utilizan múltiples fuentes de evidencia (Yin, 1984). De acuerdo con (Einsehardt,1989) y (Yin,1984) se utiliza este enfoque en el contexto empresarial donde los temas se estudian en las primeras etapas de análisis (Eisenhardt, 1989; Gartner y Birley, 2002). Por lo tanto, con el fin de obtener una mejor comprensión del fenómeno estudiado y analizar en profundidad los elementos específicos que caracterizan a universidades emprendedoras, (Clark, 1998) el método de estudio de casos será usado en la parte empírica de esta tesis doctoral.

En los últimos años, ha habido un creciente interés en la investigación cualitativa en las ciencias administrativas.

Existe un reconocimiento generalizado de la investigación cualitativa como un enfoque de investigación valioso y válido (Eisenhardt, 1989; Morgan y Smiricich, 1980; Carroll y Swatman, 2000; Weber, 2004; Cassell y Redman, 2001). Sin embargo, la investigación cualitativa trata de una pluralidad de paradigmas de investigación (positivista, interpretativo y crítico), en el que hay muchos métodos de investigación como estudios de caso, estudios de campo, la etnografía y la investigación-acción, y procesos y técnicas de investigación.

El Método de Casos es una herramienta muy utilizada en la literatura de la Economía de la Empresa o Management. Según (Grunow, 1995) es la metodología adoptada en más de 50% de los 204 estudios empíricos revisados en los congresos de la Strategy Management Society (Hernandez y Díaz, 2007).

Fundamentos teóricos:
(1) comprensión subjetiva: el día a día de la comprensión de los actores sociales, o los participantes en la investigación;
(2) comprensión interpretativa: la comprensión del investigador de la comprensión subjetiva de los participantes,
(3) comprensión positivista: la comprensión de los investigadores de los "hechos objetivos" de una situación, la cual está necesariamente informada por la comprensión interpretativa.
Hay diferentes estrategias de investigación (la recopilación de datos a través del estudio de documentos, entrevistas, observación o participación y el análisis de datos utilizando la hermenéutica, la fenomenología o la teoría fundamentada) para la construcción de la comprensión interpretativa.

Estudio de casos interpretativo
Es importante definir explícitamente lo que entendemos por investigación interpretativa, la investigación positivista y socio crítica.

SÍNTESIS DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS PARADIGMAS DE INVESTIGACIÓN EN EDUCACIÓN

	Empírico-analítico (positivista, racionalista)	Interpretativo (naturalista)	Socio-crítico
Fundamentos	Positivismo lógico. Empirismo.	Fenomenología. Teoría interpretativa.	Teoría crítica.
Naturaleza de la realidad	Objetiva, estática, única, dada, fragmentable, convergente.	Dinámica, múltiple, holística, construida, divergente.	Compartida, histórica, construida, dinámica, divergente.
Finalidad de la Investigación	Explicar, predecir, controlar los fenómenos, verificar teorías. Leyes para regular los fenómenos.	Comprender e interpretar la realidad, los significados de las personas, percepciones, intenciones, acciones.	Identificar el potencial de cambio, emancipar a los sujetos. Analizar la realidad.
Relación sujeto/objeto	Independencia. Neutralidad. No se afectan. Investigador extremo. Sujeto como "objeto" de investigación	Dependencia. Se afectan. Implicación del investigador.	Relación influida por el compromiso. El investigador es un sujeto más.
Valores	Neutros. Investigador libre de valores. Método es garantía de objetividad.	Explícitos. Influyen en la investigación.	Compartidos. Ideología compartida.
Teoría/práctica	Disociadas, constituyen entidades distintas. La teoría norma para la práctica.	Relacionadas. Retroalimentación mutua.	Indisociables. Relación dialéctica. La práctica es teoría en acción.
Criterios de calidad	Validez, fiabilidad, objetividad	Credibilidad, confirmación, transferibilidad	Intersubjetividad, validez consensuada.
Técnicas: instrumentos, estrategias.	Cuantitativos. Pruebas estandarizadas, cuestionarios cerrados, observación sistemática. Experimentación	Cualitativos. Descripciones. El investigador el principal instrumento. Perspectiva participante.	Estudio de casos. Técnicas dialécticas.
Análisis de datos	Cuantitativo: estadística descriptiva e inferencial.	Cualitativo: inducción analítica, triangulación.	Intersubjetivo. Dialéctico

Tabla 4.1 Características de los paradigmas de Investigación. Fuente: Arnal, del Rincón y Latorre (1992: 43)

El enfoque particular adoptado influirá en la selección de las técnicas utilizadas para recopilar y analizar los datos (como el análisis de documentos, entrevistas, observación, observación participante y el uso de análisis contextual, análisis de protocolos y la teoría fundamentada) dentro de los estudios de caso.

Un caso de estudio debe tener tres elementos principales:
(1) El marco conceptual inicial
(2) La iteración del marco conceptual
(3) La teoría desarrollada basada en el control de la literatura

Estudio de Casos vs Metodologías Cuantitativas
Se puede afirmar que la consideración general de la academia es que los métodos cuantitativos son la manera normal en que se debe hacer ciencia: análisis estadísticos y

grandes muestras. Por el contrario, el estudio de casos no es "normal". Esta consideración implica tres cuestiones a considerar en el caso de uso:
1.- Necesidad de justificar su uso
2.- Defenderla de las críticas
3.- Mayor dificultad para publicar los trabajos

Críticas a los trabajos científicos en el área de Economía de la Empresa
–Falta de rigor
–Carencia de modelos matemáticos claramente definidos
–Débil posición respecto a los otros 11 campos del conocimiento de los Sexenios de Investigación en España, en cuanto a resultados obtenidos
–Excesivo énfasis otorgado al relato del problema (Hernandez, R; Díaz, J.C. 2007)

4.3 PROCEDIMIENTOS DE CAMPO

El primer paso, previo a la toma de datos, ha sido la elaboración del cuestionario que sirve a las necesidades específicas de la investigación. Para reforzar la consistencia metodológica de la misma, hemos optado por realizar una adaptación a nuestra necesidades de un cuestionario específico localizado en la literatura: el cuestionario de referencia fue escrito por Alejandro Hernández (2009), basado en Joyce Malombe (2000) para su estudio acerca de Fundaciones Comunitarias para el IBRD del grupo del Banco Mundial.

Hemos verificado la consistencia del cuestionario de (Hernández, 2009) y hemos agregado preguntas validadas por (Veysel et al, 2009) para las preguntas sobre intraemprendimiento y para los factores que motivan el intraemprendimiento hemos agregado los factores desarrollados por (Burgelman 1983, 1984; Kanter, 1989; Stevenson & Jarillo, 1990; Elenkov, Judge y Wright, 2005; Hornsby et al., 2002; Hough, 2008). Este cuestionario lo hemos usado para generar la información dispuesta a contrastar entre las FIC´s de las cuatro Universidades.

Se seleccionaron informantes clave de cada FIC proveniente de la universidad, entrevistándolos de acuerdo al siguiente criterio:
1. Se entrevistó al Presidente de la FIC
2. Se entrevistó a un alto Directivo de la Universidad
3. Se entrevistó a un alumno
4. Se entrevistó a un stakeholder

De acuerdo al modelo del marco conceptual, se hizo una planeación para las entrevistas, posteriormente se llevó a cabo la recolección de los datos, el análisis y por último la reflexión, se realizaron iteraciones de este ciclo, cuantas veces fue necesario para ir modificando el marco conceptual y generar el definitivo que es nuestro modelo de Intraemprendimiento Universitario

Del resultado de esas entrevistas y de los cuestionarios aplicados, generamos la información de cada FIC emanada de la Universidad y contrastamos las cuatro FIC´S de las cuatro Universidades. Con lo cual fuimos construyendo nuestro marco conceptual haciendo diversas iteraciones hasta lograr el marco final, dando como resultado la construcción de nuestro "Modelo de Intraemprendimiento Universitario".

Al contrastar los casos de cada FIC, también pudimos analizar las herramientas que usan para medir su Impacto Social y por último pudimos observar que para todas las FIC´s la Cultura Organizacional fue el factor motivacional de Intraemprendimiento más representativo.

4.4 FICHA TÉCNICA DEL ESTUDIO EMPÍRICO SOBRE LAS FIC´S

Fundaciones, Institutos y Centros (FIC´S)

Son agrupaciones de individuos unidos por un tiempo definido, para realizar un fin común que no sea ilegal ni de carácter primordialmente económico. Interactúan entre sí, en virtud de que mantienen determinadas relaciones sociales con el fin de obtener ciertos objetivos.
Para el caso de esta Tesis Doctoral, tomaremos las FIC´S que surgen de las Universidades y que tienen como finalidad principal el coordinar los esfuerzos de la Universidad con los compromisos que tiene para el desarrollo comunitario, canalizando sus Recursos y Capacidades para mitigar los principales males que aquejan en la sociedad, los cuales están plasmados en los objetivos del milenio desarrollados por la ONU en su octava asamblea ordinaria en Septiembre 8 del 2000, los cuales tienen una fecha límite para el 2015.

A continuación veremos la Ficha técnica de las FIC´S, que son nuestra Unidad de Análisis de esta Tesis Doctoral.
Siendo una contrastación de las FIC´S creadas por las Universidades de cuatro países.

FIC´S	Universidad	País
Centro Pastoral	Universidad DUOC-UC	Chile
Fundación Universidad-Sociedad	Universidad de Extremadura	España
CSECP (Centro para la Participación en Comunidad de Asociaciones Estudiantiles)	Virginia Tech University	Estados Unidos
IDESS (Instituto de Desarrollo Social Sostenible)	Tecnológico de Monterrey	México

Propósito de la investigación	Análisis comparativo de objetivos, estructuras y metodologías de fundaciones comunitarias dependientes de Universidades de Chile, España, Estados Unidos y México, objeto de su actuación.
Metodología de investigación	Estudio de casos múltiple de carácter descriptivo y exploratorio.
Unidad de análisis	Fundaciones comunitarias dependientes de Universidades.
Ámbito geográfico	Chile, España, Estados Unidos y México.
Universo	Instituciones o fundaciónes de apoyo comunitario dependientes de Universidades.
Tipo de muestra	Muestra lógica y teórica (no aleatoria).
Unidades de análisis	Cuatro fundaciones (comunitarias): Chile (1) España (1) Estados Unidos (1) México (1)
Unidad de recogida de datos	Cuatro personas físicas por cada unidad de análisis: un Directivo de la Universidad, un alto Directivo de la Fundación, un socio y un stakeholder. Las entrevistas se complementan con soporte de memorias y otros documentos operativos, publicaciones y bases de datos.
Métodos de recogida de la evidencia	Revisión documental y de archivos. Entrevistas. Observación directa.
Fuentes de información	Primarias: A. Fuentes cualitativas 1. Entrevistas personales a miembros de los Patronatos de las Fundaciones, entrevistas a los directivos de las Universidades y entrevistas a miembros de las poblaciones objetivo de la tarea fundacional -stakeholders- y a representantes de socios de la Fundación investigada; como norma, el informador clave será el máximo ejecutivo de la Fundación, sea empleado o miembro de la Universidad; 2. Evidencias recogidas en la comunidad: comentarios de la población, documentos oficiales, periódicos locales editados por las Fundaciones, etc). B. Fuentes cuantitativas. (memorias de actividades; datos de los impactos económicos y de otros tipos registrados en el territorio; análisis de los indicadores empleados por las Fundaciones) Secundarias: Publicaciones científicas sobre fundaciones, documentos oficiales y promocionales de las propias fundaciones

Protocolo del estudio de casos	Realizado “ad hoc” y validado inicialmente por expertos académicos.
Método de análisis de la evidencia	Cualitativo (técnica de construcción de explicaciones). Cruce de datos entre las evidencias recogidas (triangulación).
Enfoque científico	Combinación de metodología inductiva y de metodología deductiva, a partir de un marco teórico creado por metodología sistémica.
Estructura de la redacción	Linear - analítica
Rigor y calidad metodológica	Validez de constructo (múltiples fuentes de evidencia, validación por informantes clave, establecimiento de una cadena de evidencias), validez interna para el marco teórico (responder a explicaciones alternativas), validez externa (lógica de replicabilidad), y fiabilidad (protocolo del estudio y base de datos).
Fecha de realización	Enero de 2012 hasta diciembre de 2013

Tabla 4.2 Ficha técnica del estudio empírico sobre las FIC´s

Diseño del Estudio de Casos

Selección de casos
El número de cuatro, que han sido los casos analizados, se fijó por ser la cantidad mínima que se encuentra recomendado en la literatura (Eisenhardt, 1989).

La población define el grupo de entidades de las cuales se extrae la muestra cualitativa que es propiamente objeto de estudio; la selección de una población adecuada permite controlar variaciones externas y ayuda a definir los límites de generalización de lo descubierto (Eisenhardt, 1989).

Los casos se contrastarán para poder analizar los modelos, así como la medición de su impacto en la comunidad.

La investigación consistirá en analizar las FIC´S que surgen de las Universidades y que tienen como finalidad principal el coordinar los esfuerzos de éstas con los compromisos que tiene para el desarrollo comunitario, canalizando sus Recursos y Capacidades para mitigar los principales males que aquejan en la sociedad, los cuales están plasmados en los objetivos del milenio desarrollados por la ONU en su octava asamblea ordinaria en Septiembre 8 del 2000, los cuales tienen una fecha límite para el 2015. Se desarrollará un modelo de cómo las Universidades pueden dirigir sus esfuerzos para apoyar la comunidad, se buscará mediante la contrastación de las cuatro FIC´S, a través del método de casos, cuales son los motivadores importantes para desarrollar el Intraemprendimiento en estas Universidades que dan como resultado el desarrollo de sus comunidades, También se investigará en la literatura cuales son los instrumentos más adecuados para medir el impacto social.

Se recopilará información sobre los casos de los informes publicados y no publicados, los recursos de internet y entrevistas con miembros de la organización y los observadores informados. En primer lugar, se usan estos datos para identificar patrones relacionados con las cuatro fundaciones o instituciones pertenecientes a las universidades de los cuatro países y luego se construirán matrices que nos permitan comparar los patrones de todos los casos. Los resultados de este proceso se consideran para los conceptos y propuestas tentativas.

CAPÍTULO V

El objetivo de cualquier ciencia es la adquisición de conocimiento, por lo que la elección del método adecuado que nos permita conocer la realidad va a resultar fundamental. En este sentido, los métodos inductivos y deductivos tienen objetivos diferentes y podrían ser resumidos como desarrollo de la teoría y análisis de la teoría, respectivamente. Los métodos inductivos están generalmente asociados con la investigación cualitativa mientras que el método deductivo está asociado frecuentemente con la investigación cuantitativa. La diferencia fundamental entre ambos métodos científicos es que uno estudia la asociación o relación entre variables cuantificadas y el otro lo hace en contextos estructurales y situacionales.

(González, J.R. 2011)

CAPITULO V

OBJETIVO

Se hizo una investigación cualitativa (método de casos) basada en cuestionarios, entrevistas a profundidad e información secundaria en cuatro universidades de diferentes países (México, Chile, USA, España). Se tomaron estos cuatro países considerando, entre otras cosas, que estos son los cuatro países de habla hispana de la OCDE (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos). [5]

5.1 INTRODUCCIÓN A LOS CUATRO CASOS EN ESTUDIO

México

Definimos el grupo de la población basándonos en primer lugar en el Tecnológico de Monterrey debido a su trayectoria emprendedora y su liderazgo en Latinoamérica. El Tec de Monterrey nació el 6 de septiembre de 1943 de un emprendimiento llevado a cabo por un grupo de industriales encabezados por Don Eugenio Garza Sada quien al ser egresado del MIT "Massachussets Institute of Technology", se basó en el modelo educativo de esta Universidad para formar el MIT mexicano, el Tecnológico de Monterrey. Es así como el Emprendimiento ha estado en el "DNA" del Tec desde su inicio y es corroborado con la reciente declaración del Rector, quien en marzo del 2014 pronunció el siguiente discurso dirigido a los Padres de Familia de los alumnos:

"En esta ocasión quiero hablarles precisamente sobre lo que significa la formación de líderes, componente esencial de nuestra Visión. Para lograr un mejor mundo, necesitamos despertar e impulsar el liderazgo en nuestros jóvenes y convertirlos en los gestores de las grandes transformaciones de nuestra sociedad, debemos actuar para que adquieran conciencia de que en sus manos está el futuro que anhelan y por el que deben luchar.

Para formar a sus hijos como verdaderos líderes, desarrollamos en ellos las habilidades y las aptitudes que demandan el entorno actual, los empleadores y las tendencias económicas y sociales mundiales, como el pensamiento crítico, la comunicación oral y escrita, la resolución de problemas, las habilidades para la vida y la fortaleza emocional; con estas habilidades podrán ser flexibles para adaptarse a los cambios constantes que estamos viviendo y enfrentarán la adversidad con optimismo para salir adelante, decididos a inventar el futuro.

Un líder dirige con la cabeza y con el corazón; crea relaciones basadas en confianza y apertura; está comprometido con el bienestar de los demás y actúa en consecuencia para generar desarrollo y prosperidad no solo para él mismo, sino para sus semejantes.

Queremos formar líderes que acepten los retos y los conviertan en oportunidades para su bien y el de la sociedad en general, teniendo como fundamento el sentido humano con el fin de forjar un mundo más igualitario e incluyente. Que sean generosos, que se mantengan siempre adelante y no arriba, que vivan para servir y no para poseer, porque el

5 USA es el país que ostenta la segunda comunidad de habla hispana más grande del mundo, después de México (los últimos datos hechos públicos por la oficina de censo de Estados Unidos muestran que el número de hispanos en USA alcanzó los 50 millones en 2010, lo que supone un 16% del total de los 308,7 millones de personas que habitan en USA).

servicio a los demás nos da grandes satisfacciones con las que alimentamos el espíritu para vivir en armonía y fraternidad.

Albert Einstein decía: "Si buscas resultados diferentes, no hagas siempre lo mismo", ese es el pensamiento que deseamos propagar en nuestros alumnos para que abran nuevos caminos; sean protagonistas de sus propias historias, historias que nacieron de un sueño, fueron pensadas con el corazón y realizadas con conocimiento y razón.

En el Tecnológico de Monterrey creamos espacios para la innovación y para despertar el pensamiento creativo en sus hijos, con el propósito de convertirlos en líderes ingeniosos, dinámicos, sin ataduras a lo establecido o al pasado, que hagan del espíritu emprendedor su bandera y el motor de sus vidas.

Desde nuestra institución tenemos la gran oportunidad de forjar el México que queremos y lo haremos posible transformando a sus hijos en hombres y mujeres que tengan el coraje de soñar y corran el riesgo de vivir sus sueños, líderes con sentido humano para actuar, transformar y trascender." David Noel Ramírez, Rector del Tecnológico de Monterrey

Chile

Este es un país que se ha distinguido por participar activamente en el Emprendimiento, como lo podemos corroborar en el apoyo a las diversas ediciones del Global Entrepreneurship Monitor GEM.

Se seleccionó a la Universidad Católica de Chile por su alto nivel académico y compromiso comunitario y ser además un referente en el cono sur además en el que, junto con México, ocupa el último lugar en el ÍNDICE GINI de distribución de la riqueza dentro de los países de la OCDE.[6]

Y dentro de este país decidimos buscar la Universidad DUOC quien es fruto del emprendimiento de la Universidad con mayor prestigio en su país, que es la Universidad Católica de Chile.

En La Universidad Católica de Chile llama mucho la atención el hecho de que allí existan maestrías en emprendimiento, además que este tema no se considera el fin principal sino un eslabón del tema de innovación. Por ello, están yendo más allá y le apuntan a generar posibilidades más grandes que impacten con beneficios a la sociedad.

El DUOC es una dependencia de esta institución, pero funciona de manera autónoma y fue creado para estimular el emprendimiento en personas de más bajos recursos. Allí se encuentra una cantera de innovadores y creativos.

6 El Coeficiente de Gini es una medida de la desigualdad ideada por el estadístico italiano Corrado Gini. Normalmente se utiliza para medir la desigualdad en los ingresos dentro de un país, pero puede utilizarse para medir cualquier forma de distribución desigual. El coeficiente de Gini es un número entre 0 y 1, en donde 0 se corresponde con la perfecta igualdad (todos tienen los mismos ingresos) y donde el valor 1 se corresponde con la perfecta desigualdad (una persona tiene todos los ingresos y los demás ninguno). El índice de Gini es el coeficiente de Gini expresado en porcentaje y es igual al coeficiente de Gini multiplicado por 100. Aunque el coeficiente de Gini se utiliza sobre todo para medir la desigualdad en los ingresos, también puede utilizarse para medir la desigualdad en la riqueza. Este uso requiere que nadie disponga de una riqueza neta negativa.

USA

Hemos estimado importante el hecho de contrastar el modelo de Emprendimiento Social con un país anglosajón. Por ello, se seleccionó a Virginia Tech por su ranking académico, compromiso comunitario, donde de acuerdo a NASPA (Student Affairs Administrators in Higher Education), es la segunda Universidad de USA en donde sus grupos estudiantiles realizan apoyos directos a la comunidad. También se seleccionó por ser una de las Universidades en convenio con el Tec con la que hemos desarrollado múltiples proyectos que nos han galardonado con premios otorgados por organismos internacionales como NASPA, por los resultados alcanzados en conjunto con el Proyecto "Global Citizen Partnership".

España

En el planteamiento empírico de esta tesis doctoral consideramos necesario ver el contexto de un país de la Unión Europea y para ello seleccionamos a España y dentro de las Universidades españolas, la Universidad de Extremadura debido al alto nivel de sus investigadores en Emprendimiento y ser pioneros en el proyecto GEM España.

Figura 5.1 Reunión GEM España con Don Felipe VI
(en la foto, 20 de marzo de 2013, entonces Príncipe de Asturias)

Estas Universidades se seleccionaron en función del desempeño académico, compromiso comunitario y de los convenios y las relaciones del Tecnológico de Monterrey con las universidades descritas anteriormente, basándonos en oportunismo Patton (1990).

Las Fundaciones seleccionadas fueron:

- Fundación Universidad-Sociedad U. Extremadura. España
- IDESS - Tec de Monterrey. México
- Pastoral – DUOC- U. Católica. Chile
- CSECP - Virginia Tech University. USA

Aun se cuenta con dos universidades "en reserva": Fundación Centro de la Comunidad UDEM en México y Fundación Tigres al rescate de la UANL México, para el caso de que

algún "descubrimiento importante" ocurriera "durante la realización de uno de los casos individuales" (Yin, 2003) donde adaptaríamos los cambios a nuestra investigación.

Selección de Universidades con modelos de Emprendimiento Social desde sus Fundaciones, Centros o Institutos (FIC´s)

	ITESM/IDESS	V.T./ CSECP	DUOC/Pastoral	U.Ex./**Fundación Universidad - Sociedad**
Director Fundación	Martha Maqueo Directora IDESS	Gary Kirk, Ph.D. Director of CSECP	Enrique Rojas Director de Pastoral	Javier Díaz Valea Presidente Fundación Universidad - Sociedad
Directivo Universidad	Corina Galdámez Directora Formación Social	Michele James-Deramo Director of Service Learning	Paola Lisboa Subdirectora de Proyectos y Control de Gestión	José María Corrales Universidad de Extremadura
Socio	Laura Garza Presidenta operativa de IKNEXTIA	Guy Sims Associate Students Affairs Director	Lois Cabezas Directora de Asuntos Estudiantiles	Juan José, Presidente de la Asociación de Fundaciones en Extremadura
Stakeholder	Marbelia Tienda	Daniel Arenas	Tamara Carter Molina	Fernanda Jaramillo

Tabla 5.1 Selección de Universidades con modelos de Emprendimiento Social desde sus Fundaciones, Centros o Institutos (FIC´s)

Caso México Tec de Monterrey.

"El Premio Nacional del Emprendedor, otorgado al Tec de Monterrey, es un reconocimiento a la labor que a lo largo de la historia hemos desarrollado a través de nuestros alumnos y egresados en beneficio de la comunidad."

Salvador Alva.

Presidente del Tecnológico de Monterrey

5.2 CASO TEC DE MONTERREY, MÉXICO

Caso Tec de Monterrey (México) – IDESS (Instituto de Desarrollo Social Sostenible)[7]

1.- Planeación
2.- Recogida de datos
3.- Análisis de la información
4.- Reflexión
5.- Resumen
6.- Comentarios

1.- PLANEACIÓN

Para esta investigación hemos decidido iniciar con el modelo desarrollado por el Tec de Monterrey, debido a su enfoque emprendedor que le viene desde su creación, ya que fue desarrollado como un emprendimiento generado en 1943 por los principales empresarios regiomontanos, lidereados por Don Eugenio Garza Sada. Desde hace más de 30 años se imparten clases de emprendimiento, donde principalmente el enfoque ha sido hacia el emprendimiento tradicional, aunque en los últimos 10 años se ha dado un fuerte apoyo al emprendimiento social.

El Rector David Noel Ramírez Padilla, ha impulsado nuestra nueva visión. "Formar Líderes con espíritu emprendedor, con sentido humano y competitivos internacionalmente" y ha acuñado el término de "La Hipoteca Social", en donde nos conmina a todo el Tec de Monterrey a aportar el talento que hemos recibido en pro del desarrollo de la comunidad más desfavorecida, tal y como lo comenta en este mensaje dirigido a los Padres de Familia de nuestros alumnos.

"Como saben, nuestra Visión es formar líderes con espíritu emprendedor, sentido humano y competitivos internacionalmente. Hoy quiero compartirte un poco más sobre lo que significa el sentido humano en la formación de sus hijos.

Para nosotros es muy importante formar líderes capaces de innovar, de crear soluciones para el bien común; que tengan el conocimiento y las herramientas para hacer realidad sus sueños, pero queremos formar líderes que logren todo esto con la base de un sentido humano, es decir, emprendedores que hacen de la ética su sello personal y que promueven los valores. Líderes que se saben privilegiados por la educación que ustedes le están dando y que están conscientes de su responsabilidad con la sociedad y con los grupos más vulnerables.

Confucio decía: "La mente del hombre superior valora la honradez; la mente del hombre inferior valora el beneficio". Nosotros queremos formar hombres y mujeres que valoran la honradez, la ética y están dispuestos a servir más que a poseer. Porque sabemos que solo así estamos desarrollando líderes que escalan los peldaños del éxito pero no para el beneficio propio, sino para el bien de todos.

El sentido humano es creer y vivir para darnos a los demás y siempre poner en primer plano al ser humano antes que los bienes materiales.

Por este énfasis en el emprendimiento social seleccionamos al Tec de Monterrey para la investigación.

7 Toda la información a detalle se encuentra en la sección de anexos por cada caso.

2.- RECOGIDA DE DATOS

INFORMACIÓN PRIMARIA
Se tuvieron cuatro entrevistas a profundidad: con la Directora del IDESS [8], Con la Directora de Formación Social, Asistente del Director de DAE [9] y con la Presidenta del grupo estudiantil IKNEXTIA [10].

INFORMACIÓN SECUNDARIA
Se recabó información en los informes de la DDSE [11] en la DAE, en la Dirección de Formación Social, así como los informes de IKNEXTIA.
También se buscó la información en las páginas web de cada área, así como folletos y revistas.

3.- ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN
En la reunión con la Ing. Martha Maqueo, nos comentó acerca de cómo nació el IDESS, que fue a través de un emprendimiento corporativo llevado a cabo por la alta dirección, con la finalidad de canalizar todos los esfuerzos de apoyo a la comunidad por parte del Tec. También nos dijo que el Tec fue un emprendimiento de un grupo de Industriales que visualizaron desarrollar una institución con los más altos estándares de educación en nuestro país. Nos habló de la motivación que existe para emprender y que se permea toda una cultura emprendedora en nuestra institución.

Por su parte Corina Galdámez nos habló de cómo se tiene un modelo de desarrollo social en el Tec y cómo cerca de 4,000 alumnos cada semestre se involucran en el Servicio Social Comunitario (ciudadano). Por su parte Marbella Tienda comentó acerca de cómo se involucran los grupos estudiantiles en el apoyo y desarrollo de la comunidad, así como de que el semestre pasado, 19 iniciativas estudiantiles se convirtieron en ONG´s. Por último y no menos importante, Laura Garza nos informó del Intraemprendimiento Social IKNEXTIA, que es un grupo estudiantil apoyado por Directivos del Tec, que tiene como finalidad proporcionar oportunidades a los colectivos más necesitados que no las tienen. En primera instancia identificando a las personas que en los polígonos de pobreza desean salir adelante, empoderándolos, capacitándolos en habilidades y oficios, ayudándolos a desarrollar su plan de negocios para que evolucionen su idea, en generar una micro empresa y por último, el préstamo de recursos para formar su negocio. Con ello tenemos un gran testimonio de cómo está permeada la cultura emprendedora en el Tec de Monterrey.

4.- REFLEXIÓN
Como hemos podido constatar el emprendimiento en el Tec de Monterrey está desde su razón de ser, desde su inicio, es más, desde la concepción de la idea de su creación, a lo largo de todo el Tec se permea el espíritu emprendedor, eso sin contar con el fuerte apoyo y la congruencia de sus autoridades desde el Rector, quien acaba de recibir un reconocimiento por el Episcopado en México, con el desarrollo de las comunidades más desfavorecidas.

Lago de Guadalupe, Cuauhtitlán Izcalli (2014)

8 IDESS Instituto de Desarrollo Social Sostenible.
9 DAE Dirección de Asuntos Estudiantiles.
10 IKNEXTIA “Ir con el viento que nutre” vocablos náhuatl.
11 DDSE Dirección de Desarrollo Social y Estudiantil.

La Conferencia del Episcopado Mexicano por primera ocasión entregó el reconocimiento San Rafael Guízar y Valencia, patrono de los obispos mexicanos, al Rector del Tecnológico de Monterrey, David Noel Ramírez Padilla.

El vocero de la CEM, obispo auxiliar Eugenio Lira, explicó que se ofrece esta presea al Rector del Tecnológico de Monterrey, David Noel Ramírez Padilla por su aporte a la educación, que es algo fundamental para el presente y futuro, algo fundamental para el presente y futuro del país. “nos mostró que es un mexicano comprometido en la educación que forma personas no sólo para ser profesionistas, sino también en el ámbito de las relaciones humanas”. Fig. (5.2)

"Hace unos días el gobierno de la República honró al Tecnológico de Monterrey con el Premio Nacional del Emprendedor y ahora recibimos con orgullo la Presea "Rafael Guízar y Valencia" del Episcopado Mexicano, como reconocimiento al profundo sentido humano que inculcamos a nuestros alumnos". Y agregó: "estamos convencidos de que en México, si el emprendimiento no va acompañado de un profundo sentido humano que conlleve al compromiso con el comportamiento ético, la participación ciudadana y el pago de la hipoteca social, jamás seremos capaces de sanar el rostro de este país". Fig. (5.3)

Figura 5.2 Reconocimiento al Rector del Tec de Monterrey David Noel Ramírez con la Presea "Rafael Guízar y Valencia", por parte del Episcopado Mexicano.
Por su contribución al desarrollo de la comunidad. Milenio.
EUGENIA JIMÉNEZ 30/04/2014 09:48 PM

Figura 5.3 El gobierno de la República honró al Tecnológico de Monterrey con el Premio Nacional del Emprendedor

5.- Resumen.

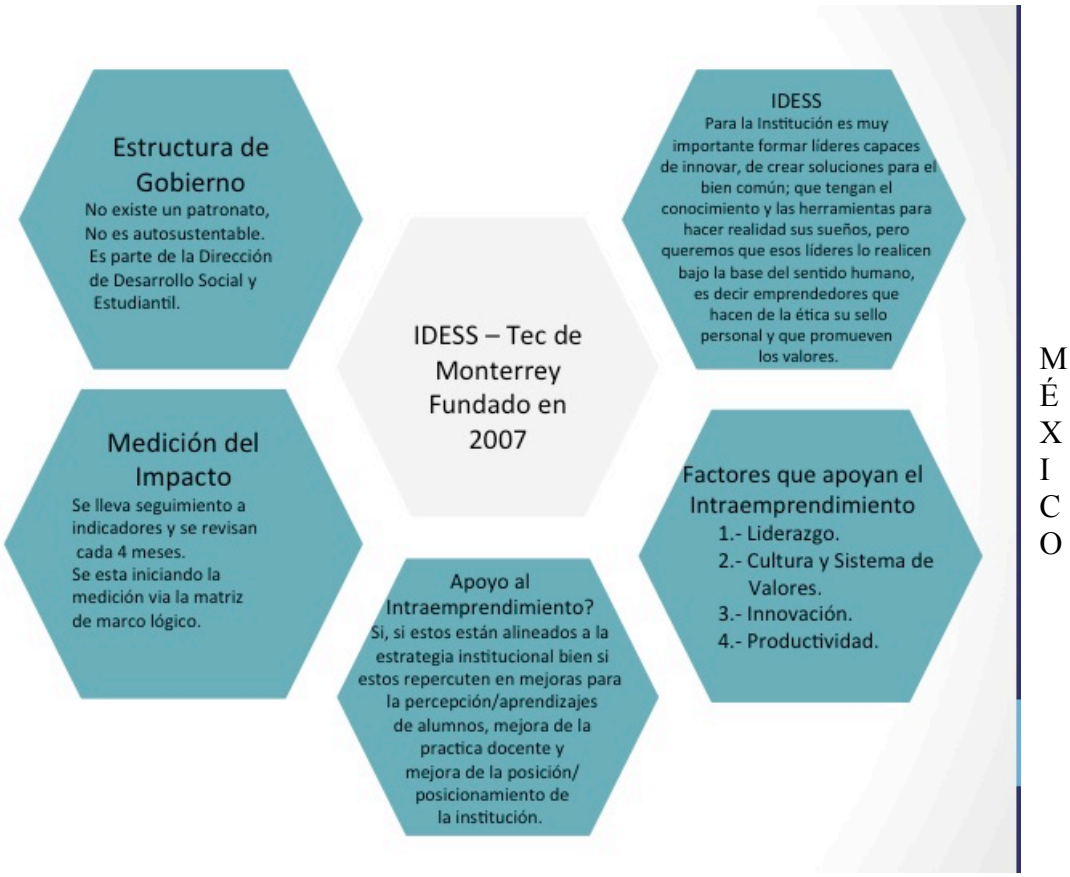


Figura 5.4 Resumen IDESS- Tec de Monterrey Fundado en 2007. Fuente: Elaboración propia.

Analizando el caso del Tec de Monterrey, México, tenemos que en su estructura de Gobierno, el IDESS es un Emprendimiento Corporativo que funciona como un Departamento dependiente de la Dirección de Asuntos Estudiantiles. A diferencia de otros FIC´S, no tiene independencia absoluta, ni administrativa ni financieramente.
Una parte muy importante del IDESS es la Formación Social de los alumnos a través del servicio social comunitario así como con el voluntariado. Se apoya fuertemente las iniciativas sociales estudiantiles, sobre todo las que desean conformarse como OSC (Organizaciones de la Sociedad Civil) mediante el programa PAIS (Programa de Aceleramiento de Iniciativas Sociales), en el cual se brinda asesoría y préstamos de recursos financieros para conformarse como una Asociación Civil.
Por otro lado el IDESS trabaja vinculado con los gobiernos municipal y estatal en los "Centros de Desarrollo Comunitario" que se encuentran en polígonos de pobreza y vía alumnos y profesores se generan diversos proyectos para apoyar en la disminución de las problemáticas sociales.
La medición del impacto social se basa principalmente en Indicadores Cuantitativos donde se mide el número de beneficiados impactados y en los Indicadores Cualitativos donde se mide la satisfacción de los beneficiarios. Se tiene un piloto para iniciar a medir el impacto social mediante la Matriz de Marco Lógico.
En cuanto al desarrollo del Intraemprendimiento, a pesar de que ha habido una centralización de la autoridad y una restricción presupuestal -lo cual disminuye la

libertad de acción y por lo tanto una inhibición de la creatividad- se puede constatar que la cultura emprendedora del Tec de Monterrey hace que se sigan desarrollando Intraemprendimientos, una muestra de ello es el Intraemprendimiento Social IKNEXTIA.

6.- COMENTARIOS

El Tecnológico de Monterrey tiene una fuerte cultura emprendedora generada desde su fundación en 1943 y aún antes de ella ya que en sí es un emprendimiento de los empresarios más prominentes de Monterrey de esa época. Esa cultura se ha permeado a lo largo de todos estos años y ha sido transmitida desde entonces a sus alumnos. Es por ello que no fue sorpresa que este año cuando se instituye el Premio Nacional al Emprendimiento, el Presidente de la República Mexicana haya otorgado este reconocimiento al Tec.

Por otro lado ha habido un gran cambio en los últimos años en el Tec, cambios que han generado una mayor centralización y control financiero en los diferentes campus del sistema y como sabemos algunos de los inhibidores del intraemprendimiento son el que no existan límites organizacionales flexibles; la estructura y los procesos y la disponibilidad de recursos. Estos factores pueden inhibir la innovación y por ende el emprendimiento dentro de la organización (intraemprendimiento). Por otro lado algo que debe buscar el Tec de acuerdo a su misión es "…Formar ciudadanos comprometidos con el desarrollo de su comunidad.." es decir buscar a "la persona no como objeto, sino como sujeto de su propio desarrollo" Galdámez, C. (2010)

5.3 Caso USA Virginia Tech

Virginia Tech es una universidad reconocida por su excelente alineación entre la Misión, la Cultura, el Liderazgo, los recursos y prácticas que apoyan el compromiso dinámico y notable de la comunidad. Carnegie Classified Community Engagement University

5.3 CASO USA VIRGINIA TECH USA

Caso Virginia Tech – CSECP (Centro para la Participación y Comunidad de Asociaciones Estudiantiles).

1.- Planeación
2.- Recogida de datos
3.- Análisis de la información
4.- Reflexión
5.- Resumen
6.- Comentarios

1.- PLANEACIÓN
Con la finalidad de contrastar la investigación con una Universidad Anglo-Sajona decidimos incluir a Virginia Tech. La selección se hizo debido al gran nivel de compromiso estudiantil, no sólo del CSECP 12, sino de toda la Universidad con la comunidad y que ha sido reconocido por NASPA 13 (organización internacional de asuntos estudiantiles) como la segunda universidad con más involucramiento de los alumnos con su comunidad. Como ejemplo está el "Big Event" que más adelante se comentará.

2.- RECOGIDA DE DATOS
Las Fuentes para recabar la información fueron: Fuentes primarias y Fuentes Secundarias.

INFORMACIÓN PRIMARIA
Se realizaron cuatro entrevistas a profundidad. Los contactos para recabar la información fueron informantes clave:

Gary Kirk, Ph.D. - Director of CSECP
Michele James-Deramo - Directora de Aprendizaje-Servicio
Guy Sims - Director Asociado de Asuntos Estudiantiles
Daniel Arenas - Estudiante y Líder Estudiantil de VT.

INFORMACIÓN SECUNDARIA
Se recabó información en los informes de CSECP, en la Dirección Asociada de Asuntos Estudiantiles, en la Dirección de Aprendizaje-Servicio, así como los informes de UT PROSIM 14
También se buscó la información en las páginas web de cada área, así como folletos y revistas.

3.- ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN
En primer lugar establecimos contacto con Michele Derramo, con quien tenemos conexión desde hace más de 10 años por la relación conjunta en diversos proyectos, entre ellos el galardonado por el Premio a la Excelencia, otorgado por NASPA, con el programa "Global Citizen Partnership". Al entrevistarme con ella nos explicó cómo funcionaba hacia el exterior, así como internamente, el centro CSECP. Es así como

12 CSECP Centro para la Participación y Comunidad de Asociaciones Estudiantiles
13 NASPA Asociación Internacional de Asuntos Estudiantiles.
14 UT PROSIM es la locución latina (That I May Serve) es una Doctrina que indica los compromisos y competencias que los estudiantes deberían realizar.

vemos que la fuerza fundamental de CSECP son los alumnos, tanto por parte de los grupos estudiantiles, como por los estudiantes voluntarios. También el apoyo de la Dirección de Aprendizaje-Servicio que vincula a la academia con actividades cocurriculares para incidir en la comunidad. Por otro lado nos comenta Michele de cómo ha cambiado, con la nueva administración, la forma de trabajar en el Centro. Antes era más libertad, se llevaban a cabo más iniciativas de innovación social. Ahora es mucho más control, está centralizado y la cadena de mando debe tomarse en cuenta. Michele nos contactó con Gary con el quien interactuamos en una entrevista en su oficina y posteriormente se dio seguimiento al cuestionario a través de internet.

Con Guy Simms, como colega, hemos establecido una gran relación y tenemos proyectos afines como lo son los intercambios de Líderes encargados de las comunidades estudiantiles que viven en Residencias. Guy nos comentó acerca del proyecto en conjunto con el CSECP "The Big Event" en el cual los líderes estudiantiles en una fecha establecida, salen a la Comunidad aledaña para ayudarles en la reparación de sus viviendas y/o comercios, reportes a las autoridades competentes para mejorar el entorno de las personas que viven alrededor de la universidad y con la finalidad primordial de generar un Capital Social con la comunidad de Blacksburg.Va.

Por último al entrevistarnos con Daniel Arenas, pudimos corroborar el gran compromiso de los alumnos con la comunidad, él al haber sido un líder estudiantil se vio involucrado en una gran actividad con la ésta. Tanto así que ahora ha generado una ONG que apoya a los mejores alumnos, hijos de inmigrantes mexicanos en USA para estudiar en México.

4.- REFLEXIÓN

Una de las Universidades con más tradición en el apoyo a la comunidad por parte de los alumnos es Virginia Tech tiene muy consolidado sus eventos a la comunidad no sólo desde la parte cocurricular. Pero con el apoyo de la Dirección de Aprendizaje-Servicio está vinculada la academia a través de los cursos curriculares con la comunidad. En la Universidad en general, pero en el CSECP, se respira un ambiente de emprendimiento social en apoyo la comunidad.

5.- Resumen

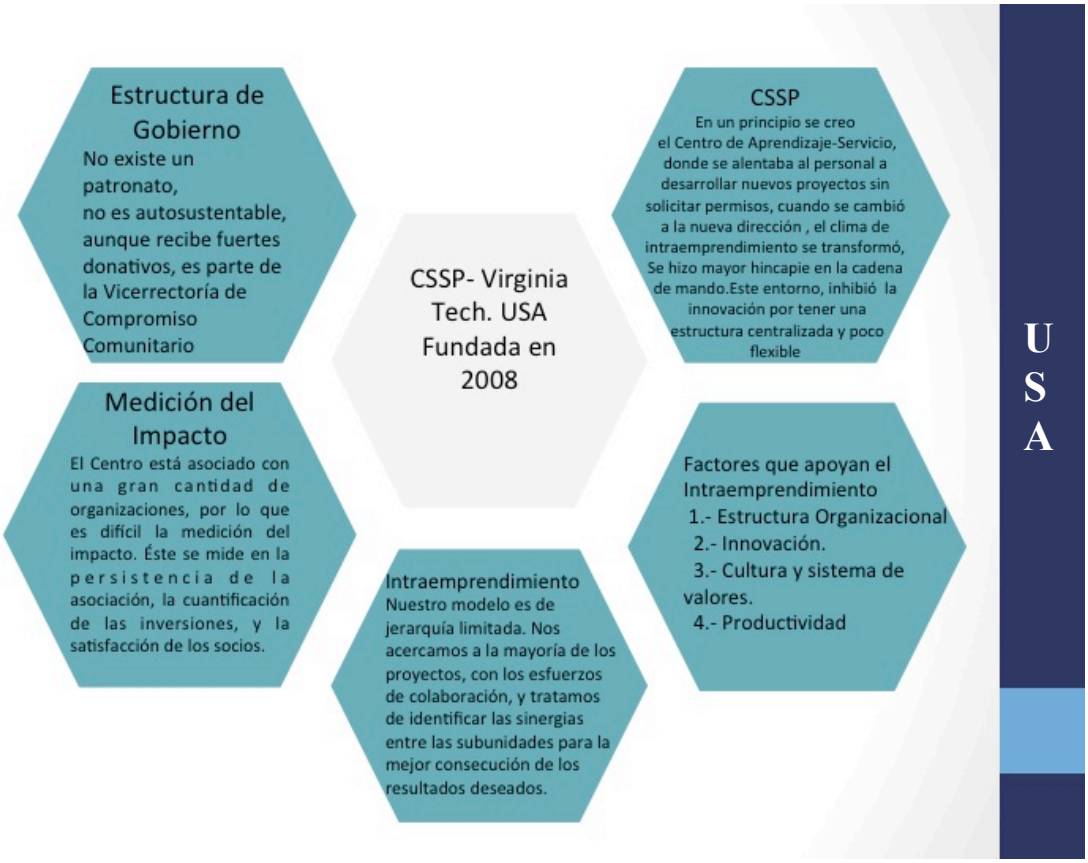


Figura 5.5 Resumen CSECP Virginia Tech. Fuente: Elaboración propia.

En el CSECP (Centro para la Participación y Comunidad de Asociaciones Estudiantiles) de la Universidad de Virginia Tech podemos distinguir claramente el Liderazgo Estudiantil que es el motor de este centro. La cantidad y calidad de los proyectos desarrollados por los grupos estudiantiles los ha hecho acreedores a reconocimientos a nivel nacional. Por otro lado, aunque es un Centro dependiente económica y administrativamente de la Universidad, la gran cantidad de recursos agenciados a través de las campañas financieras, lo hacen tener cierta independencia en sus proyectos, aunque últimamente el cambio de administración ha reducido esta independencia mediante centralización de actividades y control presupuestal. Por lo mismo la creatividad en el desarrollo de nuevos proyectos (Intraemprendimiento) ha sido menguado. En cuanto a la medición del impacto, se basa principalmente en indicadores propios que miden la satisfacción de sus beneficiarios.

6.- Comentarios.

Virginia Tech (VT) tiene un fuerte enfoque de desarrollo a la comunidad vía sus alumnos, el CSECP (Centro para la Participación y Comunidad de Asociaciones de Estudiantes) realiza una gran coordinación y vinculación de los diferentes "Stakeholders" (actores). A saber: Facultad, alumnos, egresados, comunidad, donadores (sponsors), etc.

Haciendo que la Universidad haya sido reconocida como una de las mejores en la unión americana en cuanto al involucramiento con el desarrollo de su comunidad -vía sus

alumnos- un ejemplo es “El Gran Evento” donde más de 500 grupos estudiantiles se vuelan a la comunidad para ayudarles en el mejoramiento de parques, calles, incluso las casas de los vecinos, como un compromiso para el crecimiento conjunto de la Universidad con su comunidad. Hace unos años existía una mayor libertad para efectuar proyectos innovadores, pero con el cambio de administración se ha centralizado más la toma de decisiones y con ello quizá una disminución de la motivación del intraemprendimiento.

Tal y como nos lo comenta Michele James-Deramo: “Cuando dirigí el Centro de Aprendizaje-Servicio, se alentó al personal a desarrollar nuevos proyectos sin pedir permiso con antelación, por lo general compartíamos nuestras ideas unos con otros antes de intentar ponerlo en práctica. Cuando se instaló la nueva dirección, el clima para intraemprendimiento cambió. Se hizo mayor hincapié en el modelo de la "cadena de mando" según el cual los subordinados canalizarán sus solicitudes a su supervisor inmediato, y así sucesivamente hacia arriba en la jerarquía. Este entorno permite la innovación, pero dentro de una estructura más restringida. Una vez más vemos la relevancia de: Los límites organizacionales flexibles; la estructura y los procesos y la disponibilidad de recursos como facilitadores o inhibidores del intraemprendimiento.

5.4 Caso España. Universidad de Extremadura

Es necesario "transformar el conocimiento en valor" por lo que es de suma importancia “la tarea investigadora que se realiza en el ámbito universitario que debe revertir en la sociedad y en la creación de desarrollo industrial y empresarial para favorecer el empleo”.
Segundo Píriz. Rector de la Universidad de Extremadura.

5.4 CASO ESPAÑA UNIVERSIDAD DE EXTREMADURA

Caso Universidad de Extremadura Fundación Universidad – Sociedad

1.- Planeación
2.- Recogida de datos
3.- Análisis de la información
4.- Reflexión
5.- Resumen
6.- Comentarios

1.- PLANEACIÓN

Al seleccionar a España como uno de los casos a desarrollar, decidimos llevarlo a cabo con la Universidad de Extremadura por su liderazgo en el GEM España y por ello interactuamos con la Fundación Universidad Sociedad de la Universidad de Extremadura presidida por Javier Díaz Valea, quien con una excelente disposición accedió a tener varias entrevistas y ponernos en contacto con informantes claves, los cuales nos proporcionaron la información requerida en tiempo y forma.

La recogida de Datos se planeó para llevarse a cabo de enero a diciembre del 2013 y así sucedió.

2.- RECOGIDA DE DATOS

Las Fuentes para recabar la información fueron: Fuentes primarias y Fuentes Secundarias.

INFORMACIÓN PRIMARIA

Los contactos para recabar la información fueron en primera instancia el contacto con Javier Díaz Valea quien a través de varias entrevistas y de proporcionarnos información en folletos y página de internet pudimos recabar la información necesaria.

Posteriormente nos contactó con José María Corrales, catedrático de la Universidad de Extremadura, Juan José Salado, Presidente de la Asociación de Fundaciones de Extremadura y Fernanda Jaramillo Polo, Fundación ciudadanía.

Con José María Corrales vimos el punto de vista académico de la Fundación y cómo se vincula la academia en los proyectos. Con Juan José Salado analizamos cómo la Fundación Universidad Sociedad está involucrada y relacionada con las demás Fundaciones que forman la Asociación y por último con Fernanda Jaramillo, quien preside la Fundación Ciudadanía y es una beneficiaria de la Fundación Universidad Sociedad, nos da sus puntos de vista de esa relación.

Universidad de Extremadura.

Fundación Universidad – Sociedad.

Javier Díaz Valea
Director de la Fundación Universidad – Sociedad.

José María Corrales
Universidad de Extremadura.

Juan José Salado,

Presidente de la Asociación de Fundaciones en Extremadura.

Fernanda Jaramillo
Presidenta de la Fundación Ciudadanía y Beneficiaria.

INFORMACIÓN SECUNDARIA

Se recabó información en los informes de La Fundación Universidad-Sociedad, con informes de la propia Universidad de Extremadura y con diversas Fundaciones entrevistadas como son la presidencia de la Asociación de Fundaciones de Extremadura y la Fundación Ciudadanía y Beneficiaria.
También se buscó la información en las páginas web de cada área, así como folletos y revistas.

3.- ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

La etapa de análisis no es actividad discreta sino más bien contínua, supone una tarea iterativa que puede llevar a continuas lecturas y relecturas de las trascripciones con el objetivo de conseguir comprender en profundidad los datos, los temas subyacentes y los modelos y pautas contenidas en ellos.

Es por ello que después de leer y entender las entrevistas así como la información secundaria hemos logrado ver que La FUS es un emprendimiento de la Universidad y busca generar proyectos en apoyo de la comunidad, como los son las clínicas veterinaria y podológica, dicha aseveración la hacemos después de analizar las diferentes entrevistas:

Juan José Salado, nos comenta que la FUS surge como un emprendimiento de la Universidad y que los valores de ella se han permeado no sólo en la FUS, sino en los alumnos que trabajan en los proyectos: “conozco a muchos jóvenes que han participado en proyectos que hemos hecho conjuntamente donde ellos han ido creciendo también, vemos la relación que hemos tenido entre unos y otros”. Por otro lado José María nos dice que “yo creo que la FUS se hizo como una estrategia de emprendimiento”. En cuanto a la permeabilidad de los valores de la UEX. En la FUS Fernanda nos dice que “ellos están haciendo el esfuerzo por sacar, por llevar la universidad al territorio y a mí eso me parece que es básico para que nuestros entornos rurales sigan adquiriendo conocimiento y no se vean, bueno pues, de alguna manera, no desprotegidos, sino que no puedan beneficiarse del tenerlas cerca”.

Por otro lado Juan José Salado, al cuestionarle acerca de la promoción de la cultura emprendedora en la UEX nos informa lo siguiente “yo creo que les falta trabajar a la universidad masivamente la parte de la capacidades emprendedoras”. Fernanda Jaramillo también piensa que hace falta mayor empeño en el emprendimiento enfocado a la comunidad… “es verdad que hay mucha investigación, hay mucho desarrollo, pero sería todo de la universidad. Creo que hace falta que ese conocimiento, que esa investigación tenga ese impacto en el entorno que nos rodea y puede ser que se estén desarrollando muchos emprendimientos dentro, pero el resultado no jala o esa es la sensación que yo tengo”. Pero para José María Corrales sí existe una cultura emprendedora desplegada en toda la Universidad, dice “creo que existen, cuando se habla de una estructura como macro, como es la de la universidad, existen personas que

tienen una cultura emprendedora, pero sin ningún tipo de dudas, pero el emprendimiento está también ligado a determinadas áreas más cercanas a la tecnología, el ámbito de las empresariales y el turismo".

Al comentar el nivel de involuramiento de los alumnos, Juan José Salado comenta "yo los reconozco más del ámbito de la comunicación audiovisual puesto que es la relación que más hemos tenido, pero después con nosotros han colaborado otro tipo de alumnos para proyectos de cooperación para el desarrollo, haciendo prácticas en la fundación. Pero si los chavales pasan por la fundación y ahí es en donde precisamente se crea esa cantera de profesionales que de una manera práctica están llevando la teoría a su propio desarrollo personal y profesional". Juan José Salado por último nos comenta que en la FUS se motivan para generar emprendimientos en apoyo a la comunidad como lo son la clínica veterinaria y la podológica.
Para José María Corrales la vinculación entre la Uex y la FUS es muy estrecha ya que, dice "yo creo que surgió principalmente para poder prestar una serie de servicios que la estructura administrativa de la universidad dificultaba y creo que están bien imbricadas desde el punto de vista que el presidente del consejo social o el rector de la universidad son las personas que prefieren la fundación, de tal manera que la fundación es capaz de prestar servicios que resultarían más dificultosos si los realizara la estructura administrativa de la propia universidad".
Para medir el impacto social, José María Corrales nos informa: "hacen un cuestionario de satisfacción de las acciones que llevamos a cabo" y con ello miden el desempeño.

4.- REFLEXIÓN
Una de las Universidades más reconocidas en emprendimiento en España es la Universidad de Extremadura, por ser pioneras en este tema y por presidir desde hace algunos años los esfuerzos del GEM España. La Fundación Universidad-Sociedad es un emprendimiento de la Universidad de Extremadura y ese registro como Fundación le da una cierta autonomía administrativa que se traduce en la búsqueda de su autosustentabilidad financiera, siendo la única de las FIC´S contrastadas que tiene este atributo.

5.- RESUMEN

Figura 5.6 Resumen UEX-Fundación Universidad-Sociedad Fundada en 2005.
Fuente: Elaboración propia.

La creación de la Fundación Universidad-Sociedad por parte de la Universidad de Extremadura es un buen ejemplo de un Intraemprendimiento con autonomía financiera que le da una cierta independencia en la gestión de proyectos. Esta misma autonomía hace que haya libertad para iniciar otros proyectos, al hablar con beneficiarios, les gustaría que hubiera más alumnos trabajando en proyectos de la Fundación y un mayor apoyo de la Universidad hacia los alumnos para poder potenciar más los proyectos. Por último se mide el impacto social mediante indicadores cuantitativos y cualitativos.

6.- COMENTARIOS

La Fundación Universidad-Sociedad de la Universidad de Extremadura, es la que cuenta con una mayor independencia de las FIC´s analizadas, su autosuficiencia financiera le permite esa autonomía aunque está ligado con los proyectos institucionales de la Universidad como son la clínica podológica y la veterinaria.

Su vinculación con otras fundaciones en Extremadura y el apoyo de los alumnos a esas fundaciones da como resultado una buena aceptación de los emprendimientos a la comunidad.

Si bien existe esta aceptación, la comunidad espera más involucramiento de parte de los alumnos en innovaciones sociales para el desarrollo de la comunidad.

5.5 Caso Chile Pastoral DUOC UC

"Apoyar el Emprendimiento es entender que el futuro está en la cabeza de los creadores".

Eduardo Arriagada.

Catedrático de la Universidad Católica de Chile

5.5 CASO CHILE PASTORAL DUOC UC

1.- Planeación
2.- Recogida de datos
3.- Análisis de la información
4.- Reflexión
5.- Resumen
6.- Comentarios

1.- PLANEACIÓN
Una vez seleccionado a Chile como país para hacer un caso en alguna Universidad, el siguiente paso fue seleccionar la Institución, dado que una de las Universidades más prestigiosas de este país es La Universidad Católica, en un principio habíamos decidido hacerla allí, pero debido a que DUOC es un emprendimiento de la U. Católica pensamos que era mejor hacer el caso de Chile en esta Universidad, porque lleva el emprendimiento en su ADN.
La recogida de Datos se planeó para llevarse a cabo de enero a diciembre del 2013 y así sucedió.

2.- RECOGIDA DE DATOS
Las Fuentes para recabar la información fueron: fuentes primarias y fuentes secundarias.

INFORMACIÓN PRIMARIA
Los contactos para recabar la información fueron Lois Cabezas, Directora de Asuntos Estudiantiles de DUOC. Tengo el gusto de conocer a Lois por una visita que hizo un grupo de Directores de DUOC al Tec de Monterrey para ver principalmente temas de Asuntos Estudiantiles, pero también de cómo los alumnos impactan a la comunidad, es por ello que al decidir hacer un caso sobre una Universidad Chilena una opción fue esta Universidad. Dado que DUOC es un emprendimiento de la Universidad Católica de Chile, tiene una filiación religiosa, la cual se ve manifestada en el Centro que apoya al desarrollo de la comunidad vía la Universidad y ésta es La Pastoral.

Lois nos puso en contacto con el Director de la Pastoral Enrique Rojas con quien interactuamos tanto telefónicamente como por email, al mismo tiempo estuvimos en contacto con Paola Lisboa, Subdirectora de la Pastoral, a ambos se les entrevistó y contestaron sus cuestionarios, previamente Lois nos había apoyado también con la entrevista y con el envío de material impreso, así como el cuestionario contestado. Por último nos refirieron con Tamara Carter, alumna de DUOC involucrada en la Pastoral y quien estaba de intercambio académico en el Tec de Monterrey.

DUOC/Pastoral

Enrique Rojas
Director de Pastoral

Paola Lisboa
Subdirectora de Proyectos y Control de Gestión

Lois Cabezas

Directora de Asuntos Estudiantiles

Tamara Carter Molina
Estudiante involucrada en la Pastoral

INFORMACIÓN SECUNDARIA
Se recabó información en los informes de La Pastoral DUOC con informes de la propia Universidad DUOC, en el área de Asuntos Estudiantiles y con alumnos de intercambio de DUOC en el Tec de Monterrey
También se buscó la información en las páginas web de cada área, así como folletos y revistas.

3.- ANÁLISIS

La etapa de análisis no es actividad discreta sino más bien continua, supone una tarea iterativa que puede llevar a continuas lecturas y relecturas de las trascripciones con el objetivo de conseguir comprender en profundidad los datos, los temas subyacentes y los modelos y pautas contenidas en ellos.

Es por ello que después de leer y entender las entrevistas así como la información secundaria, hemos logrado ver que DUOC es un Instituto Superior con un enfoque a la gente que estudia y trabaja, donde en su modelo educativo está el promover el emprendimiento como una forma para poder integrar a sus egresados en las filas del autoempleo, sin descuidar su vocación formadora y educativa.

Por otro lado, la facultad de plantear y analizar argumentos juega un importante papel en esta fase. Existen gran multitud de enfoques, entre los que destacan dos:

(1) el enfoque de argumentación de Toulmin (1988) que ilustra muy bien cómo puede realizarse cadenas de razonamientos. Es así que al transcribir cada entrevista buscamos ir concatenando las ideas de cada informante clave para trasladar las ideas principales a nuestro Marco Conceptual.

(2) La codificación es otro de los métodos más habituales para analizar datos cualitativos. Los códigos deberían presentar alguna clase de orden o estructura conceptual, más que formar un conjunto aleatorio de categorías (Miles y Huberman, 1994). Al ir codificando cada entrevista fuimos seleccionando los puntos más evaluados de nuestros informantes clave, para con ello determinar cuáles son los factores que son más importantes para el Caso Duoc y plasmarlo en el modelo de intraemprendimiento.

El marco conceptual representa la comprensión que tiene el investigador de los temas objeto de estudio al inicio del proceso de investigación. Los conceptos del marco conceptual se utilizan como códigos iniciales que guían el análisis, junto a «otros» códigos que incorporen nuevas perspectivas o temas (Carroll y Swatman, 2000). De esta forma se proporcionan los enlaces necesarios entre los datos, el análisis de datos y los temas objeto de estudio. Lo anterior dio como resultado modificar tanto el Marco Conceptual y por ende nuestro modelo.

4.- REFLEXIÓN

Como podemos analizar, uno de los países referentes en Latinoamérica es Chile por su amplia trayectoria en emprendimiento y se corrobora con su participación en el GEM.

Por otro lado vemos que en el último Ranking para Latinoamérica del QS, la Universidad Católica de Chile (UC) es la universidad mejor rankeada de América Latina y su emprendimiento la Universidad DUOC sigue la filosofía emprendedora de la UC. Particularmente la Pastoral DUOC funge como el órgano de la Universidad en donde se concentran todas las acciones para apoyar a los colectivos más necesitados de Chile.

La pastoral depende del presupuesto de la Universidad y sus proyectos son elaborados por la comunidad de la Universidad representada por alumnos, profesores, empleados y directivos.

5.- RESÚMEN

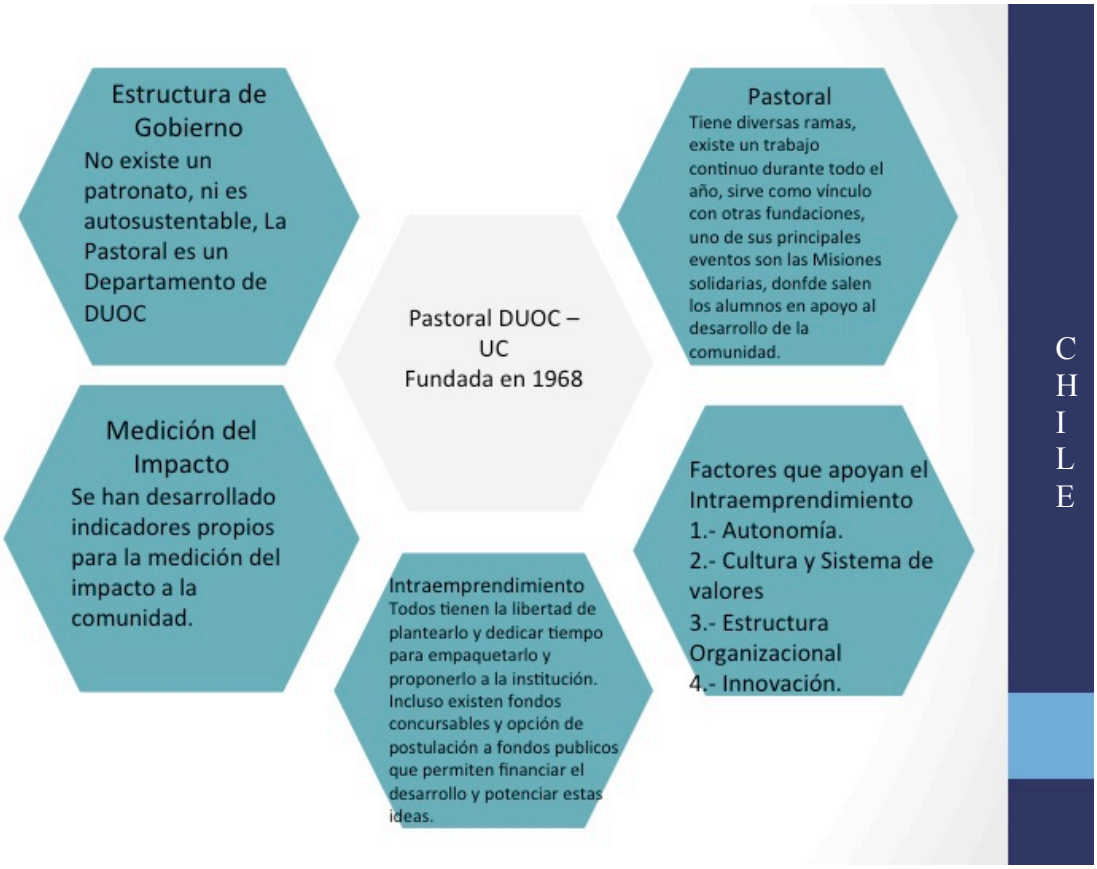


Figura 5.7 Resumen Pastoral DUOC-UC Fundada en 1968 Fuente: Elaboración propia.

La pastoral de la Universidad DUOC es quizás la FIC con menos autonomía al ser un Departamento de la Universidad. Su centralización es muy evidente y todos los apoyos a la comunidad se desarrollan vía la Pastoral, la cual tiene un sesgo eminentemente católico. Para la gestión y realización de los proyectos ha desarrollado una fuerte vinculación con diversas fundaciones y es a través de su comunidad (alumnos, profesores y directivos) como consiguen alcanzar sus metas. Existe una sensación de libertad para emprender nuevos proyectos, incluso se concursan fondos para proyectos particulares, pero siempre bajo la supervisión de la Pastoral. Han desarrollado indicadores propios para medir el impacto social, pero no usan ninguna de las herramientas recomendadas por la literatura científica.

6.- COMENTARIOS

Como hemos visto, la Universidad de DUOC es un emprendimiento de la Universidad Católica de Chile y su objetivo principal es formar personal calificado (universitario y técnico superior) con valores sociales basados en la religión católica. Tienen un centro de apoyo comunitario denominado Pastoral Universitaria, donde se centran todos los esfuerzos para el desarrollo de la comunidad. Chile es un país con mucha conciencia social, tal y como lo podemos ver en las estadísticas de la OCDE ha invertido más que otros países, que son miembros de esta organización en rubros como lo son desarrollo social y educación. Aunque es el último lugar en cuanto a la distribución de la riqueza (ÍNDICE Gini), ha bajado el nivel de pobreza en los últimos años.

En cuanto a la Pastoral tiene un apoyo importante en los proyectos sociales con una estructura centralizada en un director, pero no rígida, que permite la innovación en proyectos y emprendimiento. Estos proyectos en su mayoría son desarrollados por la administración y no tanto por los grupos estudiantiles, a diferencia de Virginia Tech o del Tec de Monterrey.

Con una estructura flexible, la innovación y la cultura son los motivadores para el emprendimiento.

5.6 RESULTADOS DE LOS CUATRO CASOS (FIC´S)

Factores que más influyen en el Intraemprendimiento
Contrastación
Los factores que fueron evaluados como más influyentes al ser calificados con más 5 fueron

Factores	DUOC	UEX.	VT	Tec	GLOBAL
Estructura Organizacional	5445	5355	5554	4454	9
Autonomía en el trabajo	4554	4344	4345	4554	5
Reforzamiento positivo	5444	5253	4433	5434	4
Disponibilidad de tiempo	5334	2243	5433	4433	2
Límites organizacionales flexibles	4444	3353	5345	4554	3
Liderazgo Organizacional	3443	4454	5544	5555	6
Cultura y sistema de valores	4555	5345	5544	5455	10
Innovación	5444	4554	4535	5555	9
Estructura y procesos	3333	3244	4543	3454	2
Empoderamiento	4434	4345	5455	4554	6
Disponibilidad de recursos	5434	2433	5423	4452	3
Propensión a la toma de riesgo	4444	4243	4335	4452	2
Generación y difusión del intelecto	3333	5444	4534	4452	3
Discresionalidad en el trabajo	3334	2342	5452	4443	2
Proactividad	4443	5455	5435	4554	7

Tabla 5.2 Resultados contrastación de las FIC's. Fuente: Elaboración propia.

.

Factores que más influyen en el Intraemprendimiento

Contrastación

Los factores que fueron evaluados como más influyentes al ser calificados con más 5 fueron

Factores	DUOC	UEX.	VT	Tec	GLOBAL
Estructura Organizacional	V	V	V		V
Autonomía en el trabajo	V			V	
Reforzamiento positivo		V			
Disponibilidad de tiempo					
Límites organizacionales flexibles			V	V	
Liderazgo Organizacional			V	V	
Cultura y sistema de valores	V	V	V	V	V
Innovación		V	V	V	V
Estructura y procesos					
Empoderamiento			V	V	
Disponibilidad de recursos					
Propensión a la toma de riesgo					
Generación y difusión del intelecto					
Discresionalidad en el trabajo			V		
Proactividad		V	V	V	V

Tabla 5.3 Factores que más influyen en el Intraemprendimiento Contrastación. Fuente: Elaboración propia.

Figura 5.8 Antecedentes de las FIC´S a contrastar. Fuente: Elaboración propia.

Figura 5.9 Estructura de Gobierno de las FIC´S. Fuente: Elaboración propia.

Figura 5.10 Medición del impacto a la comunidad por parte de las FIC´S.
Fuente: Elaboración propia.

Figura 5.11 Intraemprendimiento de las FIC´S. Fuente: Elaboración propia.

Figura 5.12 Factores que apoyan el Intraemprendimiento. Fuente: Elaboración propia.

5.7 EVOLUCIÓN DINÁMICA DEL MODELO CONCEPTUAL

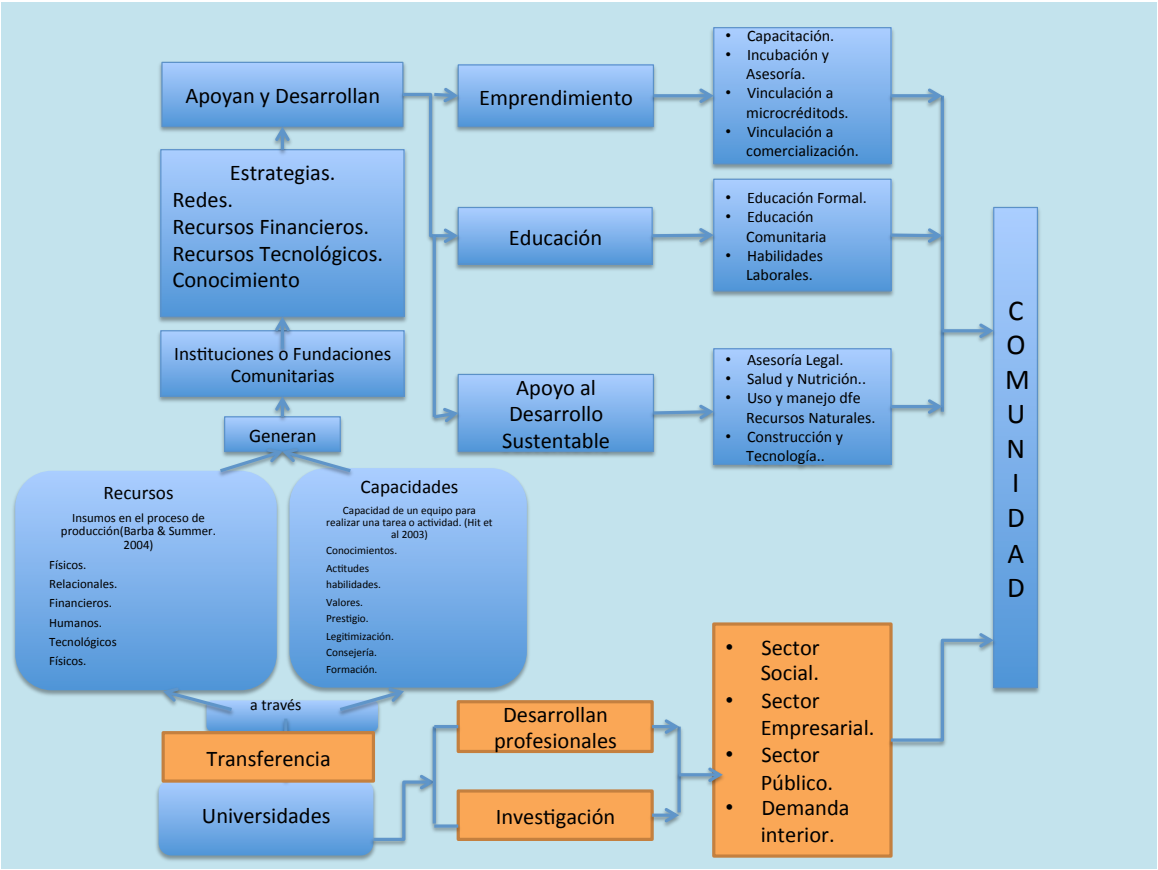


Figura 5.13 Marco conceptual 1.0. Fuente: Elaboración propia.

Este marco conceptual 1.0 nos muestra una idea primaria de la investigación. Inicia con las 3 Misiones de la Universidad, donde distinguimos esa Tercera misión, la de la Transferencia del Conocimiento y que usando primordialmente la Teoría de Recursos y Capacidades y para el caso de Desarrollo Social, se apoya en las FIC´s (Fundaciones, Institutos o Centros) quienes a través de estrategias apoyan a la comunidad vía la educación, el emprendimiento y el desarrollo sustentable.

También podemos observar las otras misiones tradicionales (Desarrollo de Profesionales e Investigación), incidiendo y ayudando el desarrollo de la comunidad

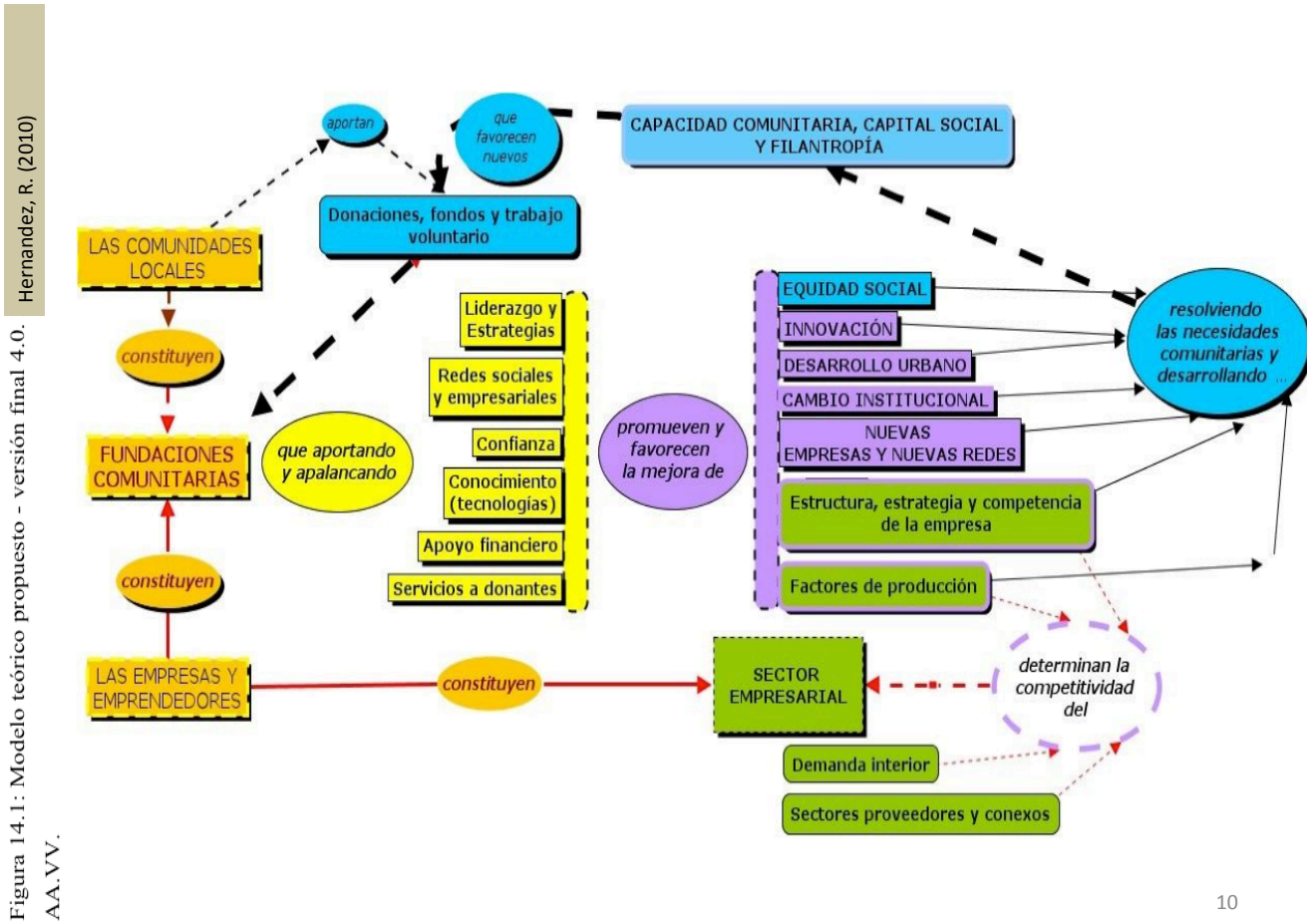


Figura 5.14 Modelo téorico de las fundaciones Fuente: Hernández, 2010

Tomando en consideración el Modelo Teórico de las Fundaciones elaborado por Alejandro Hernández en (2010), analizamos como las Fundaciones promueven y favorecen la equidad social, la innovación, el desarrollo, el cambio institucional y la generación de nuevas empresas, resolviendo las necesidades comunitarias y desarrollando capital social y filantropía.

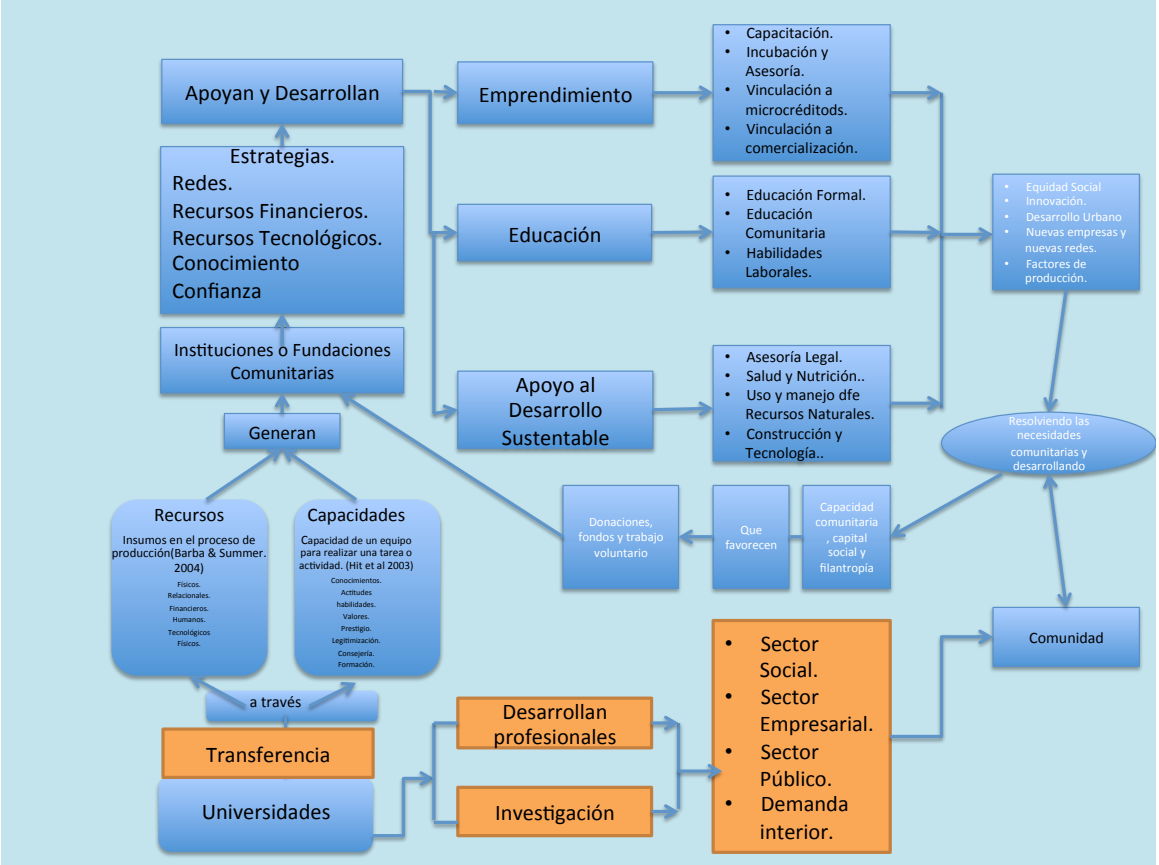


Figura 5.15 Marco conceptual 2.0

En este Marco 2.0 podemos ver que a través de los casos las FIC´s así como de la literatura consultada, hemos agregado como éstas favorecen y promueven diversos beneficios que ayudan a resolver las necesidades comunitarias, desarrollando mediante un ambiente de confianza, el capital social que favorece un voluntariado capaz de generar un círculo virtuoso al apoyar a las FIC´s a continuar con su desarrollo comunitario.

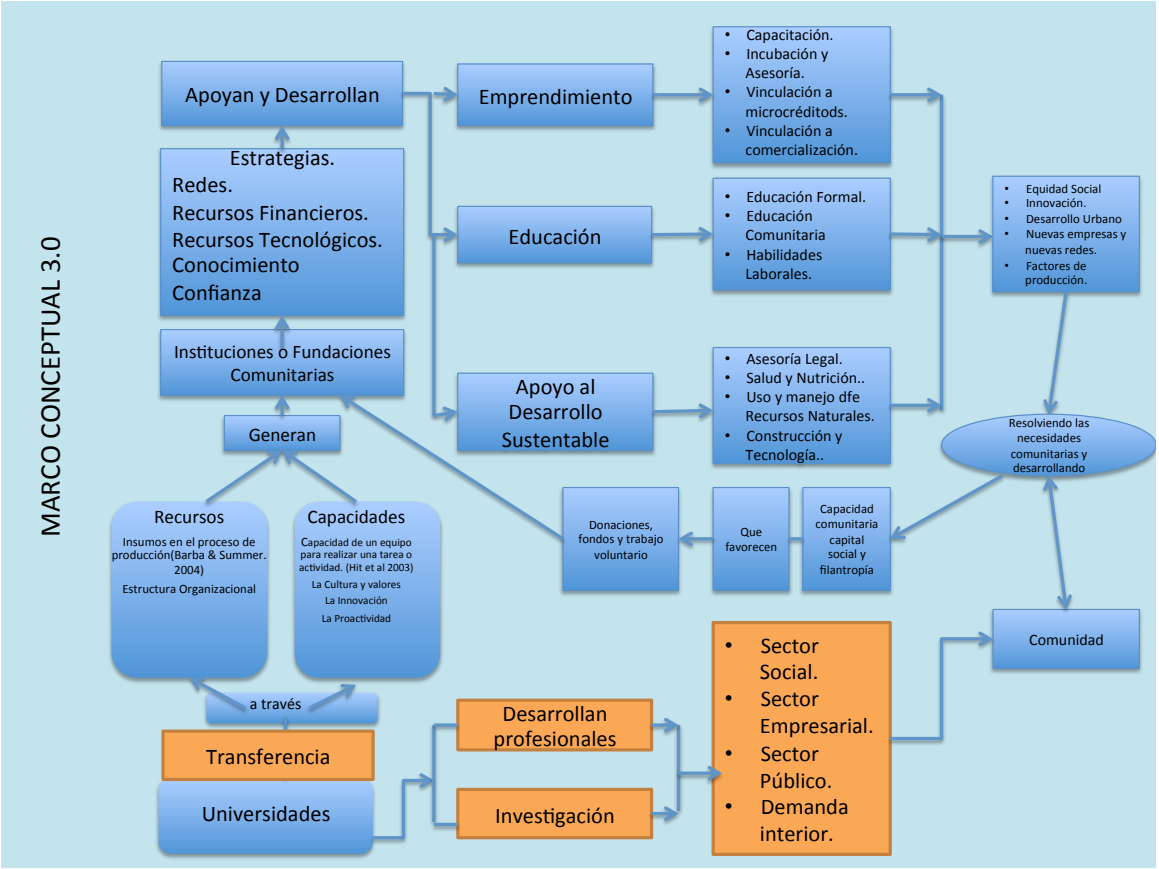
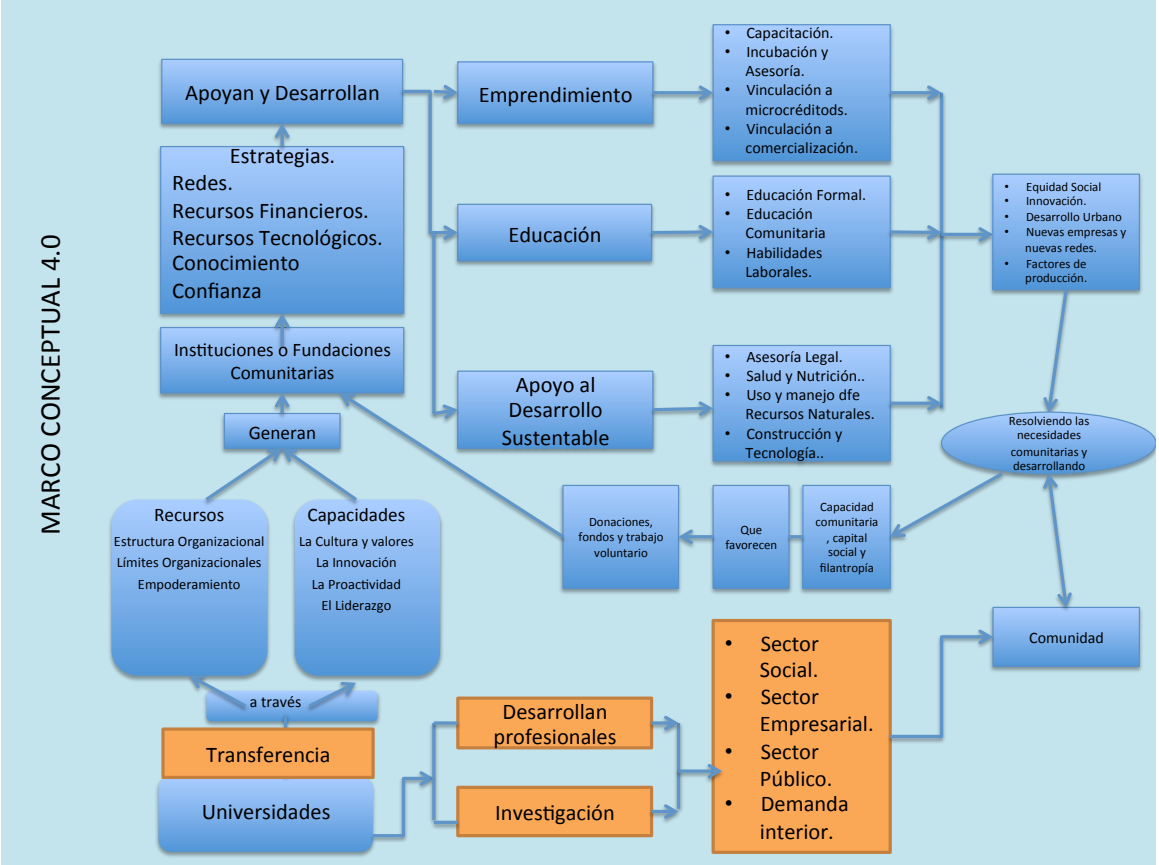


Figura 5.16 Marco conceptual 3.0

En este Marco 3.0 se introduce el resultado de la contrastación de la investigación realizada a las 4 FIC´s. Donde vemos que los factores que más apoyan el intraemprendimiento de acuerdo a los informantes claves de cada institución son:
DUOC-Pastoral: la cultura, la estructura organizacional y autonomía en el trabajo.
UEX-Fundación U-S: la productividad, la innovación, la cultura y la estructura organizacional.
VT.-CESCP: la estructura organizacional, el empoderamiento, la cultura y el liderazgo.
Tec de Mty.-IDESS: la innovación, el liderazgo, la cultura y la productividad.



Por lo que podemos decir, que los factores que tuvieron más puntuación de acuerdo a los cuestionarios fueron: La Estructura Organizacional, La Cultura y el Sistema de Valores, La Innovación y La Proactividad. Los cuales se plasman en los Recursos y Capacidades del modelo.

Figura 5.17 Marco conceptual 4.0

En esta última versión 4.0, después de varias iteraciones y sustentado en la literatura, la cual nos dice:
Los investigadores pueden acudir de nuevo a sus primeras trascripciones o incluso volver a un informador o participante anterior para discutir si las interpretaciones que se han hecho son acertadas o no. La generación de estas nuevas comprensiones se puede utilizar para arrojar luz sobre transcripciones examinadas previamente, reflejando de este modo que no hay una explicación final del texto, sino un continuo proceso de construcción de significados. Es necesario mirar más allá de los datos para generar la teoría. Los resultados no generan teoría por ellos mismos. En lugar de eso, los investigadores deben considerar cualquier implicación más general de los resultados, lo que incluye tener una visión crítica de cualquier teoría existente hasta la fecha (Eisenhardt, 1989; Yin, 1984).
Hemos adicionado a los factores de Intraemprendimiento tres factores, que aunque no fueron los más votados, sí salieron a relucir constantemente en las entrevistas realizadas así como en la observación realizada en dichas entrevistas. Es por ello que se incluyen los factores: Límites Organizacionales flexibles, Empoderamiento y Liderazgo, en el Modelo final de Intraemprendimiento dentro de las Universidades a través de las FIC´s. Con el objetivo de ayudar a las Comunidades más necesitadas, generando un Capital Social basado en la confianza que atraerá voluntariado y filantropía para generar un círculo virtuoso que ayude a hacer autosustentable el modelo.

6.0 CONCLUSIONS

“Community has promoted our mind by looking at their needs, so we know how does it feel when truth is the submitted word, that is why we will use talent and knowledge of social entrepreneurship, coming from University in order to weaken their lacks”

Own modification based on the song “Sueño Estereo” (Cerati, G. 1995)

6.1 Theorist Conclusions

Boyer (1994) clearly stated " In any other time in history, the necessity of connecting work from university research to social and environmental challenges further from campus". From this point, we see how we should use knowledge developed from university research, generally, but social entrepreneurship particularly, in order to figure out issues that affect humanity. That is why this research was based in searching, labeling, and evaluating different facts that promote the creation of Social Entrepreneurs, inside the organization (intra-entrepreneurship) contrasted in four Spanish speaking countries that belong to OCDE.

This research had in its empiric part a descriptive and comparative analysis from Foundations, Institutes and Centers from four different countries: Chile, Spain, USA and Mexico. Topics that were compared and analyzed are:

1. Facts that impact the development of intra-entrepreneurship.
2. Tools that are used to measure impact in community (social impact)
3. Validating if organizational culture is an important variable for social intra-entrepreneurship in his FIC.

The theorist research was based in an exhaustive revision of scientific literature about the facts that enhance intra-entrepreneurship, looking for the identification, comparison and validation of those facts in order to generate a stock. On the other hand, the theory and theorist methods and if we base our argument on the Resources and Capabilities Theory and with the previous identification of the facts that motivate the development of a intra-entrepreneurship; it was asked to create a model of college intra-entrepreneurship able to eliminate the most difficult issues in our community. This model was modified according to methodology of iteracy in the conceptual framework. This model could be used by the different FIC'S developed by universities.

Finally, a review of the scientific literature in order to identify, compare and validate a stock of tools of measurement of the social impact. As we have reviewed, scientific literature considers that the evaluation is something very important but also scarce. This review is done by asking to informers and analyzing documental fonts, and it's based in the presumption, fundamental in the analyzed theory and expressed in a previous data collection, that is by the use of the valuation of performance in the studied FIC's in which they are very partial or totally inexistent.

6.2 Empirical Conclusions

The first step, taken prior to data collection, has been the development of a questionnaire that is used for specific needs of research. To strengthen the methodological consistency, we have decided to make an adjustment to our needs from a specific questionnaire found in prior research: The baseline questionnaire was written by Alejandro Hernández (2009), based on Joyce Malombe (2000) for the analysis in Community Foundation for the IBRD of the World Bank group.

We have checked the consistency of the questionnaire (Hernandez, 2009) and we have added questions validated by (Veysel et al, 2009) for the questions asking about entrepreneurship. For those factors that motivate entrepreneurship, we have added factors developed by (Burgelman, 1983, 1984; Kanter, 1989; Stevenson & Jarillo, 1990; Elenkov, Judge, and Wright, 2005; Hornsby et al., 2002; Hough, 2008). This questionnaire we have used it to generate the information to contrast between the FIC's of the four universities.

Key informants were selected in each FIC from university and we interviewed them according to the following criteria:

1. The President of the FIC
2. A senior Director at the University.
3. A student.
4. A stakeholder.

According to the model of the conceptual framework, a planning was made for the interviews, subsequently the data collection was done, analysis and finally the reflection. Iterations of this cycle were performed, no matter how many times to modify the conceptual framework and generate the final model of University Entrepreneurship.

From the outcome of these interviews and questionnaires, we generated the information for each FIC issued by the University and we contrasted the four FIC'S of the four universities. With this we built our framework by several iterations until the final frame, resulting in the construction of our "Model of University Entrepreneurship ".

By contrasting the cases of each FIC, we also analyzed the tools used to measure their social impact and finally we found that for all FIC's, the organizational culture was the most representative motivational factor of Entrepreneurship.

6.2.1 Empirical conclusions by theme:

I. Administrative Autonomy

With the exception of the University of Extremadura, where its foundation has some autonomy, the other entities are formal part of the universities in the form of: Institutes, Centers and Offices. UEX-Society Foundation has a board, which includes representatives of same university of Extremadura and mostly composed of business representatives.

A patronage does not exist in IDESS; it is part of the Department of Social Development and Student. It is a department of the Institute for Sustainable Social Development.

The Foundation Duoc adapted its academic structure and created the Professional Institute Duoc and Duoc Technical Training Center, where depending on the Student

Affairs Bureau we find the Pastorial DUOC, which is responsible for supporting the cause to the community.

The CSECP is part of the Community Engagement Vice-chancellorship at Virginia Tech.

II. Financing (Economical Independence)

For financing (except for the University of Extremadura, which generates its own resources) FIC's depend on the financial budget of the University, although all FIC's make financial campaigns.

III. Supporting Community

In all cases, the University delegates its support responsibility to community and that is the main objective of the FIC's. Here the efforts are made of both students and staff to support the most needy.

IV. Community Impact

As for the impact on community, none of the FIC'S uses measurement tools recommended in the literature.

The UEX, in the case of activity lines, is evaluated with the users with the satisfaction in the services provided. In the case of the development projects, final assessments are performed.

At Tec de Monterrey, those models have not been used. A strategic planning is performed; indicators are tested and reviewed every four months. The evaluation is currently analyzed in the logical framework matrix tool.

In DUOC, it has been developed indicators for measuring the impact on the community.

At VT usually it is associated with a wide range of nonprofit organizations and civil society, so that the development of a universal set of measuring impact is difficult. The impact is measured mainly by the persistence of the association, the quantification of investment and member satisfaction.

V. Entrepreneurship

Regarding the promotion of entrepreneurship, at UEX is applied, even staff invites and encourage people to do so.

In Monterrey Tech if entrepreneurship is encouraged, if projects are aligned to institutional strategy and if these provoke improvements for the perception / learning of students, improves teaching and improves the position / positioning of the institution.

In DUOC, projects are defined as those that develop or improve existing institutional capacities, it could be said that everyone are free to raise it and take time to plan it and offer it to the institution. There are even funds and the option of application to public funds to finance development and promote these ideas.

In VT our model is has limited hierarchy. We approach to the majority of projects with collaborative efforts and we seek to identify synergies between the subunits to achieve the desired results.

6.3 Summary of Research Conclusions

1. What factors enhance social entrepreneurship from the University?

When analyzing the questionnaires, we could conclude based on the research that each key informant told that the most important motivators for entrepreneurship were:

DUOC-Pastoral: culture, organizational structure, innovation and job autonomy.
UEX-US Foundation: Productivity, Innovation, Organizational and structure culture.
VT. -CESCP: organizational structure, innovation, culture and productivity.
Tech-IDESS Mty: innovation, leadership, culture and productivity.

Note that for Virginia Tech and Tec de Monterrey, leadership, empowerment and organizational boundaries are also important factors to promote entrepreneurship.

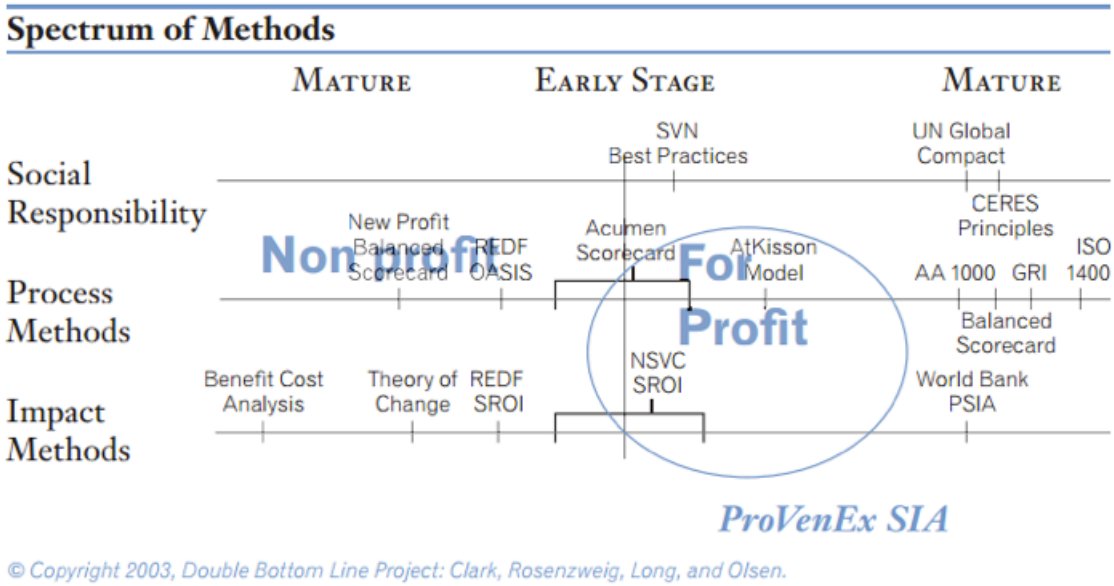
As we can see, the organizational culture is the most repeated factor and the one with the greatest influence. Organizational culture largely defines how businesses conduct their internal processes and their relationships with the outside world, which is critical to determine their performance (Arango and Urrea, 2000). If culture is treated as a variable, it can be taken as a way to achieve objectives and if that resource adds value is different in its characteristics to the culture of other organizations and is not easily imitated by competitors. It can become a competitive advantage and a strategic asset that supports success (Barney, 1986). The inclusion of culture in most types of resources and capabilities shown in literature justifies the choice of this intangible as one of the most important factors of entrepreneurship. Similarly, the results of research (Hall, 1992) strengthens the arguments for this choice: a survey conducted to more than eight hundred business leaders resulted in the consideration of culture as one of the resources that would contribute to success of their respective organizations. For the entrepreneur, it may arise within the organization, is important that it fosters an organizational culture that allows employees to be motivated to develop innovative ideas and take ownership of their internal projects without leaving the organization (Kuratko and Hornsby, 2005).

2. What is the best way to measure social impact on a foundation, institution or center (FIC's) emanating from the University?

We have conducted a review of various tools to measure social impact, such as:

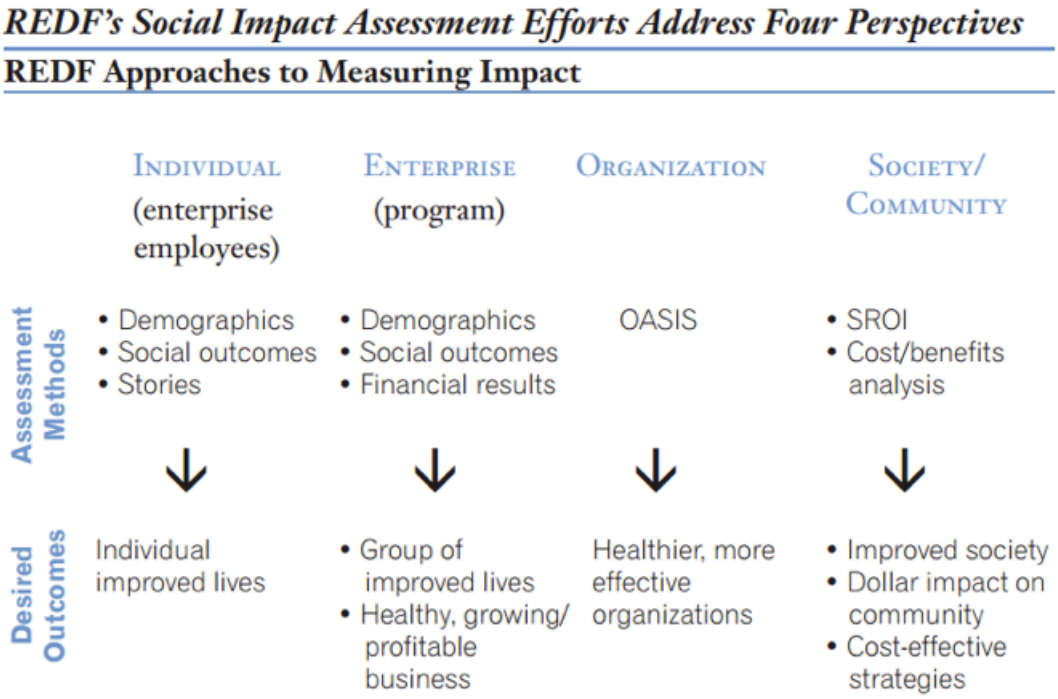
a. Formative evaluation (Weiss, 1998)
b. Theories of change (Weiss & Bridgespan Group, Inc., 1998)
c. Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1992)
d. Acumen Fund Scorecard (McKinsey, 2001)
e. Social Return Assessment (Ventures.PCV Pacific Community, 2000)
f. Atkisson Compass Assessment for investors (AtKisson inc. 2000)
g. Ongoing Assessment of Social Impacts. OASIS (REDF, 1999)
h. Social Return On Investment. SROI (REDF, 1996)

Sixteen Social Impact Assessment Methods Currently Used in the Nonprofit and For-Profit Sectors



Double Bottom Line Project: (Clark, Rosenzweig, Long, and Olsen. 2003)

REDF's Social Impact Assessment Efforts Address Four Perspectives



Roberts Enterprise Development Fund (REDF, 2013)

After analyzing each one of these tools and obtaining the information with each key informant in each FIC, we found that most of the universities use their own indicators and not those recommended by specialized literature. Researching with several authors in terms of social impact measurement, we agree with Carol Weiss (1998), in her book "Evaluation", she contradicts what it was explained above about the different techniques

of measuring social impact. She says that Social Impact can only be seen in the long time. For short-term results you need to see the methodology of evaluation of social projects in which it can be evaluated in a Formative and Summative way.

Formative evaluation is based on processes and we can generate indicators to measure results. These results can be measured quantitatively or qualitatively. On the qualitative way we generate Observation guides or rubrics to measure from the "Pre to Post." The Summative assessment evaluates the "Pre linking to Post."

On the other hand, in the doctoral thesis of (Ortega, 2012), he found that the use of different measurement tools of social impact is rarely used. The evaluation of results achieved by incubators is an essential issue. Firstly because they are tools born mainly from the public (European Commission, 2002) at a time of limited budget.

Summarizing our findings, we proposed to develop a comprehensive model of social entrepreneurship from the University that supports FIC's. This model we have achieved through various iterations of the model of the case, according to authors such as (Eisenhardt, 1989; Yin, 1984).

So we conclude that:

• A model of social entrepreneurship has been developed and it can used by universities.

• We have contrasted the factors that affect positively the development of social entrepreneurship.

• It has been found that organizational culture is a variable that enhances social entrepreneurship.

• It has been proved that none of the foundations originated from University use the tool used to measure social impact recommended by literature.

7. Limitations

- The failure to interview to all "Stakeholders" in person (key informants). Since, especially Chile one, the interview had to be in virtual path. Losing wealth of observation.
- A greater number of analyzed cases could possibly helped to improve the explanation of FIC's to develop the model of entrepreneurship, even leading to a new richer and more refined version of the framework.
- The difficulty to contact the Presidents of FIC’s from Chile and USA.
- We found a situation of total absence of precise quantitative measurements techniques of the results of the FIC's activity in all analyzed cases. It’s true, some FIC's, are beginning to develop and use quantitative measurement techniques, such as the Logical Framework Matrix, but most of the FIC’s still use their own indicators.
- On the possible difficulty of generalizing the results, we believe that the fact of apply a multiple case study will allow the establishment of comparisons, similarities and differences. (Hernandez, A. 2010).

8. Future Research Lines

- We could address a new research from another technique, a quantitative model that has a precise measurement from the results of the FIC's originated from the University.
- We may also compare our data with FIC's in other countries like Canada, England, Australia or other countries in Asia.
- We could also do research in other universities in Latin America.
- Another line and research in which it's worth to deep, especially using the resources available within the European Union, is about transnational studies in almost any material, especially interesting because they allow comparative analysis given the current global economic globalization.

9. Final Considerations

"The Community has burnt our consciousness to let us know their needs, that is how it feels when the truth is the word submitted, that is why we will use the talent and knowledge of social entrepreneurship, emanating from the University to mitigate their weaknesses. "

Ejemplo de un Intraemprendimiento Universitario IDESS-Tec de Monterrey

Iknextia , modelo basado en la confianza en el emprendedor, sostenido por una estructura administrativa y operativa con una finalidad : detonar el desarrollo económico y el justo desarrollo social

CONCLUSIONES

"La Comunidad ha incendiado nuestra conciencia al ver sus necesidades, así se siente cuando la verdad es la palabra sometida, es por ello que usaremos el talento y el conocimiento del emprendimiento social, emanados de la Universidad, para mitigar sus carencias."

Modificación propia basada en "Sueño Estereo" (Cerati, G. 1995)

6.1 Conclusiones Teóricas

Capitulo I

Dadas las problemáticas y carencias a las que se enfrentan los colectivos mas necesitados y que han sido plasmados en los objetivos del milenio desarrollados por la ONU en octubre del 2000. Hemos buscado como el Desarrollo Científico puede apoyar a mitigar estos males a través de las Disciplinas Económicas y Sociales como lo es el Emprendimiento y es por ello que en esta Tesis Doctoral buscamos desarrollar un modelo que ayude desde las Universidades a generar un Capital Social que sea capaz de generar oportunidades de desarrollo a las comunidades menos favorecidas.

Capítulo II

Hemos Investigado y relacionado como diversas teorías podrían ayudarnos a desarrollar un modelo que ayude a las comunidades a través de las FIC´S emanadas de las Universidades.

Dentro de las teorías analizadas, podemos destacar:

La "Teoría de Recursos y Capacidades" de Binger Wernerfelt, vemos como algunos organismos que podrían ser similares, pero dependiendo de sus Recursos y Capacidades logran resultados diferenciados. Es por ello que a través de la literatura especializada hemos recopilado diferentes motivadores y contrastando con la investigación realizada a las FIC´S nos ha dado las "entradas" para poder generar un modelo de Intraemprendimiento.

Y por otro lado, la "Teoría Económica Institucional" de Douglas North. Que de acuerdo con Veciana (1999:25) comenta acerca de la Teoría Económica Institucional, lo siguiente: "Es sin duda, la teoría que actualmente proporciona un marco conceptual más consistente y apropiado para el estudio de la influencia de los factores del entorno en la función empresarial y la creación de empresas...". Por tanto, se puede decir que "...la creación de nuevas empresas está altamente condicionada por el marco institucional" (Veciana, 1999:26).

Capitulo III

Dentro de los conceptos teóricos usados para sustentar la investigación, podemos sintetizar los siguientes:

Dentro del tema de Emprendimiento, los emprendedores: Crean valor, Son innovadores, Buscan oportunidades y Activan recursos. Lo anterior de acuerdo a Jean Baptiste Say, Joseph Schumpeter, Peter Drucker y Howard Stevenson, respectivamente.

Para el Emprendimiento Social: Para Bill Drayton "Es un compromiso con una forma innovadora de solucionar problemas sociales". Según David Bornstein "Es transformar a las Instituciones para avanzar en las soluciones de problemas sociales, como los plasmados en los objetivos del milenio". Y de acuerdo con Gregory Dees "Son agentes de cambio que adoptan una misión para crear valor social".

En el Intraemprendimiento, podemos citar: La promoción de nuevas ideas de productos y procesos por un individuo o un grupo dentro de la organización. Una filosofía emprendedora impregnada en el perfil de la organización y en sus operaciones, conocido como Gestión Emprendedora. Y la creación de un nuevo negocio por una empresa existente. Definiciones basadas en : Pinchot; Stevenson y Jarillo; Block y Mc Millan. Respectivamente.

Todo lo anterior nos sirve como base, para genera una nueva definición.

Emprendimiento Social: Es todo compromiso de una organización declarado desde su misión para buscar, desarrollar y aprovechar oportunidades de generación de valor social que ayude a mitigar las problemáticas más apremiantes de la sociedad y que a su vez beneficie a colectivos menos favorecidos.

Intraemprendimiento Social: Si este esfuerzo es llevado dentro de la organización, lo denominamos Intraemprendimiento social.

Capítulo IV

Método de casos. Según Yin El método de investigación de estudio de casos, como una investigación empírica de tipo cualitativo, trata de investigar un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real, cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente evidentes y se utilizan múltiples fuentes de evidencia. Por otro lado Ricardo Hernández comenta que: El Método del Caso está basado en la discusión. Los casos son un excelente vehículo para el crecimiento de la confianza en sí mismo y de la habilidad de pensar de manera más independiente y de trabajar de forma colaborativa. Incluso los casos fomentan la comprensión de los propios puntos fuertes y débiles, lo cual permite un profundo crecimiento personal.

Como dijo Boyer (1994) "En ningún momento de nuestra historia ha sido mayor la necesidad de conectar el trabajo de la academia a los desafíos sociales y ambientales más allá del campus". Partiendo de este principio vemos cómo debemos usar el conocimiento desarrollado en la academia, en general, pero el emprendimiento social en particular, para ayudar a solucionar los problemas que afectan a la humanidad. Es por ello que esta investigación se basó en buscar, catalogar y evaluar los diversos factores que inciden favorablemente en la generación de Emprendimientos Sociales, dentro de la organización (intraemprendimientos), contrastados en los cuatro países de habla hispana que pertenecen a la OCDE.

Esta investigación consistió en su parte empírica en un análisis descriptivo y comparativo de Fundaciones, Institutos y Centros (FIC´s) provenientes de cuatro países: Chile, España, Estados Unidos y México. Comparando y analizando:

1. Cuáles son los factores que inciden en el desarrollo del intraemprendimiento.
2. Cuáles son las herramientas que usan para medir el impacto en la comunidad (impacto social).
3. Validar si la cultura organizacional es una variable catalizadora para el intraemprendimiento social en su FIC.

La investigación teórica se basó en una revisión exhaustiva de la literatura científica existente acerca de los factores que motivan el intraemprendimiento, buscando como resultado la identificación, comparación y validación de dichos factores para generar un inventario. Por otro parte, a través de la teoría y de los modelos teóricos y basándonos principalmente en la Teoría de Recursos y Capacidades y con la identificación previa de los factores que motivan el desarrollo de un intraemprendimiento se buscó la creación de un modelo de intraemprendimiento universitario capaz de ayudar a mitigar las problemáticas más apremiantes de la comunidad. El modelo se fue modificando de acuerdo a la metodología de iteración del marco conceptual. El modelo resultante es el

producto de dichas iteraciones del marco conceptual. Este modelo podrá ser aprovechado por las diversas FIC´s desarrolladas por las Universidades.

Por último, se hizo una revisión de la literatura científica para la identificación, comparación y validación de un inventario de herramientas de medición del impacto social. Como hemos visto, la literatura científica considera que la evaluación es algo muy importante, pero también muy escaso. Esta revisión se realiza fundamentalmente preguntando a los informantes y analizando las fuentes documentales y, está basada en la presunción, fundamentada a su vez en la teoría analizada y formulada de manera previa a la recogida de datos, de que el uso de sistemas de evaluación del desempeño en las FIC´s estudiadas es o muy parcial o totalmente inexistente.

6.2 Conclusiones Empíricas

El primer paso, previo a la toma de datos, ha sido la elaboración del cuestionario que sirve a las necesidades específicas de la investigación. Para reforzar la consistencia metodológica de la misma, hemos optado por realizar una adaptación a nuestra necesidades de un cuestionario específico localizado en la literatura: El cuestionario de referencia fue escrito por Alejandro Hernández (2009), basado en Joyce Malombe (2000) para su estudio acerca de Fundaciones Comunitarias para el IBRD del grupo del Banco Mundial.

Hemos verificado la consistencia del cuestionario de (Hernández, 2009) y hemos agregado preguntas validadas por (Veysel et al, 2009) para las preguntas sobre intraemprendimiento. Para los factores que motivan el intraemprendimiento hemos agregado los factores desarrollados por (Burgelman 1983, 1984; Kanter, 1989; Stevenson & Jarillo, 1990; Elenkov, Judge y Wright, 2005; Hornsby et al., 2002; Hough, 2008). Este cuestionario lo hemos usado para generar la información dispuesta a contrastar entre las FIC´s de las cuatro universidades.

Se seleccionaron informantes clave de cada FIC proveniente de la universidad, entrevistándolos de acuerdo al siguiente criterio:

1. Se entrevistó al Presidente de la FIC.
2. Se entrevistó a un alto Directivo de la Universidad.
3. Se entrevistó a un alumno.
4. Se entrevistó a un stakeholder.

De acuerdo al modelo del marco conceptual, se realizó una planeación para las entrevistas, posteriormente se llevó a cabo la recolección de los datos, el análisis y por último la reflexión. Se realizaron iteraciones de este ciclo, cuantas veces fue necesario para ir modificando el marco conceptual y generar el definitivo que es nuestro modelo de Intraemprendimiento Universitario

Del resultado de esas entrevistas y de los cuestionarios aplicados, generamos la información de cada FIC emanada de la Universidad y contrastamos las cuatro FIC´S de las cuatro Universidades. Con esto fuimos construyendo nuestro marco conceptual haciendo diversas iteraciones hasta lograr el marco final, dando como resultado la construcción de nuestro “Modelo de Intraemprendimiento Universitario”.

Al contrastar los casos de cada FIC, también pudimos analizar las herramientas que usan para medir su Impacto Social y por último pudimos observar que para todas las FIC´s la Cultura Organizacional fue el factor motivacional de Intraemprendimiento más representativo.

6.2.1 Conclusiones Empíricas por tema:

I.- Autonomía Administrativa

A excepción de la Universidad de Extremadura, donde su Fundación tiene cierta autonomía, las demás entidades son parte formal de las Universidades en forma de: Institutos, Centros o Direcciones. La Fundación UEX-Sociedad cuenta con un Patronato donde figuran representantes de la propia U. Extremadura y donde mayoritariamente está compuesto por representantes de empresas.

En el IDESS No existe un patronato, es parte de la Dirección de Desarrollo Social y Estudiantil. Es un departamento del Instituto para el Desarrollo Social Sostenible.
La Fundación Duoc adaptó su estructura académica y creó el Instituto Profesional Duoc y el Centro de Formación Técnica Duoc, en donde dependiendo de Asuntos Estudiantiles se encuentra la Pastoral DUOC quien se encarga de apoyar las causas hacia la comunidad.
El CSECP Es parte de la Vicerrectoría de Compromiso Comunitario de Virginia Tech.

II.- Financiamiento (Independencia económica)
Para el financiamiento (a excepción de la Universidad de Extremadura, quien genera sus propios recursos) las FIC´s dependen del presupuesto financiero de la Universidad, aunque todas las FIC´s hacen campañas financieras.

III.- Apoyo a la Comunidad
En todos los casos, la Universidad delega su responsabilidad de apoyo a la comunidad y ese es el principal objetivo de las FIC´s. En ella se canalizan los esfuerzos tanto de los alumnos como del personal para el apoyo a los colectivos más necesitados.

IV.- Impacto en la Comunidad
En cuanto al Impacto a la comunidad, ninguna de las FIC´S utiliza herramientas de medición recomendadas en la literatura.
La UEX, en el caso de las líneas de actividad, se evalúa con los propios usuarios el grado de satisfacción de los servicios prestados. En el caso de los proyecto de desarrollo se realizan evaluaciones finales de consecución de objetivos.
En el Tec de Monterrey no se han usado esos modelos. Se realiza una planeación estratégica, se lleva seguimiento a indicadores y se revisan cada 4 meses. Se está iniciando la evaluación del instrumento matriz de marco lógico.
En DUOC se han desarrollado indicadores propios para la medición del impacto en la comunidad.
En VT normalmente se asocia con una amplia gama de organizaciones sin fines de lucro y de la sociedad civil, por lo que el desarrollo de un conjunto universal de medición del impacto es difícil. El impacto se mide principalmente en la persistencia de la asociación, la cuantificación de las inversiones y la satisfacción de los socios.

V.- Intraemprendimiento
Referente al fomento del intraemprendimiento, en UEX sí se lleva a cabo, incluso se les invita y motiva a que lo hagan.
En El Tec de Monterrey si se fomenta el intraemprendimiento, si estos están alineados a la estrategia institucional o bien si estos repercuten en mejoras para la percepción/aprendizajes de alumnos, mejora de la práctica docente y mejora de la posición/posicionamiento de la institución.
En DUOC, entendiendo como proyectos aquellos que permiten desarrollar o mejorar capacidades institucionales existentes, podría decirse que todos tienen la libertad de plantearlo y dedicar tiempo para empaquetarlo y proponerlo a la institución. Incluso existen fondos concursables y opción de postulación a fondos públicos que permiten financiar el desarrollo y potenciar estas ideas.
En VT nuestro modelo es de jerarquía limitada. Nos acercamos a la mayoría de los proyectos con los esfuerzos de colaboración y tratamos de identificar las sinergias entre las subunidades para la mejor consecución de los resultados deseados.

6.3 Resumen Conclusiones de la Investigación

1. ¿Qué factores favorecen el intraemprendimiento social desde la Universidad?

Analizando los cuestionarios podríamos concluir en base a la ponderación que cada informante clave dio, que los factores más importantes de motivación para el intraemprendimiento fueron:

DUOC-Pastoral: la cultura, la estructura organizacional, la innovación y autonomía en el trabajo.
UEX-Fundación U-S: la Productividad, la Innovación, la cultura y la estructura Organizacional.
VT.-CESCP: la estructura organizacional, la innovación, la cultura y la productividad.
Tec de Mty.-IDESS: la innovación, el liderazgo, la cultura y la productividad.

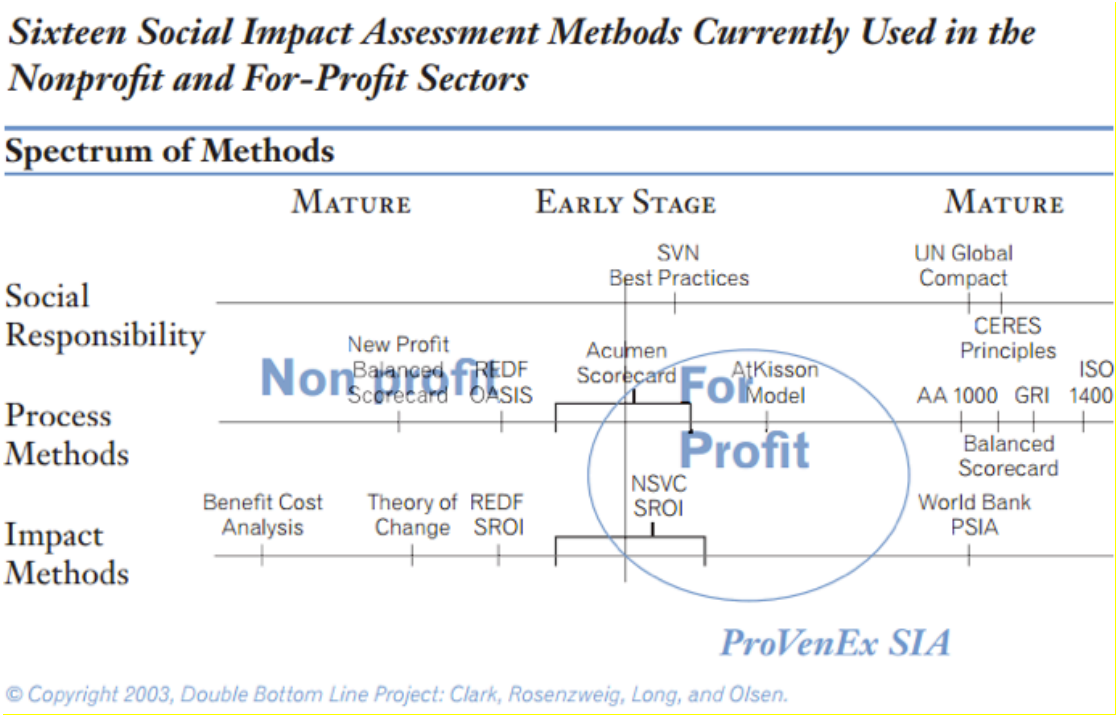
Cabe hacer notar que para Virginia Tec y el Tec de Monterrey, el liderazgo, el empoderamiento y los límites organizacionales son también factores importantes para facilitar el intraemprendimiento.

Como podemos ver, la cultura organizacional es el factor más repetido y que más influencia tiene. La cultura organizacional define en gran medida la forma en que las empresas realizan sus procesos internos y sus relaciones con el mundo exterior, lo que es crítico para determinar su rendimiento (Arango y Urrea, 2000). Si la cultura se trata como una variable, puede ser tomada como un recurso o medio para alcanzar objetivos y si ese recurso agrega valor, es diferente en sus características a la cultura de otras organizaciones y no es fácilmente imitable por los competidores. Puede convertirse en ventaja competitiva y en un activo estratégico que sustente el éxito (Barney, 1986). La inclusión de la cultura en la mayoría de las tipologías de recursos y capacidades que aparecen en la literatura justifica la elección de este intangible como uno de los factores importantes del intraemprendimiento. Igualmente, los resultados de la investigación de (Hall, 1992) fortalecen los argumentos para tal elección: una encuesta dirigida a más de ochocientos responsables empresariales dio como resultado la consideración de la cultura como uno de los recursos que contribuirían en mayor medida al éxito de sus respectivas organizaciones. Para que el Intraemprendedor pueda surgir dentro de la organización, es importante que ésta tenga una Cultura Organizacional propicia que permita a los empleados estar motivados a desarrollar ideas innovadoras y a sentirse propietarios de sus proyectos internos, sin abandonar la organización (Kuratko y Hornsby, 2005).

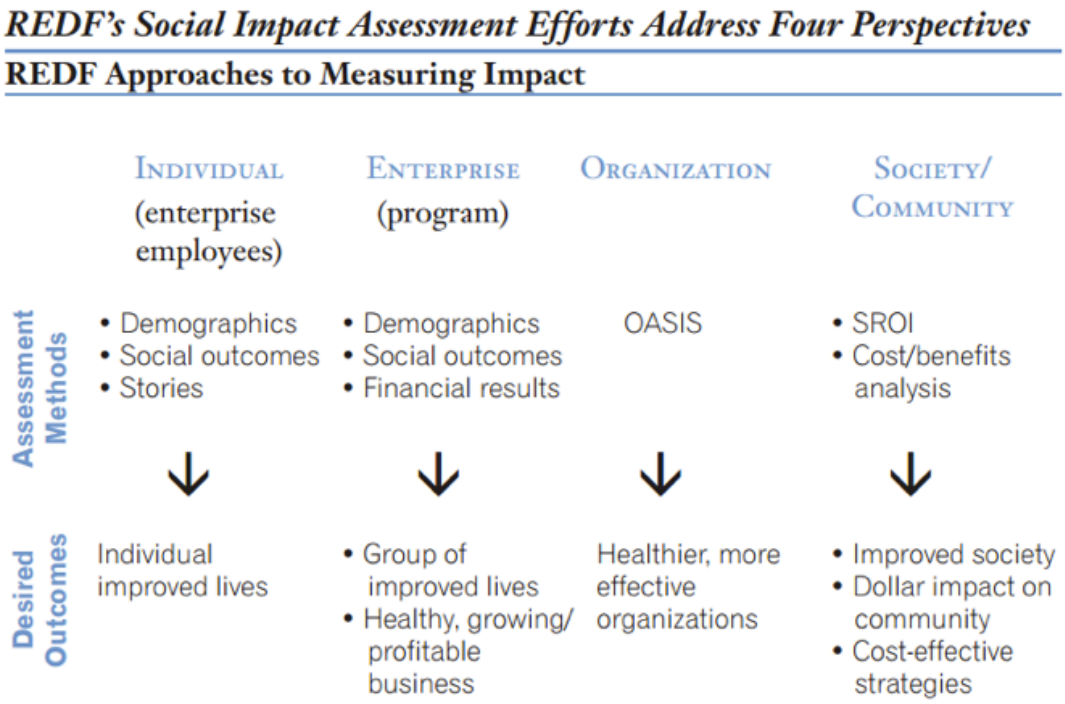
2. ¿Cuál es la mejor forma de medir el impacto social en una Fundación, Institución o Centro (FIC´s) emanados de la Universidad?
Hemos realizado una revisión de las diversas herramientas para medir el impacto social como son:

a. Evaluación Formativa (Weiss, 1998)
b. Teorías del cambio (Weiss & Bridgespan Group, Inc, 1998)
c. Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1992)
d. Acumen Fund Scorecard (McKinsey, 2001)
e. Social Return Assessment (Pacific Community Ventures.PCV, 2000)
f. Atkisson Compass Assessment for investors (AtKisson inc. 2000)
g. Ongoing Assessment of Social Impacts. OASIS (REDF, 1999)
h. Social Return On Investment. SROI (REDF, 1996)

i. Benefit-Cost analysis process. (Arsène-Jules-Ètienne-Juvénal Dupuit, 1900)
j. Poverty and Social Impact Analysis. PSIA (World Bank, 2000)
k. Modelo SCALERS (Bloom y Chatterji 2009)
l. Return of Investment. ROI (Ortega, 2012)
m. Matriz de marco lógico. (USAID, 1969)
n. Balance Wheel (TCFN, 2005)



Double Bottom Line Project: (Clark, Rosenzweig, Long, and Olsen. 2003)



Roberts Enterprise Development Fund (REDF, 2013)

Después de analizar cada una de estas herramientas y de recabar la información con cada informante clave de cada FIC, hemos encontrado que la mayoría de las Universidades usan indicadores propios y no los recomendados por la literatura especializada. Buscando con diversos autores en cuanto a la medición del Impacto Social, coincidimos con Carol Weiss (1998) que en su libro "Evaluation" contradice lo explicado anteriormente sobre las diversas técnicas de medir el impacto social. Ella comenta que el Impacto Social sólo puede verse a largo plazo. Para resultados a corto plazo es necesario ver la metodología de evaluaciones de proyectos sociales, en la cual se pueden evaluar de manera Formativa o Sumativa.

La evaluación Formativa se basa en procesos y podemos generar indicadores para medir los resultados. Estos resultados pueden medirse de manera cuantitativa o cualitativa. En la forma cualitativa podemos generar Guías de observación o rúbricas y medir desde el "Pre hasta el Post". La evaluación Sumativa evalúa el "Pre cotejándolo con el Post".

Por otro lado, en la tesis doctoral de (Ortega, 2012) encuentra que el uso de las diferentes herramientas de medición del impacto social son poco usadas. La evaluación de los resultados logrados por las incubadoras es una cuestión imprescindible. En primer lugar porque son herramientas sufragadas fundamentalmente desde lo público (Comisión Europea, 2002) en un momento de restricciones presupuestarias

Resumiendo en nuestras conclusiones, nos habíamos propuesto desarrollar un modelo integral de intraemprendimiento social desde la Universidad que apoyen a las FIC´s. Lo cual hemos logrado a través de las diversas iteraciones del modelo del caso de acuerdo a autores como son (Eisenhardt, 1989; Yin, 1984).

Por lo que concluimos que:

- Se ha desarrollado un modelo integral de intraemprendimiento social que puede ser usado por las universidades.
- Se han contrastado los factores que inciden positivamente en el desarrollo del intraemprendimiento social.
- Se ha comprobado que la cultura organizacional es una variable que favorece el intraemprendimiento social.
- Se ha comprobado que ninguna de las fundaciones emanadas de la Universidad usa las herramienta para medir el impacto social recomendada por la literatura especializada.

7. Limitaciones

- El no haber podido entrevistar presencialmente a todos los "Stakeholders" (informantes clave). Ya que, sobre todo en el caso Chile, se tuvo que hacer vía virtual. Perdiendo la riqueza de la observación presencial.
- Un mayor número de casos analizados podría posiblemente haber ayudado también a mejorar la explicación de las FIC´s en cuanto al desarrollo del modelo de intraemprendimiento, incluso llevando a una nueva versión más enriquecida o más afinada del marco teórico.
- La dificultad de contactar a los Presidentes de las FIC´s sobretodo Chile y USA.
- Nos hemos encontrado en una situación de ausencia total de técnicas cuantitativas de medición precisa de los resultados de la actividad de las FIC´s en todos los casos analizados. Es cierto que algunas FIC´s, están empezando a crear y a utilizar técnicas de medida cuantitativa, como son la Matriz de Marco Lógico, pero la mayoría sigue usando sus propios indicadores.
- Sobre la posible dificultad de generalización de los resultados, creemos que el hecho de haber realizado un estudio múltiple de casos permite el establecimiento de comparaciones, similitudes y diferencias. (Hernández, A. 2010).

8. Futuras Líneas de Investigación

- Podríamos abordar una nueva investigación desde otra técnica, modelo cuantitativo que tenga una medición precisa de los resultados de las FIC´s emanadas de la Universidad.
- Podríamos también contrastar nuestros datos con FIC´s de otros países como Canadá, Inglaterra, Australia, Japón u otros países en el continente asiático.
- También podríamos hacer una investigación en otras Universidades de Hispanoamérica.
- Otra línea e investigación en la que merece la pena profundizar, especialmente utilizando los recursos disponibles en el seno de la Unión Europea, son estudios transnacionales en casi cualquier materia, porque permiten análisis comparativos especialmente interesantes dada la situación actual de globalización económica mundial.

9. Consideraciones Finales

"La Comunidad ha incendiado nuestra conciencia al ver sus necesidades, así se

Iknextia , modelo basado en la confianza en el emprendedor, sostenido por una estructura administrativa y operativa con una finalidad : detonar el desarrollo económico y el justo desarrollo social

siente cuando la verdad es la palabra sometida, es por ello que usaremos el talento y el conocimiento del emprendimiento social, emanados de la Universidad, para mitigar sus carencias."

Figura 6.1 **Ejemplo de Intraemprendimiento Universitario** (Galdámez, C. y Lozano, J., 2

BIBLIOGRAFÍA

ACS, Z.J.; AUDRETSCH, D.B. (1988): "Innovation in large and small firms: an empirical analysis". *American Economic Review,* 78(4), pp. 678-690.

ALBERT, S.; WHETTEN, D.A. (1985): "Organizational identity. In Research in Organizational Behavior". Vol. 7, Staw BM, Cummings LL (eds). JAI Press: Greenwich, CT; 263–295.

ALDRICH, H.E.; WIEDENMAYER, G. (1993): "From traits torates: an ecological perspective on organizational foundings. In Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, and Growth". Vol. 1, Katz JA, Brockhaus RH (eds). JAI Press: Greenwich, CT; 145–195.

ALDRICH, H.E.; FIOL. C.M. (1994): "Fools rush in? The institutional context of industry creation". *Academy of Management Review* 19: 645–670.

ALDRICH, H.E. (1999): "Organizations Evolving". Sage: London.

ALVAREZ, S.; BUSENITZB, L. (2001): "The entrepreneurship of resource-based theory"

ALVORD, S.; D. BROWN, C. LETTS. (2004): "Social entrepreneurship and societal transformation. Journal of Applied Behavioral Science" 40: 260–300.

AMIT, R.; SCHOEMAKER P. J. (1993): "Strategic assets and organizational rent. "Strategic Management Journal 14 (January): 33-46.

ANDERSON, B.; WEI-SKILLERN, J. (2003): "Scaling social impact". *Stanford Social Innovation Review* 4: 23–32.

ANTONCIC, B.; HISRICH, R.D. (2003): "Clarifying the Intrapreneurship concept. Journal of Small Business and Enterprise Development" 10(1): 7-24.

ARROW; KENNETH J. (1963): "Uncertainty and the Welfare Economics of Medical Care". *The American Economic Review*, LIII: 5 (December), 941-973.

ARTHUR, W. (1989): "Competing Technologies, Increasing Returns, and Lock-In By Historical Events". *Economic Journal* 99(394), pp. 116-131.

ASHFORTH, B. E.; MAEL, F. (1989): "Social identity theory and the organization". *Academy of Management Review*, 14 (1), 20-39.

ASHOKA. About Us. Available online: https://www.ashoka.org/

ASHOKA. "What is a Social Entrepreneur?" Available online: https://www.ashoka.org/social_entrepreneur.

ATKISSON, A. y HATCHER, R.L. (2005) "The Compass Index of Sustainability: A Five-Year Review" This paper was first written as a submission to the conference

"Visualizing and Presenting Indicator Systems," organized by the Swiss Federal Bureau of Statistics, Neuchâtel, Switzerland, 14-16 March 2005.

AUSTIN, J.; STEVENSON, H.; WEI-SKILLERN, J. (2003): "Social entrepreneurship and commercial entrepreneurship: Same, different, or both?" (Working paper series no. 04-029). Harvard Business School.

AUSTIN, J.; H. STEVENSON.; J. WEI-SKILLERN. (2006): "Social and commercial entrepreneurship: Same, different or both?" *Entrepreneurship, Theory and Practice 30: 1–22.*

BAKER, W. (1990): "Market networks and corporate behavior". *American Journal of Sociology* 96: 589–625.

BARLEY, S. R. (1986): "Technology as an occasion for structuring: evidence from observations of CT scanners and the social order of radiology departments," Administrative Science Quarterly, 31: 78-108.

BARNEY, J.B. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management* 17: 99–120.

BEARSE, P. J. (1982): "A study of entrepreneurship by region and SME size". In K Vesper (ed.). *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley, MA: Babson College pp. 78-112.

BLOCK, Z.; MACMILLAN, I.C. (1993): "Corporate venturing: Creating new businesses within the firm". Boston: Harvard Business School Press.

BLOOM, P.; G. DEES. (2008): "Cultivate your ecosystem". *Stanford Social Innovation Review* 9: 46–53.

BLOOM, P.N.; CHATTERJI, A.K. (2009): "Scaling social entrepreneurial impact". *California management review*, 51, 114–133

BLOOM, P.; SMITH, B. (2010): "Identifying the Drivers of Social Entrepreneurial Impact: Theoretical Development and an Exploratory Empirical Test of SCALERS". *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(1), 126-145.

BOJICA, A. (2009): "Entrepreneurship A Nivel Organizacional: Influencia Del Conocimiento Desde Una Perspectiva Relacional". Editorial de la Universidad de Granada. GR. 2074-2009 ISBN: 978-84-692-2727-5

BOJICA, A.; FUENTES, M. (2012): "Knowledge acquisition and corporate entrepreneurship: Insights from Spanish technology-based SMEs". *Forthcoming in Journal of World Business.*

BORNSTEIN, D.; DAVIS, S. "Social Entrepreneurship: What Everyone Needs to Know". Oxford University Press: New York, NY, USA, 2010.

BORNSTEIN, D. “How to Change the World. Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas”. Oxford University Press: Oxford, UK, 2004.

BOSCHEE, J. (1998): “Merging mission and money: A board member’s guide to social entrepreneurship”. <http://www.socialent.org/pdfs/ MergingMission.pdf.> Accessed on October 30, 2004.

BOURDIEU, P. (1977): “Outline of a theory of practice”. Cambridge: Cambridge University Press.

BOYD, R.; P. J. RICHERSON. (1985): “Culture and the Evolutionary Process”. University of Chicago Press. Chicago.

BOYER, E. L. (1994). “La creación de la nueva universidad estadounidense”. The Chronicle of Higher Education, 67, 48.

BRADACH, J.L. (2003): “Going to scale: the challenge of replicating social programs”. *Stanford social innovation review*, 1, 19–25.

BROCK, D. (2008): “Social entrepreneurship teaching resources handbook: ASHOKA”. ASHOKA GLOBAL ACADEMY FOR SOCIAL ENTREPRENEURSHIP. 2008.

BULL, I.; WILLARD, G. E. (1993): “Towards a Theory of Entrepreneurship.” Journal of Business Venturing 8, 1993, pp.183-195

BURT, R. (1992): “Structural holes: The social structure of competition”. Boston: Harvard University Press.

BURT, R. S. (1997): “The contingent value of social capital”. Administrative Science Quarterly, 42(2): 339–365.

BYGRAVE, W. D.; HOFER, C. W. (1991): “Theorizing about entrepreneurship”. Entrepreneurship Theory and Practice, 16, 13-22.

CANNATELLI, B.; SMITH, B. (2010): “Assessing expected and potential social value in scaling strategies: an open innovation approach”. Presented at the *7th Satter Conference on Social Entrepreneurship;* New York University; New York, NY.

CAROL H. WEISS (1998): “Evaluation: Methods for Studying Programs & Policies” 2nd edition. Prentice Hall.

CAROLL; GLENN, R.; ELAINE MOSAKOWSKI. (1987): “The Career Dynamics of Self-employment.” Administrative Science Quarterly 32: 570-589.

CEPEDA; CARRIÓN, G. (2006): “La calidad en los métodos de investigación cualitativa: principios de aplicación práctica para estudios de casos. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa”. 29: 57-83.

CERATI, G. (1986): “El Rito”. Álbum. Signos - Soda Stereo (1986)

CERATI, G. (1995): "Ella usó mi cabeza como un revolver". Álbum. Sueño Estéreo. Sony/BMG 1995

CHELL, E. (2007): "Social Enterprise and Entrepreneurship" *International Small Business Journal* 25 (1), 5-26.

CODURAS, A.; GUERRERO, M.; PEÑA, I. (2011): "Emprendimiento Corporativo en España" GEM España – Fundación Xavier de Salas

COVIN, J. G; SLEVIN, D. P. (1991): "A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior". Entrepreneurship Theory and Practice, 16(1), 7-25.

CUERVO-CAZURRA, A. (2006): "Business groups and their types". *Asia Pacific Journal of Management* 23: (4) 419-437.

DACIN, T.; VENTRESCA M.; BEAL, B. (1999): "The embeddedness of organizations: Dialouge and directions". *Journal of Management* 25: 317–56.

DACIN, P. A.; DACIN, T. M.; MATEAR, M. (2010): "Social entrepreneurship: why we don't need a new theory and how we move forward from here". The Academy of Management Perspectives, 24(3), 37- 57.

DEARLOVE, D. (2004): "Interview: Jeff Skoll". Business Strategy Review, Vol. 15, No. 2, pp. 51-53, June 2004. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=551171>

DAVIDSON, R.J. (2003): "Affective neuroscience and psychophysiology: Toward a synthesis". *Psychophysiology* 40: 655-665.

DEES, J.G. (1998): "The meaning of social entrepreneurship. Working paper, Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership."

DEES, G. (1998): "The meaning of social entrepreneurship". <http:// www.fuqua.duke.edu/centers/case/documents/dees_SE.pdf>. Accessed on October 30, 2004.

DEES, J. G.; ELIAS, J. (1998): "The challenges of combining social and commercial enterprise". Business Ethics Quarterly, 8(1): 165–178.

DEES, G. (2001). "The meaning of social entrepreneurship". <www.fuqua.duke.edu/centers/case/ documents/dees_SE.pdf>

DEES, J.; GREGORY. (2004): "Putting Nonprofit Ventures in Perspective." In Sharon M. Oster, Cynthia W. Masarky, Samantha L. Beinhacker. Generating and Sustaining Nonprofit Earned Income, 3-18. San Francisco, Jossey-Bass.

DEES, G. (2008): "Scaling social impact research project" – annotated bibliography. <www.caseatduke.org/documents/annotated_bibliography_scalingsocialimpact.pdf>

DEFOURNY, J.; Nyssens, M. (2008): "Social enterprise in Europe: recent trends and developments". *Social Enterprise Journal*, 4(3): 202-228.

DE PABLO, I.; PIZARRO, F. (1988): "Evolución del modelo organizativo de las entidades de acción social para la inserción laboral".

DE PABLO, I. (2005): "El aprendizaje social: motor de desarrollo y cohesión social". En: *V Seminario sobre creación de empresas y entorno*. Universidad Autónoma de Madrid. Trujillo, octubre de 2005.

DÍAZ, J. C. (2002): "La creación de empresas – Revisión histórica de teorías y escuelas". Trujillo: Ediciones La Coria.

DÍAZ, J.C.; URBANO, D.; HERNANDEZ, R. (2005): "Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa". Vol. 11, Nº 3, 2005, pp. 209-230, ISSN: 1135-2533

DIMAGGIO, P. (1997): "Culture and Cognition". *Annual Review of Sociology*, 23: 263-287.

DIMAGGIO, P. J. (1988): "Interest and agency in institutional theory". In L. G. Zucker (Ed.), Institutional patterns and organizations: Culture and environment (pp. 3–22). Ballinger: Cambridge, MA.

DOHERTY, B.; J. THOMPSON. (2006): "The diverse world of social enterprise". International Journal of Social Economics 33: 361–75.

DOLLINGER, M. (1995): "Entrepreneurship: Strategies and Resources". First edition. Flossmoor IL: Irwin/Austen Press.

DOMENECH, E. (2009): "El futuro no lo escribirá un ingeniero, sino la respuesta de una necesidad". Revista Barcelona Innova.

DRAYTON, B. (2006): "Everyone a change maker: Social entrepreneurship's ultimate goal". Innovations (2006), 1, 80–96.

DRAYTON, B. (2002): "The citizen sector: Emirbeyer, M., and J. Goodwin". 1994. Network analysis, culture, and the problem of agency. American Journal of Sociology 99: 1411–54.

DRUCKER, P.F. (1985) "The Practice of Innovation", Innovation and Entrepreneurship Practice and Principles, Harper & Row, New York, pp. 19-33

DUPUIT, ARSÈNE JULES ÉTIENNE JUVÉNAL (1844): De la mesure de l'utilité des travaux publics", Annales des ponts et chaussées, Second series, 8.

DUTTON JE, DUKERICH JM. (1991): "Keeping an eye on the mirror: image and identity in organizational adaptation". Academy of Management Journal 34:517–554.

EMERSON, J. Y TWERSKY, F. (1996) "The Success, Challenge and Lessons of Non-Profit Enterprise Creation" ed., New Social Entrepreneurs. (San Francisco: The Roberts Foundation, 1996). Available for free download at http://www.redf.org/pub_nse.htm.

ETZKOWITZ, H.; LEYDESDORFF, L. (1998): “The Endless Transition: A "Triple Helix" of University-Industry-Government Relations, Introduction to a Theme Issue. Minerva, 36, 203-208.

ETZKOWITZ, H.; LEYDESDORFF, L. (2000): “The Dynamics of Innovation: From National Systems and 'Mode 2' to a Triple Helix of University-Industry-Government Relations”. *Research Policy*, 29(2), 109-123.

ETZKOWITZ, H.; WEBSTER, A.; GEBHARDT, C.; TERRA, B. R. C. (2000): “The future of the university and the university of the future: evolution of ivory tower to entrepreneurial paradigm”. *Research Policy*, 29(2), 313-330.

EVANS, M.; SYRETT, S. “Generating Social Capital? The Social Economy and Local Economic Development” European Urban and Regional Studies. January 2007 14: 55-74.

FERREIRA, J. J.; AZEVEDO, G. S.; FERNÁNDEZ, R. (2011): “Contribution of Resource-Based View and Entrepreneurial Orientation on Small Firm Growth”, Cuadernos de Gestión, Vol 11, no 1, pp.95-116, DOI: 10.5295/cdg.100185jf

FERRI, E. “Environmental Factors and Social Entrepreneurship”. Autonomous University of Barcelona Edifici B. Campus UAB. 08913 Bellaterra, Barcelona, Spain

FLIGSTEIN, N. (1997): "Social skill and institutional theory". American Behavioral Scientist 40: 397-405.

FOMBRUN C.J. (1996): “Reputation: Realizing Value from the Corporate Image”. Harvard Business School Press: Boston, MA.

FOMBRUN C.J.; SHANLEY M.T. (1990): “What’s in a name? Reputation building and corporate strategy”. Academy of Management Journal 33: 233–258.

FOSS, N; KLEIN, P; KOR, Y.; MAHONEY, J. (2008): “Entrepreneurship, Subjectivism, and the Resource-Based View: Toward A New Synthesis” Strat. Entrepreneurship J., 2: 73–94 Fowler, 2000

FREEMAN, R.; WICKS, A.; PARMAR, B. (2004): “The stakeholder theory” Organization Science. Vol. 15, No. 3, May–June 2004, pp. 364–369 ISSN 1047-7039

FREEMAN, R. (1984): “Strategic management: A stakeholder approach”. Boston: Pitman

FREEMAN, R. (1984): “Stakeholder Theory of the modern corporation”. Boston: Pitman

FUKUYAMA, F. (1995): “Trust, social virtues and the creation of prosperity”. New York: Free Press.

FUKUYAMA, F. (1997): “Trust: The social virtues and the creation of prosperity”. New York: Free Press.

FUKUYAMA, F. (1999): "Social Capital and Civil Society". IMF conference on Second Generation Reforms.
GÁLVEZ, E.; GARCÍA, D. (2001): "Cultura Intraemprendedora y su efecto sobre la innovación y el rendimiento en las MIPYMES: Un estudio empírico en el sector turístico de Colombia". Tesis Doctoral. Cartagena 2001

GÁLVEZ, E.; GARCÍA, D. (2009): "CULTURA INTRAEMPRENDEDORA Y SU EFECTO SOBRE LA INNOVACIÓN Y EL RENDIMIENTO".

GARCÍA- GUTIÉRREZ, et. al. (2006): "Sensibilización sobre nuevas formas de gestión empresarial".
GARTNER, W. (1988): "Who is the entrepreneur? Is the wrong question". American Journal of Small Business, 12(4): 11–32.

GARZÓN-CASTRILLÓN, M. A. (2011): "El aprendizaje para impulsar el intra-emprendimiento en organizaciones complejas", Ideas CONCYTEG, 6 (74), pp. 919-939.

GEM (2009): Terjesen, S.; Lepoutre, J.; Justo, R.; Bosma, N and the Global Entrepreneurship Research Association (GERA) Global Entrepreneurship Monitor.

GEM (2011). Terjesen, S.; Lepoutre, J.; Justo, R.; Bosma, N and the Global Entrepreneurship Research Association (GERA) Global Entrepreneurship Monitor.

GEM (2013). Bosma, N.; Wennekers, S.; Guerrero, M.; Amorós, J.E.; Martiarena, A.; Singer, S.; and Global Entrepreneurship Research Association (GERA)

GENT K.; ANDALAFT A. (2007): "Extensión de los postulados de la teoría de los recursos y las capacidades de la firma a campos psicológicos". Revista economía y administración. No 68, Junio 2007.

GIBB, A. (1989): "Entrepreneurship and Intrapreneurship - Exploring the Differences' in New Findings and Perspectives in Entrepreneurship". Avebury Gower. 1989. (edt. by Donkels, R. and Miettinen, A.).

GIDDENS, A. (1979): "Central problems in social theory". Berkeley, CA: University of California Press.

GIDDENS, A. (1984): "The constitution of society". Cambridge: Polity Press.

GNYAWALI, D.; MADHAVAN, R. (2001): "Cooperative networks and competitive dynamics: A structural embeddedness perspective". *Academy of Management Review* 26: 431–45.

GRANOVETTER, M. (1985): "Economic action and social structure: The problem of embeddedness".American Journal of Sociology 91: 481–510.

GRANOVETTER, M. S. (1992): "Problems of explanation in economic sociology". In N. Nohria, & R. Eccles (Eds.), Networks and organizations: Structure, form and action (pp. 25–26). Boston: Harvard Business School Press.

GRANT, H. M.; CRUTCHFIELD, L.R. (2007): "Creating high-impact nonprofits". *Stanford social innovation review*, 5, 32–41.

HAMILTON, G., G.; N. W. BIGGART (1988): "Market, culture, and authority: a comparative analysis of management and organization in the Far East". *American Journal of Sociology*, 94: s52-s94.

HANNAN, M.T.; FREEMAN, J. (1987): "The Ecology of Organizational Founding: American Labor Unions, 1836-1985", *American Journal of Sociology*, Vol. 92, pp. 910-943.

HAYEK, F. (1945): "The use of knowledge in society". *American economic review* 35: 519–30.

HERNÁNDEZ, A. (2010) "Fundaciones comunitarias en España y Portugal, y su incidencia en el desarrollo local" Tesis Doctoral para la Mención de Doctor Europeo. Cáceres, Enero de 2010.

HERNÁNDEZ, R. (2000): "Empresas gacela en Extremadura". Ediciones La Coria. Fundación Xavier de Salas. Cáceres.

HERNÁNDEZ, R. (2012) "V Seminario internacional sobre el método del caso". Extremadura, España. 2012.

HERNÁNDEZ, R.; DÍAZ, C.; URBANO, D. (2004): "Marco institucional informal de la creación de empresas: un estudio comparativo entre Cataluña y Extremadura". XVIII Congreso Anual – XIV Hispano Francés de AEDEM 2004 (Orense).

HERNÁNDEZ, R.; DÍAZ, C. (2009): "Estudio de casos y el avance del conocimiento científico". *International Journal on Case Research and Aplication*, 21 (4)

HERNÁNDEZ, R.; FUENTES, M.M; RODRÍGUEZ, L. (2009): ***"****Creación de Empresas. Aproximación al Estado del Arte. Entrepreneurship. An Approach to the State of the Art." Ed. Jurua. Lisboa,* ISBN: 978-989-8312-01-3 Dep. Legal: SE-4405-2009

HIRSCHMAN, A. 1958. The Strategy of Economic Development New Haven Yale University Press

HIRSCH, P. M.; LEVIN, D. Z. (1999): "Umbrella Advocates Versus Validity Police: A Life-Cycle Model." Organization Science, 10(2), 199-212.

HISRICH, R.D.; PETERS M.P. (2002): "Entrepreneurship". Boston, MA., Mc Graw-Gil.

HOLM, P. (1995): "The dynamics of institutionalization: Transformation processes in Norwegian fisheries". Administrative Science Quarterly, 40(3): 398–422.

HOOGENDOORN, B.; PENNINGS, E.; THURIK, R. (2010): "What Do We Know About Social Entrepreneurship: An Analysis of Empirical Research". ERIM REPORT SERIES Research in management ERS-2009-044-ORG

IRELAND, R. D.; KURATKO, D. F.; COVIN, J. G. (2003): "Antecedents, elements, and consequences of corporate entrepreneurship strategy". In D. H. Nagao (Ed.), Proceedings of the Sixty-third Annual Meeting of the Academy of Management (CD), ISSN 1543–8643.

JOHANNISSON, B.; LANDSTRÖM, H. (1997): "Research in Entrepreneurship and Small Business-State of the Art in Sweden". I Landström, H. & Frank, H. & Veciana, J. (red), Entrepreneurship and Small Business Research in Europe- An ECSB Survey. Avebury, Aldershot, UK.

JOHNSON, S. (2000): "Literature review on social entrepreneurship". Canadian Centre for Social Entrepreneurship, 16 pp.

KAPLAN, R. y NORTON, D. (1992) "The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance". HBR January-February 1992.

KISTRUCK, G.; BEAMISH, P. (2010): "The interplay of form, structure, and embeddedness in social Intrapreneurship". Entrepreneurship Theory and Practice. Vol. 34, no. 4. : 735-761.

KIHLSTROM, R.; LAFFONT, J.J. (1979): "A General Equilibrium Entrepreneurship Theory of the Firm Based on Risk Aversion". Journal of Political Economy, 87 (4), 719-48.

KIRZNER; ISRAEL M. (1997): ―Interview with Israel M. Kirzner‖ Austrian Economics Newsletter, 17(1).

KOTTER, J.P.; HESKETT J.L.; (1992): "Corporate Culture and Performance". Free Press: New York.

KURATKO, D. F.; IRELAND, R. D.; COVIN, J. G.; HORNSBY, J. S. (2005): "A Model of Middle - Level Managers, Entrepreneurial Behavior". Entrepreneurship Theory and Practice, 29 (6), 699-716

KRUEGER, N.; WELSH, D.; BROCK, D.D. (2007): "Social entrepreneurship education around the world: What have we learned so far?" Presentation to the Worldwide University Network, Chicago, IL.

LEE, C.H.: LEE, K.; PENNINGS, J. "Internal Capabilities, External Linkages, and Performance".

LIE, J. (1997): "Sociology of markets". *Annual Review of Sociology,* 23: 341–60.

LINGANE, A.; S. OLSEN. (2004): "Guidelines for social return on investment". *California management review* 46: 116–35.

LOUNSBURY, M.; GLYNN M. A. (2001): "Cultural entrepreneurship; Stories, legitimacy and the acquisition of resources". Strategic management journal. 22, 545-564.

LOW, M.B.; ABRAHAMSON E. (1997): "Movements, bandwagons, and clones: industry evolution and the entrepreneurial process". *Journal of Business Venturing,* 12: 435–458.

LUMPKIN G.T.; DESS, G.G. (1996): "Clarifying the entrepreneurial orient construct and linking it to performance". *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 1, pp. 135-172.

MAIR, J.; NOBOA, E. (2006): "Social entrepreneurship: How intentions to create a social venture are formed". In Mair, J., Robinson, J. and Hockerts, K. (Eds), Social Entrepreneurship. Palgrave Macmillan: Basingstoke, UK and New York: 121-135.

MAIR, J.; MARTI, I. (2006): "Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight". *Journal of World Business*, 41:1, 36-44.

MAIR, J.; GANLY, K. (2008): "Social Entrepreneurship as Dynamic Innovation". *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, Fall 2008, 3 (4): 79–84.

MCCLELLAND, DAVID, C. (1961): "The Achieving Society". New York: Free Press.

MCKINSEY AND COMPANY, (2002) "Developing Acumen's Performance Measurement System" (June 2002). McKinsey and Company, www.mckinsey.com.

MEYSKENS, MORIAH A."How Do Partnerships Lead to a Competitive Advantage? Applying the Resource Based View to Nascent Social Ventures" (2010). FIU Electronic Theses and Dissertations. Paper 238.

MORALES, A. (2008): "Innovación social: un proceso emergente en las dinámicas de desarrollo". Revista de Fomento Social, nº 63, pp.411-444.

NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. (1998): "Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage". *Academy of Management Review*, 23(2): 242–266.

NICHOLLS, A. (2006): "Social entrepreneurship: New models of sustainable social change". Oxford: Oxford University Press.

NICHOLLS, A. (2007): "Why measuring and communicating social value can help social enterprise become more competitive". London: Cabinet Office, Office of the Third Sector.

NORTH, D. (1986): "The New Institutional Economics". *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 142: 230-237

NORTH, D. (1990): "Institutions, institutional change and economic performance". New York: Cambridge University Press.

NUENO, P. (2005): "Emprendiendo hacia el 2010: Una renovada perspectiva global del arte de crear empresas y sus artistas". Ediciones Deusto, Barcelona.

OASIS. REDF, (1999). “Ongoing Assessment of Social Impacts”. Available on the REDF website. REDF, www.redf.org

OCAMPO, J. A. CEPAL = Ocampo, J. A.; J. MARTIN. (2003): “A decade of Light and shadow: Latin America and the Caribbean in the 1990s”. Capítulo III, Santiago: CEPAL.

OECD (2014): “Society at a Glance 2014: OECD Social Indicators”. OECD Publishing.

OECD (2014): “Society at a Glance 2014: OECD Social Indicators”. OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/soc_glance-2014-en>

OLIVER, M. (1996): “Understanding disability, from theory to practice”. London: Macmillan.

ORTEGA, GASSET J. (1930): “Misión de la Universidad, en Obras Completas”. Tomo IV (1951) (Madrid, Revista de Occidente).

ORTEGA, GASSET J. (1986): “Misión de la Universidad. Obras Completas” (12 vol.), t. IV, pp. 313-353, Alianza, Madrid 1987.

ORTEGA, GASSET, J. (1976): “Misión de la Universidad y otros ensayos afines”. Madrid. Ediciones de la Revista de Occidente. Col.el Arquero, 6a ed.1976.

PACIFIC COMMUNITY VENTURES. PCV, (2000) “Social Return Assessment. Double Bottom Line Model” Pacific Community Ventures, www.pacificcommunityventures.org.

PEREDO, A.; MCLEANB, M. (2006): “Social entrepreneurship: A critical review of the concept”. *Journal of World Business*, 41 (2006) 56–65. ELSEVIER.

PENG, M. (2003): “Institutional transitions and strategic choices”. *Academy of Management Review*, 28: 275–96.

PENROSE E.T. (1959): “The Theory of the Growth of the Firm”. Oxford University Press: New York.

PHILLS, J.; DEIGLMEIER, K.; MILLER, D. (2008): “Rediscovering social innovation”. *Stanford Social Innovation Review*, 6 (4), 34-44.

PINCHOT, G. III (1985): “Intrapreneuring”. New York: Harper & Row.

PINCHOT, G. (1987): “Innovation through Entrepreneuring”. *Research Management*, marzo-abril, vol. 30, No. 2, pp. 14-19.

POLANYI, K. (1944): “The great transformation: The political and economic origins of our time”. Boston, MA: Beacon Press.

PORTELA, M.; MASEDA, YO, GÓMEZ, N. (2002) "El Capital Social: Concepto y Estudio econométrico Sobre el capital social en España," Estudios Económicos de Desarrollo Internacional, Euro-Americano Asociación de Desarrollo Económico, vol. 2 (2).

PORTES, A. (1998): “Social capital: Its origins and applications in modern sociology”. *Annual Review of Sociology*, 24(1): 1–24.

PORTES, A.; J. SENSENBRENNER. (1993): “Embeddedness and immigration: Notes on the social determinants of economic action”. *American Journal of Sociology*, 98: 1320–50.
PUTNAM, R. (1995): “Bowling alone: America's declining social capital”. *Journal of Democracy*. Vol. 6 (1995) 1, 64-78.

PUTNAM, R. (1993): “Making democracy work”. Civic traditions in modern Italy. Princeton: Princeton University Press 1993

QUINN, R.E. y ROHRBAUGH, J. (1983). “A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis”. Management Science, 29, 363-377.

RAMÍREZ, M. S. Y GONZÁLEZ, J. R. (2011). Validación de objetos de aprendizaje abiertos a través de consultas a expertos y usuarios. Ponencia presentada en el XII Encuentro de Virtual Educa, Distrito Federal, México.

READ, S.; SARASVATHY, S. “Knowing what to do and doing what you know: Effectuation as a form of entrepreneurial expertise” IMD 2005-17

RIMAC, T.; MAIR, J. (2010): "changing patterns of resource bundles and capabilities in european social ventures (summary)". *Frontiers of Entrepreneurship Research*: Vol. 30: Iss. 19, Article 1. Available at: http://digitalknowledge.babson.edu/fer/vol30/iss19/1

ROBINSON, J. (2006): “Navigating Social and Institutional Barriers to Markets:
How Social Entrepreneurs Identify and Evaluate Opportunities.” Draft chapter to be published in J. Mair, Jeffrey. A. Robinson, and K. Hockerts, eds., Social Entrepreneurship, London: Palgrave.

ROSEMBERG, L. Y POSNER, L. (1969). “Matriz de Marco Lógico” Logical Framework Approach. USAID.

SAGAWA, S.; SEGAL, E. (2000): “Common interest, common good: Creating value through business and social sector partnership”. *California Management Review*, 42(2): 105–122.

SÁNCHEZ, M.C. (2011): “Análisis del género en las distintas fases del proceso de creación de empresas”. Tesis Doctoral para la Mención de Doctor Europeo.. Cáceres 2011.

SARASVATHY, S. (2001): “Causation and Effectuation: Toward a theoretical shift from economy inevitability to entrepreneurial contingency”. *Academy of Management Review*: Vol. 26. No. 2, 243-263.

SARASVATHY, S. (2003): “Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise”. *Academy of Management Review*.

SCHMID, A.; ROBISON, L. "Applications of Social Capital Theory". J. Agr. and Applied Econ, 27 (I), July, 1995:59-66

SCHUMPETER, J. (1942): "Capitalism, socialism and democracy". New York: Harper.

SEELOS, C.; MAIR, J. (2009): "Hope for sustainable development: how social entrepreneurs make it happen". An introduction to social entrepreneurship: voices, preconditions, contexts: 228: Edward Elgar Publishing.

SEKN (2006): "Social Exclusion Knowledge Network (SEKN)". Jennie Popay with Etheline Enoch, Heidi Johnston 3& Laetitia Rispe

SELZNICK, P. (1957): "Leadership in Administration: A Sociological Interpretation". Harper & Row, New York.

SHANE, S.; S. VENKATARAMAN (2000): "The promise of entrepreneurship as a field of research". *Academy of Management Review* 25: 217–26.

SHARIR, M.; LERNER, M. (2005): "Gauging the success of social ventures initiated by individual social entrepreneurs". *Journal of world business*, 41, 6–20.

SHARMA, P.; CHRISMAN, J. (1999): "Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship". Entrepreneurship Theory and Practice, 23(3), 11-27, ABI/INFORM Global database.

SCHEIN, E. (1988): "Organizational culture" Sloan School of Management, MIT

SHERMAN, D. (2007). "Entrepreneurial social sector organizations: factors that facilitate growth and performance." Case Western Reserve University.

SIMMS, ROBINSON (2005) = SIMMS, SHALEI, V. K.; JEFFREY ROBINSON (2005): "Activist or Entrepreneur? An identity-based model of social entrepreneurship." Paper submitted to the USASBE (2006) Conference.

SMILOR, R.W.; KOZMETSKY, G.; GIBSON, D. V. (1998): "Creating the technopolis: linking technology commercialization and economic development". Cambridge, MA. : Ballinger Publishing Company.

SMITH, B. R.; STEVENS, C. E. (2010): "Different types of social entrepreneurship: The role of geography and embeddedness on the measurement and scaling of social value". Entrepreneurship & Regional Development: Vol. 22, No. 6, pp. 575-598.

SNOW, C. C.; HREBINIAK, L. (1980): "Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance." *Administrative Science Quarterly:* 25 317-35.

STEVENSON H.; JARILLO J.C. (1990): "A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management"; Strategic Management Journal; summer; 11.

STRYJAN, AL (2006): "The Practice of Social Entrepreneurship: Theory and the Swedish Experience" *Journal of rural cooperation*, 34(2) 2006:195-224 ISSN 0377-7480

SULLIVAN, G.M.; WEERA, WARDENA, J.; CARNEGIE, K. (2003): "Social Entrepreneurship: Towards Conceptualization". International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, 8, 1, 76 90.

SWIDLER, A. (1986): "Culture in action: symbols and strategies". *American sociological Review,* 51, 273-286.

TAYLOR, M.; G. DEES.; J. EMERSON (2002): "The question of scale: Finding an appropriate strategy for building on your success". In Strategic tools for social entrepreneurs: Enhancing the performance of your enterprising nonprofit, ed.

TCFN (2005): "The Balance Wheel" Transatlantic Community Foundation Network. Bertelsmann Stiftung.

TEECE D.J.; PISANO, G.; SCHUEN A. (1997): "Dynamic capabilities and strategic management". *Strategic Management Journal*, 18(7) pp. 509-533.

THE GOLDMAN SACHS FOUNDATION (2003): "Social Impact Assessment. A Discussion Among Grantmakers" March 26, 2003 New York City

THOMAS, CLARK, CHITTIPEDDI (1994) = GIOIA, D.A.; THOMAS, J.B.; CLARK, S.M.; CHITTIPEDI, K. (1994): "Symbolism and strategic change in academia". The dynamics of sensemaking and influence. Organ. Sci.5, 363-383.

THOMPSON, J. (2008): "Social enterprise and social entrepreneurship: where have we reached?" *Social Enterprise Journal*. Vol. 4 No 2. pp 149-161.

TRUJILLO, M.; GUZMÁN, A. (2008): "Emprendimiento social - revisión de literatura". En ESTUDIOS GERENCIALES, Vol. 24 No. 109 - Octubre/Diciembre 2008. febrero, 2009.

UNIVERSIA Guadalajara (2010): "II encuentro Internacional de Rectores". 31 de Mayo y 1 de Junio 2010 Guadalajara, México

URBANO, D; DÍAZ, J. C.; HERNÁNDEZ, R (2009): "Enfoque institucional para la creación de empresas: Un desarrollo conceptual"

UZZI, B. (1996): "The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect". *American Sociological Review*, 61: 674–98.

UZZI, B. (1997): "Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness". Administrative Science Quarterly 42: 35–67.

UZZI, B.; J. GILLESPIE (1999): "Corporate social capital and the cost of financial capital: An embeddedness approach". In Corporate social capital, ed. J. Lenders and S. Gabbay, 446–59. New York: Kluwer.

UZZI, B.; R. LANCASTER (2003): "Relational embeddedness and learning: The case of bank loan managers and their clients". Management Science 49: 383–99.

VALLÉS, M. (1999): "Técnicas Cualitativas de Investigación Social". Ed. Síntesis, S.A. Madrid, España. ISBN: 84-7738-449-5.

VAN DE VEN, A., SAPIENZA, H.J. y VILLANUEVA, J. (2007): "Entrepreneurial pursuits of self and collective interests." Strategic Entrepreneurship Journal, 1: 353-370.

VARELA, R. (2009): "La academia y su labor como promotor de la creación de nuevas empresas".

VARELA, J. E.; IRIZAR, I.: "Caracterización de los Intraemprendimientos en el grupo Mondragón en España y en las empresas Ibagué en Colombia".

VECIANA, J.M. (1999): "Creación de Empresas como programa de investigación Científica". Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, Vol. 8, No. 3, pp. 11-36.

VENKATARAMAN, S. (1997): "The distinctive domain of entrepreneurship research". In J. Katz & R. Brockhaus (Eds.), Advances in entrepreneurship, firm emergence, and growth (Vol. 3, pp. 119–138). Greenwich, CT: JAI Press.

VERNIS, A. (2009): "Innovación Social a través del Mercado en las organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica". XIV Jornada Argentina del Sector Social. Buenos Aires 2008.

VYAKARNAM, S.; BAILEY, A.; MYERS, A.; BURNETT, D. (1997): "Towards an Understanding of Ethical Behavior in Small Firms", *Journal of Business Ethics*, 16(15), 1625-1636.

WEBER, K.; YUNUS, M. (2007): "Creating a World Without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism". New York, NY: Public Affairs

WEICK, K. E. (1979). "The Social Psychology of Organizing". 2nd ed. Random House: New York.

WEISS. C. H. (1972): "Evaluation Research: Methods of Assessing Program Effectiveness". Prentice-Hall; **ISBN-10:** 0132921936

WEISS. C. H. (1972): "Evaluation Research: methods for assessing program effectiveness". Englewood Cliffs, 1972.

WERNERFELT, B. (1984): "A resource-based view of the firm." *Strategic management journal*. 5 (April-June):171-180.

WENNEKERS, S.; A.R. THURIK (1999): "Linking entrepreneurship and economic growth". Small Business Economics. 13, nr. 1, 27-55.

WENNEKERS, S. (2006): "Entrepreneurship at Country Level". Economic and Non-economic determinants. Erasmus Research Institute of Management (ERIM).

WORLD BANK, (2000) "Poverty and Social Impact Analysis". (PSIA) The World Bank, 1818 H Street NW, Washington, DC 20433, USA; fax: 202-522-2422; e-mail: pubrights@worldbank.org. www.worldbank.org

YIN, R. K. (2003): "Case study research". Design and methods. (3a ed.). Thousend Oaks, Ca, EE.UU: SAGE Publications.

YUNUS, M. (1999): "Banker to the poor: Microlending and the battle against world poverty". New York: Public Affairs.

YUNUS, M. (2010): Conferencia en el Tec de Monterrey. 2007

ZAHRA, S. (1993): "Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance". *Journal of Business Venturing*: 8,319-340 0 Elsevier Science Publishing Co., Inc., 655 Avenue of the America$, New York, NY 10010

ZAHRA, S.A. (2005): "Disciplinary research and entrepreneurship scholarship". In: Alvarez, S.A., Agarwal, R., Sorenson, O. (Eds.), Handbook of Entrepreneurship Research, 2nd ed. Kluwer, New York, pp. 253 – 268.

ZAHRA, S. E.; GEDAJLOVIC, D. NEUBAUM, J. SCHULMAN. (2009): "A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges". *Journal of Business Venturing*, 24: 519–32.

ZIPF, G. (1949): "Human behavior and the principle of least effort". Reading, MA

ZUKIN, S.; DIMAGGIO, P. eds. (1990): "Structures of Capital: The Social Organization of the Economy". Cambridge: Cambridge University Press.

ANEXOS

ANEXOS:
En esta sección encontraremos la recopilación de los datos de cada uno de los casos, basándonos en la encuesta de Intraemprendimiento en las Universidades. Cuestionario para las Fundaciones, Institutos o Centros.
Veremos los casos: Tec de Monterrey, México; Universidad DUOC. UC. Chile, Universidad de Extremadura. España y Virginia Tech. University. USA.

1. ANEXO 1.- PREGUNTAS CASO.

PREGUNTAS CASO**:
"Intraemprendimiento en las Universidades"
Cuestionario para las Fundaciones o Instituciones

1. ANTECEDENTES GENERALES
a. Algunas notas históricas, económicas y sociológicas del entorno
b. Desarrollo histórico de la organización (cuándo, por quién y por qué): orígenes de la Fundación o Instituto.
¿Cómo está vinculada la Fundación o Institución con la Universidad?
¿Están permeados los valores de la Universidad en la Fundación o Institución?
¿Es la Fundación o Institución el resultado de un emprendimiento de la Universidad?
¿Considera que en la Universidad existe una cultura emprendedora?
c. Objetivos iniciales y objetivos actuales ¿Han cambiado los objetivos con el tiempo? ¿Por qué Sí o No?
d. Principales actividades de la Organización, Fundación o Institución.
e. Área que cubren: local, regional; y grupo/s objetivo y por qué
f. ¿Es una organización que otorga subvenciones, se dedica al desarrollo de capacidades individuales y/o colectivas, etc.? Enfoque dominante en la organización
g. Evaluación de la vigencia de su enfoque estratégico

2. ESTRUCTURA DE GOBIERNO Y GESTIÓN
h. Estructura organizacional: Organigrama, ¿existe un Patronato? ¿cómo se eligen los miembros del Patronato? ¿con qué frecuencia? e intereses representados en el Patronato
i. Estructura de la toma de decisiones: ¿qué determina que se opte por desarrollar una actividad y no otra? y ¿qué hacen si no hay dinero para un proyecto, pero que la comunidad lo necesita? ¿Para qué cosas dan subvenciones? ¿Cómo se distribuyen estos fondos?
j. Entorno de decisión: ¿cómo se identifica a los líderes locales, y cómo se promueve el liderazgo? ¿qué es lo que define la agenda de la Fundación y sus programas de trabajo? ¿Quién toma decisiones sobre las actividades que se deben desarrollar y cómo se realiza este proceso? ¿Cómo afecta la cultura de la Fundación o Institución en el apoyo a su comunidad?
k. Evaluación de sus procesos de gestión administrativa y de gobierno por la Fundación

3. IMPLICACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS (STAKEHOLDERS)
l. Grupos de interés y socios: ¿Qué grupos de interés existen en relación con la Fundación o Institución (incluyendo organizaciones públicas, privadas y del tercer sector); ventajas y desafíos de la relación de la Fundación o Institución con los grupos de interés; proceso de relación con los grupos de interés; identificación de los principales socios o aliados; ¿Cuáles son los roles de los diferentes socios y aliados?

m. ¿Cómo se hace la evaluación de la implicación de los grupos de interés en las estrategias de la Fundación o Institución y en sus actividades?
¿Cuáles son los motivadores de los stakeholders de su Fundación o Institución? ¿Cuáles son los comportamientos dominantes de los stakeholders en el proceso de toma de conciencia de los retos de la sociedad y en su enfoque para resolverlos?
¿Cuáles cree que sean las características que diferencian a las Fundaciones o Instituciones emprendedoras de las que no lo son?

4. LA COMUNIDAD
n. Comunidad y redes: ¿Qué elementos constituyen la comunidad? ¿Cuáles son estructuras comunitarias representativas? ¿Cuál es el papel de las estructuras comunitarias existentes y cómo ha desarrollado la Fundación o Institución su actividad: ¿apoyándose en ellas? o bien ¿construyendo nuevas estructuras? ¿Promueve la Fundación o Institución la creación de redes empresariales y sociales?
ñ. Capacidad comunitaria: ¿Ha estado la Fundación o Institución implicada en el desarrollo de capacidades comunitarias colectivas? ¿Qué quiere decir esto para la Fundación o Institución y cómo lo han hecho? ¿Cómo es de amplia la base de conocimiento de la comunidad con la que trabajan y cómo se adquiere ese conocimiento? ¿Cómo se amplía esa base?
¿Participa la Fundación o Institución en la ampliación del número de bienes comunitarios (públicos) y cómo? ¿Aportan recursos económicos (subvenciones o préstamos) directamente a la comunidad o a sus miembros? ¿Desarrollan proyectos propios o apoyan preferiblemente iniciativas ajenas? Principales retos y oportunidades de cara a su comunidad.
o. Marketing: Otros donantes: ¿Han existido casos de relación de estas comunidades sobre la que actúa su Fundación o Institución con otros donantes? ¿Cómo gestionaron aquellos donantes las actividades realizadas? ¿Cómo promueven el refuerzo de su relación con la comunidad a la que sirven?
p. Comunicación ¿Tienen una política de comunicación definida y la aplican de forma metódica?
q. ¿Cómo se evalúan los efectos producidos por la actividad de la Fundación o Institución en la comunidad?

5. AUMENTO DE LOS ACTIVOS (DEL PATRIMONIO FUNDACIONAL)
r. Activos patrimoniales permanentes totales: ¿cómo se adquirieron los activos y a lo largo de qué período de tiempo? ¿a quién pertenecen estos activos? ¿Cuáles son las fuentes de contribuciones (individuos, empresas, otras fundaciones, gobiernos, etc.)? ¿cómo se construye la dotación fundacional; principales contribuidores y principales problemas? ¿de dónde obtienen estos fondos los donantes (son fondos propios, o externos a ellos)?
s. Filantropía: ¿Existen filántropos en su territorio de actuación? ¿Qué posición adoptan frente a ellos?; Reglas y normas que facilitan u obstaculizan la filantropía en entorno de la Fundación o Institución; ¿Cómo se recaudan los recursos patrimoniales directamente relacionados con la comunidad?
t. Evaluación de los aumentos o disminuciones de sus activos y de sus rendimientos

6. SOSTENIBILIDAD
u. Fuentes principales de financiación: fondos que originan en la Comunidad - ¿existen tales fondos? ¿quién decide en qué medida acceder a ellos? ¿Tienen posibilidades de acceder a alguna financiación de largo plazo? Flexibilidad en las modalidades de

financiación - ¿existe tal cosa? ¿quién decide sobre esta materia? Retos en materia de sostenibilidad y cómo los están afrontando
v. ¿Cómo evalúan la evolución de sus parámetros de sostenibilidad?

7. MARCO TEÓRICO DE DESARROLLO
w. Liderazgo y estrategias ¿Promueven desde la Fundación o Institución la elaboración de una estrategia de desarrollo en la zona? ¿Son una institución líder en la comunidad?
x. Desarrollo económico: ¿Es para la organización un objetivo esencial? ¿Es un objetivo estatutario?
¿Dedican sus esfuerzos a la promoción de dinámicas típicamente urbanas en su comunidad (por ejemplo, economías de aglomeración, diversidad, interacción, aprendizaje, "urbanización" en general) con preferencia sobre otras?
¿Realizan un esfuerzo especial para promover la innovación?
¿Dedican sus esfuerzos a la creación de nuevas empresas y/o redes de empresas?
¿Es para su Fundación o Institución un objetivo importante promover el cambio de las instituciones, normas y convenciones existentes en la comunidad?
¿Es para su Fundación o Institución un objetivo importante actuar para mejorar las estructuras, estrategias y entornos competitivos de las empresas que operan en su comunidad objetivo?
¿Es para su Fundación o Institución un objetivo importante actuar para mejorar los factores de producción con los que cuentan las empresas (tierra, trabajo, capital y conocimiento)?
¿Existe alguna herramienta esencial que su Fundación o Institución utilice para ayudar al desarrollo económico de la que no hayamos hablado?
¿Qué otros parámetros, aparte de los económicos, consideran importantes para el desarrollo integral de su comunidad? fundación.
y. ¿Existe alguna herramienta esencial para la realización del trabajo de la fundación o Institución de la que no hayamos hablado hasta ahora?
z. ¿Cómo evalúan el desarrollo de su comunidad?

8. FORMACIÓN Y DESARROLLO DE LOS ALUMNOS
¿Existen alumnos involucrados en la Fundación o Institución?
¿Existe algún modelo de formación de alumnos que su Fundación o Institución utilice?
¿Existe alguna herramienta esencial que su Fundación o Institución utilice para ayudar al desarrollo del alumno?
¿Qué competencias (habilidades, valores, actitudes, vivencias) desarrollan en el alumno?
¿Qué instrumentos utilizan para medir esas competencias?
¿Cuáles son los aprendizajes de salida deseados (learning outcomes)?

9. IMPACTO EN LA COMUNIDAD
¿Existe algún modelo utilizado para medir el impacto de su Fundación o Institución en la comunidad?
¿Ha usado su Fundación o Institución los modelos "SROI" (Social Return of Investment), "SCALERS" (Staffing, Communicating, Alliance-building, Lobbying, Earnings-generation, Replicating and Stimulating market forces) o algún modelo híbrido cuantitativo-cualitativo?

¿Le han ayudado estos modelos en su planeación estratégica?

¿Qué decisiones ha tomado su Fundación o Institución en base a esos resultados?

¿Tiene su Fundación o Institución indicadores de desempeño?

¿Con qué periodicidad analizan los resultados de su Fundación o Institución?

*** 10. INTRAEMPRENDIMIENTO.

¿En su organización está permitido que los empleados o funcionarios inicien algunos proyectos sin tener que consultarlo con los directivos?

¿En su organización se persuade más que se obliga a los funcionarios para que participen en nuevos proyectos?

¿Los colaboradores pueden tomar decisiones autónomamente en el desarrollo de los proyectos institucionales?

¿En su Universidad las personas que toman riesgos son valoradas y bien vistas, aunque algunas veces se equivoquen?

¿La Universidad estimula que los colaboradores tomen riesgos calculados?

¿En la Universidad a las personas que generan y/o impulsan proyectos novedosos se les reconoce públicamente?

¿La Universidad recompensa económicamente a los colaboradores que generan nuevas ideas o proyectos?

¿En la organización está bien vista la generación espontánea de equipos para asuntos laborales?

¿La Universidad con frecuencia fomenta el trabajo entre colaboradores de diferentes áreas y/o niveles jerárquicos?

¿Es frecuente que las directivas se la jueguen por los proyectos de sus colaboradores?

¿Es frecuente que en la empresa se apoyen nuevos proyectos así no hayan estado en el plan estratégico o el presupuesto previamente aprobado?

¿Los equipos directivos permiten que los colaboradores usen parte de su tiempo laboral para la planeación y/o el desarrollo de los proyectos auto iniciados?

**** 11. FACTORES QUE APOYAN EL INTRAEMPRENDIMIENTO.

Una estructura organizacional de apoyo	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Autonomía en el trabajo	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Reforzamiento positivo-recompensas	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Disponibilidad del tiempo	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Límites organizacionales flexibles	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Liderazgo organizacional	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
La cultura y los sistemas de valores de la empresa	Mucho	5	4	3	2	1	Nada

Innovación	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
La estructura y los procesos	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Empoderamiento y autonomía de los empleados	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
La disponibilidad de recursos	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Propensión a la toma de riesgo	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Generación y difusión de inteligencia	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Discrecionalidad del trabajo	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Proactividad	Mucho	5	4	3	2	1	Nada

** Adaptación al cuestionario de Alejandro Hernández (Hernández, 2010)
*** Veysel et al (2009)
**** (Burgelman 1983, 1984; Kanter 1989; Stevenson & Jarillo 1990; Elenkov, Judge & Wright 2005; Hornsby et al. 2002; Hough 2008)

2. ANEXO 2.- CASO TEC. DE MONTERREY MÉXICO.

2.1. INFORMACIÓN PRIMARIA

PREGUNTAS CASO:
"Intraemprendimiento en las Universidades"
Cuestionario para las Fundaciones o Instituciones**
Caso Tec de Monterrey (IDESS)

2.1.1 Dirección de Asuntos Estudiantiles.

1. ANTECEDENTES GENERALES
a. Algunas notas históricas, económicas y sociológicas del entorno.
En un país donde se tiene cerca de 60% de personas en condiciones de pobreza, en donde existen 7.8 millones de personas que ni estudian ni trabajan (70% son mujeres) (Fuente: Encuesta Nacional de la Juventud 2010) es necesario generar una mayor cultura de solidaridad y de apoyo comunitario para los colectivos más necesitados.
b. Desarrollo histórico de la organización (cuándo, por quién y por qué): orígenes de la Fundación.
Ha sido característica del Sistema Tecnológico de Monterrey procurar la vinculación efectiva entre la educación, el empleo, el crecimiento económico y el mejoramiento social. Mejorar los niveles de vida y atenuar la desigualdad es hoy más que nunca una obligación ineludible y una de las más sensibles y trascendentes finalidades del Sistema Tecnológico de Monterrey y de todos nosotros (Fernández, J.A., 2012). Creado en el 2007 y sustentado en la misión 2015 del ITESM, El Instituto para el Desarrollo Social Sostenible (IDeSS) contempla formar personas éticas, íntegras, honestas, así como profesionistas competitivos y ciudadanos comprometidos con el desarrollo de sus comunidades. Lo anterior, mediante la estrategia 7 que consiste en establecer centros de transferencia del conocimiento para el desarrollo social sostenible.

¿Cómo está vinculada la Fundación o Institución con la Universidad?

Es Misión del Tecnológico de Monterrey formar personas íntegras, éticas, con una visión humanística y competitivas internacionalmente en su campo profesional, que al mismo tiempo sean ciudadanos comprometidos con el desarrollo económico, político, social y cultural de su comunidad y con el uso sostenible de los recursos naturales.

A través de sus programas educativos y de investigación y desarrollo el Tecnológico de Monterrey forma personas y transfiere el conocimiento para:

- Promover la competitividad internacional de las empresas con base en el conocimiento, la innovación, el desarrollo tecnológico y el desarrollo sostenible.
- Desarrollar modelos de gestión de empresas para competir en una economía globalizada.
- Crear, implantar y transferir modelos y redes de incubadoras para contribuir a la generación de empresas.
- Colaborar en la profesionalización de la administración pública y analizar y plantear políticas públicas para el desarrollo del país.
- Contribuir al desarrollo sostenible de la comunidad con modelos y sistemas innovadores para mejorarla en lo educativo, social, económico y político.
- En esta misión 2015, que en su estrategia 7 dice: "establecer centros de transferencia del conocimiento para el desarrollo social sostenible".
- Dentro de este desarrollo social, los programas para el Desarrollo Social Sostenible están presentes en comunidades marginadas de todo el país a través de los Centros Comunitarios de Aprendizaje y las Incubadoras sociales con el apoyo de alumnos y profesores.

¿Están permeados los valores de la Universidad en la Fundación o Institución?
El Tecnológico de Monterrey lleva a cabo una importante labor de desarrollo sostenible en las comunidades marginadas a través de la participación de sus alumnos, quienes gracias a su formación en ética, humanidades y ciudadanía, entienden la realidad de los entornos más desprotegidos y, al mismo tiempo, crean junto con estos sectores, soluciones para mejorar su economía y educación a través del Servicio Social Comunitario, los Centros Comunitarios de Aprendizaje y las Incubadoras Sociales, que ofrecen programas educativos de secundaria y preparatoria, programas de emprendimiento para la incubación de microempresas y programas de desarrollo social sostenible en áreas de autoconstrucción, salud y nutrición y asesoría legal, entre otras.

Con todas estas acciones, el Sistema Tecnológico de Monterrey realiza aportaciones significativas para reducir el rezago educativo, promover el emprendimiento y apoyar la atención médica de los sectores de la base de la pirámide social, con el fin de construir una sociedad incluyente y solidaria.

¿Es la Fundación o Institución el resultado de un emprendimiento de la Universidad?
Así es, es un emprendimiento corporativo, generado por la alta administración.

¿Considera que en la Universidad existe una cultura emprendedora?
Sí, demostrado en hechos, de alguna forma está integrovivenciado en la comunidad Tec. Algunos datos son:

Estudiantes del Tec que asesoran a microempresas	1,497
Incubadoras sociales en operación	68
Microempresas atendidas	1,118

Empleos generados (acumulados)	3,763
Empresas graduadas (del proceso de incubación)	99

c. Objetivos iniciales y objetivos actuales ¿Han cambiado los objetivos con el tiempo?¿Por qué Sí o No?

No, a partir del 2000 en el que se generó la Misión 2015 estos objetivos no han cambiado.

d. Principales actividades de la Organización, Fundación o Institución.

e. Área que cubren: local, regional y grupo/s objetivo y ¿por qué?
Existen Incubadoras sociales asociadas a los 31 campus del sistema, por lo que se puede decir que se tiene una cobertura nacional.

f. ¿Es una organización que otorga subvenciones, se dedica al desarrollo de capacidades individuales y/o colectivas, etc.? Enfoque/s dominante/s en la organización.
La institución primordialmente se enfoca en la formación, desarrollo y apoyo a la comunidad.

g. Evaluación de la vigencia de su enfoque estratégico
A la fecha, después de 5 años de su fundación, podemos decir que se han alcanzado los objetivos trazados.

2. ESTRUCTURA DE GOBIERNO Y GESTIÓN

h. Estructura organizacional: Organigrama ¿Existe un Patronato? ¿cómo se eligen los miembros del Patronato? ¿con qué frecuencia e intereses representados en el Patronato?

Ejemplo Programa IKNEXTIA

Mesa Directiva Operativa	**Consejo Administración**
Presidente: Juan Lorenzo González Zúñiga	Presidente/Representante Legal: Lic. Jorge Carlos Lozano Laín.
Tesorero (administración y campañas financieras): Hernán Montfort Alcantar	Vicepresidente: Keila Corina Galdámez Roque (será el próx. Presidente, elecciones a 1 año)
Secretario: Jorge Quesada	Secretario: Marbelia Tienda Delgado
Vocalía de Relaciones Públicas	Tesorero: Guiomar Morales Navarrete
Vocalía de Gestión (contenido y apoyo didáctico)	Vocales: Juan Lorenzo González Zúñiga
SAIIS	Tutor: Christian Hernando Salazar Mantilla, Miguel Elias Lases
SAIME	Joaquín Cerda González.
SAIBT	Yadira Alejandra Meza Guerrero.
PLEI	Agueda Carolina Gon Martínez.
CAM	Jaime Cortez González
CEF	Asesores:
AEBMAC	Dr. Jaime Rafael Silva Castán
Dejando Huella	Dr. José Humberto Guevara Balderas
	Salomón Faz Apodaca
	Diana Palau
Vocalía de Desarrollo Social: Samantha Catalina Guerrero Putz	Comisario: Rosa Gloria Alanís Sierra.
Tutor 1: Christian Salazar	
Tutor 2: Miguel Elías Lases	

Cada año hay elecciones, el Vicepresidente ocupará el siguiente período la Presidencia.

i. Estructura de la toma de decisiones: ¿qué determina que se opte por desarrollar una actividad y no otra? y ¿qué hacen si no hay dinero para un proyecto, pero la comunidad lo necesita?

Estas decisiones se toman en las juntas semanales y se toman habiendo quorum (la mitad de los miembros más uno).

¿Para qué cosas dan subvenciones?

Se apoya a la comunidad en base a un tabulador, pero siempre priorizando a la mujer emprendedora.

¿Cómo se distribuyen estos fondos?

40% capital de reserva
40% Microfinanciamiento
10% Apoyos especiales
10% Gastos de operación

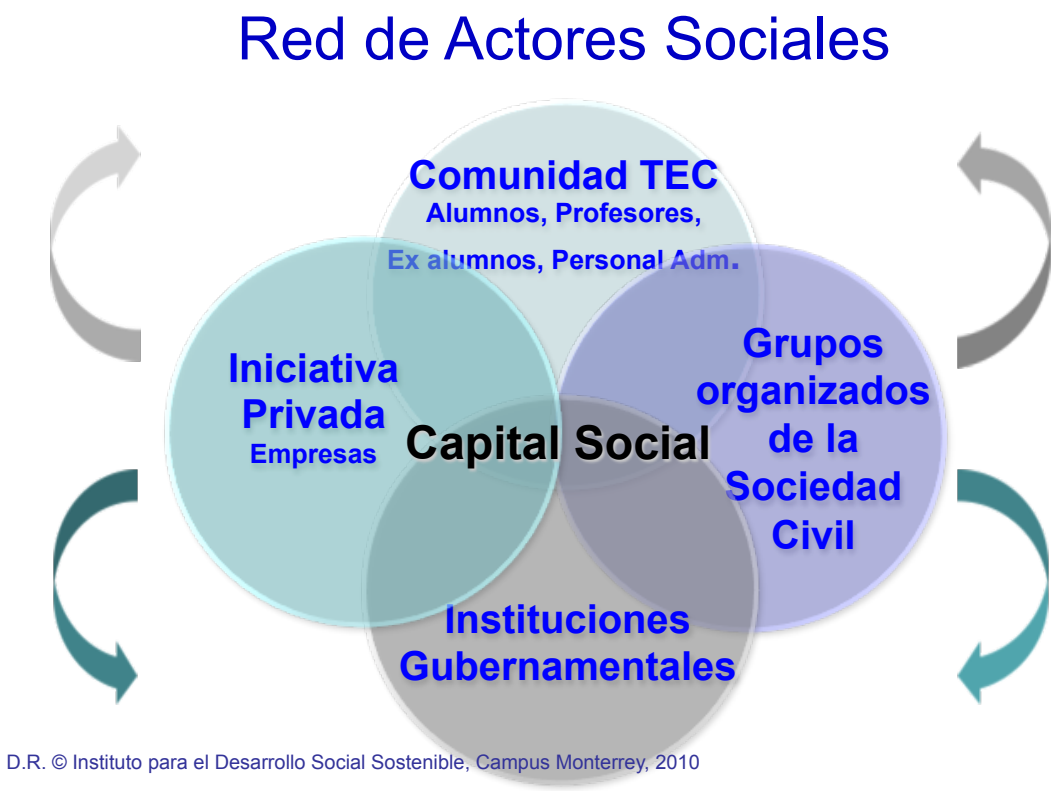
j. Entorno de decisión: ¿cómo se identifica a los líderes locales y cómo se promueve el liderazgo? ¿qué es lo que define la agenda de la Fundación y sus programas de trabajo? ¿quién toma decisiones sobre las actividades que se deben desarrollar y cómo se realiza este proceso?
Los líderes de la comunidad son seleccionados en base a la interacción con ellos. Se seleccionan y se trabaja con ellos en capacitación en habilidades y oficios, plan de negocios, contabilidad, administración, etc. y después de un año se trabaja para iniciar la microempresa. Todo en base al modelo de desarrollo social del IDESS.

¿Cómo afecta la cultura de la Fundación o Institución en el apoyo a su comunidad?
Fomentamos la cultura emprendedora.

¿Considera que existe en su Fundación o Institución una cultura emprendedora? ¿Por qué?
Sí, por estar en nuestra misión y tener indicadores para validarlo.

k. Evaluación de sus procesos de gestión administrativa y de gobierno por la Fundación
Por ahora sólo usamos indicadores pero queremos fortalecer la evaluación con sistemas como SCALLERS o la tasa de retorno social.

3. IMPLICACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS (STAKEHOLDERS)
l. Grupos de interés y socios: ¿qué grupos de interés existen en relación con la Fundación o Institución (incluyendo organizaciones públicas, privadas, y del tercer sector)?
Existen: directivos, profesionistas, académicos, alumnos, padres de familia, organizaciones de la sociedad civil, beneficiarios de los proyectos.



Ventajas y desafíos de la relación de la Fundación o Institución con los grupos de interés:
La vinculación y articulación de las partes es la clave del éxito.

Proceso de relación con los grupos de interés; identificación de los principales socios o aliados:
Existen relaciones semanales y mensuales con los principales actores de la institución.

¿Cuáles son los roles de los diferentes socios y aliados?
Están definidos en el manual de operación del IDESS

m. ¿Cómo se hace la evaluación de la implicación de los grupos de interés en las estrategias de la Fundación o Institución y en sus actividades?
Existen Juntas de planeación al inicio de cada período y sesiones de evaluación al término del mismo.

¿Cuáles son los motivadores (drivers) de los stakeholders de su Fundación o Institución?
Un deseo genuino de apoyo a la comunidad, liderazgo, compartir, dar y darse a los demás.

¿Cuáles son los comportamientos dominantes de los stakeholders en el proceso de toma de conciencia de los retos de la sociedad y en su enfoque para resolverlos?
De apoyo a la comunidad, pero de una forma razonada, para optimizar los recursos con los que se cuentan.

¿Cuáles cree que sean las características que diferencian a las Fundaciones o Instituciones emprendedoras de las que no lo son?
Perseverancia, menor temor al riesgo de fracasar, visualización de las oportunidades.

4. LA COMUNIDAD
n. Comunidad y redes: ¿Que elementos constituyen la comunidad?
Comunidades urbano–marginadas en los últimos tres deciles de acuerdo a la FONAPO.

¿Cuáles son estructuras comunitarias representativas?
Trabajamos alrededor de los Centros Comunitarios socios, donde implementamos incubadoras sociales.

¿Cuál es el papel de las estructuras comunitarias existentes y cómo ha desarrollado la Fundación o Institución su actividad: apoyándose en ellas, o bien construyendo nuevas estructuras?
Nos apoyamos en las comunidades trabajadas por la Secretaría de Desarrollo Social gubernamental.

¿Promueve la Fundación o Institución la creación de redes empresariales y sociales?
Sí, a través del IDESS se han generado 11 incubadoras sociales en Monterrey que trabajan como una red de apoyo.

ñ. Capacidad comunitaria: ¿Ha estado la Fundación o Institución implicada en el desarrollo de capacidades comunitarias colectivas?
Así es, capacitación (habilidades y oficios), educación (prepa net), salud (brigadas médicas), vivienda (Teno vivienda).

¿Qué quiere decir esto para la Fundación o Institución y cómo lo han hecho?
Desarrollo comunitario y se ha logrado con la vinculación de los actores.

¿Cómo es de amplia la base de conocimiento de la comunidad con la que trabajan, y cómo se adquiere ese conocimiento, cómo se amplía esa base?
Con capacitación y trabajo comunitario a través del tiempo.

¿Participa la Fundación o Institución en la ampliación del número de bienes comunitarios (públicos) y cómo?
Sí, a través de gestión con autoridades municipales, estatales y federales.

¿Aportan recursos económicos (subvenciones o préstamos) directamente a la comunidad o a sus miembros?
Los apoyamos a la gestión de fondos del gobierno.

¿Desarrollan proyectos propios o apoyan preferiblemente iniciativas ajenas?
Apoyamos todo tipo de proyectos de desarrollo, dando preferencia a los propios.

Principales retos y oportunidades de cara a su comunidad
Luchar contra la apatía, discriminaciones de género, educación y capacitación.

o. Marketing: Otros donantes: ¿Han existido casos de relación de estas comunidades sobre la que actúa su Fundación o Institución con otros donantes?
El gobierno ha apoyado pero en forma intermitente.

¿Cómo gestionaron aquellos donantes las actividades realizadas? ¿Cómo promueven el refuerzo de su relación con la comunidad a la que sirven?
Lo llegan a hacer a través de los centros comunitarios.

p. Comunicación ¿Tienen una política de comunicación definida y la aplican de forma metódica?
Se está trabajando en mejorar la comunicación.

q. ¿Cómo se evalúan los efectos producidos por la actividad de la Fundación o Institución en la comunidad?
A través de indicadores, SROI

5. AUMENTO DE LOS ACTIVOS (DEL PATRIMONIO FUNDACIONAL)
r. Activos patrimoniales permanentes totales: ¿cómo se adquirieron los activos y a lo largo de qué período de tiempo?
Se han adquirido primordialmente por apoyo del ITESM a lo largo de 5 años de vida.

¿A quién pertenecen estos activos?
Al IDESS

¿Cuáles son las fuentes de contribuciones (individuos, empresas, otras fundaciones, gobiernos, etc.)?
Donativos de empresas, apoyos gubernamentales, participación comunitaria.

¿Cómo se construye la dotación fundacional; principales contribuidores y principales problemas?
La principal fuente de manutención es el Tec de Monterrey, aunque existen donantes que apoyan.
¿De dónde obtienen estos fondos los donantes (son fondos propios o externos a ellos)?
Primordialmente son fondos propios de Empresas.

s. Filantropía: ¿Existen filántropos en su territorio de actuación?
Sí existen.

¿Qué posición adoptan frente a ellos?; Reglas y normas que facilitan u obstaculizan la filantropía en entorno de la Fundación o Institución:
Existen normas para recibir patrocinios y donativos, en efectivo y en especie.

¿Cómo se recaudan los recursos patrimoniales directamente relacionados con la comunidad?
Principalmente a través del gobierno.

t. Evaluación de los aumentos o disminuciones de sus activos y de sus rendimientos.
Se han incrementado a través del tiempo gracias a las vinculaciones.

6. SOSTENIBILIDAD
u. Fuentes principales de financiación: fondos que originan en la Comunidad - ¿existen tales fondos?
No los suficientes, la mayoría son fondos gubernamentales o del Tec de Monterrey.

¿Quién decide en qué medida acceder a ellos?
La Dirección del IDESS y sus consejeros.

¿Tienen posibilidades de acceder a alguna financiación de largo plazo?
Sí, sería posible aun y cuando no se ha hecho por ahora.

Flexibilidad en las modalidades de financiación - ¿existe tal cosa? ¿quién decide sobre esta materia?
La Dirección del IDESS y sus consejeros.

Retos en materia de sostenibilidad y cómo los están afrontando
Buscando generar recursos vía la comunidad.

v. ¿Cómo evalúan la evolución de sus parámetros de sostenibilidad?
A través de indicadores.

7. MARCO TEÓRICO DE DESARROLLO
w. Liderazgo y estrategias ¿Promueven desde la Fundación o Institución la elaboración de una estrategia de desarrollo en la zona?
Así es, a través del modelo de desarrollo del IDESS

D.R. © Instituto para el Desarrollo Social Sostenible, Campus Monterrey, 2010

¿Son una institución líder en la comunidad?
Así es.

x. Desarrollo económico: ¿Es para la organización un objetivo esencial? ¿Es un objetivo estatutario?

La sostenibilidad es parte de la misión del IDESS, pero el desarrollo de la comunidad es la prioridad.

¿Dedican sus esfuerzos a la promoción de dinámicas típicamente urbanas en su comunidad (por ejemplo, economías de aglomeración, diversidad, interacción, aprendizaje, "urbanización" en general) con preferencia sobre otras?
¿Realizan un esfuerzo especial para promover la innovación?
Sí, en las juntas de planeación.

¿Dedican sus esfuerzos a la creación de nuevas empresas y/o redes de empresas?
Así es, en conjunto con otros actores acabamos de generar una microfinanciera IKNEXTIA.

¿Es para su Fundación o Institución un objetivo importante promover el cambio de las instituciones, normas y convenciones existentes en la comunidad?
Promovemos la adaptación a las situaciones del mercado.

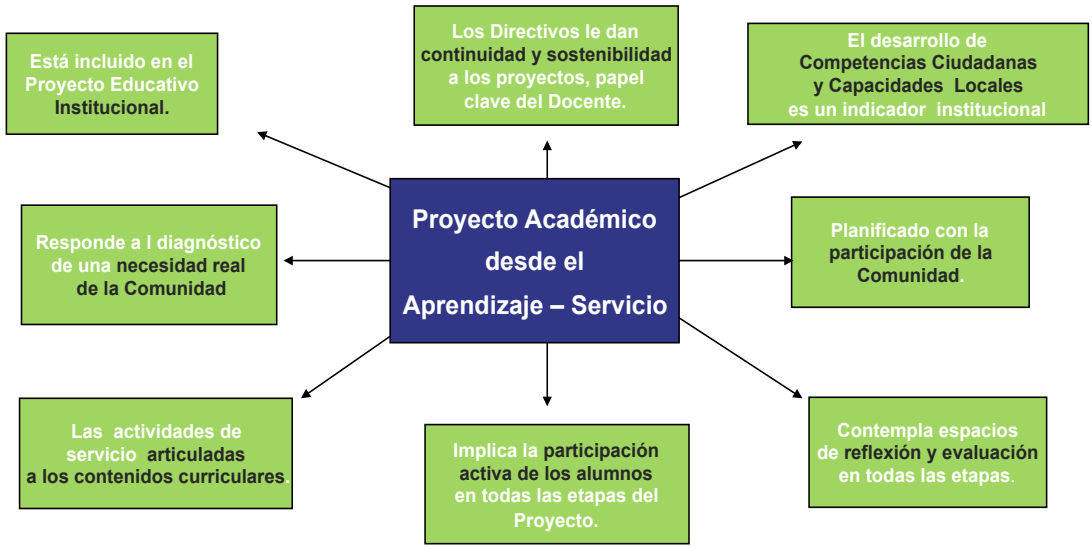
¿Es para su Fundación o Institución un objetivo importante actuar para mejorar las estructuras, estrategias y entornos competitivos de las empresas que operan en su comunidad objetivo?
Primordialmente nos enfocamos al desarrollo de la comunidad.
¿Es para su Fundación o Institución un objetivo importante actuar para mejorar los factores de producción con los que cuentan las empresas (tierra, trabajo, capital y conocimiento)?
Buscamos apoyarlos en la maximización de sus utilidades.

¿Existe alguna herramienta esencial que su Fundación o Institución utilice para ayudar al desarrollo económico de la que no hayamos hablado?
¿Qué otros parámetros, aparte de los económicos, consideran importantes para el desarrollo integral de su comunidad?
Los parámetros de desarrollo comunitario, capital social.

y. ¿Existe alguna herramienta esencial para la realización del trabajo de la fundación o Institución de la que no hayamos hablado hasta ahora?
¿Cómo evalúan el desarrollo de su comunidad?
A través de indicadores.

8. FORMACIÓN Y DESARROLLO DE LOS ALUMNOS
¿Existen alumnos involucrados en la Fundación o Institución?
Sí.
¿Existe algún modelo de formación de alumnos que su Fundación o Institución utilice?

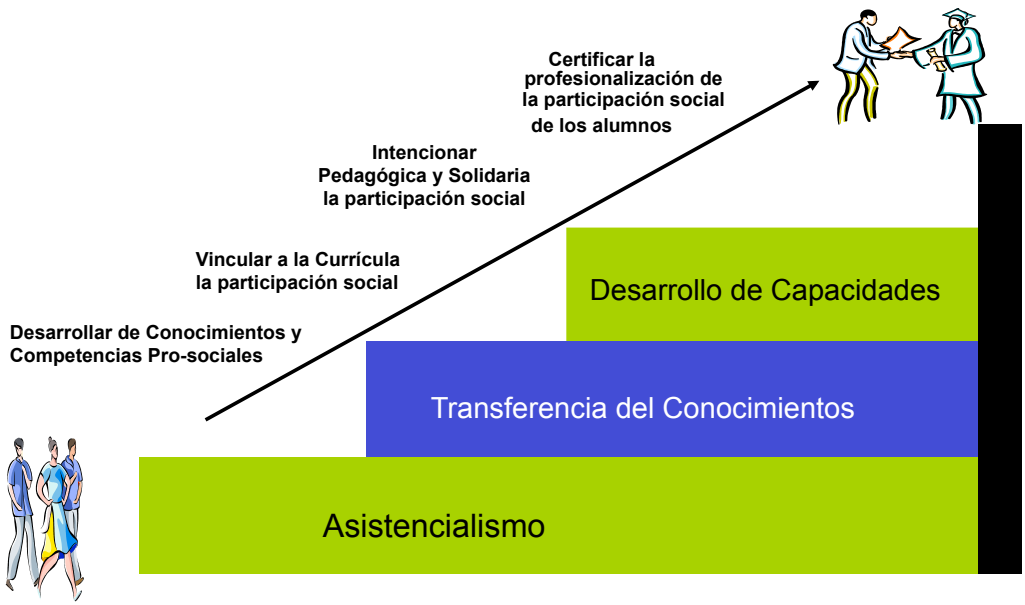
La ciudadanía activa incorporada al Modelo Educativo del TEC



D.R. © Instituto para el Desarrollo Social Sostenible, Campus Monterrey, 2010

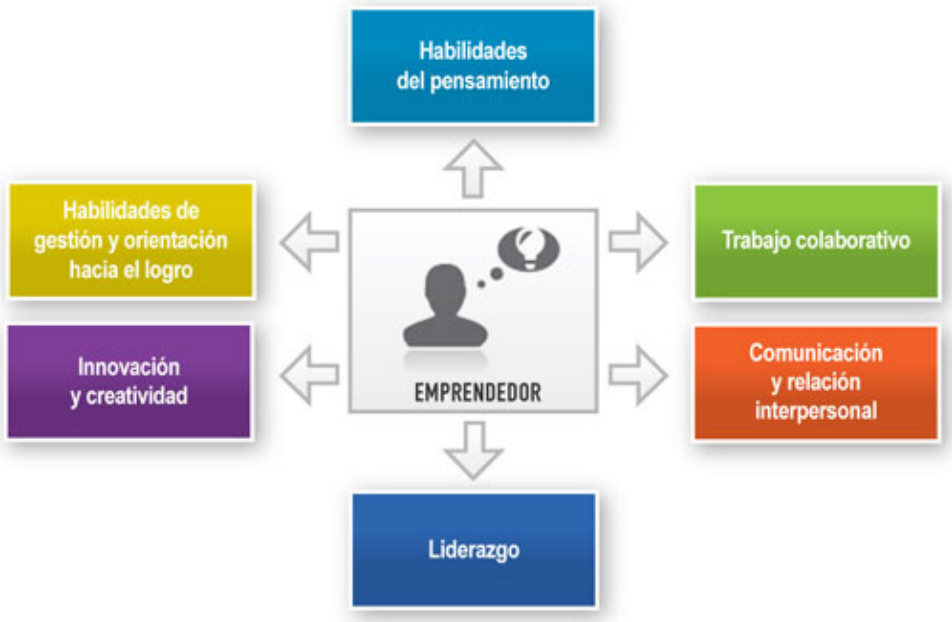
¿Existe alguna herramienta esencial que su Fundación o Institución utilice para ayudar al desarrollo del alumno?

Transformación social desde el enfoque educativo



D.R. © Instituto para el Desarrollo Social Sostenible, Campus Monterrey, 2010

¿Qué competencias (Habilidades, valores, actitudes, vivencias) desarrollan en el alumno?



¿Qué instrumentos utilizan para medir esas competencias?
Proyecto 1, 4,7 del Centro de Vida y Carrera a través del psycowin.

¿Cuáles son los aprendizajes de salida deseados (learning outcomes)?
Formar ciudadanos comprometidos con el desarrollo de su comunidad en lo económico, político, social y cultural.

9. IMPACTO EN LA COMUNIDAD

¿Existe algún modelo utilizado para medir el impacto de su Fundación o Institución en la comunidad?
Básicamente indicadores.

¿Ha usado su Fundación o Institución los modelos "SROI" (Social Return of Investment), "SCALERS" (Staffing, Communicating, Alliance-building, Lobbying, Earnings-generation, Replicating and Stimulating market forces) o algún modelo híbrido cuantitativo – cualitativo?
No, aun no

¿Le han ayudado estos modelos en su planeación estratégica? ¿Qué decisiones ha tomado su Fundación o Institución en base a esos resultados?
En base a los indicadores llevamos a cabo la planeación semestral.

¿Tiene su Fundación o Institución indicadores de desempeño?
Así es, tanto a nivel Monterrey, como a nivel nacional.

¿Con qué periodicidad analizan los resultados de su Fundación o Institución?
Semestralmente

10. INTRAEMPRENDIMIENTO

¿En su organización es permitido que los funcionarios inicien algunos proyectos sin tener que consultarlo con los directivos?
Sí, pero no es bien visto.

¿En su organización se persuade más que se obliga a los funcionarios para que participen en nuevos proyectos?
Existe una cultura de orden, si sale en la planeación se ejecuta, sin llegar a la obligación.

¿Los colaboradores pueden tomar decisiones autónomamente en el desarrollo de los proyectos institucionales?
Sí, en la mayoría de los casos.

¿En su empresa las personas que toman riesgos son valoradas y bien vistas, aunque algunas veces se equivoquen?
No en todos los casos.

¿La empresa estimula que los colaboradores tomen riesgos calculados?
No necesariamente.

¿En la empresa a las personas que generan y/o impulsan proyectos novedosos se les reconoce públicamente?
No en todos los casos.

¿La empresa recompensa económicamente a los colaboradores que generan nuevas ideas o proyectos?
No

¿En la organización está bien vista la generación espontánea de equipos para asuntos laborales?
Se apoya el desarrollo de grupos colaborativos interdisciplinarios.

¿La empresa con frecuencia fomenta el trabajo entre colaboradores de diferentes áreas y/o niveles jerárquicos?
Algunas veces

¿Es frecuente que las directivas se la jueguen por los proyectos de sus colaboradores?
No

¿Es frecuente que en la empresa se apoyen nuevos proyectos aunque no hayan estado en el plan estratégico o el presupuesto previamente aprobado?
No necesariamente

¿Las directivas permiten que los colaboradores usen parte de su tiempo laboral para la planeación y/o el desarrollo de los proyectos auto iniciados?
Sí existe este apoyo.

FACTORES QUE APOYAN EL INTRAEMPRENDIMIENTO.

Una estructura organizacional de apoyo	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Autonomía en el trabajo	Mucho	5	4	3	2	1	Nada

Reforzamiento positivo-recompensas	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Disponibilidad del tiempo	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Límites organizacionales flexibles	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Liderazgo organizacional	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
La cultura y los sistemas de valores de la empresa	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Innovación	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
La estructura y los procesos	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Empoderamiento y autonomía de los empleados	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
La disponibilidad de recursos	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Propensión a la toma de riesgo	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Generación y difusión de inteligencia	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Discrecionalidad del trabajo	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Proactividad	Mucho	5	4	3	2	1	Nada

PREGUNTAS CASO:
"Intraemprendimiento en las Universidades"
Cuestionario para las Fundaciones o Instituciones**
Caso Tec de Monterrey (IDESS)

2.1.2 Martha Maqueo

Entrevista con la ingeniera Martha Maqueo, directora del Instituto de Desarrollo Social Sostenible

Jorge Lozano: Martha, vamos a comenzar con una entrevista acerca del intra emprendimiento social de las universidades, en este caso el IDESS. La primera pregunta que te voy hacer es ¿existe en el IDESS algún modelo utilizado para medir el impacto utilizado en la comunidad?

Martha Maqueo: No, no como un modelo, hemos tratado de definir algunas acciones para empezar justamente a medir el impacto que estamos teniendo pero en ese ejercicio nos estamos topando con que estamos trabajando en una diversidad de actividades muy amplia y eso hace que se complique un poco más hacer esta evaluación; además de que en el pasado estábamos teniendo actividades intermitentes, me refiero con esto a que estábamos a lo mejor un semestre o un año en una escuela, en la comunidad y el año siguiente brincábamos a otro o en la misma comunidad, no continuábamos con el proyecto; entonces a partir de ese análisis hemos pensado un poquito en acotar nuestro

ámbito de impacto y también en buscar tener mayor continuidad en las comunidades, esto es con el fin de poder evaluar el impacto.

Jorge Lozano: Sé que habían iniciado con algo de la matriz de marco lógico ¿no lo continuaron?

Martha Maqueo: Sí pero esa matriz de marco lógico la estamos haciendo dependiendo la comunidad, por ejemplo ahorita los trabajos que se han estado haciendo van mucho más avanzados aquí en la comunidad de la campana pero yo creo que mucho del avance que hemos podido realizar ahí tiene que ver por el apoyo que hemos recibido del sistema por el proyecto Distrito Tec, porque de alguna manera, las personas que están ahí tienen mayor disponibilidad de tiempo, creo que nuestro tema aquí en el Departamento es que nos hace falta tiempo para invertirle en ese tipo de cosas. En resumen la respuesta es "sí" pero creo que no hemos terminado.

Jorge Lozano: ¿Tiene el IDESS indicadores de desempeño?

Martha Maqueo: Tenemos algunos indicadores como el número de alumnos beneficiados, el número de beneficiados en las diferentes actividades, tenemos otro indicador que nos dice el número de alumnos haciendo servicio social, el número de horas de servicio social. Sí tenemos indicadores, alguno de esos son aquellos que te mencioné, también 'voluntariado' es un tema que estamos empezando a medir cuántos alumnos participan en esas actividades sin tener que hacerlo por obligación.

Jorge Lozano: Vamos a pasar a otro punto. Este primer punto fue de impacto a la comunidad… vamos a pasar al punto de intra emprendimiento. ¿En tu organización es permitido que los funcionarios inicien algún proyecto sin consultarlo a sus jefes?

Martha Maqueo: Sí, pero sin embargo yo también creo que esto depende mucho de la magnitud del proyecto, creo que hay proyectos cuyo impacto puede ser muy grande por lo que el recurso que se requiere para hacerlo sería mayor, entonces, en ese sentido se tendría que tener el visto bueno de una autoridad superior; sin embargo yo creo que la mayoría de los proyectos en los que andamos trabajando la comunidad, es la autogestión del mismo Departamento lo que regula.

Jorge Lozano: ¿En el IDESS se persuade más que se obliga a los funcionarios para la participación de proyectos?

Martha Maqueo: Se persuade, aunque en este momento y nada más como reflexión y, a lo que diría que se pudiera tomar como obligar a que no se haga esto; es decir, el pedir que nos enfoquemos, que si bien es importante la innovación y el probar otro tipo de cosas, creo que también es importante darle continuidad a los proyectos en la comunidad sobre todo por la comunidad misma; porque vamos y tocamos una comunidad, hacemos un trabajo de un semestre o un año con ellos y luego los dejamos y el sentimiento de abandono que se empieza a dar en esas comunidades, yo creo que salta.

Jorge Lozano: ¿En el IDESS los colaboradores pueden tomar sus propias decisiones autónomamente en el desarrollo de los proyectos institucionales?

Martha Maqueo: Sí, en todos estos procesos se ofrecen alternativas para los alumnos para el servicio social; de trabajo en la comunidad, de todo lo que están haciendo con los grupos estudiantiles, la verdad es que autónomamente lo hacen los colaboradores de Formación Social, coordinación con la gente de Desarrollo Estudiantil, con la gente de Emprendimiento, con la gente de Liderazgo Social, yo creo que tienen autonomía bastante alta, creo yo.

Jorge Lozano: En el IDESS ¿la gente que toma riesgo es valorada y bien vista aunque algunas veces se equivoque?

Martha Maqueo: Sí, yo creo que es parte del proceso de formación de las personas y en un ámbito como éste, la verdad es que sí se les permite que tomen decisiones; que traten con bastante autonomía… aquí a lo mejor solamente es donde hacemos mucha insistencia en el cuidado con los alumnos de la Institución que participan en esas actividades. Ahí es en donde a lo mejor sí se limitan los grados de libertad en términos de no permitirles que se vayan solos; en términos de pedirles que estén monitoreando dónde andan, que no haya actividades individuales sino que sean en grupos. Yo creo que solamente si estaba un poco acotado los grados de libertad en la variable que tiene que ver con salvaguardar la integridad de los alumnos del Tec y de la propia comunidad Tec ya que también somos corresponsables de esto. Fuera de eso yo creo que también es parte del proceso de que las personas ejecuten una actividad donde es probable que se equivoquen y pues en ese contexto lo enmarcamos pero creo que es preferible que se equivoquen a que no hagan nada.

Jorge Lozano: ¿En el IDESS las personas que generan o impulsan proyectos novedosos se les reconoce públicamente?

Martha Maqueo: Yo creo que sí se le reconoce, sin embargo ese reconocimiento tendría que hacerse de una manera más sistematizada, y sí, buscando que más personas estén enteradas de esto, creo que ahí sí nos falta que el reconocimiento sea más público.

Jorge Lozano: Vamos a pasar al último bloque de preguntas; estas son preguntas continuas, 5 es la evaluación de 'mucho' -de que se tiene mucho o que apoya mucho, son factores que afectan al intra emprendimiento, 5 sería mucho, 1 sería nada.

Jorge Lozano: Una estructura organizacional de apoyo es un factor que apoya el intra emprendimiento

Martha Maqueo: Cuatro

Jorge Lozano: Autonomía del trabajo

Martha Maqueo: Cuatro

Jorge Lozano: Reforzamiento positivo o recompensas

Martha Maqueo: Cinco

Jorge Lozano: Disponibilidad del tiempo

Jorge Lozano: Límites organizacionales flexibles

Martha Maqueo: Cuatro

Jorge Lozano: Liderazgo organizacional

Martha Maqueo: Cinco

Jorge Lozano: La cultura de los sistemas de valores de la empresa

Martha Maqueo: Cinco

Jorge Lozano: La innovación

Martha Maqueo: Cinco

Jorge Lozano: La estructura y los procesos

Martha Maqueo: Tres

Jorge Lozano: Apoderamiento y autonomía de los empleados

Martha Maqueo: Cuatro

Jorge Lozano: La disponibilidad de recursos

Martha Maqueo: Cuatro

Jorge Lozano: Propensión de la toma de riesgo

Martha Maqueo: Cuatro

Jorge Lozano: Generaciones y difusión de inteligencia

Martha Maqueo: Cuatro

Jorge Lozano: Discrecionalidad del trabajo

Martha Maqueo: Cuatro

Jorge Lozano: Pro actividad

Martha Maqueo: Actividad

Jorge Lozano: Agradecemos mucho a la ingeniera Martha Maqueo por la entrevista que nos concedió para esta investigación.

11.-FACTORES QUE APOYAN EL INTRAEMPRENDIMIENTO.

Una estructura organizacional de apoyo	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Autonomía en el trabajo	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Reforzamiento positivo-recompensas	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Disponibilidad del tiempo	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Límites organizacionales flexibles	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Liderazgo organizacional	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
La cultura y los sistemas de valores de la empresa	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Innovación	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
La estructura y los procesos	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Empoderamiento y autonomía de los empleados	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
La disponibilidad de recursos	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Propensión a la toma de riesgo	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Generación y difusión de inteligencia	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Discrecionalidad del trabajo	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Proactividad	Mucho	5	4	3	2	1	Nada

PREGUNTAS CASO:
"Intraemprendimiento en las Universidades"
Cuestionario para las Fundaciones o Instituciones**
2.1.3 Corina Galdámez

1. ANTECEDENTES GENERALES
a. Algunas notas históricas, económicas y sociológicas del entorno
El servicio social surge como un requisito a nivel de país y se convierte en un requisito administrativo y formativo en el Tecnológico.
Con el tiempo se ha pasado de un requisito a una estrategia educativa para la formación en lo social de los estudiantes.
En la institución se han hecho adecuación a técnicas didácticas y se ha incorporado el servicio social a nivel curricular.

b. Desarrollo histórico de la organización (cuándo, por quién, y por qué): orígenes de la Fundación o Instituto.
El Departamento fue creado en una dirección que se nombraba "Dirección de Apoyo a la Misión" (Ing. Rafael Alcaraz), surgió como un centro de apoyo a la comunidad (Arq. Karina de la Garza Ramos) y se transformó con el tiempo en el departamento de Formación Social y Apoyo a la Comunidad (Arq. Karina de la Garza Ramos)
Se forma el Departamento como estrategia para el cumplimiento de la misión del Tecnológico de Monterrey.

¿Cómo está vinculada la Fundación o Institución con la Universidad?
Es parte de su estructura organizacional.

¿Están permeados los valores de la Universidad en la Fundación o Institución?
Sí

¿Es la Fundación o Institución el resultado de un emprendimiento de la Universidad?
Sí

¿Considera que en la Universidad existe una cultura emprendedora?
Sí

c. Objetivos iniciales y objetivos actuales ¿Han cambiado los objetivos con el tiempo? ¿por qué Sí o No?
Sí han cambiado porque ha habido factores internos y externos a la misma que hacen que se dé un replanteamiento de los objetivos.

d. Principales actividades de la Organización, Fundación o Institución.
a) En formación social administramos el servicio social comunitario de los estudiantes. Somos responsables del proceso por el cual el alumno desarrolla su experiencia, establecemos relaciones favorables con la comunidad a través de organismos públicos, organizaciones de la sociedad civil y empresas en el área de responsabilidad social, vinculamos profesores y alumnos para que apliquen sus conocimientos en comunidades desfavorecidas, marginadas e implementamos programas institucionales sociales.

e. Área que cubren: local, regional y grupo/s objetivo, y por qué

Local, los grupos son vulnerables/marginados porque se busca el desarrollo social del país.

f. ¿Es una organización que otorga subvenciones, se dedica al desarrollo de capacidades individuales y/o colectivas, etc.? Enfoque/s dominante/s en la organización
Desarrollo de capacidades individuales y colectivas. El enfoque es de transformación social.

g. Evaluación de la vigencia de su enfoque estratégico
Se ha pasado de un enfoque de desarrollo comunitario a una combinación de desarrollo comunitario y transformación social.

2. ESTRUCTURA DE GOBIERNO Y GESTIÓN
h. Estructura organizacional: Organigrama ¿existe un Patronato? ¿cómo se eligen los miembros del Patronato? ¿con qué frecuencia e intereses representados en el Patronato?
No existe un patronato; es parte de la Dirección de Desarrollo Social y Estudiantil, es un Departamento del Instituto para el Desarrollo Social Sostenible.

i. Estructura de la toma de decisiones: ¿qué determina que se opte por desarrollar una actividad y no otra? y ¿qué hacen si no hay dinero para un proyecto, pero la comunidad lo necesita? ¿Para qué cosas dan subvenciones? ¿Cómo se distribuyen estos fondos?
Las líneas estratégicas de la universidad marcan la toma de decisiones. Si no hay dinero no se realizan los proyectos porque un proyecto requiere tanto de recurso humano como financiero y además que sea línea prioritaria para la institución.

j. Entorno de decisión: ¿cómo se identifica a los líderes locales y cómo se promueve el liderazgo? ¿qué es lo que define la agenda de la Fundación y sus programas de trabajo? ¿quién toma decisiones sobre las actividades que se deben desarrollar y cómo se realiza este proceso?
Hay una diferencia entre los líderes comunitarios y los líderes de proyecto. En los primeros se cuenta con una metodología para su identificación y en los segundos ellos directamente se aproximan a la institución. Las líneas de trabajo son expuestas por la alta dirección (Rectoría)

¿Cómo afecta la cultura de la Fundación o Institución en el apoyo a su comunidad?
Afecta positivamente porque lo que sucede es que la institución va con todos sus recursos, conocimientos a realizar el apoyo comunitario.

¿Considera que existe en su Fundación o Institución una cultura emprendedora? ¿Por qué?
Sí, porque constantemente hay una identificación de necesidades en el mercado que se traduce en mejoras en la formación de los alumnos, lo cual provoca estar innovando en el proceso educativo.

k. Evaluación de sus procesos de gestión administrativa y de gobierno por la Fundación.
Las evaluaciones se realizan directamente a los actores con los que nos relacionamos en el Departamento: socios formadores, socios comunitarios, alumnos, profesores y comunidad.

3. IMPLICACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

(STAKEHOLDERS)
l. Grupos de interés y socios: ¿qué grupos de interés existen en relación con la Fundación o Institución (incluyendo organizaciones públicas, privadas, y del tercer sector); ventajas y desafíos de la relación de la Fundación o Institución con los grupos de interés; proceso de relación con los grupos de interés; identificación de los principales socios o aliados; ¿Cuáles son los roles de los diferentes socios y aliados?

m. ¿Cómo se hace la evaluación de la implicación de los grupos de interés en las estrategias de la Fundación o Institución y en sus actividades?
¿Cuáles son los motivadores (drivers) de los stakeholders de su Fundación o Institución?
¿Cuáles son los comportamientos dominantes de los stakeholders en el proceso de toma de conciencia de los retos de la sociedad y en su enfoque para resolverlos?
¿Cuáles cree que sean las características que diferencian a las Fundaciones o Instituciones emprendedoras de las que no lo son?
Organizaciones civiles, organismos públicos y empresas. Las ventajas que se tienen es que se intercambia conocimiento, se contribuye a la mejora en el desarrollo social del país, eficiencia en la administración de recursos. Los roles son diferentes pero todos provocamos que sumen a la formación de los estudiantes. Quizá las diferencias radiquen en los cambios, en estar atentos a las variables del entorno, las organizaciones emprendedoras se mantienen aunque cambien, es parte de su desarrollo, de su actualización. Hay pasión por lo que se hace e interés por transformar realidades de manera más positiva y con crecimiento para la sociedad.

4. LA COMUNIDAD
n. Comunidad y redes: ¿Qué elementos constituyen la comunidad? ¿Cuáles son estructuras comunitarias representativas? ¿Cuál es el papel de las estructuras comunitarias existentes y cómo ha desarrollado la Fundación o Institución su actividad apoyándose en ellas, o bien construyendo nuevas estructuras? ¿Promueve la Fundación o Institución la creación de redes empresariales y sociales?

La comunidad de trabajo en el Departamento internamente es: profesores, alumnos, programas internos propios de la organización. La comunidad con la que se relaciona la instrucción al exterior es organismos públicos, organizaciones civiles y gobierno en sus tres niveles de poder.

ñ. Capacidad comunitaria: ¿Ha estado la Fundación o Institución implicada en el desarrollo de capacidades comunitarias colectivas? ¿Qué quiere decir esto para la Fundación o Institución y cómo lo han hecho? ¿Cómo es de amplia la base de conocimiento de la comunidad con la que trabajan y cómo se adquiere ese conocimiento, cómo se amplía esa base?
¿Participa la Fundación o Institución en la ampliación del número de bienes comunitarios (públicos), y cómo? ¿Aportan recursos económicos (subvenciones o préstamos) directamente a la comunidad o a sus miembros?
¿Desarrollan proyectos propios o apoyan preferiblemente iniciativas ajenas? Principales retos y oportunidades de cara a su comunidad

o. Marketing: Otros donantes: ¿Han existido casos de relación de estas comunidades sobre la que actúa su Fundación o Institución con otros donantes? ¿Cómo gestionaron aquellos donantes las actividades realizadas? ¿Cómo promueven el refuerzo de su relación con la comunidad a la que sirven?

p. Comunicación ¿Tienen una política de comunicación definida y la aplican de forma metódica?

q. Cómo se evalúan los efectos producidos por la actividad de la Fundación o Institución en la comunidad

5. AUMENTO DE LOS ACTIVOS (DEL PATRIMONIO FUNDACIONAL)
r. Activos patrimoniales permanentes totales: ¿cómo se adquirieron los activos, y a lo largo de qué período de tiempo? ¿A quién pertenecen estos activos; cuáles son las fuentes de contribuciones (individuos, empresas, otras fundaciones, gobiernos, etc.)? ¿cómo se construye la dotación fundacional; principales contribuidores y principales problemas? ¿de dónde obtienen estos fondos los donantes (son fondos propios, o externos a ellos)?

s. Filantropía: ¿Existen filántropos en su territorio de actuación? ¿Qué posición adoptan frente a ellos? Reglas y normas que facilitan u obstaculizan la filantropía en entorno de la Fundación o Institución; ¿Cómo se recaudan los recursos patrimoniales directamente relacionados con la comunidad?

t. Evaluación de los aumentos o disminuciones de sus activos y de sus rendimientos

6. SOSTENIBILIDAD
u. Fuentes principales de financiación: fondos que originan en la Comunidad - ¿existen tales fondos? ¿quién decide en qué medida acceder a ellos? ¿Tienen posibilidades de acceder a alguna financiación de largo plazo? Flexibilidad en las modalidades de financiación - ¿existe tal cosa? ¿quién decide sobre esta materia? Retos en materia de sostenibilidad, y cómo los están afrontando
v. ¿Cómo evalúan la evolución de sus parámetros de sostenibilidad?

7. MARCO TEÓRICO DE DESARROLLO
w. Liderazgo y estrategias ¿Promueven desde la Fundación o Institución la elaboración de una estrategia de desarrollo en la zona? ¿Son una institución líder en la comunidad?

x. Desarrollo económico: ¿Es para la organización un objetivo esencial? ¿Es un objetivo estatutario? ¿Dedican sus esfuerzos a la promoción de dinámicas típicamente urbanas en su comunidad (por ejemplo, economías de aglomeración, diversidad, interacción, aprendizaje, "urbanización" en general) con preferencia sobre otras?
¿Realizan un esfuerzo especial para promover la innovación?
¿Dedican sus esfuerzos a la creación de nuevas empresas y/o redes de empresas?
¿Es para su Fundación o Institución un objetivo importante promover el cambio de las instituciones, normas y convenciones existentes en la comunidad?
¿Es para su Fundación o Institución un objetivo importante actuar para mejorar las estructuras, estrategias y entornos competitivos de las empresas que operan en su comunidad objetivo?
¿Es para su Fundación o Institución un objetivo importante actuar para mejorar los factores de producción con los que cuentan las empresas (tierra, trabajo, capital y conocimiento)?

¿Existe alguna herramienta esencial que su Fundación o Institución utilice para ayudar al desarrollo económico de la que no hayamos hablado? ¿Qué otros parámetros, aparte de los económicos, consideran importantes para el desarrollo integral de su comunidad?

y. ¿Existe alguna herramienta esencial para la realización del trabajo de la fundación o Institución de la que no hayamos hablado hasta ahora?

z. ¿Cómo evalúan el desarrollo de su comunidad?

8. FORMACIÓN Y DESARROLLO DE LOS ALUMNOS
¿Existen alumnos involucrados en la Fundación o Institución?
Sí

¿Existe algún modelo de formación de alumnos que su Fundación o Institución utilice?
No, más bien hay un proceso en el caso de formación social para desarrollar la experiencia del servicio social y con ello la construcción del aprendizaje.

¿Existe alguna herramienta esencial que su Fundación o Institución utilice para ayudar al desarrollo del alumno?
Se establecen procesos para su formación y es a través de lo que se hace en la Dirección de Desarrollo Estudiantil que es conformada por la Dirección de Asuntos Estudiantiles y el Instituto para el desarrollo social sostenible que a través de diversos procesos se forman a los estudiantes en el arte, salud, el deporte y lo social, es una formación integral.

¿Qué competencias (habilidades, valores, actitudes, vivencias) desarrollan en el alumno?
Competencias ciudadanas. Ser sensibles a la realidad social del país. Actuar con responsabilidad en los grupos menos favorecidos del país.

¿Qué instrumentos utilizan para medir esas competencias?
En nuestro caso es un instrumento que se llama Reporte de Experiencias ciudadanas.
¿Cuáles son los aprendizajes de salida deseados (learning outcomes)?
Ciudadanos éticos, socialmente responsables, con visión humanística e internacional.

9. IMPACTO EN LA COMUNIDAD
¿Existe algún modelo utilizado para medir el impacto de su Fundación o Institución en la comunidad?
No pero actualmente se ha iniciado a través de la herramienta del marco lógico la planeación y la evaluación de los proyectos sociales, no sólo en lo referente a resultados, sino a impactos generados.

¿Ha usado su Fundación o Institución los modelos “SROI” (Social Return of Investment), “SCALERS” (Staffing, Communicating, Alliance-building, Lobbying, Earnings-generation, Replicating and Stimulating market forces) o algún modelo híbrido cuantitativo–cualitativo? ¿Le han ayudado estos modelos en su planeación estratégica? ¿Qué decisiones ha tomado su Fundación o Institución en base a esos resultados? ¿Tiene su Fundación o Institución indicadores de desempeño? ¿Con que periodicidad analizan los resultados de su Fundación o Institución?
No se han usado esos modelos, sí se realiza planeación estratégica, se lleva seguimiento a indicadores y se revisan cada 4 meses.

10. INTRAEMPRENDEDURISMO

¿En su organización es permitido que los funcionarios inicien algunos proyectos sin tener que consultarlo con los directivos?
Sí, si estos están alineados a la estrategia institucional o bien si estos repercuten en mejoras para la percepción/aprendizajes de alumnos, mejora de la práctica docente y mejora de la posición/ posicionamiento de la institución.

¿En su organización se persuade más que se obliga a los funcionarios para que participen en nuevos proyectos?
Sí

¿Los colaboradores pueden tomar decisiones autónomamente en el desarrollo de los proyectos institucionales?
Sí

¿En su empresa las personas que toman riesgos son valoradas y bien vistas, aunque algunas veces se equivoquen?
Sí
¿La empresa estimula que los colaboradores tomen riesgos calculados?
Sí

¿En la empresa a las personas que generan y/o impulsan proyectos novedosos se les reconoce públicamente?
Hay mecanismos para hacerlo, públicamente se hace al interior del Departamento.

¿La empresa recompensa económicamente a los colaboradores que generan nuevas ideas o proyectos?
No

¿En la organización está bien vista la generación espontánea de equipos para asuntos laborales?
Sí

¿La empresa con frecuencia fomenta el trabajo entre colaboradores de diferentes áreas y/o niveles jerárquicos?
Sí

¿Es frecuente que las directivas se la jueguen por los proyectos de sus colaboradores?
Sí

¿Es frecuente que en la empresa se apoyen nuevos proyectos así no hayan estado en el plan estratégico o el presupuesto previamente aprobado?
No a menos que la alta dirección (Rectoría) lo solicite.

¿Las directivas permiten que los colaboradores usen parte de su tiempo laboral para la planeación y/o el desarrollo de los proyectos auto iniciados?
Sí

PREGUNTAS CASO:
"Intraemprendimiento en las Universidades"
Cuestionario para las Fundaciones o Instituciones**

2.1.4 Marbelia Tienda

1. ANTECEDENTES GENERALES

a. Algunas notas históricas, económicas y sociológicas del entorno

El entorno donde queremos encontrarnos trabajando es un entorno que necesita de ese desarrollo social y económico de toda la región. Requieren de un progreso económico ya que su economía está de cierta forma "parada" y necesita un apoyo para explotar todas las oportunidades.

b. Desarrollo histórico de la organización (cuándo, por quién, y por qué): orígenes de la Fundación o Instituto.

Iknextia nació del ejemplo de un grupo estudiantil del Tecnológico de Monterrey llamado "Dejando Huella" el cual con un préstamo a los primeros microempresarios surgió la buena idea de seguir con este proyecto. De ahí que un grupo de colaboradores del Tecnológico de Monterrey, entre directivos y coordinadores de diferentes Departamentos, profesores y miembros del Consejo de Padres de Familia del Tecnológico de Monterrey en conjunto con los alumnos que forman los Grupos Estudiantiles interesados, se juntaran para formar Iknextia con el deseo de seguir otorgando préstamos a diferentes grupos de personas entre microempresarios, incubados y personal colaborador del Tecnológico de Monterrey.

¿Cómo está vinculada la Fundación o Institución con la Universidad?

El trabajo y esfuerzo directo para el otorgamiento de los préstamos viene directo de los Grupos Estudiantiles involucrados. Además de ser fundada en su totalidad (dos Consejos: Comité Operativo y Consejo Administrativo) por personas relacionadas directamente con el Tecnológico.

¿Están permeados los valores de la Universidad en la Fundación o Institución?

Sí. Los valores como respeto, identidad, honestidad, lealtad, empatía, sencillez, actitud de servicio, dedicación y pasión, entre otros, están plasmados en todo pensamiento y acción de cada uno de sus integrantes.

¿Es la Fundación o Institución el resultado de un emprendimiento de la Universidad?

Sí. Iknextia y la preocupación del Tecnológico de Monterrey por la formación hacia un camino de emprendimiento social se ve reflejado en este proyecto.

¿Considera que en la Universidad existe una cultura emprendedora?

Totalmente. El Tecnológico de Monterrey promueve el espíritu emprendedor y la creación y desarrollo de empresas con responsabilidad social.

c. Objetivos iniciales y objetivos actuales ¿Han cambiado los objetivos con el tiempo? ¿Por qué Sí o No?

Objetivos:

Impulsar el emprendimiento social dentro de la zona de influencia de las incubadoras sociales del Tec a través de la educación.

Asesorar y desarrollar las capacidades de los emprendedores para fortalecer sus microempresas.

Establecer redes estratégicas y de confianza a largo plazo con los beneficiados.
Promover que los empresarios generen su negocio en base a valores y principios.
Generar un compromiso hacia la comunidad para que el emprendedor apoye en reciprocidad a otras microempresas por el beneficio recibido.
Los cuales han sido modificados durante diferentes sesiones de la planeación del proyecto hasta quedar los arriba mencionados.

d. Principales actividades de la Organización, Fundación o Institución.
Impulsar, orientar y brindar el apoyo para el desarrollo social y económico de la región a través del micro financiamiento.

e. Área que cubren: local, regional; y grupo/s objetivo, y por qué
Lo planeado a cubrir es regional logrando captar a todos los microempresarios de la región que necesiten del apoyo brindado cubriendo a su vez personal del mismo Instituto.

f. ¿Es una organización que otorga subvenciones, se dedica al desarrollo de capacidades individuales y/o colectivas, etc.? Enfoque/s dominante/s en la organización
El enfoque dominante de la organización es convertirse en la desarrolladora e impulsora de proyectos sociales de más trascendencia en la región enfocada a las comunidades marginadas donde transformamos las vidas tanto de los beneficiarios como de nuestros estudiantes con un modelo de participación estudiantil sustentable, con una metodología adaptable y replicable a otro tipo de comunidades y situaciones basados en la confianza.

g. Evaluación de la vigencia de su enfoque estratégico
A cargo de los dos Consejos para una mejora continua.

2. ESTRUCTURA DE GOBIERNO Y GESTIÓN
h. Estructura organizacional: Organigrama, ¿Existe un Patronato? ¿cómo se eligen los miembros del Patronato? ¿con qué frecuencia, e intereses representados en el Patronato?
Iknextia está formado por 2 Consejos que fueron sujetos a votación:
Consejo de Administración: Conformado por el Representante Legal/Presidente, Vicepresidente (que será el próximo Presidente, elecciones a 1año), Secretario, Tesorero, Vocales, Asesores y un Comisario.
Mesa Directiva Operativa (formado únicamente por alumnos miembros de las mesas de los Grupos Estudiantiles): Presidente, Tesorero, Secretario, Vocalías y Tutores.

i. Estructura de la toma de decisiones: ¿qué determina que se opte por desarrollar una actividad y no otra y qué hacen si no hay dinero para un proyecto, pero la comunidad lo necesita? ¿Para qué cosas dan subvenciones? ¿Cómo se distribuyen estos fondos?
Lo forma de trabajar en Iknextia es mediante sesiones llevadas a cabo los días miércoles de cada semana con la asistencia de los dos Consejos en las cuales se ponen en mesa temas a tratar determinando así el camino a seguir con las diferentes actividades que nos atañen y la misma distribución de fondos. En cuanto al capital con el que se cuenta para el apoyo a beneficiarios se sigue trabajando mediante la inscripción a diferentes concursos y convocatorias de instancias públicas y privadas.

j. Entorno de decisión: ¿cómo se identifica a los líderes locales y cómo se promueve el liderazgo? ¿qué es lo que define la agenda de la Fundación y sus programas de trabajo?

¿quién toma decisiones sobre las actividades que se deben desarrollar y cómo se realiza este proceso?
Gente que tiene el deseo de participación en la organización es recibida por Iknextia para colaborar en conjunto forjando así un liderazgo en cualquier puesto.

Identificamos a los líderes locales (microempresarios) de dos formas: gracias a la mancuerna que se tiene con Incubadoras Sociales de la misma Institución ya que ellos pasan por un proceso de incubación previo y a los colaboradores o personas que desean emprender un negocio creando el liderazgo desde un compromiso moral personal y con la comunidad en donde viven creando así una Red de Apoyo Solidaria. En lo que respecta a la organización el liderazgo se debe a la participación activa de todos los integrantes de la misma.
La mesa Directiva Operativa es la encargada de realizar directamente lo necesario (actividades, agenda, decisiones) para que la organización funcione pasando por el asesoramiento y revisión del Consejo de Administración.

¿Cómo afecta la cultura de la Fundación o Institución en el apoyo a su comunidad?
De manera directa ya que el entorno en el que se trabaja es de total confianza y en reciprocidad los emprendedores que reciben este apoyo lo comparten con los suyos y su comunidad.
¿Considera que existe en su Fundación o Institución una cultura emprendedora? ¿Por qué?
Totalmente, siempre se está viendo hacia un futuro emprendedor, hacia esa cultura.

k. Evaluación de sus procesos de gestión administrativa y de gobierno por la Fundación
En reuniones basadas en un consenso.

3. IMPLICACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS
(STAKEHOLDERS)
l. Grupos de interés y socios: ¿Qué grupos de interés existen en relación con la Fundación o Institución (incluyendo organizaciones públicas, privadas, y del tercer sector)?
Grupos Estudiantiles, Consejos.

Ventajas y desafíos de la relación de la Fundación o Institución con los grupos de interés; proceso de relación con los grupos de interés; identificación de los principales socios o aliados; ¿Cuáles son los roles de los diferentes socios y aliados?
Existen más ventajas ya que el tener relaciones con grupos de interés amplía el panorama de crecimiento para la organización inyectando nuevas ideas de gestión y posibilidad de aumentar el capital. El desafío con el que pudiéramos toparnos es compartir la idea general de donde surge la organización.
Al ingresar los socios y/o aliados se reparten los roles creando nuevos puestos con estas ideas o nuevos grupos de trabajo para el apoyo de la organización.

m. ¿Cómo se hace la evaluación de la implicación de los grupos de interés en las estrategias de la Fundación o Institución y en sus actividades?
Pasando por el proceso de revisión del Consejo Administrativo.

¿Cuáles son los motivadores (drivers) de los stakeholders de su Fundación o Institución?
El completo deseo de apoyo directo hacia los empresarios y las comunidades.

¿Cuáles son los comportamientos dominantes de los stakeholders en el proceso de toma de conciencia de los retos de la sociedad y en su enfoque para resolverlos?
De completa solidaridad y apoyo hacia los empresarios y las comunidades.

¿Cuáles cree que sean las características que diferencian a las Fundaciones o Instituciones emprendedoras de las que no lo son?
El continuo fortalecimiento de valores y la red de solidaridad que se forja; más allá de lo ordinario luchando por lo extraordinario.

4. LA COMUNIDAD
n. Comunidad y redes: ¿Que elementos constituyen la comunidad? ¿Cuáles son estructuras comunitarias representativas? ¿Cuál es el papel de las estructuras comunitarias existentes? y ¿cómo ha desarrollado la Fundación o Institución su actividad: apoyándose en ellas, o bien construyendo nuevas estructuras? ¿Promueve la Fundación o Institución la creación de redes empresariales y sociales?
Como nuestra misión lo señala: impulsar, orientar y brindar el apoyo para el desarrollo social y económico de la región a través del microfinanciamiento basado en un modelo de participación estudiantil formando redes estratégicas y de confianza en la responsabilidad del emprendedor de apoyar a otras microempresas en reciprocidad.

ñ. Capacidad comunitaria: ¿Ha estado la Fundación o Institución implicada en el desarrollo de capacidades comunitarias colectivas? ¿Qué quiere decir esto para la Fundación o Institución y cómo lo han hecho? ¿Cómo es de amplia la base de conocimiento de la comunidad con la que trabajan y cómo se adquiere ese conocimiento, cómo se amplía esa base?
Con el otorgamiento de préstamos y apoyos (cursos, talleres) podrá estar involucrada en crear y mejorar las capacidades comunitarias colectivas.

¿Participa la Fundación o Institución en la ampliación del número de bienes comunitarios (públicos) y cómo? ¿Aportan recursos económicos (subvenciones o préstamos) directamente a la comunidad o a sus miembros? ¿Desarrollan proyectos propios o apoyan preferiblemente iniciativas ajenas? Principales retos y oportunidades de cara a su comunidad
Todo el modelo de la organización está basado en ampliar el número de bienes de los beneficiarios aportando recursos económicos (a través de préstamos) a la comunidad y a sus miembros.

o. Marketing: Otros donantes: ¿Han existido casos de relación de estas comunidades sobre la que actúa su Fundación o Institución con otros donantes? ¿Cómo gestionaron aquellos donantes las actividades realizadas? ¿Cómo promueven el refuerzo de su relación con la comunidad a la que sirven?
Hasta ahora no se ha presentado algún caso en particular pero con seguridad se irán presentando conforme el tiempo de la organización y sus apoyos transcurran. A través de la confianza y apoyo otorgado es como se promueve el esfuerzo de la relación con la comunidad a la que se sirve.

p. Comunicación ¿Tienen una política de comunicación definida y la aplican de forma metódica?

Se tienen varias opciones de comunicación con el público: lanzamiento de convocatorias, asistencia a pláticas y talleres para ofrecer este apoyo tratando de estar en continuo conocimiento de los que pudieran ser beneficiados.

q. ¿Cómo se evalúan los efectos producidos por la actividad de la Fundación o Institución en la comunidad?
Se medirán mediante los cambios que se generan de cada negocio.

5. AUMENTO DE LOS ACTIVOS (DEL PATRIMONIO FUNDACIONAL)
r. Activos patrimoniales permanentes totales: ¿cómo se adquirieron los activos y a lo largo de qué período de tiempo? ¿A quién pertenecen estos activos; cuáles son las fuentes de contribuciones (individuos, empresas, otras fundaciones, gobiernos, etc.)? ¿cómo se construye la dotación fundacional? principales contribuidores y principales problemas ¿de dónde obtienen estos fondos los donantes (son fondos propios o externos a ellos)?
La fuente de contribución es capital directo de los Grupos Estudiantiles que a su vez generan mediante proyectos estudiantiles y/o de concursos y convocatorias en las cuales se llega a obtener algún premio. Se adquieren por medio de donaciones y continuamente se pueden estar generando.

s. Filantropía: ¿Existen filántropos en su territorio de actuación? ¿Qué posición adoptan frente a ellos? Reglas y normas que facilitan u obstaculizan la filantropía en el entorno de la Fundación o Institución ¿Cómo se recaudan los recursos patrimoniales directamente relacionados con la comunidad?
La organización en sí se puede llamar filantrópica ya que desarrolla proyectos solidarios en pro de la comunidad. Estamos hechos de esto así es que no hay obstáculo ni oposición en la actuación de la organización.

t. Evaluación de los aumentos o disminuciones de sus activos y de sus rendimientos
Evaluación y toma de decisiones por parte de los tesoreros de los dos consejos.

6. SOSTENIBILIDAD
u. Fuentes principales de financiación: fondos que originan en la Comunidad ¿existen tales fondos? ¿quién decide en qué medida acceder a ellos? ¿Tienen posibilidades de acceder a alguna financiación de largo plazo? Flexibilidad en las modalidades de financiación - ¿existe tal cosa? ¿quién decide sobre esta materia? Retos en materia de sostenibilidad y cómo los están afrontando
No existen tales fondos ya que lo que se genera en la Organización es directamente para el beneficiario, crecimiento de su negocio y su comunidad.

v. ¿Cómo evalúan la evolución de sus parámetros de sostenibilidad?
Buscando siempre la calidad.

7. MARCO TEÓRICO DE DESARROLLO
w. Liderazgo y estrategias ¿Promueven desde la Fundación o Institución la elaboración de una estrategia de desarrollo en la zona? ¿Son una institución líder en la comunidad?
Buscamos cada día ser una organización líder dentro de las comunidades en donde se tiene proyectado funcionar. Siempre se buscará el crecimiento y desarrollo de la zona a trabajar.

x. Desarrollo económico: ¿Es para la organización un objetivo esencial? ¿Es un objetivo estatutario?
Es totalmente un objetivo esencial, es nuestra razón de ser. Apoyo económico, de conocimiento y guía para generar más desarrollo económico.

¿Dedican sus esfuerzos a la promoción de dinámicas típicamente urbanas en su comunidad (por ejemplo, economías de aglomeración, diversidad, interacción, aprendizaje, "urbanización" en general) con preferencia sobre otras?
Se ha dedicado hasta ahora a la promoción de dinámicas de interacción y de aprendizaje.

¿Realizan un esfuerzo especial para promover la innovación?
Con cada proyecto presentado se busca la manera de promover la constante innovación.

¿Dedican sus esfuerzos a la creación de nuevas empresas y/o redes de empresas?
En un inicio no (creación de nuevas empresas) ya que el empresario trae ya su negocio más o menos establecido, pero conforme avanza el tiempo se mide esta posibilidad. Al contrario de las redes de empresas que se ataca desde un inicio.

¿Es para su Fundación o Institución un objetivo importante promover el cambio de las instituciones, normas y convenciones existentes en la comunidad?
Promover el cambio positivo sí, con una mejor evaluación de la situación y asesoramiento de la misma.

¿Es para su Fundación o Institución un objetivo importante actuar para mejorar las estructuras, estrategias y entornos competitivos de las empresas que operan en su comunidad objetivo?
Es nuestra razón de ser.

¿Es para su Fundación o Institución un objetivo importante actuar para mejorar los factores de producción con los que cuentan las empresas (tierra, trabajo, capital y conocimiento)?
Sí. Uno de nuestros objetivos es asesorar y desarrollar las capacidades de los emprendedores para fortalecer y mejorar sus microempresas.

¿Existe alguna herramienta esencial que su Fundación o Institución utilice para ayudar al desarrollo económico de la que no hayamos hablado?
La confianza, compromiso y reciprocidad son herramientas esenciales para el apoyo que brinda Iknextia.

¿Qué otros parámetros, aparte de los económicos, consideran importantes para el desarrollo integral de su comunidad?
Muchos microempresarios tienen negocios familiares entonces el vínculo con sus familias aunado al compromiso social con el desarrollo de sus comunidades son importantes para el desarrollo integral de la comunidad.

¿Existe alguna herramienta esencial para la realización del trabajo de la fundación o Institución de la que no hayamos hablado hasta ahora?
El trabajo en equipo y el compromiso hacia el proyecto es lo que hace que Iknextia siga caminando.

z. ¿Cómo evalúan el desarrollo de su comunidad?
Podemos observar los cambios que se generan de manera palpable. Por ejemplo un negocio al que se le otorga el préstamo o apoyo genera empleos en su misma comunidad.

8. FORMACIÓN Y DESARROLLO DE LOS ALUMNOS
¿Existen alumnos involucrados en la Fundación o Institución?
Sí, de los Grupos Estudiantiles aún y cuando ya no forman parte de la Mesa Directiva Estudiantil actual.

¿Existe algún modelo de formación de alumnos que su Fundación o Institución utilice?
Se sigue el modelo de Formación Integral del Tecnológico de Monterrey.

¿Existe alguna herramienta esencial que su Fundación o Institución utilice para ayudar al desarrollo del alumno?
Formar al alumno con las competencias necesarias (ética, ciudadanía, aprecio por la cultura).

¿Qué competencias (Habilidades, valores, actitudes, vivencias) desarrollan en el alumno?
Trabajo en equipo, aprecio por la cultura, hábitos saludables, liderazgo, ciudadanía, responsabilidad, confianza en sí mismo, comunicación oral y escrita, perspectiva global y ética.

¿Qué instrumentos utilizan para medir esas competencias?
Mediante observación, encuestas, ciertos indicadores y rúbricas.

¿Cuáles son los aprendizajes de salida deseados (learning outcomes)?
- El estudiante será capaz de entender y analizar las bases sobre las que construye sus respuestas a problemas éticos así como las respuestas que da a otros.
- El estudiante reconoce que el respeto y tolerancia son principios fundamentales para la armonía social.
-El estudiante será capaz de expresar sus ideas sobre realidades sociales, económicas y políticas de una manera informada de acuerdo con un sano proceso de razonamiento y evidencia.
-El estudiante será capaz de implementar, evaluar y participar en acciones encaminadas a ofrecer soluciones cívicas, a problemas sociales o comunitarios, en las cuales aplique disciplina y conocimiento adquiridos enriqueciendo su aprendizaje mediante la reflexión de la experiencia vivida.
-El estudiante será capaz de comprender y reconocer los beneficios de trabajar en grupo.
-El alumno mostrará actitudes de colaboración para la consecución de objetivos.
-El estudiante será capaz de entablar eficientemente vínculos con otras culturas.
-El estudiante será capaz de establecer redes de trabajo internacionales.
-El estudiante será capaz de competir internacionalmente en su especialidad (actividad cocurricular que desempeña).
-El estudiante tendrá la capacidad de adaptarse a un contexto diferente al de su comunidad.

9. IMPACTO EN LA COMUNIDAD

¿Existe algún modelo utilizado para medir el impacto de su Fundación o Institución en la comunidad?
Se estará trabajado en ello.

¿Ha usado su Fundación o Institución los modelos "SROI" (Social Return of Investment), "SCALERS" (Staffing, Communicating, Alliance-building, Lobbying, Earnings-generation, Replicating and Stimulating market forces) o algún modelo híbrido cuantitativo – cualitativo? ¿Le han ayudado estos modelos en su planeación estratégica? ¿Qué decisiones ha tomado su Fundación o Institución en base a esos resultados? ¿Tiene su Fundación o Institución indicadores de desempeño? ¿Con que periodicidad analizan los resultados de su Fundación o Institución?
Aún no se ha llegado a esa etapa.

10. INTRAEMPRENDEDURISMO
¿En su organización es permitido que los funcionarios inicien algunos proyectos sin tener que consultarlo con los directivos?
Se procura mantener informados y comunicados a los dos Consejos.

¿En su organización se persuade más que se obliga a los funcionarios para que participen en nuevos proyectos?
En efecto. La generación de nuevas ideas y proyectos es lo que brinda esa innovación y creatividad que se necesita para seguir.

¿Los colaboradores pueden tomar decisiones autónomamente en el desarrollo de los proyectos institucionales?
El colaborador trae a las sesiones de Consejo alguna inquietud y se toman decisiones grupales evaluadas.

¿En su empresa las personas que toman riesgos son valoradas y bien vistas, aunque algunas veces se equivoquen?
Sí, es parte del proceso de innovación, creatividad y mejoramiento continuo.

¿La empresa estimula que los colaboradores tomen riesgos calculados?
Por supuesto, cada riesgo calculado es una oportunidad de mejora.

¿En la empresa a las personas que generan y/o impulsan proyectos novedosos se les reconoce públicamente?
Sí. De ahí surgen las ideas de cómo manejar Iknextia.

¿La empresa recompensa económicamente a los colaboradores que generan nuevas ideas o proyectos?
En este caso no se busca el reconocimiento económico.

¿En la organización está bien vista la generación espontánea de equipos para asuntos laborales?
Sí. Dentro de los Consejos los equipos surgen de acuerdo a temas de interés.

¿La empresa con frecuencia fomenta el trabajo entre colaboradores de diferentes áreas y/o niveles jerárquicos?
Sí. El trabajar en equipo multifacético permite la apertura a nuevos conocimientos.

¿Es frecuente que las directivas se la jueguen por los proyectos de sus colaboradores?
Sí.

¿Es frecuente que en la empresa se apoyen nuevos proyectos así no hayan estado en el plan estratégico o el presupuesto previamente aprobado?
Sí. Con previa evaluación y consenso.
¿Las directivas permiten que los colaboradores usen parte de su tiempo laboral para la planeación y/o el desarrollo de los proyectos auto iniciados?
Sí.

PREGUNTAS CASO:
"Intraemprendimiento en las Universidades"
Cuestionario para las Fundaciones o Instituciones**
Laura Garza

FACTORES QUE APOYAN EL INTRAEMPRENDIMIENTO.

Una estructura organizacional de apoyo	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Autonomía en el trabajo	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Reforzamiento positivo-recompensas	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Disponibilidad del tiempo	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Límites organizacionales flexibles	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Liderazgo organizacional	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
La cultura y los sistemas de valores de la empresa	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Innovación	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
La estructura y los procesos	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Empoderamiento y autonomía de los empleados	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
La disponibilidad de recursos	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Propensión a la toma de riesgo	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Generación y difusión de inteligencia	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Discrecionalidad del trabajo	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Proactividad	Mucho	5	4	3	2	1	Nada

2.2.0 Factores que más influyen en el Intraemprendimiento caso Tec

Factores	T1	T2	T3	T4
Estructura Organizacional de apoyo	4	4	5	4
Autonomía en el trabajo	4	5	5	4
Reforzamienti positivo	5	4	3	4
Disponibilidad de tiempo	4	4	3	3
Límites organizacionales flexibles	4	5	5	4

Liderazgo Organizacional	5	5	5	5
Cultura y sistema de valores	5	4	5	5
Innovación	5	5	5	5
Estructura y procesos.	3	4	5	4
Empoderamiento	4	5	5	4
Disponibilidad de recursos	4	4	5	2
Propensión a la toma de riesgo	4	4	5	2
Generación y difusión del intelecto	4	4	5	2
Discrecionalidad en el trabajo	4	4	4	3
Proactividad	4	5	5	4

2.3.0 Conclusiones IDESS- Tec de Monterrey

El Tecnológico de Monterrey tiene una fuerte cultura emprendedora generada desde su fundación en 1943 y aún antes de ella ya que en si es un emprendimiento de los empresarios más prominentes de Monterrey en esa época. Esa cultura se ha permeado a lo largo de todos estos años y ha sido transmitida desde entonces a sus alumnos. Es por ello que no fue sorpresa que este año cuando se instituye el Premio Nacional al Emprendimiento, el Presidente de la República haya otorgado este reconocimiento al Tec.

Por otro lado ha habido un gran cambio en los últimos años en el Tec, cambios que han generado una mayor centralización y control financiero en los diferentes Campus del sistema y como sabemos algunos de los inhibidores del intraemprendimiento son el que no existan: límites organizacionales flexibles, la estructura y los procesos y la disponibilidad de recursos. Estos factores pueden inhibir la innovación y por ende el emprendimiento dentro de la organización (intraemprendimiento). Por otro lado algo que debe buscar el Tec de acuerdo a su misión es "…formar ciudadanos comprometidos con el desarrollo de su comunidad..." es decir buscar a "la persona no como objeto, sino como sujeto de su propio desarrollo" Galdámez, C. (2010). Con poco más de 10 años, el IDESS se ha consolidado en sus proyectos de desarrollo comunitario, con un fuerte impulso por parte de las iniciativas sociales de parte de los alumnos, dando lugar a la creación del programa PAIS (Programa de Aceleramiento de las Iniciativas Sociales), con una fuerte vinculación con la academia a través del otorgamiento de horas de servicio social en atributos aprendizaje-servicio, la libertad para desarrollar proyectos de iniciativas sociales como el caso de IKNEXTIA, la gran participación de grupos estudiantiles (200) en el desarrollo comunitario a través del CAM (Consejo de Acciones por México). Todo esto ha dado lugar a una fuerte presencia del IDESS en la comunidad. Esto es impulsado por la cultura emprendedora que descansa en su visión: "formar líderes con espíritu emprendedor, con sentido humano y competitivos internacionalmente".
Esta cultura liderada por su Rector el CP David Noel Ramírez Padilla, ha dado frutos al obtener el Rector el máximo galardón otorgado por el episcopado mexicano por su labor en pro del desarrollo de las comunidades más necesitadas y el otorgamiento del Premio Nacional de Emprendimiento al Tec de Monterrey entregado por el Presidente de México. Por eso vemos que la fortaleza de la cultura emprendedora, aunada a la innovación, son los motivadores más importantes del intraemprendimiento.

2.4 INFORMACION SECUNDARIA

Misión
Formar personas integras éticas, con visión humanística, competitivos internacionalmente en su campo de especialidad y que a su vez sean ciudadanos comprometidos con el desarrollo de su comunidad en lo económico, político, social y cultural.
A continuación expongo las palabras del Ing. José Antonio Fernández en su intervención como Nuevo Presidente del Consejo del Tec de Monterrey.

Sistema Tecnológico de Monterrey
Ha sido característica del Tecnológico de Monterrey el procurar la vinculación efectiva entre la educación, el empleo, el crecimiento económico y el mejoramiento social. El mejorar los niveles de vida y atenuar la desigualdad, es hoy más que nunca una

obligación ineludible y una de las más sensibles y trascendentes finalidades del Tecnológico de Monterrey y de todos nosotros.
Habremos de ser capaces de formar personas con vocación de emprendedores, que generen fuentes de empleo para sí mismos y para otros. Habremos de consolidar la habilidad de la institución para que nuestros egresados sean capaces de generar nuevas empresas, lo cual es esencial para el futuro del país. Es válido aspirar a que un alto porcentaje de las nuevas empresas de México y de otros países de procedencia, sean generadas por alumnos, profesores o investigadores de nuestro Instituto.
Hace unos días encontré el siguiente párrafo en el interesante libro denominado "Empresarios oprimidos", cuyo autor es el talentoso y reconocido intelectual, oriundo de Monterrey y además EXATEC, Gabriel Zaid; dice así:
"Las pequeñas empresas son un almácigo de iniciativas prácticas, una escuela formadora de personas capaces de actuar por cuenta propia, una red abastecedora más flexible para atender las variaciones de la demanda en el espacio y en el tiempo. Como si fuera poco, le sacan más partido a su escaso capital y son capaces de poner a producir a una persona con inversiones mínimas". Termino la cita.
Refrendamos pues el compromiso de que, una bien ganada característica distintiva del Tecnológico de Monterrey, sea su eficacia en el emprendimiento empresarial y social. Nos proponemos ser una de las mejores universidades en emprendimiento y empleabilidad en el mundo. Todas las buenas ideas deberán tener la misma oportunidad de convertirse en realidad para generar empleo, rentabilidad, retorno e impacto social.
México es un gran país; con enormes recursos, gente e instituciones capaces de superar sus problemas; pero también tenemos graves rezagos y contradicciones, pues lamentablemente persiste desigualdad y pobreza, prevalece la inseguridad, la mayoría de nuestros jóvenes carecen de oportunidades y viven sin esperanza de un futuro con certidumbre de mejoría y superación.
Lo que podría ser nuestra principal fuerza productiva y la mejor energía generacional, es hoy, por el contrario, nuestra principal vulnerabilidad social.
Ante tal inocultable realidad, el Sistema Tecnológico de Monterrey, que somos todos nosotros, tiene una gran responsabilidad que no debemos eludir, sino encarar con seriedad y consistencia. Reconocer el vaso medio vacío, nos reta y compromete; y valorar el vaso medio lleno nos motiva y nos impulsa.
La excelencia académica de nivel mundial, que subrayo como prioridad, la investigación de vanguardia y el impulso emprendedor a favor del empleo, serán nuestras poderosas palancas transformadoras para impulsar el progreso, el crecimiento y la equidad.
Convoco a toda la comunidad del Tecnológico de Monterrey a visualizar el deseable vaso lleno, a trabajar con entusiasmo por el futuro que queremos para la institución y para México, y dedicarnos a ello con entusiasmo, mucha determinación y optimismo.
Porque sólo así, con ética, ciudadanía, altruismo y ejemplo de participación, podremos cambiar este México de contrastes y desigualdades, de corrupción y de diferencias sociales.
Nuestro distintivo en el Tecnológico de Monterrey será el emprendimiento, pero con un sentido social y humano. Tan importante será lo primero como lo segundo.
Los invito a trascender a través de lo que hagan por el TEC. La vida nos está dando esta oportunidad. Pongamos la voluntad y el esfuerzo, atrás del sueño y del ideal, e iniciemos desde ahora la construcción del legado, que en su tiempo habremos de entregar con orgullo y la satisfacción del deber cumplido. Dispongámonos en serio, a cambiar nosotros, para cambiar a México.
No hay labor más noble, más sensible y más trascendente, que la dedicada a la formación de personas de bien, de ciudadanos del mundo, preparada, capaz, solidaria, con

conciencia social y con voluntad de servicio a sus comunidades. Personas y ciudadanos éticos, respetuosos, responsables y honestos.
Este es un gran privilegio que la vida nos ofrece: participar activamente en la formación de nuestros queridos jóvenes.
Y esta es, indudablemente, nuestra más profunda misión.
Amigos; gracias por su confianza.
La tarea es de todos nosotros, por la grandeza del Tecnológico de Monterrey y por el progreso de México. (Fernández, J.A., 2012)

El Tecnológico de Monterrey
Ofrece un modelo educativo único que forma ciudadanos íntegros y éticos, con valores humanísticos, visión internacional y cultura emprendedora.
El Tecnológico de Monterrey es una universidad con presencia nacional e internacional que cuenta con 31 campus en todo el país y 23 sedes y oficinas internacionales de enlace en 14 países. Cuenta con dos escuelas de posgrado nacionales: EGADE Business School y EGAP Gobierno y Política Pública.
La oferta educativa incluye una amplia gama de carreras profesionales, especialidades, maestrías, especialidades médicas y doctorados en diversas áreas del conocimiento; así como cuatro programas de bachillerato.
Está acreditado por la Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior (México) y por la Comisión de Universidades de la Asociación de Escuelas y Universidades del Sur de Estados Unidos (SACS).
Además, sus programas académicos de profesional y de posgrado cuentan con acreditaciones particulares por organismos reconocidos nacional e internacionalmente.
Realiza investigación científica y tecnológica en áreas estratégicas para satisfacer las demandas sociales, económicas y ambientales del país.
Hoy es reconocida por CONACYT y por otras organizaciones, como una institución comprometida con la investigación al ser la que más patentes solicita a nivel nacional.
Con la Red de Parques Tecnológicos y la transferencia de modelos de desarrollo, así como con las incubadoras y aceleradoras de empresas apoya la generación de riqueza en nuestro país.
Y en el área de desarrollo social, los programas para el Desarrollo Social Sostenible están presentes en comunidades marginadas de todo el país a través de los Centros Comunitarios de Aprendizaje y las Incubadoras sociales con el apoyo de alumnos y profesores.

La educación superior tradicional necesita evolucionar y dar un paso adelante. Hoy las universidades deben desempeñar un rol más activo para generar bienestar social y contribuir al desarrollo de las distintas regiones del país.
Conscientes de este reto y responsabilidad social, las entidades del Sistema Tecnológico de Monterrey emplean todo el potencial del que disponen, como recursos humanos, tecnología de vanguardia, esquemas educativos innovadores e investigación, para desarrollar soluciones factibles y modelos operativos que contribuyan a detonar el crecimiento educativo, económico y social de los diferentes grupos de la sociedad –especialmente de las comunidades más desfavorecidas de nuestro país– así como a formular aportaciones efectivas para el desarrollo sostenible del país.
Este compromiso nos permite tender puentes con la iniciativa privada y con los gobiernos de todos los niveles para crear un círculo virtuoso de cooperación para que los modelos de desarrollo creados por la academia se lleven a cabo y rindan frutos exitosos.

El Tecnológico de Monterrey lleva a cabo una importante labor de desarrollo sostenible en las comunidades marginadas a través de la participación de sus alumnos, quienes gracias a su formación en ética, humanidades y ciudadanía, entienden la realidad de los entornos más desprotegidos y al mismo tiempo, crean, junto con estos sectores, soluciones para mejorar su economía y educación a través del servicio social comunitario, los Centros Comunitarios de Aprendizaje y las Incubadoras Sociales, que ofrecen programas educativos de secundaria y preparatoria, programas de emprendimiento para la incubación de microempresas y programas de desarrollo social sostenible en áreas de autoconstrucción, salud y nutrición y asesoría legal, entre otras.

Con todas estas acciones, el Sistema Tecnológico de Monterrey realiza aportaciones significativas para reducir el rezago educativo, promover el emprendimiento y apoyar la atención médica de los sectores de la base de la pirámide social, con el fin de construir una sociedad incluyente y solidaria.

En el Sistema Tecnológico de Monterrey estamos comprometidos con la educación de excelencia, este ha sido el pilar de nuestro crecimiento y evolución y gracias a este compromiso hemos formado generaciones de profesionales destacados por su visión, liderazgo e iniciativa en sus diferentes campos de acción.

Hoy, el Tecnológico de Monterrey es reconocido en México y América Latina por traspasar las barreras de la educación tradicional, y por ser líder en la innovación educativa a través de la creación de nuevos modelos de educación, de programas académicos que responden a las tendencias sociales y económicas mundiales, y de programas en los que nuestros alumnos participan activamente en el desarrollo sostenible, social, político y económico de los diferentes grupos de la sociedad.

El Tecnológico de Monterrey, a lo largo de los años, ha marcado las tendencias de la educación superior a través de esquemas educativos diferentes pensados para que los alumnos sean los principales actores de su propio aprendizaje, sean especialistas en diferentes áreas del conocimiento y cuenten con una formación común basada en la ética, los valores, la competitividad internacional y el espíritu emprendedor.

Presencia

31 campus en todo el país

23 sedes y oficinas internacionales de enlace

Alumnos y profesores

104,197 alumnos inscritos en los programas de preparatoria, profesional y posgrado

6,705 alumnos estudian en el extranjero

5,301 alumnos extranjeros en el Tecnológico de Monterrey

El 53.25% de los alumnos de preparatoria y profesional cuenta con algún tipo de beca o crédito educativo 8,659 profesores imparten clases

Egresados

Desde su fundación hasta mayo de 2011, han egresado del Tecnológico de Monterrey:

145,121 alumnos de preparatoria

189,290 alumnos de profesional

45,958 alumnos de posgrado

El 19% de los directores de las empresas más grandes de México son EXATEC

A los 5 años de graduados el 75% de los egresados ha duplicado sus ingresos económicos

El 65% de los egresados tiene o ha tenido negocio propio durante los 20 años siguientes de haberse graduado

Programas académicos

59 Carreras profesionales
39 Carreras internacionales
18 Especialidades médicas
15 Especialidades en otras disciplinas
40 Maestrías
11 Doctorados
4 Programas de preparatoria

El Tecnológico de Monterrey tiene como retos la competitividad del país basada en la economía del conocimiento (Centros de Investigación y Parques Tecnológicos), la generación de empleos (Incubadoras), la profesionalización de la administración pública, el análisis y la propuesta de políticas públicas (EGAP, Desarrollo Regional) y por último el desarrollo social sostenible (IDeSS).

¿Qué es El IDeSS?

Sustentado en la Misión 2015 del ITESM, El Instituto para el Desarrollo Social Sostenible (IDeSS) contempla formar personas éticas, íntegras, honestas, así como profesionistas competitivos y ciudadanos comprometidos con el desarrollo de sus comunidades. Lo anterior, mediante la estrategia 7 que consiste en establecer centros de transferencia del conocimiento para el desarrollo social sostenible.

Los componentes del IDeSS son:

Participantes:

Profesores consultores especializados que orientan y supervisan la actividad de sus alumnos

Investigadores que generan conocimiento para atender la problemática social

Voluntarios quienes desinteresadamente participan en los programas del IDeSS

Personal del IDeSS

Alumnos que colaboran como: tutores en programas educativos, asesores en las microempresas, consultores en áreas de su especialidad

Elementos Académicos: servicio social y cursos.

Programas: educativos, emprendimiento y desarrollo sostenible.

Centro de transferencia: incubadoras sociales y centros comunitarios de aprendizaje (CCA's)

Los alumnos del Instituto Tecnológico de Monterrey tienen el rol de colaborar como asesores en las microempresas, tutores en programas educativos y consultores en áreas de su especialidad. Por otra parte el rol de los profesores es como consultores especializados que orientan y supervisan la actividad de sus alumnos y como investigadores que generan conocimiento para atender la problemática social.

Las consideraciones de implementación son la formación ciudadana de los alumnos por medio del servicio social efectivo, educación acción y conocimiento de la realidad; la creación y transferencia de modelos a través de actividades en donde el Tecnológico de Monterrey es experto, investigación para el desarrollo social y modelos que incluyan procesos de desarrollo, evaluación, transferencia y asesoría e integrar el Tecnológico de Monterrey a la comunidad con una mayor vinculación con organismos públicos y sociales y proyección de la responsabilidad social del Tecnológico de Monterrey.

NUMERALIA IDESS NACIONAL

SERVICIO SOCIAL

INDICADOR	Ago-Dic 2011
Alumnos en servicio social ciudadano	14,121
Alumnos en servicio social ciudadano en el IDeSS	6,637
Horas de servicio social ciudadano	1,247,938
Organizaciones colaboradoras	423

NUMERALIA IDeSS NACIONAL

INCUBADORAS SOCIALES

INDICADOR	Ago-Dic 2011
Estudiantes del Tec que asesoran a microempresas	1,497
Incubadoras sociales en operación	68
Microempresas atendidas	1,118
Empleos generados (acumulados)	3,763
Empresas graduadas (del proceso de incubación)	99

PREPANET

Estudiantes del Tec que son tutores	1,270
Matrícula total	4,730
Crecimiento de la matrícula total con respecto al periodo anterior equivalente	19%
Porcentaje reincripción	78%
Alumnos graduados acumulados	825

Las Incubadoras Sociales

Las Incubadoras Sociales son instalaciones asociadas a los campus del Tecnológico de Monterrey, en donde personas de diferentes edades pueden capacitarse y recibir asesoría, tanto en línea como de manera presencial, con los programas del IDeSS en distintas áreas.

En dichos espacios se impulsa la creación y el fortalecimiento de microempresas, se ofrecen programas educativos y se provee de espacios a la comunidad del Tecnológico de Monterrey y otras instituciones asociadas para el desarrollo de proyectos con impacto social en la población cercana a las Incubadoras.

Las Incubadoras Sociales incentivan la cultura emprendedora a nivel nacional. Actualmente operan 70 Incubadoras Sociales presenciales en todo el país que ofrecen apoyos y asesorías a los emprendedores para que puedan llevar a cabo proyectos productivos que al mismo tiempo sean generadores de fuentes de trabajo e impulsen el crecimiento de sus comunidades.

¿Por qué las microempresas?
Las microempresas son generadoras de crecimiento económico porque crean riqueza y fomentan el empleo. De acuerdo con el último censo del INEGI, de cada cien empresas mexicanas, 96 son microempresas, las cuales aportan el 15 por ciento del PIB nacional y son responsables del 40.6 por ciento del empleo.
Dada su importancia para el desarrollo de nuestro país, el Tecnológico de Monterrey ha creado el programa Impulso a la Microempresa de las Incubadoras Sociales a través del cual propicia su desarrollo y profesionalización.

El programa Impulso a la Microempresa del Tecnológico de Monterrey apoya a los emprendedores en la creación de microempresas y a los empresarios en el desarrollo y crecimiento de sus negocios. El modelo innovador de este programa aprovecha todos los recursos humanos y tecnológicos que ofrecen tanto el Tecnológico de Monterrey como las instituciones asociadas al programa, y tiene distintos objetivos:

Desarrollo de emprendedores

Para asegurar el correcto desempeño y éxito del negocio, el trabajo realizado en las Incubadoras Sociales, además de concentrarse en la microempresa busca generar en el empresario una serie de competencias: conocimientos, actitudes y habilidades enfocadas hacia el emprendimiento sustentadas en la ética y la ciudadanía.

Un emprendedor debe poseer y desarrollar los seis bloques de competencias presentados en el diagrama anterior. Cada uno de ellos busca detonar ciertas características, éstas se describen a continuación:

Habilidades de pensamiento
Desarrolla los diferentes pensamientos: analítico, sistémico, crítico, reflexivo, lógico, analógico y práctico, orientado a la acción, para construir y organizar el conocimiento y aplicarlo con mayor eficacia en diversas situaciones.

Trabajo colaborativo
Participa activamente en las tareas del equipo, creando un clima de cooperación. Impulsa la creación de equipos de trabajo orientados al logro de resultados y la tarea conjunta, fomenta la confianza, comunicación y cordialidad.

Comunicación y relación interpersonal
Se relaciona positivamente con otras personas a través de una escucha empática y de la expresión clara, asertiva y fluida de lo que piensa y/o siente por medios verbales y no verbales. Utiliza el diálogo y el entendimiento para colaborar y generar relaciones.

Habilidades de gestión y orientación hacia el logro
Establece objetivos y metas, planifica el éxito y controla su grado de avance. Planea proyectos en colaboración con otros, en situaciones poco estructuradas prevé incidencias y riesgos.

Liderazgo
Influye sobre las personas y/o grupos anticipándose al futuro y contribuyendo a su desarrollo personal y profesional. Toma decisiones eligiendo la mejor alternativa para actuar y responsabilizándose del alcance y consecuencias de la opción tomada.

Innovación y creatividad
Busca y propone nuevos métodos y soluciones ante situaciones y/o problemas que se presentan. Diseña y aplica procesos innovadores que conduzcan a la obtención de nuevos resultados en distintos proyectos. Tiene la capacidad de detectar oportunidades y captar los distintos escenarios y circunstancias alternativas.

Incubación de empresas

Este servicio está diseñado para emprendedores que desean iniciar el proceso completo de incubación de su empresa y recibir capacitación y asesoría al cumplir con todo el modelo planteado. Se ofrece en las modalidades presencial y virtual.
El objetivo principal del modelo de incubación es brindar recursos de capacitación y asesoría a los emprendedores para que a lo largo del proceso de incubación se desarrollen competencias como empresarios para crear, desarrollar y/o fortalecer su empresa.
El proceso de incubación de las empresas está integrado por tres etapas:

Pre-incubación
El emprendedor recibe capacitación básica empresarial para identificar, definir y evaluar una idea de negocios. Esta fase tiene una duración máxima de seis meses.
Al finalizar esta etapa se espera que:
La "Idea de negocio" esté estructurada y sea viable.
Los emprendedores desarrollen habilidades básicas empresariales y conozcan conceptos básicos de negocios.

Incubación
El emprendedor recibe capacitación empresarial y guía para desarrollar un plan de negocios que abarca los distintos aspectos de la empresa: planeación estratégica, mercadotecnia, contabilidad y finanzas, producción u operación, aspectos legales, recursos humanos; así como asesoría para el arranque y formalización de su microempresa. Esta fase tiene una duración máxima de doce meses.
Al finalizar esta etapa, se espera que:
El "Plan de negocios" esté estructurado y sea candidato para financiamiento.
La empresa esté operando y sea dada de alta ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
El empresario cuente con habilidades para operar un negocio.
Se establezcan vínculos con instituciones que otorguen créditos.

Post-incubación
Esta es la etapa de consolidación en la que el emprendedor recibe capacitación empresarial específica para afianzar los desarrollos y propiciar el crecimiento de la empresa. Esta fase tiene una duración máxima de seis meses.
Al finalizar esta etapa, se espera que:
La empresa esté consolidada y en crecimiento.

Esté integrada, en algunos casos, a una cadena productiva y vinculada a créditos mayores.
El empresario se haya profesionalizado.
Se dé seguimiento a las empresas con base en sus resultados.
Al terminar las fases correspondientes del modelo y cumplir con los requisitos de cada una de ellas, el emprendedor se gradúa del modelo de incubación. Además, con base en el diagnóstico final de la empresa, se le invita a continuar su proceso de crecimiento a través de las Incubadoras de Tecnología Intermedia del Tecnológico de Monterrey.

Proceso de registro a la Incubadora Social
Presencial:
El interesado asiste a la Incubadora Social por información, en ese mismo momento o después, es entrevistado por el coordinador de la Incubadora. Una vez terminada la entrevista, se determina si es aceptado o no. En caso de ser aceptado, el coordinador le solicita la documentación necesaria y lo registra formalmente en el programa.
Virtual:
El interesado solicita su registro a través del portal en la sección de usuarios, en la parte superior derecha, dando clic en "Regístrate aquí". El interesado proporciona su información básica. Posteriormente, el coordinador de la Incubadora Virtual lo contacta telefónicamente para validar su información y solicitarle la documentación necesaria. Una vez validada la información, el interesado continúa con el proceso de registro en línea, y al final el coordinador lo registra formalmente en el programa.

Asesoría de proyectos

A los emprendedores que no requieren entrar al proceso de incubación completo se les brindan asesorías específicas sobre alguna sección o parte del mismo.

La asesoría está diseñada para atender los problemas, retos y oportunidades del negocio y busca fortalecer la operación en sus distintas áreas: planeación estratégica, mercadotecnia, producción u operación, contabilidad y finanzas, aspectos legales y recursos humanos.
La asesoría está relacionada con la participación de alumnos del Tecnológico de Monterrey o universidades asociadas, quienes colaboran con los empresarios como parte de su servicio social ciudadano (SSC) o a través de materias vinculadas.
Algunos ejemplos de las asesorías brindadas son:
Elaboración del Plan de negocios de una empresa en funcionamiento.
Diseño de la imagen corporativa de una empresa (logotipo, entre otros).
Estructuración formal de la empresa ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
Integración de un contrato laboral para colaboradores.
Por el momento, este servicio se ofrece únicamente en modalidad presencial en las Incubadoras Sociales, y próximamente se inaugurará la modalidad virtual.
Si deseas mayor información sobre este servicio puedes consultar la sección "Mapa de incubadoras" y obtener los datos de contacto de la Incubadora Social más cercana a tu ubicación.

Capacitación

Este servicio está dirigido a personas que desean capacitarse en diversos aspectos de la tarea de emprender, y no requieren entrar al proceso completo de incubación de su empresa o recibir alguna asesoría específica.
La capacitación se ofrece en modalidad virtual y presencial. En la capacitación virtual se aprovecha la tecnología disponible para ofrecer soluciones de educación a distancia. El emprendedor recibe acceso a cursos, evaluaciones y materiales relacionados con actividades empresariales y de incubación presentes en el portal.
Las características principales de la educación a distancia son:
Existe flexibilidad de tiempo y espacio:
Para los participantes que se encuentran en sitios alejados o en los que no existen las instituciones para capacitarse.
Los emprendedores adquieren el aprendizaje necesario en el horario que más les convenga sin afectar sus otras actividades.
Requiere de una conexión a Internet y de una computadora.
Los participantes interactúan de manera virtual con sus tutores y con otros participantes.
El aprendizaje es activo.
El emprendedor desarrolla las habilidades de comunicación, búsqueda de información por cuenta propia y de autoaprendizaje.

Si estás interesado en este servicio, puedes solicitar tu registro a la modalidad virtual a través de la sección de usuarios del portal, en la parte superior derecha, dando clic en "Regístrate aquí".
La capacitación también se ofrece en modalidad presencial, la oferta de cursos y talleres varía en cada Incubadora Social y atiende las necesidades específicas de la población de cada localidad. Si deseas mayor información sobre este servicio, puedes consultar la sección "Mapa de incubadoras" y contactar a la Incubadora Social más cercana a tu ubicación.

¿A quiénes apoyamos?

El programa Impulso a la Microempresa está dirigido, principalmente, a personas:
Que desean crear o poseen una microempresa; que cuentan con experiencia práctica, pero sin soporte profesional para realizar su trabajo y desean profesionalizar su oficio.
Con ingresos mensuales familiares correspondientes a los deciles más bajos de la tabla de ingresos del INEGI.
Con experiencia técnica, formados en la práctica, que ponen en marcha conceptos de negocio de manera intuitiva, y difícilmente tienen acceso a servicios de consultoría y asesoría para fortalecer su empresa.
Con escolaridad variante desde nivel básico hasta nivel profesional, localizados en zonas urbanas o en zonas rurales.
Que viven de sus negocios, que buscan propuestas prácticas para obtener resultados que les permitan generar mayores ingresos.
Además, las Incubadoras Sociales atienden a tres tipos de empresas:
Microempresas en sectores tradicionales:
Organización productiva,
Producción de bienes o servicios de tipo tradicional,
Máximo de 10 empleados,
Infraestructura física, tecnológica y de operación básicas.
Ejemplos: panaderías, estéticas, etcétera.
Empresas integradoras:
Grupo de personas que se asocian parcial o totalmente para crear una empresa,
Realiza una actividad productiva orientada a elevar la calidad de vida de socios y sus familias
Desarrolla compromisos con su comunidad.
Ejemplos:
Cuatro microempresas que se dedican a la fabricación de quesos, deciden unirse y formar una empresa integradora para que todas vendan sus productos bajo una misma marca.
Una empresa formada por productores de maíz y una comercializadora de masa y tortilla.
Empresas con impacto social:
Generan productos para sectores sociales menos favorecidos,
Buscan generar riqueza en sectores desprotegidos al generar empleos y bienestar entre sus habitantes,
Parte de sus utilidades se invierten en iniciativas para el desarrollo de la propia comunidad a la que pertenece.
Ejemplo:
Una empresa que se dedica a la fabricación de bolsas de mano utilizando materiales reciclados, las cuales son tejidas por mujeres en una comunidad. Las utilidades de la empresa se destinan a la realización de distintas iniciativas de desarrollo.
La incubación tanto de empresas integradoras como de empresas con impacto social, solamente está disponible en modalidad presencial y en campus selectos.

Recursos disponibles
La oferta de recursos del programa Impulso a la Microempresa de las Incubadoras Sociales, está enfocado a tres áreas:

Y se conforma por:
Cursos autodirigidos: El participante dirige su propio estudio, por lo que:
Deberá conocer y dominar el portal que contiene los contenidos y las actividades que realizará en los cursos elegidos.
El nivel de aprendizaje deseado será determinado por las habilidades que desarrolle a su ritmo sin la intervención de un tutor.
Al inscribirse a este portal se tendrá acceso a este tipo de cursos con el nombre de usuario y contraseña que se asigna.
Cursos tutorados: El participante recibe la asesoría de un maestro virtual (tutor), por lo que:
El participante deberá seguir una agenda que le indique la entrega de sus actividades y duración del curso.
El tutor lo evalúa y le brinda retroalimentación y guía con base en las actividades del curso.
Para acceder a estos cursos se deberá solicitar la inscripción al coordinador asignado y se dará el acceso en las fechas calendarizadas para estos cursos.
Otros tipos de recursos:
Talleres, asesorías, evaluaciones, guías y aplicaciones varias, informes de distintas temáticas, enlaces de interés, entre otros.

Sustentado en la misión 2015 del ITESM,

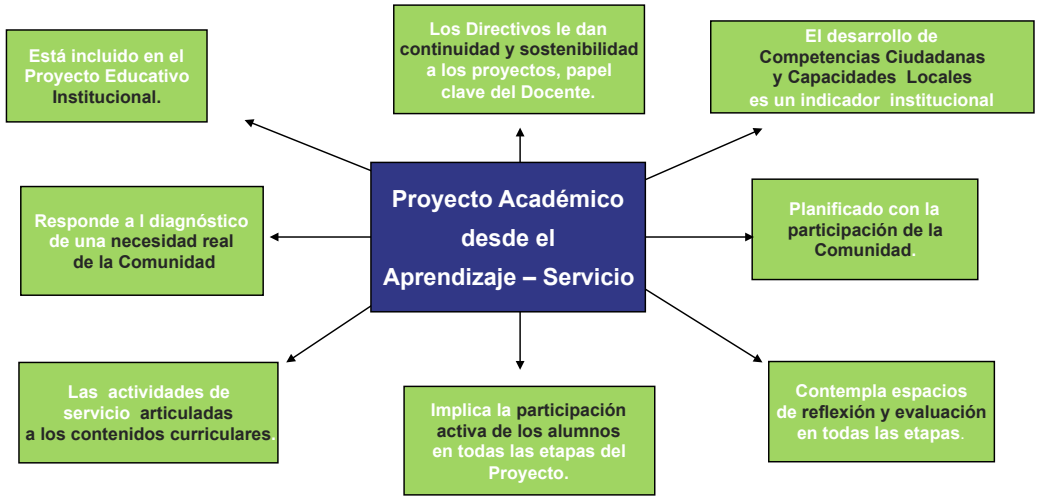
El Tec confirma el compromiso de la Institución por formar personas, que además de ser profesionistas competitivos en su campo profesional, sean ciudadanos comprometidos con el desarrollo económico, político y social de su país
El conocimiento directo de los problemas sociales del país.
La sensibilidad de saberse responsables de la superación personal y el desarrollo de los sectores marginados de la sociedad.

Impulsar la ciudadanía activa desde el trabajo académico y co-curricular de la comunidad TEC articulado con otros actores sociales

Red de Actores Sociales

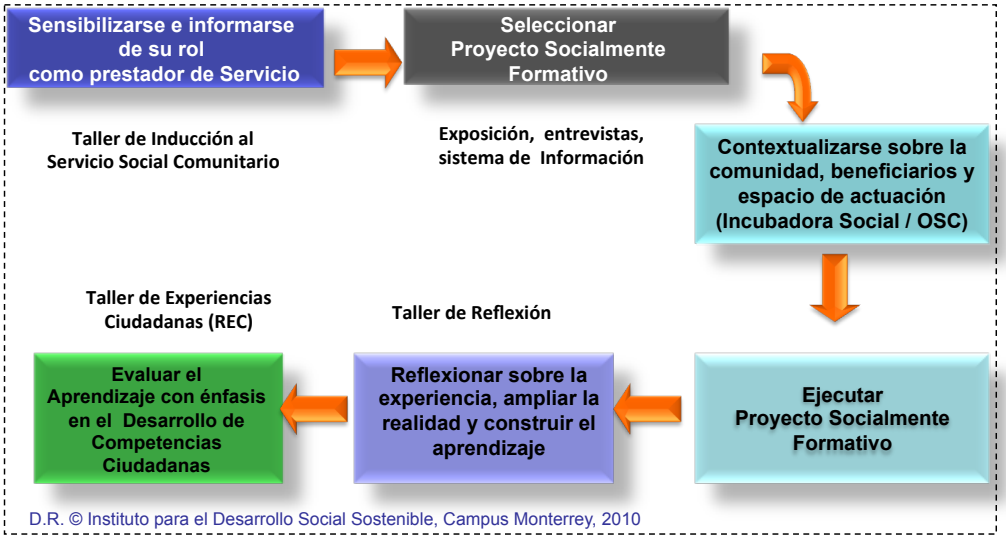
D.R. © Instituto para el Desarrollo Social Sostenible, Campus Monterrey, 2010

La ciudadanía activa incorporada al Modelo Educativo del TEC



D.R. © Instituto para el Desarrollo Social Sostenible, Campus Monterrey, 2010

Proceso de Formación Social



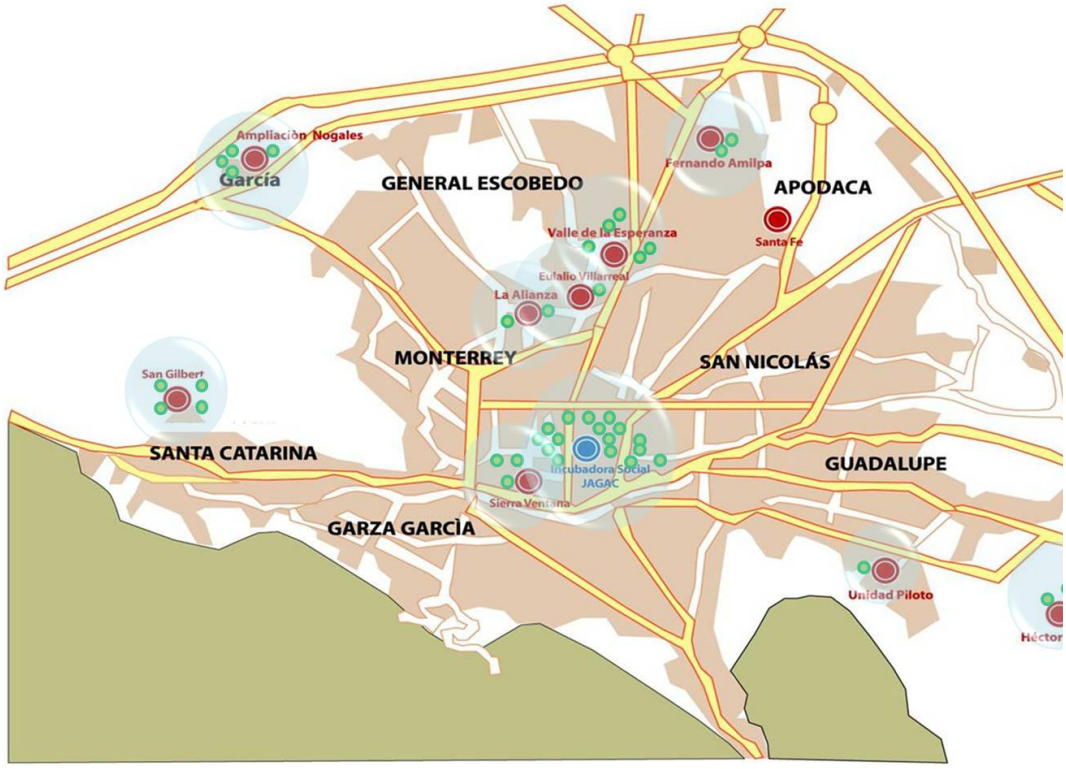
D.R. © Instituto para el Desarrollo Social Sostenible, Campus Monterrey, 2010

Vinculación Académica con la División de Ingeniería y Arquitectura

Incubadoras Sociales

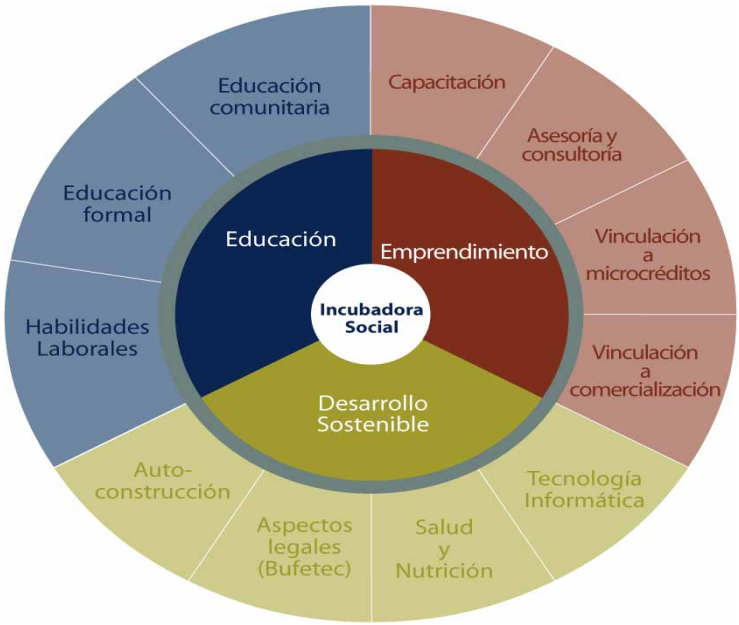
Espacios formativos donde se da el intercambio de saberes y la construcción del conocimiento desde la realidad social

Localización de las Incubadoras Sociales



11 Incubadoras Sociales trabajando en red con:
7 Municipios (zonas de polígonos de pobreza)
45 Planteles públicos de educación básica
34 Organizaciones de la Sociedad Civil

Áreas de Acción



D.R. © Instituto para el Desarrollo Social Sostenible, Campus Monterrey, 2010

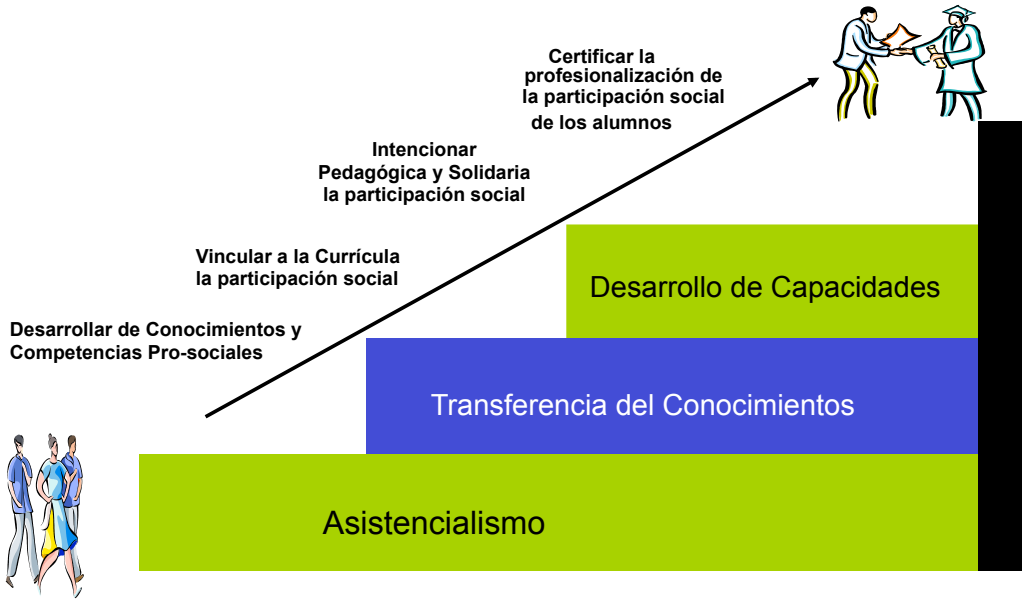
Modelo de Incubación de Microempresas

D.R. © Instituto para el Desarrollo Social Sostenible, Campus Monterrey, 2010

Participación

Más de 17,000 beneficiarios directos
Más de 4,600 alumnos TEC participando

Transformación social desde el enfoque educativo



D.R. © Instituto para el Desarrollo Social Sostenible, Campus Monterrey, 2010

D.R. © Instituto para el Desarrollo Social Sostenible, Campus Monterrey, 2010

2.4 Conclusiones IDESS- Tec de Monterrey

Con poco más de siete años, el IDESS se ha consolidado en sus proyectos de desarrollo comunitario con un fuerte impulso por parte de las iniciativas sociales de parte de los alumnos, dando lugar a la creación del programa PAIS (Programa de Aceleramiento de las Iniciativas Sociales), con una estrecha vinculación con la academia a través del otorgamiento de horas de servicio social en atributos aprendizaje-servicio. La libertad para desarrollar proyectos de iniciativas sociales, como el caso de IKNEXTIA, la gran participación de grupos estudiantiles (200) en el desarrollo comunitario a través del CAM (Consejo de Acciones por México). Todo esto ha dado lugar a una fuerte presencia del IDESS en la comunidad. Esto es impulsado por la cultura emprendedora que descansa en su visión: Formar líderes con espíritu emprendedor, con sentido humano y competitivos internacionalmente.

Esta cultura impulsada por su Rector David Noel Ramírez Padilla, ha dado frutos al obtener el máximo galardón otorgado por el episcopado mexicano por su labor en pro del desarrollo de las comunidades más necesitadas y el otorgamiento del Premio Nacional de Emprendimiento al Tec de Monterrey entregado por el Presidente de México.

Por eso vemos que la fortaleza de la Cultura emprendedora aunada a la innovación son los motivadores más importantes del intraemprendimiento en este caso.

3. ANEXO 3.- CASO VIRGINIA TECH – CSECP (CENTRO PARA LA PARTICIPACIÓN Y COMUNIDAD DE ASOCIACIONES ESTUDIANTILES)

Información Primaria

3.1.1 Entrevista a Michele James Derramo

1. ANTECEDENTES GENERALES:
Estoy enviándote los siguientes documentos:

Aprendizaje-Servicio en Virginia Tech (1994). Este documento representa los primeros esfuerzos para crear:
El Centro de Aprendizaje-Servicio en el Campus.

Aprendizaje-Servicio. Dónde estamos ahora (Octubre 1994). Una actualización del documento previo.

Centro de Aprendizaje-Servicio reporte del primer año (Diciembre 1995).

Reporte del grupo de trabajo sobre el compromiso estudiantil (Diciembre 2008). Este documento marca el crecimiento del Centro de Aprendizaje-Servicio original al Centro de compromiso estudiantil y asociaciones comunitarias.

El compromiso de VT Misión y Objetivos (2012).

*Estos cambios ocurrieron cuando el nuevo plan estratégico institucional fue lanzado, generando un gran compromiso y responsabilidad a todo lo ancho de la Universidad.

2.- MEDICIÓN DEL IMPACTO EN LA COMUNIDAD:
Nunca he utilizado los instrumentos SROI o Escaladores en el trabajo que he hecho. La unidad está desarrollando una evaluación que puede ser utilizada a través de programas para medir la satisfacción y el impacto. Tengo un instrumento sencillo para determinar el beneficio de los estudiantes del aprendizaje-servicio en las organizaciones con las que trabajan.
Idealmente, este cuestionario se debe administrar anualmente para todas las organizaciones que trabajan con nuestra unidad.

3.- INTRAEMPRENDIMIENTO:
Cuando dirigí el Centro de Aprendizaje-Servicio, se alentó al personal a desarrollar nuevos proyectos sin pedir permiso con antelación. Sin embargo, debido a que nuestra unidad era pequeña y de naturaleza colaborativa , por lo general compartimos nuestras ideas unos con otros antes de intentar ponerlo en práctica. Cuando se instaló la nueva dirección, el clima para Intrapreneurship cambió. Se hizo mayor hincapié en el modelo de la "cadena de mando" según el cual los subordinados canalizarán sus solicitudes a su supervisor inmediato, y así sucesivamente hacia arriba en la jerarquía. Este entorno permite la innovación, pero dentro de una estructura más restringida. Además, las decisiones más importantes tuvieron que ser hechas y comunicadas por los jefes supervisores de unidad.

La generación de nuevas ideas y proyectos no da como resultado una compensación financiera.
El trabajo colaborativo entre las unidades es fuertemente impulsado.

Se permiten nuevos proyectos fuera de los señalados en el plan estratégico, siempre que los proyectos estén alineados con los valores fundamentales y la misión de la unidad. Es imposible predecir las oportunidades que puedan surgir después de que se ha establecido un plan estratégico, por lo que hay flexibilidad para responder a las nuevas necesidades.
Factors Supporting Entrepreneurship

Evalué los siguientes factores con “5”:
- Autonomía en el trabajo
- Límites organizacionales flexibles.
- Innovación.
- Empoderamiento y Autonomía de los empleados.
- Propensión a la toma de riesgos.
- Proactividad.

Evalué los siguientes factores con "4":
- Estructura Organizacional de apoyo.
- Sistema de valores y cultura de la Organización
- Generación y Diseminación de la inteligencia.

Evalué los siguientes factores con "3":
- Disponibilidad de tiempo
- Reforzamiento positive / Recompensas
- Estructura y procesas
- Disponibilidad de recursos.

Evalué los siguientes factores con "2""
- Discrecionalidad en el trabajo.

FACTORES QUE APOYAN EL INTRAEMPRENDIMIENTO.
Michele

Una estructura organizacional de apoyo	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Autonomía en el trabajo	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Reforzamiento positivo-recompensas	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Disponibilidad del tiempo	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Límites organizacionales flexibles	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Liderazgo organizacional	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
La cultura y los sistemas de valores de la empresa	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Innovación	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
La estructura y los procesos	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Empoderamiento y autonomía de los empleados	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
La disponibilidad de recursos	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Propensión a la toma de riesgo	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Generación y difusión de inteligencia	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Discrecionalidad del trabajo	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Proactividad	Mucho	5	4	3	2	1	Nada

Questions of the Case
Intrapreneurship in the Universities
Questionnaire of the Foundations and Institutions **

3.1.2 Gary Kirk

IMPACT IN THE COMMUNITY

Is there any model utilized to measure the impact of your Foundation or Institution in the community?

VT Engage typically partners with a wide-range of nonprofit and civil society organizations, making development of a universal set of impact measures difficult. We are developing tools & criteria for creating authentic, reciprocal partnerships and we regularly review these partnerships to identify ways to strategically invest human/intellectual capital in them. Ultimately, we want to help each organization reach its goals by enhancing capacity. As of now, our impact is measured primarily in partnership persistence, quantification of investments, and partner satisfaction.

Has your Foundation or Institution used the "SROI" (Social Return of Investment), "SCALERS" (Staffing, Communicating, Alliance-building, and Lobbying, Earnings-generation, Replicating and Stimulating market forces) models or any quantitative -qualitative hybrid model?

No

Have these models helped in your strategic planning?

Strategic planning has driven the development of our assessment, not the opposite.

Which decisions has taken your Foundation or Institution in base to those results?

Don't understand this question.

How often do you analyze the results of your Foundation or Institution?

Formally, we analyze results annually. But, we use data as a management tool for decision making throughout the year.

INTRAPRENEURSHIP

Is it allowed in your organization that the officers start any project without asking the managers?

Our model is one of limited hierarchy. We approach most projects as collaborative efforts, and try to identify synergies between sub-units to best achieve the desired results. We have weekly meetings to vet new ideas and work through logistics of continuing projects. Our financial resources are so limited that we rarely start new projects without a pre-identified funding source.

In your organization, do you persuade more than force the officers to participate in new projects?

Whoever champions a project tries to convince others that it is worthwhile. Persuasion is definitely more important than force in our office.
Can the collaborators take decisions automatically in the development of the institutional projects?
We work within state and federal spending guidelines. Aside from those barriers/controls, our project managers have a lot of latitude in terms of implementation. What we have done is try stress a set of core values and a strategic vision/mission that will guide decision making.
In your company, people who take risks are valued and accepted even though sometimes they are mistaken?
To a certain degree this is true. We encourage creativity and innovation, but it is important minimize risk by anticipating as much as possible. As a public (taxpayer funded) institution, we are the stewards of the public's investment in higher education.
Does the company stimulate that the collaborators take calculated risks?
Yes.
In the company, the persons that generate and/or boost innovating projects are publically recognized?
Through public relations and commendation to a limited degree.
Does the company financially reward the employees who generate new ideas or projects?
Not typically, although this might lead to a higher performance evaluation which can, when there is funding available, lead to a merit based salary adjustment. It is part of the overall evaluation process, not specific to innovation.
Does de organization well regard the spontaneous generation of teams or groups for labor issues?
Do not understand the question.
Does the company frequently encourage collaborative work between different areas and/or hierarchical levels?
Yes
Is it common that the manager take risks because of their employers' projects?
As director of the center, I try to take on more of the risk associated with new projects than the people who work for me.
Is it common that the company rely on new projects even though they have not been in the strategic plan or in the approved budget?
We try to make sure there is alignment between our strategic plan and all of our programs and projects.
Do the managers allow that the employers use part of their working time to planning and/or to the development of auto initiated projects?
Yes, to the degree possible. Although our staffing/budget is not sufficient to allow for a lot of new project development.

FACTORS THAT SUPPORTS THE ENTREPRENEURSHIP

A supportive organizational structure	Much	5	4	3	2	1	Nothing
Autonomy at work	Much	5	4	3	2	1	Nothing
Positive reinforcement-rewards	Much	5	4	3	2	1	Nothing
Availability of time	Much	5	4	3	2	1	Nothing
Flexible organizational limits	Much	5	4	3	2	1	Nothing
Organizational leadership	Much	5	4	3	2	1	Nothing
The culture and value systems of the Company	Much	5	4	3	2	1	Nothing
Innovation	Much	5	4	3	2	1	Nothing
The structure and process	Much	5	4	3	2	1	Nothing
Empowerment and autonomy of the employees	Much	5	4	3	2	1	Nothing
The availability or the resources	Much	5	4	3	2	1	Nothing
Propensity for risk taking	Much	5	4	3	2	1	Nothing
Generation and dissemination of Intelligence	Much	5	4	3	2	1	Nothing
Job discretionality	Much	5	4	3	2	1	Nothing
Proactivity	Much	5	4	3	2	1	Nothing

3.1.3 Entrevista a Guy Sims

GRABACIÓN EN AUDIO CON GUY SIMS

GS: ….tenemos muchos cambios que realizar (audio inentendible)

JLL: No se preocupe, sé que ud tiene una posición muy ocupada, sólo quiero que conteste algunas preguntas. --- ¿Está ud listo? ¿Puedo grabarlo, es para tener presente toda la información? --- Hay muchas preguntas, si las hay en su área para responsabilidad sólo contésteme, si no podemos pasarla y hacer otra pregunta ¿está bien para ud?

GS: De acuerdo

JLL: ¿Sus estudiantes están involucrados en el Centro CSECP? ---- ¿tiene estudiantes del Gobierno Estudiantil involucrados en actividades sociales de Virginia Tec?

GS: Ud se refiere al involucramiento de los estudiantes en actividades de la comunidad? Sí. Ok, entonces ud pregunta si tenemos estudiantes de nuestra comisión ahí? Sí. Tienen uds un modelo de capacitación/entrenamiento? No, nosotros no los entrenamos, eso es lo que el consejo hace, pero lo que sí tienen son actividades que están disponibles en ese programa. - ¿Pero, ud sabe si tienen un modelo de entrenamiento para desarrollar en los estudiantes de negocios?. Sí, sí tienen. Ellos tienen estudiantes que vienen en diferentes partes del semestre o en el verano para que puedan entender lo que el programa se trata o como pueden hacer para mejorar su desenvolvimiento en el mismo. No se la totalidad del programa pero si se que tienen capacitación para los estudiantes.

JLL: ¿Qué características, habilidades, valores, actitudes uds desarrollan en sus estudiantes?

GS: Bueno, primero que nada, si uno entiende/aprecia lo que un miembro de la nación "Hokie" y nuestro modelo universitario UT PROSIM que es Ut Prosim que es la locución latina (That I May Serve) es una fundación para todas las formaciones que todos los estudiantes podrían realizar. Tenemos beneficencia donde damos lo que tenemos y lo damos a otras personas, usted sabe una habilidad modelo diseñada para ayudar a las personas que están fuera de nuestra fundación si tiene la pregunta de cuál es el valor, ese sería el valor clave. Sobre el segundo valor es preparar a un miembro de la comunidad hokie y el tercer valor es ser un individuo civil y complaciente así como otras cualidades como obtener un trabajo rápidamente y trabajar por su comunidad

JLL: ¿Tiene un instrumento para medir estas características?

GS: No sé si se tengan instrumentos, pero pienso que le di algunos libros cuando estuve con usted en una visita, obras con mucho potencial y que hablan sobre nuestra entera creación y va a hacia una cosa… esa es la herramienta que estamos usando en la toda la División de Asuntos Estudiantiles para medir nuestros programas y que tipo de aprendizajes queremos de nuestros estudiantes. No tenemos un instrumento especifico que esté ligado y trabajando por sí mismo pero si solo usamos como una pieza reflectiva… por lo que para mi es de las mejores cosas que hemos utilizado hasta el momento. Estos cinco elementos tienen una característica con la que nos aseguramos lo que estamos haciendo y lo que a nuestros estudiantes están haciendo bien y lo que esperamos que sean exitosos.

JLL: Perfecto, vamos a cambiar a otro tema... el tema es Intra-emprendimiento dentro de la organización ---- ¿Está permitido en su organización que la gente empiece un proyecto sin pedir permiso a sus administradores?

GS: Vamos a ponerlo de esta manera, si tiene un par de personas quienes trabajan juntos y ud ve que tienen una idea, ellos podrían darle cuerpo a esa idea pero todavía presentarla a su administrador para dar soporte, para alcanzar y reaccionar y para asegurarse que la gente está haciendo un esfuerzo en una área; así pues la gente ha visualizado el problema y comenzado a pesar cómo resolverlo, pero esto pasa cuando ya le han preguntado a sus administradores con lo que con eso se consiguen sus puntos de soporte y los recursos; también podrían haber dicho que no se podía hacer en este momento porque algo más es de más interés, pero no dejamos de pensar en esa idea y salir adelante con otra buena idea.

JLL: En su organización ¿ud persuade más que forzar a la gente para participar en nuevos proyectos?

GS: Diría que 90% de las cosas que hacemos tenemos gente que les gustaría... digamos en un proyecto... que les gustaría estar envueltos... podría tener una orden de mi Vicepresidente para representar de mi área para el proyecto pero así lo que haría sería hacer que el proyecto sea compatible con sus habilidades intereses o que tenga que ver con lo que ellos hacen. Si es algo muy crítico y tenemos que tenerlo terminado, tendría que verlo con la gerencia, pero en la mayoría de los casos en los proyectos tendríamos que asignar gente que tenga esos intereses en esa habilidad particular. Pero a veces hay mucha gente que no es voluntaria y a veces sí hacemos que sean voluntarias porque queremos que estén involucrados y que no se escondan. Pero diría que 90% de las veces se tienen proyectos con gente que les gustaría hacer cosas lo que quiere decir que seguramente tienen el deseo y no se tendrá que forzarlos a hacer algo.

JLL: ¿Los colaboradores pueden tomar decisiones automáticamente en el desarrollo de proyectos institucionales?

GS: Nosotros incentivamos la colaboración de la administración y tiene que ser con gente que está en tu misma unidad de trabajo. Conseguimos gente a través de la división o de la universidad para trabajar en proyectos juntos eso es un gran mercado en nuestras manos. Así que la colaboración es altamente estimulante porque nada pasa automáticamente. Ud sabe que motivar a la gente va muy de la mano con gente que tenga las ganas de aprender algo más. Así que cuando se hace un proyecto tratamos de colaborar lo más posible para traer mucha gente mucha porque así es como van a obtener el mejor resultado.

JLL: ¿En su organización la gente que toma riesgos son valorados y aceptados aun cuando a veces estén equivocados?

GS: Pienso que cuando hablamos de riego, la gente entiende que haciendo esta parte puede perder muchas cosas. Por lo que pienso que la gente, quien podría ser arriesgada y no sabría decir de dónde viene eso de la gente que no tiene importancia de hacer algo nuevo o sin poner el mínimo esfuerzo en lo que están haciendo en cada caso, a menos que tengan un buen track con sus objetivos. Las cosas pueden llegar al fracaso, por lo que pienso que la gente aprecia que hay cosas que hacer que simplemente se pueden intentar una y otra vez para que puedan funcionar.

JLL: ¿En su organización las personas que generan proyectos innovadores son públicamente reconocidas?

GS: Sí, claro que se reconocen, tratamos de felicitarlos en nuestra página de internet; hemos diseñado un "Mural de la Fama" donde intentamos encaminarlos juntos hacia delante en toda la división organizacional. Lo que queremos es reconocer los medias individuales con la que llegaron al éxito. También que se le escribe a la gente una carta para que la gente sepa que hicieron un buen trabajo y felicitarlos desde diferentes niveles de la organización desde dándoles un premio hasta un reconocimiento público.

JLL: ¿Su organización premia financieramente a sus empleados que generan nuevas ideas o proyectos?

GS: Diría que sí, si se obtienen premios financieros, pero hay mucha gente haciendo muchas cosas y no podemos darles dinero para todo, por lo que tratamos de subrayar cosas que son muy significativas. Así que no se obtienen recursos por todo trabajo innovador pero queremos subrayar algo y mandarles ese mensaje y eso parece a aparecer en el "Mural de la Fama" que hablamos anteriormente; Se tienen cinco categorías así que si hay uno por la categoría de "Colaboración" mucha gente está colaborando pero intentamos premiar algo que es muy fuerte. Tenemos uno por "Servicios", tenemos uno por "Mejor grupo dinámico" por lo que reconocemos lo que la gente está haciendo.

JLL: ¿La organización considera bien la generación espontánea, generación de grupos o equipos por razones laborales?

GS: Sí, claro que sí se considera, la gente se reúne, muchos de ellos porque en la otra cuestión sobre gente con ideas dice que les gustaría corregir un gran asunto por lo que se reunirían para hacerlo y dirían "sigue adelante, es una buena idea" por lo que lo que hacen es decir "piénsalo, anótalo, enfrentemos el problema. Por lo que si la gente dice que quiere corregir algo eso sería la razón por reunirse.

JLL: ¿la organización motiva frecuentemente el trabajo colaborativo entre diferentes áreas y niveles jerárquicos?

GS: Sí, sí lo hace. Creo que la clave para que gente de diferentes niveles trabaje juntos; así personas como yo que son ejecutivos, por ejemplo yo trabajo con gente que trabaja en mantenimiento, con estudiantes, lo que me ayuda a entender a esos individuos en esos niveles con el propósito de hacer una fuerte relación para que se sientan cómodos conmigo; si ellos están con la esencia de no tener miedo de aprender de alguien más. Normalmente ellos no tienen esa oportunidad de interacción en su curso normal de trabajo. Así que es importante desarrollar habilidades como la comunicación en un grupo de trabajo y la colaboración, pero así que cuando la gente lo hace, una vez más, es algo que es sumamente apreciado.

JLL: ¿Los administradores permiten que la gente use tiempo dentro del horario de trabajo para planear el desarrollo de proyectos autoiniciados?

GS: Sí, hay mucha gente que hace muchas actividades durante el horario de trabajo y hay algunas personas que a veces necesitan más flexibilidad con su tiempo, tengo muchas personas que les pasa eso, yo por ejemplo tengo mucho control en mi agenda para muchas cosas para un coordinador, una ama de llaves las horas dedicadas no son suficientes para planear cualquier tipo de proyecto que deseen hacer y después tienen que negociar el tiempo que les tomará hacerlo. Se tienen personas de todos los niveles trabajado en un número de proyectos y luego asegurarse que se sigan los objetivos del proyecto. Por ejemplo si preguntamos si la gente está haciendo un proyecto sabemos que siempre se requiere de mucho tiempo y también decimos este es un buen momento para ser honesto, va a haber problemas en los que se tendrán que enfrentar así que no sólo se puede huir del problema y luego regresar porque el trabajo tiene que estar listo. Si necesitan pensar en otra alternativa para el proyecto, estén concientes que se alargará este pero podrán dejarlo por una hora para que así se pueda renegociar, pero también para motivar a la gente.

JLL: Estamos llegando al último tema, este tema es sobre los factores que apoyan el emprendimiento. Quisiera que respondiera algunas preguntas y me las puede responder en una escala de 1 a 5. Donde 5 es demasiado y 1 es nada. ------ Algunos de los factores que apoyan el emprendurismo, una estructura organizacional compuesta en equipos ¿usted piensa que es 1 o 5?

GS: Eso es un 5, definitivamente

JLL: Autonomía en el trabajo

GS: Diría que es 3, porque es mutuo, porque dar autonomía y apoyo a la gente; eso ayuda a que la gente misma diga "voy a hacer algo" y también ser un apoyo a alguien más.

JLL: Recompensas positivas de refuerzo

GS: Le diría 4 porque no siempre se dan recompensas pero sí tenemos refuerzos.

JLL: Disponibilidad de tiempo

GS: Le daré un numero 4

JLL: Límites organizacionales flexibles

GS: Le daré un número 3

JLL: Liderazgo Organizacional

GS: Eso definitivamente es un 5

JLL: La cultura y el sistema de valores de la compañía/institución

GS: Eso también es un 5

JLL: Innovación

GS: Eso también es un 5

JLL: La estructura y proceso

GS: 5, es muy clave

JLL: Empoderamiento y autonomía de los empleados

GS: Le daría a eso un número 4.

JLL: La disponibilidad de los recursos

GS: Le daría a eso un número 4 también

JLL: Capacidad para tomar riesgos

GS: Eso sería un 3

JLL: Generación y diseminación de la Inteligencia

GS: Diría que es un 5

JLL: Discreción en el trabajo

GS: Le asigno un número 4

JLL: Proactividad

GS: También le daría un número 4

JLL: Pues esto sería todo, muchas gracias por esta información tan importante y sobre todo yo sé que usted es una persona muy ocupada y yo sé que a estas alturas en el semestre su agenda es muy saturada y ocupada pero nuevamente gracias por darme un pequeño espacio para mi.

GS: No, al contrario muchas por su consideración y dele mis recomendaciones a todos allá en México. Gracias por la llamada y que tenga muy buen día.

FACTORES QUE APOYAN EL INTRAEMPRENDIMIENTO.
Guy

Una estructura organizacional de apoyo	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Autonomía en el trabajo	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Reforzamiento positivo-recompensas	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Disponibilidad del tiempo	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Límites organizacionales flexibles	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Liderazgo organizacional	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
La cultura y los sistemas de valores de la empresa	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Innovación	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
La estructura y los procesos	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Empoderamiento y autonomía de los empleados	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
La disponibilidad de recursos	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Propensión a la toma de riesgo	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Generación y difusión de inteligencia	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Discrecionalidad del trabajo	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Proactividad	Mucho	5	4	3	2	1	Nada

3.1.4 Cuestionario para Daniel Arenas

IMPACTO EN LA COMUNIDAD:

¿Existe algún modelo utilizado para medir el impacto de su Fundación o Institución en la comunidad?

Sí, la institución usa un modelo donde se mide el impacto en la comunidad según los valores de la universidad. La universidad de Virginia Tech tiene un lema de UT Prosim (that I may serve) y los valores están directamente relacionados con este lema.

¿Ha usado su Fundación o Institución los modelos “SROI” (Social Return of Investment), “SCALERS” (Staffing, Communicating, Alliance-building, Lobbying, Earnings-generation, Replicating and Stimulating market forces) o algún modelo híbrido cuantitativo – cualitativo?

Sí, el modelo toma en cuenta lo cualitativo y lo cuantativo. Cada evento que se hace en las residencias se tiene que registrar y luego evaluar después de terminar el evento. La evaluación se elabora sobre factores cuantitativos (cuántas personas fueron y cuánto se gastó) y sobre factores cualitativos (qué respuesta se obtuvo de los residentes)

¿Le han ayudado estos modelos en su planeación estratégica?

Sí, con este tipo de registro y evaluación se puede medir el impacto de los eventos y del desempeño de los directores y residentes. A final de cada semestre se le hace una evaluación a cada prefecto y los resultados de este modelo se toman en cuenta.

¿Qué decisiones ha tomado su Fundación o Institución en base a esos resultados? La institución puede tomar decisiones más seguras. Puede definir qué tipo de presupuesto se debe utilizar para cada edificio y piso pero también puede decidir qué prefecto o director debe ser premiado o considerado para otro puesto.

¿Tiene su Fundación o Institución indicadores de desempeño?

Sí, tiene muchos indicadores. Para los prefectos se toma en cuenta los siguientes indicadores: Peer Helping, Community Development & programming, University Liaison, Student Conduct, Facilities Management y Administration. También usas valores para medir el desempeño. El desempeño positivo debe promover los valores principales de la Universidad: Brotherhood, Honor, Leadership, Sacrifice, Service, Loyalty, Duty and Ut Prosim.

INTRAEMPRENDIMIENTO:

¿En su organización es permitido que los funcionarios inicien algunos proyectos sin tener que consultarlo con los directivos?

De cierta manera no. Los proyectos deben ser registrados y aprobados por los directivos.

¿En su organización se persuade más que se obliga a los funcionarios para que participen en nuevos proyectos?

Sí se persuade más y no se obliga tanto.

¿Los colaboradores pueden tomar decisiones autónomamente en el desarrollo de los proyectos institucionales?

Sí, sí se puede tomar decisiones autónomamente pero los directores y superiores deben estar enterados si es algo que podrá tener consecuencias no esperadas (en situaciones más complicadas).

¿En su empresa las personas que toman riesgos son valoradas y bien vistas, aunque algunas veces se equivoquen?
Sí, a final del año se dan reconocimientos y se premian a las personas más innovadoras, lo cual muchas veces quiere decir que son las que tomaron más riesgos.

¿En la empresa a las personas que generan y/o impulsan proyectos novedosos se les reconoce públicamente?
Sí a final del año se dan reconocimientos y se premian a las personas con proyectos más innovadores. Estos reconocimientos se entregan enfrente de todos los que son parte de residencias.

FACTORES QUE APOYAN EL INTRAEMPRENDIMIENTO

Una estructura organizacional de apoyo	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Autonomía en el trabajo	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Reforzamiento positivo-recompensas	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Disponibilidad del tiempo	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Límites organizacionales flexibles	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Liderazgo organizacional	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
La cultura y los sistemas de valores de la empresa	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Innovación	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
La estructura y los procesos	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Empoderamiento y autonomía de los empleados	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
La disponibilidad de recursos	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Propensión a la toma de riesgo.	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Generación y difusión de inteligencia	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Discrecionalidad del trabajo	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Proactividad	Mucho	5	4	3	2	1	Nada

3.2 Factores que más influyen en el Intraemprendimiento Caso Virginia

Factores	V1	V2	V3	V4
Estructura Organizacional de apoyo	5	5	5	4
Autonomía en el trabajo	4	3	4	5
Reforzamiento positivo	4	4	3	3
Disponibilidad de tiempo	5	4	3	3
Límites organizacionales flexibles	5	3	4	5
Liderazgo Organizacional	5	5	4	4
Cultura y sistema de valores	5	5	4	4

Innovación	4	5	3	5
Estructura y procesos.	4	5	4	3
Empoderamiento	5	4	5	5
Disponibilidad de recursos	5	4	2	3
Propensión a la toma de riesgo	4	3	3	5
Generación y difusión del intelecto	4	5	3	4
Discresionalidad en el trabajo	5	4	5	2
Proactividad	5	4	3	5

Tabla 5.3 Factores que más influyen en el Intraemprendimiento. Caso Virginia

3.3 Conclusiones Caso Virginia Tech:

Virginia Tech (VT) tiene un fuerte enfoque de desarrollo a la comunidad vía sus alumnos, el CSECP (Centro para la Participación y Comunidad de Asociaciones de Estudiantes) realiza una gran coordinación y vinculación de los diferentes "Stakeholders" (actores). A saber: Facultad, alumnos, egresados, comunidad, donadores (sponsors), etc. han hecho que la Universidad sea reconocida como una de las mejores en la unión americana en cuanto al involucramiento con el desarrollo de su comunidad a través de sus alumnos. Un Ejemplo es "El Gran Evento" donde más de 500 grupos estudiantiles se vuelcan a la comunidad para ayudarles en el mejoramiento de parques, calles, incluso las casas de los vecinos, como un compromiso para el crecimiento conjunto de la Universidad con su comunidad. Hace unos años existía una mayor libertad para efectuar proyectos innovadores, pero con el cambio de administración se ha centralizado más la toma de decisiones y con ello hay quizá una disminución de la motivación del intraemprendimiento. Tal y como nos lo comenta Michele James-Deramo "cuando dirigí el Centro de Aprendizaje-Servicio, se alentó al personal a desarrollar nuevos proyectos sin pedir permiso con antelación, por lo general compartíamos nuestras ideas unos con otros antes de intentar ponerlo en práctica. Cuando se instaló la nueva dirección, el clima para intraemprendimiento cambió. Se hizo mayor hincapié en el modelo de la "cadena de mando" según el cual los subordinados canalizarán sus solicitudes a su supervisor inmediato y así sucesivamente hacia arriba en la jerarquía. Este entorno permite la innovación, pero dentro de una estructura más restringida. Una vez más vemos la relevancia de los límites organizacionales flexibles, el empoderamiento, el liderazgo organizacional y la cultura.

La fortaleza de esta Universidad es la gran participación de los alumnos en la comunidad a través de sus grupos estudiantiles (más de 500).

El centro CSECP apoya, coordina y motiva la participación de dichos grupos con la comunidad a través de vinculaciones con la academia, patrocinadores, los grupos estudiantiles y la comunidad.

Aunque hubo un cambio en la administración que tuvo como repercusión una centralización de la estructura organizacional y con ello una pérdida de la flexibilidad, su fortaleza continúa siendo la cultura emprendedora permeada en sus grupos estudiantiles.

3.4 Información Secundaria

Dedicado a su lema, Ut Prosim (lo que puedo yo servir), Virginia Tech tiene una participación de enfoque práctico a la educación, preparando a los alumnos para que sean líderes en sus campos de especialidad y en sus comunidades. Como la Universidad más comprensiva de la mancomunidad (Commonwealth) y su liderazgo como institución de investigación, Virginia Tech ofrece 215 programas de licenciatura y posgrado a más de 30.000 estudiantes y gestiona una cartera de investigación de casi $400 millones. La universidad cumple su misión de la transformación de los conocimientos a la práctica, a través del liderazgo tecnológico y por impulsar el crecimiento económico y la creación de empleo a nivel local, regional y a través de Virginia.

A través de una combinación de sus tres misiones de aprendizaje, descubrimiento y compromiso, Virginia Tech se esfuerza continuamente para lograr el cargo de su lema: Ut Prosim (Lo que puedo yo servir).

De un vistazo...

• Ubicado en Blacksburg, Virginia. USA.
• Ocho colegios y la escuela de posgrado
• 65 programas de grado de licenciatura
• 150 programas de maestría y doctorado
• + 30,000 estudiantes de tiempo completo
• 16:01 relación estudiante-profesor
• El campus principal incluye más de 125 edificios, 2.600 hectáreas y un aeropuerto
• Informática y complejo de comunicaciones para acceder a la información en todo el mundo
• Clasificado 44to en la investigación universitaria en los Estados Unidos
• Tiene adyacente centro de investigación corporativo

Declaración de la Misión

Instituto Politécnico de Virginia y Universidad Estatal.

Es una universidad galardonada y certificada al servicio de la Mancomunidad de Virginia, la nación y la comunidad mundial. El descubrimiento y la difusión de nuevos conocimientos son fundamentales para su misión. A través de su enfoque en la enseñanza y el aprendizaje, la investigación y el descubrimiento y la difusión y compromiso, la universidad genera, transmite y aplica el conocimiento para expandir el crecimiento personal y la oportunidad, promover el desarrollo social y comunitario, fomentar la competitividad económica, y mejorar la calidad de vida.

Declaración de la misión aprobada por el Consejo Técnico de Virginia de Visitantes, 4 de junio de 2001; revisado en 2006.

Información relevante, 2011-2012

Fundada en 1872 , Virginia Tech cuenta con el mayor número de ofertas de grado en Virginia, más de 125 edificios del campus, el campus principal de 2.600 hectáreas, fuera del campus instalaciones educativas en las seis regiones, en un sitio de estudio en el extranjero en Suiza, y 1700 - acre agricultura granja de investigación cerca del campus principal. El campus se encuentra en la ciudad de Blacksburg en el condado de Montgomery, en el valle del Río Nuevo y se encuentra a 38 km al suroeste de Roanoke.

Inscripción

28,650 en el campus, 82,5% de pregrado, 17,5% de posgrado, 58% hombres, 42% mujeres. La matrícula total es 30.936 alumnos.

Admisiones

Virginia Tech recibió 21.005 solicitudes de admisión para el otoño de 2011. El típico estudiante que fue admitido tuvo un promedio de calificaciones de 4.0 GRE, con la media del 50% entre 3,81 y 4,24. La puntuación media acumulada del SAT prueba de razonamiento fue 1250, con un rango medio de 1160 a 1340 .

Instrucción de profesores de tiempo completo

1364, 62.8% son plaza fija

Egresados

Más de 220.000 alumnos de todos los estados de USA y más de 100 países.

Consejeros

El Consejo, nombrado por el gobernador de Virginia, se compone de 13 miembros encabezada por un rector. Plantilla actual de miembros del Consejo son George Nolen, Rector ; Michele L. Duque, vicerrector; Michael Anzilotti; Frederick J. Cobb; Beverley Dalton; Douglas R. Fahl; William B. Holtzman; Calvin Donnell Jamison Sr.; Sandra Stiner Lowe; Suzanne S. Obenshain; Michael Quillen; John G. Rocovich Jr.; y James W. Severt Sr. El presidente de la Junta de Estado de Agricultura y Servicios al Consumidor (Paul Rogers) sirve como miembro ex -oficio. Los presidentes del Senado de la Facultad (Bruce Pencek) y el Senado Personal (Maxine Lyons) son también de oficio, representantes sin derecho a voto. Cada año un estudiante de pregrado (Mateo Banfield) y un estudiante graduado (Michelle McLeese) se seleccionan a través de un proceso de revisión competitivo para servir como representantes sin derecho a voto a la junta . Kim O'Rourke es el secretario de la junta.

Instrucción

La universidad ofrece alrededor de 65 programas de licenciatura a través de sus siete colegios académicos de pregrado: Agricultura y Ciencias de la Vida (que también ofrece un grado de asociado en tecnología agrícola) , Arquitectura y Estudios Urbanos, Ingeniería, Humanidades y Ciencias Humanas, Recursos Naturales y Medio Ambiente, Pamplin Escuela de Negocios y Ciencias. En el nivel de posgrado la universidad ofrece aproximadamente 150 programas de maestría y doctorado a través de la Escuela de Posgrado y un título profesional de la Universidad Regional de Virginia-Maryland de Medicina Veterinaria. Además, el Tech Carilion Facultad de Medicina y el Instituto de Investigación, una escuela de Medicina y Salud privada, independiente y gestionada conjuntamente por la Universidad y el Sistema de Salud.

Investigación

La universidad generó $ 398.1 millones para los programas de investigación en el año fiscal 2010, lo que la sitúa 44 º en la nación de acuerdo con la Fundación Nacional de Ciencia. Cada año Virginia Tech recibe apoyo externo significativo para la investigación, la enseñanza, la extensión y los proyectos de servicio público. En el año fiscal más reciente (2010-11), la universidad recibió 2.400 premios para llevar a cabo la investigación. El apoyo a estos proyectos proviene de una base cada vez mayor de patrocinadores. Los investigadores persiguen los nuevos descubrimientos en la agricultura, la biotecnología, la tecnología de información y comunicaciones, el transporte, la gestión de la energía (incluyendo el liderazgo en la tecnología de pilas de combustible y la electrónica de potencia) y una amplia gama de otras obras de ingeniería,

científicas, ciencias sociales y de los campos creativos. Esta investigación dio lugar a 40 patentes y 24 acuerdos de licencia y las opciones.

El Centro Tecnológico de Investigación Corporativa Virginia (CRC) ofrece oportunidades para las empresas, el establecimiento de estrechas relaciones de trabajo con la universidad y nutre a los empresarios que realicen nuevos inventos y desarrollos. Ubicado en 120 acres adyacentes al campus principal , el centro consta de 27 edificios que albergan a más de 140 empresas, con aproximadamente 2.200 empleados. Además, el desarrollo de la Fase II, donde se sumarán 28 edificios más, está en marcha.

Programas Académicos Especiales
En el Programa de Educación Cooperativa de la Universidad, segundo y tercer año pueden alternar semestres de estudio con semestres de trabajo profesional. El Programa de Honor de la Universidad da ayuda a los estudiantes calificados para ampliar sus facultades intelectuales a través de secciones especiales de las clases regulares, seminarios y estudios independientes. Los estudiantes matriculados en el cuerpo de cadetes son elegibles para los programas del Ejército, Fuerza Aérea y Armada ROTC. Virginia Tech estableció su primera escuela residencial en el otoño de 2011 y se sumó una segunda en 2012.

Extensión y Asuntos Internacionales
Extensión y Asuntos Internacionales, que encabeza la misión de extensión de la universidad, abarca una serie de programas a nivel universitario. Estos programas incluyen el Centro de Estudios Europeos y Arquitectura en Suiza; Commonwealth Campus Centros en el suroeste de Virginia, Hampton Roads, Richmond y Roanoke; la Oficina de Desarrollo Económico; la Oficina de Investigación Internacional, Educación y Desarrollo, incluyendo educación en el extranjero y programas de investigación aplicada en los países en desarrollo; Extensión Fellows; Programas de Extensión de Southside, como el Instituto para el Aprendizaje y la Investigación Avanzada en Danville y Reynolds Homestead en Patrick Condado y de Desarrollo y Alcance del Programa, incluyendo el Centro de Organización y el avance tecnológico, educación continua y profesional, Lengua y Cultura Institute, The Hotel Roanoke & Conference, Outreach Program Servicios, Service- Learning Center, The Inn at Virginia Tech y Skelton Conference Center y Upward Bound / Talent Search.

Instalaciones fuera del campus
Virginia Tech cuenta con instalaciones ubicadas en toda la república y una instalación en Europa. Estos incluyen el Marion duPont de Scott Equine Medical Center en Leesburg; varios lugares de la Virginia Tech National Capital Region, incluyendo el recién inaugurado Virginia Tech Research Center - Arlington; Hampton Center en Virginia Beach Carreteras; Virginia Tech Center Roanoke; Virginia Tech Center de Richmond y Virginia Tech Southwest Center en Abingdon. Virginia Tech también posee y mantiene el Centro de Estudios Europeos y Arquitectura en Riva San Vitale, Suiza, que forma parte del programa de estudios en el extranjero de la universidad. Tech es dueña de The Hotel Roanoke & Conference Center, que se utiliza para los programas académicos , la educación continua, seminarios, y conferencias University Budget.

Deportes

Virginia Tech es un miembro de la Conferencia de la Costa Atlántica. Deportes de la Universidad de la NCAA División IA hombres en Tech son el fútbol, baloncesto, béisbol, fútbol, atletismo bajo techo y al aire libre, la natación y el buceo, la lucha libre, tenis y golf. Los deportes de la Universidad para las mujeres son baloncesto, tenis, voleibol , natación y buceo, pista cubierta y al aire libre, fútbol, softball, lacrosse y cross country. Un extenso programa intramuros ofrece oportunidades para la participación en más de 20 actividades recreativas. La universidad también participa en programas deportivos y clubes de deportes intramuros que permiten a los estudiantes para competir contra los programas de otros colegios y universidades de todo el país.

Virginia Tech Fundación
Al 30 de junio del 2011, los activos de la Fundación Virginia Tech y fondos gestionados - incluyendo donaciones y legados - ascendieron a más de $ 1.15 mil millones. La dotación total de propiedad y administrado por la universidad fue $ 600.6 millones . Valor de Dotación por estudiante era $ 19.619.

Extensión
Virginia Cooperativa. Es una organización dinámica que estimula el cambio personal y social que conduce a una vida más productiva, las familias, las granjas y los bosques, así como un mejor medio ambiente. Su extensión responde a las necesidades de las personas, familias, grupos y organizaciones con programas educativos en tres grandes áreas: agricultura y los recursos naturales, de la familia y del consumidor y de desarrollo juvenil 4 -H.

Extensión, dirigido conjuntamente en la mancomunidad de Virginia Tech y la Universidad Estatal de Virginia, ha estado ayudando a las personas a mejorar su bienestar económico, cultural y el bienestar social por más de 95 años. Mientras que la Extensión tiene una larga historia de ayudar a hacer que ésta sea una potencia agrícola de Estados Unidos, más productiva y económica, así como a hacer una importante labor en las zonas urbanas y rurales del estado -de ayudar a las futuras madres a que aprendan prácticas nutricionales sanas y dar a las familias asesoramiento en problemas financieros. Con oficinas, profesionales y voluntarios colocan alrededor de la mancomunidad beneficios de educación no formal de extensión de más de 1 millón de participantes cada año. Extensión ha tocado virtualmente toda vida en el estado de alguna manera.
La extensión es un producto de la cooperación entre las autoridades locales, estatales y federales en colaboración con miles de ciudadanos que, a través de los Consejos de Liderazgo de extensión locales, ayudar a diseñar, implementar y evaluar programas orientadas por las necesidades de la Extensión Cooperativa.

Acerca del CSECP (Centro para la Participación y Comunidad de Asociaciones de Estudiantes)

La misión del Centro para la Participación y Comunidad de Asociaciones de Estudiantes (CSECP) es ayudar a los estudiantes de Virginia Tech, el cuerpo docente y el personal de crear y mantener alianzas recíprocas que sean mutuamente respetuosas de las fortalezas y necesidades de todas las partes.
El centro se fundó en la creencia fundamental de que la interacción del estudiante en la comunidad es esencial para la transformación de los estudiantes en ciudadanos globales y el establecimiento de las competencias relacionadas con el servicio, el liderazgo, el multiculturalismo y el internacionalismo y el desarrollo personal, moral y ético.

Nos enfocamos en la conexión crítica entre nuestra universidad y la concesión de la tierra y de las muchas comunidades que sirve, en la creencia de que si el compromiso ha de ser eficaz, tiene que ser recíproco. De este modo, el centro enriquece y fortalece las misiones de descubrimiento y aprendizaje de la universidad.

Service-Learning

Service-learning is defined by Virginia Tech as "a course or competency based credit-bearing educational experience in which students participate in an organized service activity that meets identified community needs and reflect on the service activity in such a way as to gain further understanding of course content and an enhanced sense of civic responsibility."
(Virginia Tech Task Force on Student Engagement, 2007)

Service-learning includes:
Courses that incorporate an optional or required community service experience of at least 15 hours for the semester;
Academic clubs that carry out significant community service projects related to their disciplinary areas;
Academic programs that have a community service requirement of at least 10 hours for its participants;
Co-curricular programs that integrate a structured service and learning experience for its participants;
Internships or field work experiences that intentionally integrate civic learning objectives and impact a public entity;
Community-based or action research projects with clear deliverables to a public entity.

VT-ENGAGE
Number of Hours Pledged (2011 to 2012): 3,017
Number of Hours Pledged (2010 to 2011): 26,882

Our mission is to encourage everyone everywhere to do volunteer work as a way to give back to the community. Virginia Tech students, faculty, and staff are encouraged to perform as much community service per year as possible. Members of the community and Virginia Tech family and friends are also encouraged to join us in our efforts by doing volunteer work in your respective communities. VT-ENGAGE provides the resources for you to find a place to volunteer your time, talents and energy and make a difference in your community. VT-ENGAGE also develops and finds resources for volunteer projects.

History
REMEMBER SERVE LEARN
We know Virginia Tech as a land grant university with a mission of discovery, learning and engagement and a motto of Ut Prosim - That I May Serve.
We are aware that many of the victims of the April 16, 2007 tragedy here had dedicated a portion of their lives to service to others. By participating in VT-ENGAGE you can honor their commitment to service.
As members of the Virginia Tech community, it is important that we-individually and as a community-reflect upon the motto of Ut Prosim and the engagement aspect of our mission. And we must act. Through action, Virginia Tech can demonstrate its commitment to be a 21st century university, focused on social responsibility and justice. One of the ways to do that is through VT-ENGAGE. VT-ENGAGE is an outgrowth of what we have learned, what we can do - what we can continue to do.

VT-ENGAGE is about making a commitment to effect positive change in someone's life and in a community. Through VT-ENGAGE, we can acknowledge the scores of students, faculty, staff, and alumni who engage in philanthropic activities as regular parts of their lives and honor the enrichment that brings to us all. And we can expand and strengthen our university-community partnerships.

VT-ENGAGE is an opportunity, and it is an individual choice. Some will choose to engage quietly and privately; others will choose to participate in a public group. Through VT-ENGAGE we are encouraging all to engage with society. But perhaps the finest outcome will be realized in the private moments of reflection on what it means to be a socially responsible university, and in our individual and collective commitment to "be the change [we] wish to see in the world (Gandhi)."

Resources Available for Volunteer Projects

We have a variety of resources available to help with service projects.

Transportation--We have a van students can borrow to travel to and from a service project. To reserve the van well in advance, contact Sharon Luz.

Hokie Hands Trailer--A trailer stocked full of tools is now available for volunteer projects. You can borrow the complete trailer or just borrow the tools you need from the trailer. The 5' X 10' utility trailer includes:

- a variety of basic hand tools
- safety equipment (goggles, ear plugs, vests)
- tables
- chairs
- work gloves
- lawn tools such as rakes, shovels, trimmers, and hoes
- tent
- basic cleaning supplies

You can also borrow a variety of fun activities for kids projects--such as arts and craft supplies.

To reserve the trailer or any of the tools, please email: utprosim@vt.edu

Celebrating Engagement
The Center for Student Engagement & Community Partnerships is committed to recognizing the many ways that Virginia Tech fulfills its mission as an engaged university. We invite you to join us in this effort by participating in our celebration initiatives:

Stories of Engagement
Stories of Engagement, is an annual publication that began in 2009 as a way of highlighting the powerful work of Hokies around the world. The stories feature students, faculty, and alumni living out the university motto, Ut Prosim.

We collect short articles of 250 to 500 words in length about people affiliated with units across the university demonstrating the spirit of Ut Prosim through engagement, outreach, and service. To contribute a story of someone you know—or your own reflection on service—follow the guidelines below. Stories can demonstrate engagement through community service, instruction, economic development, extension, or research endeavors.

Guidelines:
Narratives need to be in a Word file, 12-point Times font, double-spaced.
Include a high-resolution photograph of the subject, in a separate file. Head shots are acceptable, however photos of the project in action are preferred.
Provide the following information at the end of the narrative:
Complete name and contact information of the narrative subject.
Complete name and contact information of the narrative author.
Complete name and contact information of the photographer.
File name of the photograph along with a caption description.
Submit narratives and photos to: Michele James-Deramo

Engagement Showcase
The Engagement Showcase is an annual event occurring every April featuring service-learning and community-engagement projects from the academic year. Since 1996, this event (originally called the Service-Learning Expo) has exhibited posters by students and faculty illustrating the range of outreach accomplished through coursework, programs, and departmental partnerships. The Showcase also includes a juried student poster contest that provides cash awards for first, second, and third prize in the undergraduate and graduate categories.

Information on the upcoming Engagement Showcase Student Poster Contest can be found here.
Information on exhibits from the previous year's Showcase can be found here.

Engagement Awards
The Gwin-Parker-Gwin award is awarded annually to an undergraduate and a graduate student who have made a significant impact on the well being of the community. The recipients of the Gwin-Parker-Gwin Award encourage the involvement of others on campus and work to create and participate in meaningful social change in the broader community as a representative of the university. To nominate a student for the Gwin-Parker-Gwin award, write a letter not exceeding two pages in length describing how the student meets the criteria for recognition. Nominations are accepted on a rolling basis, with an award made annually in April. Award recipients receive a certificate and a cash prize. All nominees are recognized with a certificate at the Engagement Awards event. Submit nominations to Michele James-Deramo.
Leading Lights-Neighbors Helping Neighbors is a local volunteer recognition program in the New River Valley.

Service Learning Guidelines
What Counts As Service-Learning?
Service-learning opportunities include:
courses that incorporate an optional or required community service experience of at least 15 hours for the semester;
academic clubs that carry out significant community service projects related to their disciplinary areas;
academic programs that have a community service requirement of at least 10 hours for its participants;
co-curricular programs that integrate a structured service and learning experience for its participants;
internships or field work experiences that intentionally integrate civic learning objectives and impact a public entity;
community-based or action research projects with clear deliverables to a public entity.

Why Work With the Service-Learning program?
We provide you with:
logistical assistance and resource support so that you can focus on teaching rather than managing;
assistance in developing experiences that incorporate the best practices in service-learning pedagogy;
faculty development opportunities to enhance your integration of service with learning;
models for assessing the impact of service-learning on students' academic and civic development;
connection with activities of other units on campus doing similar work;
criteria for community partnerships in order to develop meaningful and engaging experiences that make a difference and are sustained over time;
recognition and celebration at our annual Expo event;
documentation on the variety and impact of service-learning on campus.

3.5 Conclusiones:
Virginia Tech (VT) tiene un fuerte enfoque de desarrollo a la comunidad vía sus alumnos, el CSECP (Centro para la Participación y Comunidad de Asociaciones de Estudiantes) realiza una gran coordinación y vinculación de los diferentes "Stakeholders" (actores). A saber: Facultad, alumnos, egresados, comunidad, donadores (sponsors, etc. Haciendo que la Universidad haya sido reconocida como una de las mejores en la unión americana en cuanto al involucramiento con el desarrollo de su comunidad a través de sus alumnos. Un Ejemplo es "El Gran Evento" donde más de 500 grupos estudiantiles se vuelcan a la comunidad para ayudarles en el mejoramiento de parques, calles, incluso las casas de los vecinos como un compromiso para el crecimiento conjunto de la Universidad con su comunidad. Hace unos años existía una mayor libertad para efectuar proyectos innovadores, pero con el cambio de administración se ha centralizado más la toma de decisiones y con ello quizá hubo una disminución de la motivación del intraemprendimiento. Tal y como nos lo comenta Michele James-Deramo "cuando dirigí el Centro de Aprendizaje-Servicio, se alentó al personal a desarrollar nuevos proyectos sin pedir permiso con antelación, por lo general compartíamos nuestras ideas unos con otros antes de intentar ponerlo en práctica. Cuando se instaló la nueva dirección, el clima para intraemprendimiento cambió. Se hizo mayor hincapié en el modelo de la "cadena de mando" según el cual los subordinados canalizarán sus solicitudes a su supervisor

inmediato y así sucesivamente hacia arriba en la jerarquía. Este entorno permite la innovación, pero dentro de una estructura más restringida. Una vez más vemos la relevancia de los límites organizacionales flexibles, la estructura y los procesos y la disponibilidad de recursos como facilitadores o inhibidores del intraemprendimiento.

4. ANEXO 4.- CASO UNIVERSIDAD DE EXTREMADURA. FUNDACIÓN UNIVERSIDAD – SOCIEDAD

Recogida de Datos

4.1 Información Primaria

4.1.1 Entrevistas a Informantes clave: Javier Díaz Valea

Presidente de la Fundación Universidad Sociedad de la Universidad de Extremadura

Glosario
JLL: Jorge Lozano Laín

Antecedentes generales en algunas notas históricas, económicas, sociológicas.

Algunas notas históricas. "La Fundación Universidad Sociedad se crea en el año 2005 ni siquiera estaba yo aquí como Director Gerente y fue a iniciativa del anterior Rector Francisco Duque, ellos lo que pretendían por poner un poco las notas históricas, económicas y sociológicas de este momento, bueno era un momento de bonanza desde luego económicamente la cosa iba bien y todavía quedaban unos años a partir del 2005 donde íbamos a estar en crecimiento y tal; pero tenían un problema aspectos de gestión económica administrativa de los proyectos aquí y es que aquí ya había una fundación asociada a la Universidad que se conoce como Fundecid de la que participaba la Universidad pero quizá el peso institucional de esa fundación lo tenía más la junta de Extremadura.
Entonces la junta tenía más un peso político sobre esa fundación y aunque ellos venían desarrollando actividades en el ámbito de la internacionalización de proyectos, iniciativas comunitarias, cosas de este tipo y trabajaban mucho el tema del software libre y siguen trabajando y además de una forma muy muy efectiva el problema que tenía es que la Universidad no tenía autonomía sobre qué gestionar a través de esa fundación y como luego distribuir esa gestión, los fondos, los trabajos que se hacían, entonces sí pensaron en una figura jurídica que fuera, que estuviera entre el camino, entre el concepto de fundación autónoma que es propiedad exclusiva de la Universidad y Fundación Universidad Empresa donde normalmente este tipo de fundaciones son más exclusivas de las empresas que colaboran con la Universidad. Ellos querían disponer de una institución sobre la que pudieran acoplar su trabajo su línea estratégica en ese sentido manejar mucho mejor el tema y establecieron hacer una fundación, insisto intermedia que es la Fundación Universidad Sociedad ¿porqué intermedia? Porqué si bien en el patronato el Presidente y el Vicepresidente se alternaban siendo el Rector y el Presidente del Consejo Social esos dos cargos, ahora mismo por ejemplo el Presidente es el Rector y el Vicepresidente el Presidente del Consejo Social, ellos lo que querían era implicar a las empresas en el desarrollo de la actividad de la fundación pero sin que las empresas, por decir de alguna manera, marcaran las estrategias si no que fuera la propia Universidad quien decidiera un poco esa estrategia de acercamiento entre Universidad-Empresa Universidad-Sociedad, se creó la fundación.

JLL- Déjame hacerte una pregunta, éste es un emprendimiento de la universidad o sea la universidad quiso desarrollar esto-
Sí sí además JLL-Fue un deseo de la universidad, emanó de la universidad el generar esta…?
En el porcentaje, en un porcentaje mayoritario sí, porque ellos partían de una necesidad de una demanda y es que contaban con determinados servicios de la propia universidad que en aspectos de gestión económica administrativa tenía muchas dificultades desde poder ingresar servicios que daban a terceros fuera y demás el punto además de partida fue el Hospital Clínico Veterinario que hay aquí en Cáceres vinculado a los estudios de veterinaria no, este era un hospital que abría dos días a la semana y tres horas en esos dos días al final 6 horas en toda la semana pero sí desarrollaban casos asistenciales de atención a usuarios externos ya fueran veterinarios o particulares y tenían verdaderas dificultades a la hora de hacer un (excesivo) al cobro de sus servicios, cómo y luego les faltaba flexibilidad en cuanto a contratación y una serie de cosas entonces la iniciativa partió un poco como demanda de este tipo de cuestiones. Luego había voluntad en el caso del anterior Rector de vincular todas las cuestiones que tenían que ver con empleo a esta fundación de tal manera que empezáramos a abordar la relación con las empresas de las perspectivas de la contratación de los alumnos de la universidad creo el detonante fue el Hospital Clínico Veterinario. Cuando a mí me llamaron y me vine para acá para Extremadura bueno tuvimos el proceso de selección propio y demás me explicaron un poco el proyecto y me dijeron, me preguntaron cómo lo veía yo, ya que yo no conocía nada de Extremadura ni tenía ni idea de cómo esto estaba organizado yo venía de Madrid y de otras actividades ya más bien vinculadas con la empresa privada y al encontrarte con el Hospital Clínico Veterinario como elementos de gestión sí nos dimos cuenta de que teníamos ahí un problema y era un problema de sostenibilidad entonces la Universidad lo que quería era una fundación que no le costara dinero pero que le permitiera dar esta flexibilidad en contrapartida ellos lo que iba a dar era determinados servicios para gestionar y al final la vocación un poco de la fundación nuestra se convirtió en, desde una perspectiva mercantil de tratamientos de las cosas; es decir, con un criterio de ingresos gastos equilibrados sin contar en principios con apoyos externos ir creando determinados líneas de negocios, líneas de actividad que juntándolas todas nos permitieran mantener una estructura mínima que no le costara a la universidad y que le permitiera desarrollar esta gestión.

JLL - O sea realmente lo que se buscaba o lo que se busca es que sí sea una organización dentro de la Universidad que le de apoyo a la comunidad pero que sea autosustentable – Claro, nosotros somos facilitadores pero tenemos un criterio de sostenibilidad básico, nosotros funcionamos como facilitadores donde la Universidad tiene por un lado el personal docente facilitador, por otro lado el personal administrativo y servicios y por otro lado los alumnos y de lo que se trata es que estos tres colectivos por decir de alguna manera puedan desarrollar actividades que unan la Universidad con el exterior, todo lo que hacemos nosotros tiene ese criterio, para que nosotros gestionemos una actividad tiene que tener un impacto fuera, para que nosotros gestionemos una actividad tiene que tener participación de alguno de estos tres colectivos y para que nosotros gestionemos una actividad tiene que estar equilibrado sostenible tiene que ser sostenible.

JLL- Muy bien- ¿Qué ocurre con esto? Que yendo a la parte ésta del comienzo y el arranque y demás, pues esto es como todo no, cuando llegas a una región esta fundación, además se crea muy tarde el resto de la universidad ya tenían fundaciones desarrolladas y demás, cuando nosotros entramos aquí y nos damos cuenta que la mayoría de las

competencias ya está repartidas, distribuidas como decimos aquí el bacalao está repartido ya y era complicado hacer un hueco, era complicado que nos dieran competencias determinadas específicas en investigación o competencias determinadas específicas para gestionar nosotros en formación o competencias determinadas específicas en empleo y en otras áreas entonces lo que hemos hecho durante todo este periodo de tiempo ha sido intentar construir de forma muy lenta siempre teniendo como referencia el criterio de sostenibilidad pero el objetivo de construir una estructura mínima de gestión económica, de gestión de comunicación y de gestión de otro tipo de cuestiones para la Universidad que no nos costara con lo cual todo el trabajo que hemos venido haciendo se ha venido haciendo al final sobre una estructura de a principio yo que estuve durante un año, año y medio luego Teresa y al fin y al cabo ahora mismo somos tres personas en el eje central de Fundación nada más. En personal somos 117 personas lo que ocurre es que esa estructura central siempre ha trabajado no engordando mucho porque bueno a los hechos me remito ahora cuando se han producido todos estos recortes quizá a nosotros nos ha afectado mucho menos porque no ha afectado a esta estructura era una estructura fácil de mantener y hemos funcionado con proyectos con contabilidad analítica no, línea de negocios sostenible y además un porcentaje para mantener la estructura, línea de negocio "b" lo mismo un porcentaje para mantener, de manera que no hemos supuesto mucho coste y eso sí nos ha mantenido nos ha permitido mantener ese equilibrio no Fundecid no servía para este tipo de, servía perfectamente pero la relación con la Universidad con esa participación de la junta quizá ponía más frenos o restaba libertad a la Universidad para obrar y hemos estado cubriendo espacios que había abiertos de gestión que no se estaban desarrollando desde el principio y un poco haciendo, tapando los agujeros que quedaban una es que ya estaban todas las competencias repartidas

JLL- Nace en qué fechas?- En 2005 nace.

JLL -2005- Yo me incorporé aquí en septiembre del 2005 y lo primero que nos dan es el Hospital Clínico Veterinario que claro lo que te digo son dos días, tres horas, un nivel de facturación de 90 mil euros al año y claro detrayendo de ahí un 10% que son los porcentajes en los que nosotros nos movemos para aportar a esa estructura central no daba, nada más que para un recorrido en el 2005 de esos cuatro meses que estuve yo y lo que hicimos en ese periodo de tiempo fue: determinar qué tipo de servicio de la Universidad podríamos enfocar desde una perspectiva más mercantil y abrir afuera facilitándolo a través de tarifas a través de una serie de cosas y demás; hasta que en 2006 construimos una estructura que rosaba los 400 mil euros aproximadamente en servicios; entre servicios y proyectos, que ya detrayendo de ahí pues te dejaban esos 40, 50 o 60 mil euros que sí te daba para una estructura inicial y para seguir manteniendo el proyecto y poniéndolo en marcha. Ahora ya cerrado el 2011 insisto somos una entidad muy pequeña todavía pero bueno con una visión muy de generación de empleo entorno a proyectos y con estructura muy frágil y estamos entorno a los 2 millones, 2 millones y medio de euros de facturación JLL- Pues van muy bien- Sí vamos muy poco a poco porque si es verdad que luego cuando lo comparas con otras fundaciones o entidades de aquí han arrancado con presupuesto ya de partida que nosotros no teníamos es decir esto se ha construido un poco andando sobre el tiempo no y de esa forma sostenible y ahora sí ya llevamos toda una línea de proyectos de gestión que luego ya veremos cuando esto. Seguimos.

JLL-Sí, si.- Bueno el desarrollo histórico de la organización cuándo y por qué? Y Quién y porqué?

JLL- Pues parte de lo que comentabas- Sí, aquí la iniciativa insisto de la

JLL- De la Rectoría de UEx.-
Sí, sí de la propia Universidad. El desarrollo histórico en estos 7 años de funcionamiento ha sido ir incorporando como te digo este tipo de servicios cada vez de forma más paulatina hasta echando la imaginación, confeccionar una serie de áreas de actuación porque luego el no tener las competencias exclusivas sobre la gestión de actividades te dificulta mucho el decir bueno me dedico a esto, nosotros no tenemos un, nosotros no podríamos decir nos dedicamos a una actividad muy concreta tenemos un nivel de diversificación de actividades terrible lo cual sí nos aporta dificultades a la hora de gestionar pero seguimos patrones diferentes de gestión con independencia de lo que estemos gestionando o sea no entramos en las temáticas pero ahora mismo por hacerte una referencia por áreas tenemos 5 áreas de actuación básicas: una que es el área biosanitaria donde ahí gestionamos el servicio del Hospital Clínico Veterinario, por otro lado gestionamos la Clínica Podológica que está en Plasencia y por otro lado hemos formado parte de un consorcio de formación médica continuada con los colegios de médicos y demás para vincular la capacitación que tienen los profesionales de medicina en la Universidad y asociarla con la experiencia médica y ofrecer un plan de formación con todo ello no. Hay otra área que es el área de Formación donde ahí lo que hacemos es desarrollar la gestión de proyectos por como proyectos de Phillip Morris, de Ricardo Hernández Mogollón, etc. no. Hay otra área que sería la de Empresas y Empleo donde ahí sí tenemos determinados proyectos de cátedras universitarias y llevamos la gestión de esas cátedras siempre asociadas a profesores de universidad y siempre con la participación de alumnos de la universidad pero que financian las propias empresas la cátedra de telefónica, la cátedra de Enreza ha pasado para la gestión nuestra, tenemos un proyecto de convocatoria con Nadif que es el administrador de infraestructura ferroviarias aquí en España estamos ahí trabajando en un proyecto de construcción del Ave los estudios preliminares en, bueno todo este lío que hay con el Ave que va más lento por falta de, estamos trabajando con ellos y hemos puesto ahora en marcha la cátedra reales de seguros que es de formación para alumnos también de la Universidad con otra empresa y demás JLL- Estuvimos con un empresario, creo que era de Mérida, este- de Proagar, estuviste con Luis seguramente de Proagar JLL- sí con Luis- Sí JLL- Impresionante-. Ahí lo que hacen bueno están tirando muy fuerte para adelante con proyectos y reinventándose mucho y demás. Ahí hemos actuado de facilitadores ahí nos pidió Ricardo oye nos gustaría que este tipo de empresarios que tienen capacidad de innovación que tal que cual siempre tengan un número de teléfono al que llamar a la Universidad porque verdaderamente lo complejo de una universidad es saber a qué número de teléfono llamar en función de la demanda que tenga un empresario pueden ser un listado interminable de números, extensiones y demás, pero sí hacemos un poco de facilitador cuando tenemos relación con las empresas siempre les facilitamos nuestros datos de contactos y siempre les intentamos decir oye cualquier cosa la canalizamos por aquí, porque siempre hay competencias que las llevan otros servicios, otras unidades dentro de la y estos sí están haciendo un trabajo muy fuerte. Y luego tenemos un área de comunicación. El área de comunicación viene como consecuencia de gestionar uno de los servicios de la Universidad que es la radio televisión; éste nos ha prometido a nosotros preparar proyectos para terceros y hacer televisiones en internet y producciones audiovisuales y radio para terceros, crear una estructura de 5 a 7 personas que además funcione como satélite de comunicación de la propia Fundación y de la Universidad, la estructura la mantenemos con proyectos a terceros y por decir reservamos parte del tiempo de su trabajo para que ellos trabajen toda la comunicación de la Universidad y demás que es

como venimos trabajando normalmente por eso es el número tan alto de personas que tenemos contratadas porque al fin y al cabo nosotros somos entidad de gestión siempre con una filosofía de esa de participación de la universidad, de reflejo fuera y de sostenibilidad pero con una contabilidad analítica precisa donde si un proyecto tiene un recorrido determinado todo el plan estratégico de ese proyecto va asociado a ese recorrido y hay proyectos que son simplemente de un año donde contratamos por obra y servicio acaba el proyecto y acaba el desarrollo profesional y vamos integrando proyectos y voluntades de profesores de universidad, de catedráticos, de alumnos, iniciativas de alumnos como una que teníamos de Amovens que es un sistema para la movilidad de alumnos dentro de la Universidad para que puedan compartir vehículo entre ellos a través de una plataforma y ahorremos en consumo… estiramos la tienda de la Universidad también las dos tiendas que hay pero claro gestionar las tiendas de la Universidad siguiendo los criterios que te decía antes tiene esa dificultad que tú no puedes gestionar una tienda como quien tiene una tienda y poner a la venta artículos, productos, etc. si no, nosotros montamos la parte mercantil de la tienda efectivamente tiene que tener esa sostenibilidad y hay un criterio comercial de venta y de cosas y tal pero luego tenemos líneas la tienda la llevamos hace tres meses que estamos desarrollando ahora para que los últimos cursos de económicas empresariales que se dan en la facultad puedan tener en las tiendas una plataforma para como poder gestionar esto, como poder hacer unos pedidos, como comercializar o sea quiere decir que al final JLL- Sí la experiencia de…- Claro sí, y toda la actividad comercial que desarrollamos siempre tiene un sustento de no lucrativo vinculada a la naturaleza jurídica de la entidad no y eso sí da una cierta tranquilidad y al menos te pone en una posición protegida con respecto a lo que podría ser una situación de competencia desleal con empresa no, nosotros como el Hospital Clínico Veterinario, la Clínica Podológica o el Instituto de Lenguas Modernas podríamos plantear situaciones de competencia desleal pero sí actuamos más como centro de referencia para el negocio privado el hospital recibe por la infraestructura que tiene y demás casos remitidos de empresarios de veterinaria, la Clínica Podológica le pasa lo mismo entonces para solventar este problema de competencia desleal sí nos ponemos una posición quizá más de formación y de preparación por cómo es la Universidad y porque en realidad nosotros tenemos en plantilla un 10 un 15 % de doctores entonces son siempre centros donde se prima temas de investigación aunque no tenemos competencias en investigación pero ahí se asocian con la Universidad los profesionales que tenemos contratados y actúan un poco como referencia para luego los sectores de actividad de cada una de las actividades que desarrollamos JLL- Por ejemplo los recursos que tú generas ¿tienen que cubrir tu sueldo? ¿O tú recibes tu sueldo de la universidad?- No, no desde el primer día el mío también JLL - El tuyo también- Claro, claro este era una de los criterios por los que me vine yo aquí, claro por eso te decía que al principio el hospital andaba en 60 mil el primer año detrayendo de ahí te quedaban 6, 8, 10, 12 te daba para cubrir esos cuatro meses pero ya aprovechabas los cuatro meses para analizar qué servicios podías al final es una estrategia de ir capitalizando de forma progresiva, nosotros por ejemplo no hacemos campaña interna, no vendemos hasta hace dos meses que hemos empezado con la tienda y demás, no solemos vender a los profesores oye lleva esto por aquí porque esta entrada aquí no funciona muy bien, la gente funciona mejor contigo cuando conoce por el boca oído y te consulta oye yo podría llevar esto contigo, oye pues prueba cuando ellos vienen somos muy accesibles pero no vamos con la venta del producto no, quizá es más que ellos vean que esto es una plataforma y una herramienta a sus servicios que es un servicio más de la Universidad que no es una cosa de.. no estamos vendiendo Ricardos ,no estamos vendiendo ni catedráticos, profesores ni alumnos y tal no es y luego sí en el comienzo arrancamos un programa que quizá ese sea el que más relación opone con la empresa que

es el Programa de Estancias en Empresas y Empleo que es para alumnos titulados y egresados de la Universidad. Nosotros lo que hacemos con alumnos en los tres primeros años una vez que han finalizado los estudios contratarlos o poner para la empresa un servicio de contratación de esos alumnos que además es un servicio a bajo coste porque tiene unas condiciones jurídicas de pago de seguridad social mucho mejores y demás, a la empresa le permite no tener que incrementar su estructura por lo cual para ellos es muy cómodo, lo que hacen es presentamos una factura yo pago una factura de servicios pero pueden disponer de alumnos recién titulados en sus organizaciones eso nos está funcionando muy bien JLL- ¿Pero la empresa sí las paga a ellos?- La empresa nos paga a nosotros a través de factura JLL- A ok- Claro con lo cual sí tú dices necesito un ingeniero 6 meses pero necesito unos servicios de ingeniería 6 meses que me proporcione una universidad no, entonces ahí vinculamos la tutorización desde los profesores de la Universidad con la actividad que desarrolla la empresa utilizando como elemento de enlace el alumno, el alumno lógicamente está en un programa de formación en donde tiene un desarrollo; desenvolvimiento iba a decir, un desarrollo profesional 100 por 100 porque no es un profesional contratado pero si le permite tomar en contacto con la empresa y luego la empresa agradece mucho la actitud del alumno que en su primera toma de contacto siempre está queriendo más, innovando, qué tengo que hacer y tal y es un libro abierto, ahí es un libro abierto y a ellos les viene fantástico porque le pone un poco en sintonía de cómo comportarse, cómo estar en una empresa y les hace ver un poco esto de objetivos de empresa, resultados, cómo, tal, que quizá sea algo no se vea tanto en las universidades, las universidades manejamos otro tipo de cuestiones.

JLL- Esta fundación ¿Cómo ayuda directamente a la comunidad, a la gente común y corriente de Cáceres?- Depende de… JLL- No Cáceres, de Extremadura- Sí, sería por línea de negocios y por colectivos esto, nosotros tenemos tres maneras de orientar los servicios que tenemos a la sociedad, al final es como lo estamos haciendo: uno por servicios mercantiles que era la que te comentaba antes de tal manera que si bien hace 8 años un caballo tenía un cólico y el propietario que tenía un terreno aquí tenía que cogerse su van, montar en su carro, irse a Madrid y que en Madrid le solucionaran el problema, ahora lo hacemos desde el Hospital con lo cual este tipo de servicios ahí tenemos más bien en la memoria muy bien reflejado tenemos 4,000 casos clínicos anuales de usuarios de aquí de Cáceres que utilizan el Hospital Clínico, tenemos cerca de 1,000 usuarios de la Clínica Podológica, 1,200 vamos a tener con el instituto ésta es una vía directa de dar servicios de la Universidad a la sociedad, una segunda que es, que forma parte más de la sociedad de responsabilidad corporativa, es cuando tú haces un cierre de actividad comercial porque en realidad no les es tan comercial lo que nosotros hacemos y tienes un excedente en determinado tipo de actividades marcas una cuantilla determinada y la diriges a responsabilidad social y montas y organizas proyectos como éste que te decía de la movilidad de los carros para alumnos de la Universidad y demás de forma gratuita, de tal manera que digamos destinas una parte de tu capital a desarrollar un servicio de forma gratuita para la gente que este, sí que no tiene que pagarlo y luego el tercero es de gestión de servicios y proyectos; es decir el personal docente investigador o el personal administrativo y de servicios utiliza jurídicamente la Fundación para desarrollar sus propios proyectos de acercamiento de la Universidad pura ahí ya no entramos nosotros, entramos en la gestión y llevamos los papeles y contratamos y procuramos vigilar que se respete este equilibrio de sostenibilidad pero no entramos nosotros a la hora de determinar qué estrategia se desarrolla con ese proyecto, cómo se va a hacer y te pongo un caso concreto, caso concreto puede ser el proyecto de la zona de Villorcas y Borejara la denominación de la UNESCO que ha habido como zona protegida y tal y cual es un

proyecto que parecía de profesores de la Universidad de Extremadura, se gestionaba de nuestra fundación ellos marcaban los principios hasta que se consiguió el objetivo que era esa denominación a nivel internacional y demás que iba asociada con un programa luego de ayudas, de tal y una serie de cosas ahí actuamos más desde una perspectiva más utilitarista, más de herramienta más de JLL- Como un facilitador en línea- Sí, sí JLL-entre las Instituciones y la Universidad- Además, no teníamos posibilidad de hacerlo de otra manera porque como insisto esa estructura central es tan limitada por la sostenibilidad, por demás todo lo que precisara ese proyecto para desarrollarse y demás tendría que venir bajo contratación diferente y asociada al proyecto no y bueno ahí es un poco la astrevial que tenemos nosotros. La vinculación entre Fundación, Universidad Sociedad y la Universidad JLL-Además ha estado comentando ahorita- Sí lo que ocurre aquí, bueno la vinculación aparte del patronato donde esta ese Presidente y los patronatos y demás nos ha costado mucho y nos ha venido muy bien al hacerlo ahora, hemos conseguido meter todos los Vicerrectorados dentro de un órgano de la Fundación que es el Consejo Ejecutivo, meter a los vicerrectorados que son los que tienen las competencias directas sobre determinadas actividades nos ha venido muy bien porque es una manera de vincular y es una pregunta que define por ahí mucho más la estrategia de la Universidad a la Fundación y nos ha dado más juego, más confianza porque date cuenta que esto siendo una Fundación sin ánimos de lucro donde está la Universidad es privada, entonces siempre hay mucho recelo desde la Universidad y siempre se mira como algo externo este tipo de fórmula jurídica y eso nos provoca mucho dificultad hacer la gestión del día a día y en el ahorro de costes porque si te perciben como externo todo lo pagas y todo pero, este último paso que hemos dado si nos lo ha facilitado mucho, siempre me ha dado buenos, y la Fundación es clara trabajamos en la misma sintonía estratégica, siempre es la que nosotros tenemos más libertad para plantear proyectos nuevos y abiertos de cara al exterior y mucha más flexibilidad a la hora de gestionarlos pero sin duda todos pasan por ese Consejo Ejecutivo donde se determina que no, que sí y demás, a mí me da mucha libertad de poner en marcha proyectos sin someterlos a consulta no, porque ya saben más o menos o tienen claro que el criterio es de sostenibilidad y quizá sea ese el punto más delicado. En la universidad existe una cultura emprendedora claramente pero desestructurada, completamente desestructurada, existe una cultura emprendedora de alto nivel, tú conoces a Ricardo, conoces más profesores ya creo has tenido oportunidad, pero yo no creo que sea una característica de Extremadura, si está completamente desestructurada porque entra dentro de un estrategia aquí se le conoce comúnmente como el cortijo no, donde cada uno tiene mucha voluntad de emprender y tal, pero no hay una organización, una estructura que dé apoyo a este emprendimiento de forma homogénea. La situación geográfica del campus, el que tenga cuatro campus, la distancia entre los campus, la configuración un poco de la propia Universidad lo que hace es que haya muchas actividades emprendedoras de muchos profesores, en muchos centros incluso de muchos alumnos o personal de administración y servicios pero que no pasa todo por el mismo canal que eso sí quizás les faltaría porque tu cuando coges iniciativas emprendedoras de muchas personas al fin y al cabo lo que estás recogiendo son en determinadas cuestiones muchas demandas comunes y si eso lo tienes vinculado con una estructura única el ahorro de costes es brutal y aquí quizá sea, aunque se está haciendo para algunas cosas ,quizá sea asignatura pendiente y en la que tengamos que ir avanzando poco a poco.

Los objetivos han cambiado con el tiempo sin duda, yo creo que cualquier organización que no haga cambiar sus objetivos con el tiempo la tendencia es JLL- De morirse- Claramente a morirse si, sí bien hay una finalidad y una visión que era la que hablábamos al principio de acercar y tal y cual los objetivos han tenido que ir cambiando y nosotros

hemos tenido que era aunque contemos con aportaciones externas de administraciones públicas hemos tenido que ir modificando los objetivos para adaptarlos más a que la sostenibilidad sea por servicios a terceros que por aportaciones públicas, la aportación pública cada vez desciende más y los objetivos a terceros es lo que te proporciona el fondo JLL- Sí y ahorita con la crisis más verdad- Sí, sí, si es más nos hemos tenido que haber visto u obligados a capitalizarnos mucho más, quiere decir a enfrentarnos a proyectos más amplios y más, capitalizar mucho más la Fundación para poder sostenerla, esta Fundación nuestra al cabo de los 6 años se planteó en un momento dado o mantenerse como estaba, sosteniendo esos servicios básicos como estaban o tal y cual o lanzar que es a lo que vamos ahora una campaña interna para capitalizarse más y entrar con más objetivos porque a medida que nuestra estructura central; la de gestión que esa no creo que crezca mucho más de 3, 4 personas, pero a medida que esa estructura central tenga más demanda de objetivos sí tenemos que hacer crecer un segundo círculo alrededor de esa estructura central de servicios para darle otro tipo de valor a la Fundación y hablo de servicios sobre todo de comunicación de lo que estamos haciendo, hablo de servicios de tecnología, estamos dándole un enfoque que en la tienda nos ha servido mucho para ello que en todas las cosas que nosotros tenemos un tratamiento mercantil no se venden se hacen partícipes; es decir nosotros no competimos colaboramos, nosotros no vendemos hacemos participar de la compra de nuestros productos y servicios a la comunidad y eso nos va a requerir un tiempo para ir cambiando la estrategia. Las actividades están claramente reflejadas en la página web y además tenemos este año las hemos hecho, presentamos lo que es una reunión del patronato dentro de dos semanas con lo cual a partir de cuatro o cinco tendréis una estructura por línea de actividad concreta; no son muchas líneas son 20, veintitantas líneas de actividad concreta o desde Hospital Clínica y demás proyectos unitarios y demás pero sí vienen estructuradas por una serie de indicadores qué personal cuentan, con que infraestructura está, qué impacto tiene geográfico, y cuántos alumnos participan, que profesionales y proveedores hay ahí y tal, y está estructurado como un cuadro de doble entrada para poder ir viendo línea de actividad por línea de actividad y hacerse un poco a copio de qué naturaleza tiene esta Fundación JLL- esa información la puedo acceder por- En la página web está, sí, sí. Te digo lo de la dos semanas de la reunión del patronato en dos semanas y además de eso tendrás la parte económica incorporada no, que es un poco donde viene qué línea está más necesitaría, donde vienen los excedentes y qué cubre qué y quizás se vea ahí un poco mejor el tema. JLL- Y esa la van a colgar también ahí en la página- Sí, sí porque es que ahora no hay nada que esconder y los que venimos de pobres desde el principio menos todavía o sea que. Áreas que cubre, nosotros trabajamos mucho a nivel, nosotros jurídicamente tenemos un ámbito racional, entre otras cosas porque tenemos un colectivo claro que es la Universidad como punto de referencia a partir del cual con terceros, con cuartos y con quintos cerramos convenio. Pero si es verdad luego que hay proyectos como este de Ricardo Hernández Mogollón o el que estamos desarrollando ahora mismo para la FAO para la organización mundial de la salud de, es un estudio de evaluación del impacto de una política farmacéutica determinada con ellos, todo esto está en Washington está, quiere decir que tenemos referencias internacionales, de hecho en el ámbito geográfico de cobertura que te digo que hay en la web viene internacional, nacional, de lo económico y local y ahí te haces un poco a la idea a copio de qué tipo de impacto tiene cada una de las líneas o de las iniciativas.

En ocasiones si tenemos habilitadas a la hora de otorgar subvenciones y demás, determinadas bolsas o becas, pero es un poco lo que te comentaba al principio, para aquellos casos en los que tenemos un excedente determinado y podemos habilitarlas o para aquellos casos en donde hemos conseguido los fondos y las podemos poner en

marcha, incluso para determinadas demandas de la Universidad en donde nos dicen oye nos gustaría poder disponer aquí un ciclo de conferencias para profesores o para tal cual búscate el patrocinio, ahí desarrollamos toda la actividad comercial, hablando con terceros, entidades bancarias o del tipo que sea o incluso haciendo lobbies tirando de la línea de negocio que tenemos y proponiendo canjeos por decirlo de alguna manera con terceros con esa línea de negocio para incorporar este tipo de proyecto, ahí si lo desarrollamos.
La evaluación de la licencia del enfoque estratégico yo creo que se hace desde gerencia lo hacemos a diario y la estrategia casi más que estrategia se ha convertido en una especie de organismo vivo donde vas cambiando antes tenía que hacerlo lo tienes que cambiar, nos movemos muchísimo, muchísimo somos una entidad que estamos también muy supeditada también a los cambios políticos que tiene la Universidad claramente; aunque luego una vez producidos los cambios políticos la universidad no suele tocarla, porque como tiene este componente de sostenibilidad estamos ahí y no molestamos, pero si cuesta a veces integrar la estrategia nueva del equipo de gobierno con la que veníamos desarrollando y nosotros nos adaptamos mucho a, en ese sentido la estrategia es muy muy variable JLL- Por ejemplo ¿Cada cuándo cambia de estructura organizacional la Universidad de Rector? Cuatro años JLL- Cada cuatro años- Lo que pasa es que si hemos tenido un periodo de tiempo en el cual ha renovado el anterior Rector, a nosotros nos ha tocado ese cambio una vez hasta ahora una vez JLL- Una vez - Nos ha coincidido en el cuarto año, en el quinto año JLL- ¿Y cada cuándo hay un cambio en la misión de la Universidad, no en la misión que tenga la Fundación? ¿La universidad cambia determinados años?- La Universidad cambia, no…estos cambios que se producen que cambia un poco la estrategia se pueden producir por cambio de Rector que es cada cuatro años o por cambio de decano de centro que es cada cuatro años también, lo que ocurre es que no se acompañan en el tiempo y nosotros hay determinadas líneas de actuación que tenemos que consensuar con la estrategia del equipo de gobierno y hay otras que las tenemos que consensuar con la estrategia de los centros porque ahí quien marca la pauta es el decano, entonces estos cambios son continuos muchas veces ahora por ejemplo estamos en periodo electoral de decano se va a producir dentro de dos años el cambio de decano en comunicación audiovisual, eso nos va a afectar directamente, y son y son… y eso tienes que ir trabajando en el día a día. JLL- Por ejemplo todos los decanos me decías que pertenecen a un consejo ¿verdad?- Todos los decanos, no JLL- No, los Vicerrectores- A los vicerrectores sí, todos los vicerrectores te decía que pertenecen al Consejo Consultivo de la Fundación JLL- Los decanos no- lo que pasa es que también con los Vicerrectores, aquí pasa una cosa, al ser la fundación de la propia universidad lo que nos falta es dar un paso en el sentido de que los Vicerrectores tienen también su bolsa de actividad, por decir de alguna manera, comercial, entonces ellos trabajan unas competencias determinadas y tiene que sacar los fondos de unos sitios de otros. Y en ese sentido nosotros estamos en el mercado con ellos también sacando entonces esa integración tenemos que hacerla y a veces se montan ahí determinadas competencias y demás, pero bueno, si están integrados y están integrados de hace 8, 10 meses, un año. Entonces esto requiere tiempo hasta que ajustes el mecanismo vaya engrasado.
Organigrama y una dirección gerencia que es la que, que es la que tengo yo JLL- ¿Hay un organigrama puesto en la página?- Sí, sí, creo que aparece el patronato y luego cómo organigrama el asociado esta memoria, de ahí se puede sacar el organigrama, pero vamos el organigrama se resume muy rápidamente: está el patronato con todas las empresas y demás debajo del consejo ejecutivo, todos los vicerrectores y debajo estoy yo como director gerente. Te lo preparo en el documento si te parece para que lo tengas un poco más claro. Pero, de la dirección gerencia solo hay un departamento de administración que

cuenta con una persona y a partir de ahí yo trabajo con todos los directores de línea siguiente. El hospital tiene su director, la clínica tiene el suyo. Si hay determinados proyectos que no cuentan con director yo asumo la dirección gerencia de eso y la dirección estratégica del proyecto, de tal manera que al final no hacemos engordar la estructura por decirlo de alguna forma.
La toma de decisiones pasa casi todos por, bueno la toma de decisiones orgánicamente se adopta en el patronato, que se presenta el plan de actuación y demás, pero si existe una cierta posibilidad como te comentaba para que desde la dirección gerencia en el desarrollo solo nos vemos dos veces al año con el patronato, el desarrollo de todo el resto debe ser, tengo una cierta libertad y ya tenemos una comunicación pre establecida para que se tomen las decisiones rápido y sin problema.
La promoción del liderazgo, esto sí es clave, no sé si viene más desarrollado más adelante, pero JLL- Sí viene un punto– bueno luego lo vemos entonces.
Esto viene definido en los documentos que elaboramos y que presentamos al patronato el tema de, el tema de, la agenda de la fundación lo marca ya esa memoria de actividades que se aprueba allí y que se desarrolla luego ya te digo, cuentas con esa flexibilidad para todo lo demás.
Aquí muy poco, la cultura de la Fundación, nosotros tenemos una cultura de funcionamiento dentro de la fundación muy particular en mucho de los proyectos no trabajamos por tiempo, no hacemos contratos por tiempo, trabajamos por resultados. Nos resulta mucho más operativo puesto que las el carácter privado de la Fundación nos permite salirnos de este esquema de 40 horas semanales. Hay semanas de 40, hay semanas de 60 y hay otras de 20, pero si trabajamos mucho más por resultados en función de a quien tengamos que hacer esos resultados, y eso se ha entendido muy bien en determinadas líneas de actividad de la fundación, hay otras que es imposible trabajar de esa manera porque tienes que abrir, cerrar un centro y demás y bueno, JLL- ¿Se puede decir que la cultura de la Fundación depende más del resultado que se quiera lograr a una estructura formal de un horario establecido?- Sí, sí, no, no, además nos resultaría muy complicado hacerlo de esa manera, no podríamos. Date cuenta que somos las personas que somos y tenemos claro, muchas veces con muchas de estas líneas de negocio, por ejemplo la radio televisión son 7, 8, 10 personas trabajamos directamente con la misma filosofía porque ellos nos sirven de soporte luego para todo lo que no podemos hacer y, al final, la gente tiene muy clara que el mantenimiento de su contrato de trabajo, viene derivado del alcance de los objetivos que teníamos propuestos y estos son resultados, no, y no es tanto del tema de. Lo que pasa es que cuando aquí preguntas cómo afecta esta cultura a la institución, a la universidad, de ninguna de las maneras, es decir, esto no se podría transferir a la Universidad ni mucho menos.
Necesariamente esto porque nos trae, que nosotros tengamos una cultura emprendedora es la base de nuestra supervivencia, no como carácter emprendedor nuestro propio, que también, si no el hecho de, el hecho de que a nosotros nos den una tienda, te pongo el caso de la tienda, una tienda por ejemplo que nos digan tienes ahí una tienda física, otra tienda aquí en otro lado y que nosotros tengamos que, la capacidad emprendedora de esos negocios va asociado al objetivo que tenemos económico para que sean sostenibles y sí sí, mucha de la actividad emprendedora que nosotros desarrollamos viene de esto que se denomina emprender mezclando cosas mucha porque nosotros al tener tan diversificada la actividad incorporamos a línea de actividad otras que tenemos gestionadas, la radiotelevisión está incorporada permanentemente, el gabinete de comunicación de diseño también, la radio en todo momento, el, y, muchos de los emprendimientos, y, y, que tenemos, hay determinadas líneas en el hospital por ejemplo por las que facturamos, que vienen del resultado de dos cuestiones de estas o de tres quiere decir que si forma parte de

eso , pero el emprendimiento como tal, como competencia no es nuestra la Universidad si no tiene otra entidad, pero si el emprendimiento en el desarrollo de actividades.
Los procesos de gestión administrativa, gobierno, bueno la evaluación es sencilla de lo que hacemos en la gestión administrativa es sencilla la evaluación viene deriva, aunque no hacemos un proceso oficial, formal con cuestionario de evaluar, evaluar tales recursos, tal cosa JLL- a lo mejor tienes la administración por objetivos- Sí, si viene derivado de la relación con Ricardo con tal con cual donde al cierre de cada proyecto vemos un poco que es lo que ha funcionado y que es lo que podría ir mejor para el siguiente convocatoria y demás, si la evaluación, el resultado de la evaluación es efectivo en ese sentido de bueno.
El resultado de la evaluación es muy efectivo Jorge porque viene derivado de si la gente sigue contigo o no, es decir todas las personas con las que nosotros gestionamos actividad podrían realizar su gestión no solo con nosotros sino con la Universidad directamente o con otras universidades, con más dificultades sí, pero el hecho de que no solo repitamos en la gestión de proyectos y de iniciativas si no que mantengamos determinadas iniciativas y nos vayan dando cada vez más sí quizá forme parte de esto.
Uff…esto te lo tengo que contestar por escrito porque tendría que ir línea por línea, porque te juro los stakeholders tendría que ir línea de actividad por línea de actividad, JLL- por cada uno- claro, en el área biosanitaria por ejemplo la Asociación Formación Médica es un referente. A nivel global la Fundación tiene implicación con grupos de interés en cuanto que participamos de la Red Española de Fundaciones Universidad-Empresa, en cuanto participamos de la Asociación Española de Fundaciones y de la Comisión de Fundaciones Universitarias y siempre estamos viajando y cogiendo proyectos que ellos desarrollan que son de fácil transferencia aquí y de bajo coste y se pueden implantar bien y tienen no solo una sostenibilidad si incluso hasta márgenes de beneficio no y eso si lo trabajamos mucho.
Luego pertenecemos a la asociación de () de fundaciones, estamos dentro del Consejo Directivo, acabamos de arrancar hace poco, pero si tenemos una voluntad al igual que ocurre en la ruta de fundaciones que ellos van ya más avanzados de trabajar para las fundaciones aquí regionales y demás. Y los grupos de interés por proyecto muchísimo JLL- Y también estás en Cáceres capital, ¿no?- Nosotros tenemos ubicación física en los cuatro campus. El despacho mío es el coche y al final… y al final es como nos estamos moviendo. La sede central de gestión está en Badajo y la de comunicación también y luego lo que tenemos en línea de negocio de los cuatro campus, línea de actividad de los cuatro campus, al final vas moviéndote para uno o para otra es la manera un poco de ir organizando todo, pero esto sí déjame que te lo domine más despacio y te lo desarrollo ya con más profundidad.
Los roles de los diferentes socios y aliados dependería de cada proyecto. Dentro de este sistema, pero sí tenemos claro que nosotros somos el que va con la vaselina ¿esto se está grabando? ¿no? El que…nosotros somos un poco… los que trabajamos para qué es decir que aquí no hay… el que si tenemos claro es nuestro rol como socio aliado nosotros siendo el facilitador nosotros lo que, nosotros lo que hacemos es trabajar para los demás si me explico, si tenemos claro ese, ese rol de servicio a terceros no. Normalmente no somos la entidad, somos la entidad gestora y somos la entidad que marca la estrategia para aquellos actividades donde tenemos una consolidación económica, pero a efectos de entidad ofertora de, oferente en este caso de servicios, nosotros sí que trabajamos siempre a la voluntad de terceros, no y en función de terceros ya sea porque la línea la marca el profesor de universidad, ya sea porque la línea la marca la entidad para la que se va a hacer el trabajo y que pone el dinero de forastero nada más eso sí.
Bueno la parte de los stakeholders si te lo miro más despacio, la parte de motivación esto sería un poco la parte comercial está la hacemos nosotros. Somos los que tenemos que

andar buscando siempre la oportunidad de negocio, la oportunidad de la actividad o nos viene muchas veces derivada de la propia Universidad que ahí es cuando nos dicen oye ya tengo hecho el lobby, ya tengo hecho el, pero si nos gustaría completarlo con la parte de gestión comunicación que lleváis nosotros o llevarlo otra vez vuestro y demás.
La diferencia entre las fundaciones e instituciones emprendedoras y las que no lo son, viene mucho, yo me remito al caso extremeño, viene mucho determinado por, de donde vienen los fondos que hacen que sostengas esa entidad y eso es una clave importante porque luego es verdad que todas somos emprendedoras innovadoras en mayor o menor nivel todos somos bueno todos tenemos nuestras características particulares pero como enfoques estratégicamente y en una fundación eso es clave ahora mismo de donde te vienen los fondos y cómo vas a sostener esa entidad esa es la clave de tu emprendimiento. Eso es lo que te va a permitir tener más recorrido o no. Y cómo asocias el emprendimiento a esa estrategia es lo que te va a hacer mantenerte en el tiempo o no. Nosotros hemos ido creciendo muy muy poco a poco, son siente años y pasar en siete años de 600,000 a 2.5 millones es irrisorio no es, no es ni significativo si quiera y como peso específico a lo mejor comparado con actividades empresariales de aquí, ni somos referentes para bien. Si es verdad que esto es una entidad que ese crecimiento lo tiene que hacer así porque no hay otra manera de hacerlo y porque si lo hiciéramos de otra manera posiblemente a los dos, tres años la curva tendría un cambio y habría una inflexión tremenda sobre, sobre nuestra capacidad de actuar y la clave ahí la tenemos orientada a eso, no, a crecer poco, despacio, de forma paulatina y demás.
La comunidad () que constituyen la comunidad. En cuanto a comunidad y redes a que os referees aquí Jorge JLL- Sí, que redes sociales, es que aquí esta grande la acción, cada línea de acción quizás ¿Qué redes tienes? Quizá está muy relacionado también con los stakeholders, tú comunidad de trabajo ¿es ésta? ¿Tienen redes de contacto con esto otro? ¿Perteneces a una fundación de este tipo? ¿A otra fundación?- Sí, pues esto te lo desarrollo sí, porque ahí en la parte de redes si es verdad que no solo comunidades si no también redes en redes sociales JLL- Digo me comentabas ahorita de todas las redes de universidad, sociedad a nivel país, ¿sí verdad? ¿Pertenecen ustedes a la Red Universidad Sociedad?- Sí, a la Red Española de, se llama Red FUE es la red de fundaciones universidad empresa y luego ahí estamos en torno a 27 fundaciones universitarias. Si es cierto que todas ellas tienen competencias menos la nuestra que pasa un poco lo que te comentaba al principio al ser tan tardía la creación de, estas competencias ya estaban asociadas o asignadas entonces nosotros cubrimos los huecos que no cubren o bien los emite la universidad o bien las entidades que gestionan esas competencias. Entonces si hay una diferencia, encontramos una diferencia con otras fundaciones universidad empresa que hay fueran. JLL- ¿Todas las comunidades autonómicas tienen una fundación universidad sociedad?- Hay cerca de 58 en torno a las 60 fundaciones universidad empresa, la mayor parte asociadas a universidades públicas. La red FUE abarca solo las fundaciones de universidad, hay cerca de 60, sesenta y tantas fundaciones de universidad. La red FUE solo abarca la mitad o menos de la mitad creo que es porque no todas son fundaciones universidad empresa y no todo mundo se da de alta aquí, pero donde sí todo mundo está registrado es en la Asociación Española de Fundaciones o casi todo el mundo a través de un comité que tiene la Asociación Española que es específico de fundaciones universitarias, no, y ahí si nos juntamos, nosotros fuimos los, en este caso anfitriones el año 2011, el año pasado del encuentro anual, se hace ahora cada dos años, pero antes era anual, de redes fundaciones juntamos aquí a 56 directores de fundaciones, pero si van por los 60 cerca de 70 JLL- ¿Está aquí en Cáceres?- Aquí en Cáceres justo, sí , sí, lo hicimos aquí en la alcazada, o sea en el restaurant, en el edificio de restaurant y demás y abordamos el tema del empleo, curiosamente sin tener competencias en empleo,

pero si estamos obligados a tapar todos los agujeros que se dicen, no y a trabajar para la universidad tapando todo eso que no está confeccionado.
Estamos empezando a promover la parte no de redes empresariales si más, si más sociales, pero siempre vinculado a la parte de estudiantes de la universidad, dentro de la universidad. Y con proyectos en que les hacemos, como te decía antes, partícipes de la venta de nuestros productos más que, menos compradores de servicios o productos usuarios nuestros, no, pero aquí tenemos todavía mucho camino por andar, nosotros por lo menos tenemos mucho camino por andar. Buena parte de esa razón de que tengamos mucho camino por andar quizá haya sido el, esta dedicación más específica al mantenimiento y la sostenibilidad de organización que da todo ese tipo de cuestiones por ejemplo hora en 2012 entramos en un procedimiento de certificación de EFQM no sabemos si JLL- ¿Qué es EFQM?- Son procedimientos de certificación de la calidad o como la ISO 9000 entramos en un proceso de certificación porque veíamos que nos falta si parametrizar más todos los pasos y los procedimientos que tenemos dentro de la fundación porque hemos venido, te estoy contando la fundación tal y cómo está a pelo crudo, porque si hemos venido quizá tapando más agujeros de, hay que facturar tanto, hay que llenar tal objetivo, hay que más como dicen un enfoque de sobrevivir, creciendo y dando servicios y tal pero ahora sí entramos en una dinámica en la cuál por el volumen de personas que tenemos, por el volumen tan diverso de líneas de actividad, homogenizar determinados procedimientos que todavía nos quedan por perfilar no, y eso si lo notamos y nos va a hacer mucha más falta JLL- ¿El EFQM es como el TQM Total Quality Management? Sí, si son similares casi todos, lo que pasa es que si es verdad que el EFQM yo por lo que tengo oído es un a efecto de fundaciones es mucho más práctico, es más evolucionado que la ISO, no, en cuanto a procedimientos va tiene otro enfoque más adaptado, pero bueno eso arrancaremos ahora seguramente en septiembre octubre ya con los trámites para ponerlo en marcha y que nos expliquen bien a detalle como, seleccionaremos el canal de certificación y a partir de enero empezaremos a ponerlo en marcha. JLL- ¿Si me meto a internet puedo encontrar EFQM?- Si, EFQM si, si… y además viene de la certificación y demás, comprobarás que es mucho más elaborado y mucho más trabajado que la ISO, mucho más, las entidades con las que yo he hablado y se han certificado y sobre todo fundaciones de fuera ahí me recomiendan más mucho más el EFQM que la ISO para JLL- ¿EFQM?- EFQM. Lo podremos ver seguramente.
Sellos de excelencia…
Entonces vamos a ver cómo tenemos que decir todavía que tipo de modelo certificador usamos, pero si estamos ahí pendientes con eso.
Esta fundación () esta institución implica el desarrollo de capacidades comunitarias colectivas. Esto… capacidades comunitarias… JLL- Si, esto es más por ejemplo el enfoque a, vamos a suponer que tenemos una comunidad necesitada o que hubo un desastre si hay, desde la fundación ¿apoyan esos colectivos necesitados?- No, no trabajamos en esa línea de () al menos no todavía. Fíjate ayer tuvimos una conversación curiosa para con gestión y con un decano de biblioteconomía para intentar en un futuro poner en marcha actividades, pero más unidos a lo social, es decir, más de responsabilidad social, pero incluso vinculados con organizaciones no gubernamentales y tal, con determinados excedentes que pudiéramos tener en determinada línea de actividad, pero no lo hacemos absolutamente nada ahora, no.
JLL-Si por ejemplo estaba pensando en esto- Porque nuestro colectivo al fin y al cabo es el estudiante universitario todo lo que yo hago y trabajo siempre es en pro de la práctica de su formación práctica, así todo lo que tenemos nosotros es formación práctica JLL- del alumno ¿no necesariamente hasta la comunidad?- Claro- JLL- Yo estaba viendo por ejemplo algo que estamos haciendo en Monterrey, vía los eventos que hacen los alumnos,

los alumnos generan recursos por esos eventos, hacen simposios, ese dinero, generamos nosotros, generé yo junto con otros alumnos, pero junto con alumnos y junto con otros directivos generamos una asociación civil- Tú me comentaste cuando tuvimos la reunión en el hotel Don Fernando- JLL- de IKNEXTIA y ya está funcionando- ¿Cómo va eso? ¿Cómo lo hace? ¿Cómo lo organizaís? JLL- el dinero, los alumnos nos prestan el dinero, nosotros vía la fundación que tenemos, nosotros le llamamos instituto de desarrollo social sostenible buscamos gente en los colectivos más necesitados que tengan el deseo de salir adelante, los capacitamos un año con alumnos y profesores, los capacitamos en emprendimiento- Ósea que hay una bolsa de voluntariado también, ¿no? detrás JLL- Sí – Claro, claro JLL-los capacitamos en emprendimiento, cuando ya tienen a punto de salir su empresa, pero no tienen el dinero, nosotros le inyectamos el dinero y con ese dinero sacan adelante y generan una empresa- Qué bueno! JLL-Eso es trabajar con el colectivo, hay gente que luego todavía nos dice bueno es que si tengo deseos y ya estuve un año, pero no sé que tipo de negocio poner, a muy bien- Y los orientaís JLL- hemos desarrollado ahora un catálogo por decir algo, lo que llamamos empresas a la carta, entonces vamos a suponer que la carrera de ingeniería mecánica, vamos con el departamento de ingeniería mecánica y le decimos a ver que es lo mínimo que necesitaría una persona que quisiera poner un negocio de un taller mecánico por ejemplo- Ah y elaboraís toda la, claro, claro JLL- A lo mejor este es su plan de trabajo y a lo mejor el dinero que necesita son $30,000 pesos por decir algo- Pero, ¿cuánta gente tenéis trabajando ahí? Mucha gente. JLL- Todo es vinculación entre los alumnos y los departamentos académicos- Pero esto es lo que hablaba yo contigo antes de que aquí lo que nos falta es emprendimiento, lo nos falta un sistema que centralice y coordine ese emprendimiento porque JLL- Ese es el instituto nuestro JLL- De Desarrollo Social Sostenible- Claro, claro. JLL- En la que vinculamos a todos, vinculamos a los académicos, vinculamos a los alumnos- Me estoy dando cuenta que estás tú aquí viendo como cuando tendríamos que estar nosotros viendo que es lo que estáis haciendo vosotros de JLL- No, no, hay mucho entusiasmo y muy buenas ideas esto del EFQM nosotros no tenemos ahorita una, no hemos entrado a una- No, nosotros necesitamos certificarlo porque es verdad que luego cuando hemos visto otras fundaciones que ya están certificadas se automatiza la mayor parte de procedimientos, el ahorro de coste brutal y además el control sobre lo que estás haciendo te permite sacar informes cosas tan, mucho más, mucho más, mucho mejor vaya… que no es… A nosotros nos falta esto, no, no lo estamos haciendo.

….Número de bienes comunitarios públicos y comunes… Aquí sí claro, aquí sí porque además los convenios específicos que tenemos para la gestión de todas las actividades que hacemos en colaboración con la universidad esto si reporta muchos medios, al final estos medios son o de titularidad de la fundación o de titularidad compartida. Entonces en ese sentido si tenemos una vocación al menos en la línea de negociación tenemos que ir renovando parte del equipamiento con el que cuenta la Universidad todo ello sosteniéndolo en la propia actividad que desarrollamos no, esto le viene bien a la Universidad para determinadas actividades la del hospital Clínico Veterinario es una de ellas, claro pero también es verdad que lo hacemos de forma conjunta con la Universidad muchas veces porque como tiene centros de referencia para la actividad, los equipamientos son caros, no, la Universidad tiene mucho más peso a la hora de optar a determinados proyectos de infraestructura o de material pero si le vamos ayudando ahí.

Desarrollo y Suspensiones y es lo mismo ()…hay muchos proyectos que hemos emprendido desde publicaciones o cosas de este tipo habilitar suspensiones directamente al personal docente para desarrollar actividades y demás.

Desarrollamos proyectos propios…Yo creo que ninguno de los proyectos que ellos gestionan es propio JLL- Articulas, tu vinculas proyectos- Yo no tengo ningún proyecto

que sea propio de la fundación, todos pasan o tienen un componente, todos tienen una colaboración externa siempre, no sabemos hacer si no es en tercería () en colaboración no sabemos hacer, no podemos hacer proyectos tampoco, no. Al fin y al cabo el, incluso hasta el propio nombre de nuestra fundación es un binomio, proyectos propios en si como tal no, no tenemos. Es más en todos nuestros proyectos el criterio es que tenga que participar alguien o bien de la universidad o bien de aquí, tiene que haber una implicación, pero siempre hay, siempre hay una…como dice el Paco Pizarro una trilogía, no, siempre habrá, siempre hay tres elementos: uno es la fundación, otro es necesariamente la Universidad, la comunidad universitaria, siempre tiene que haber un externo, siempre para que desarrollemos con actividad. Proyectos propios no hay, no, no tenemos ninguno vaya y apoyar iniciativas ajenas pues eso está a la orden del día. Buena parte de las iniciativas que acabamos gestionando son externas.

59:50 Fin audio….

Diccionario:
JLL: Jorge Lozano Laín
(): Palabra (s) no entendible.

Es que nuestra financiación por ejemplo entre el 60% y 65% es de actividad comercial, es decir, de ventas de servicios o productos mientras que el otro 35% es por aportaciones que nos vienen de administraciones, o entidades o tal y así es como funcionamos. Lo que pasa es que si es cierto que por línea de actividad tienes líneas de actividad que se financian por si solas al 100% y generan beneficios incluso y hay otras que necesitan de cofinanciación para mantenerse como es el caso del hospital, al ser un hospital abierto 24 horas prácticamente imposible. Y aun así la cofinanciación que necesita el hospital no pasa de 25%, pero si lo veo por línea de actividad y te mando por línea de actividad…
Líder no creo que seamos líderes en gran cosa, no lo sé, no, en generación de empleos no hay de otra, es verdad que somos la entidad que más empleos está generando así en paralelo por volumen de trabajadores que tenemos y demás, pero yo creo que los liderazgos son individuales o inherentes a cada proyecto, es decir, si yo hago un proyecto como Ricardo Hernández Mogollón estoy haciéndolo con el líder en temas de emprendimiento para el tema del tabaco porque lo conoce porque tal porque cual. Si yo desarrollo una gestión anual en el Hospital Clínico Veterinario es el único que hay no hay otro. Lo mismo pasaba en la Clínica Podológica. En temas de producción audiovisual y radio más que líderes lo que somos es punto de apoyo porque los alumnos que pasan en prácticas por allí nos los quitan de las manos recurren a nosotros para tal persona fórmamela en tal cosa para que luego venga y ()
El desarrollo económico es para la organización un objetivo, es el objetivo desarrollo económico si el desarrollo económico va asociado a la generación de empleo y estatutario también todo lo que es el impulso, la mejora del diálogo de la comunicación entre la Universidad y la sociedad lleva implícito el desarrollo regional y el desarrollo local…
Esto sí te lo contesto en el correo.
Tan difícil meter la fundación sin pasarlo por cada línea de actividades es complicado JLL- O a lo mejor no tienes que ponerle todas las líneas si no el más representativo de una línea.
Sí, hacer referencia a aquello que hace referencia o en qué punto la fundación responde a ese apartado. No, no realizamos un esfuerzo especial en promover la innovación más allá de lo que nos está requiriendo el día a día…es decir, que si nos vamos por necesidad por decirlo de alguna manera no hay un, mmm, es que depende…estoy pensando en la

Fundación y se me viene a la cabeza la parte del Hospital… bueno yo te atiendo todo esto…
Empresas o redes de empresas…sí animamos a, animamos a buena parte de los alumnos que pasan por los distintos servicios que gestionamos a emprender, otra cosa es que luego los pasos que tienen que dar en esa gestión del emprendimiento se gestionan desde las entidades que tienen las competencias para desarrollarlos.
Esta te la desarrollo haciendo referencia a lo que tú dices, las líneas que intervienen, las que están vinculadas con el desarrollo regional y en qué términos y cómo dentro de ello como la innovación se promueve en esas líneas y que impacto tiene en el territorio () y aquí hablamos de la comunidad ¿Universitaria o de la regional? ¿Cómo evalúan el desarrollo de su comunidad? JLL- En general- En general JLL- Externa- Vale, formación y desarrollo de alumnos involucrados en la fundación sí, modelo de formación de alumnos de su Fundación o Institución: Eminentemente práctico porque al final todas las plataformas que tenemos y la orientación que tienen los alumnos es para su formación práctica exclusivamente; es decir, en donde no llega la universidad ahí estamos nosotros en la parte de formación por infraestructura. ¿A qué te refieres con: ¿Existe una herramienta que tu Institución utiliza para apoyar el desarrollo de los alumnos? La capacitación, pero más allá de una capacitación bueno le doy una pensada porque si es verdad que luego tenemos un proyecto de videocurrículum y cosas de este tipo JLL- nosotros por ejemplo acá una herramienta es una técnica didáctica que se llama aprendizaje-servicio- ¿En qué consiste? JLL- es cómo un método de casos- Aprender haciendo- JLL- Es por ejemplo esa sería una- Nosotros es que aquí teníamos un programa de formación que desarrollamos en colaboración con la oficina de recursos y empleo que es cómo lo hacían ellos, lo organizaban ellos y lo gestionaban por la fundación, el club de debate universitario para todo lo que es el desarrollo de competencias transversales de comunicación, organización, trabajo en grupo, expresión oral y tal y es un, es una liga que además existe a nivel nacional donde los alumnos de aquí concursan con el resto de universidades, la preparación de debates y una serie de cosas, pero puntualmente yo te hago referencia si quieres.
No hemos usado nada de nada JLL- bueno a lo mejor la certificación que van a tener- Esta sí, pero hasta enero no arrancaremos JLL- bueno si, pero a lo mejor comentar que van a entrar a la- Si, es que esto es lo que necesitamos ahora acá JLL- De esta información te mando, tengo mucha…
Indicadores de desempeño laboral ¿para cada trabajador? JLL- Indicadores de desempeño que lo haces porque tienes una administración por objetivos a lo mejor este lo que se esperaría es que al término de este semestre la clínica atendiera a- Resultados…sí, sí, sí, muy orientado todo a la sostenibilidad económica de la que hablábamos porque al final se te pone como referencia para seguir funcionando. El problema que nosotros tenemos es que muchas veces con alumnos también, pero con alumnos desarrollamos actividades que tienen que sostener el sistema y esto a ser implícito, implicar a los alumnos en esta dinámica, explicarles y decirles oye mira esto funciona así de esta manera y esto da para que juegue todo tu tengas una formación práctica () Siempre hacemos recorridos () algunos proyectos sin tener que consultarlo con los directivos…los trabajadores si, tienen libertad dentro de la línea sí, tienen libertad dentro de cada línea. Nosotros les destinamos además habilitamos para todo lo que es personal bolsas de formación de tal manera que vayan asociados al plan de carrera de cada uno de ellos, el plan de carrera se lo marcan ellos o viene marcado en colaboración con un profesor o lo que sea no, pero si destinamos fondos para eso y les invitamos a que, y les invitamos a que innoven sobre su puesto de trabajo, pero acá estoy es muy complicado () lo entienden como lo interpretan, esto también si… es más son los colaboradores los que toman las decisiones porque muchas

veces los colaboradores las actividades nuestras son los que las financian también incluso los colaboradores que participan de una financiación que tenemos con terceros son los que marcan la línea estratégica de desarrollo. Esto ya te lo voy ahí contestando oye aquí todos sois cada uno de los que estamos. Prácticamente todos… todos los que tenemos no la dirección nada más de la línea de actividad si no de la gerencia hasta el trabajador del hospital clínica veterinaria en la parte esta de la asunción de riesgos es que no tiene más remedio que tenerlo, pero bueno, te lo relleno entonces y te lo hago llegar, si ¿te parece? Para no ir improvisándote respuestas ahora.

JLL- La idea es esa que a todos nos…
11:39 Fin audio.

PREGUNTAS CASO:
"Intraemprendimiento en las Universidades"
Cuestionario para las Fundaciones o Instituciones**

1. ANTECEDENTES GENERALES
a. Algunas notas históricas, económicas y sociológicas del entorno
La Universidad de Extremadura como universidad asociada a la Región de Extremadura, de 1.000.000 de habitantes, cuenta con 4 campus distribuidos por el territorio: Badajoz, Mérida, Plasencia y Cáceres y con alta dispersión geográfica.
Es un Universidad de reciente creación con estructuras de gestión asociadas o participadas, a saber:

Fundación para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología: FUNDECYT
Fundación para el Desarrollo Directivo.
Fundación Parque Científico y Tecnológico.
Fundación Universidad-Sociedad (objeto de estudio).

La Comunidad Universitaria está distribuida en cifras aproximadas como sigue:

Personal Docente e Investigador (P.D.I.): 1.800
Alumnado: 25.000
Personal de Administración y Servicios (P.A.S.): 800

b. Desarrollo histórico de la organización (cuándo, por quién, y por qué): orígenes de la Fundación o Instituto.
La Fundación Universidad-Sociedad de la Universidad de Extremadura (en adelante Fundación Uex-Sociedad) se funda en 2005 y comienza su actividad en 2006 a iniciativa del Equipo de Gobierno de la Universidad de Extremadura para proporcionar soluciones y nuevas fórmulas de acercamiento entre la universidad y la sociedad, que cuenten con estructuras flexibles de gestión y económicamente sostenible.

¿Cómo está vinculada la Fundación o Institución con la Universidad?
La vinculación jurídica de la Fundación con la Universidad reside en su Patronato, en el que los cargos de Presidente y Vicepresidente se corresponden con el de Rector y Presidente del Consejo Social de la Universidad (ambos cargos se alternan cada 2 años).

¿Están permeados los valores de la Universidad en la Fundación o Institución?
Están totalmente permeados, por cuanto la estrategia de desarrollo de la Fundación Uex-Sociedad se consensúa con el Equipo de Gobierno de la Uex y se aprueba por su Patronato.

¿Es la Fundación o Institución el resultado de un emprendimiento de la Universidad?
Sí, con relación a la búsqueda de nuevos modelos de gestión sostenible para determinados servicios de la Universidad.

¿Considera que en la Universidad existe una cultura emprendedora?
Sí. Nuestra experiencia en la gestión de actividades vinculadas con la Universidad constata que muchas de estas actividades han sido posible a partir de la iniciativa emprendedora de todos los estamentos de la Comunidad Universitaria. PDI, PAS y alumnado.

c. Objetivos iniciales y objetivos actuales ¿Han cambiado los objetivos con el tiempo?

No
¿Por qué Sí o No?
Aunque los objetivos se han ido manteniendo con el tiempo, los procedimientos de intermediación tanto con la propia Universidad como con la sociedad han ido evolucionándose y adaptándose a medida que la Fundación Uex-Sociedad se ha ido posicionando territorialmente.
Por otra parte el grado de consecución de esos objetivos está en fase más avanzada en más avanzado en determinados proyectos e iniciativas, con relación a otras.

d. Principales actividades de la Organización, Fundación o Institución.
Adjunto remito las escrituras de la Fundación Uex-Sociedad, en la que figuran la relación de actividades principales de la Fundación (ver artículo 5 de los Estatutos).
Igualmente se incluye el enlace a la última Memoria de Actividades de la Fundación Uex-Sociedad correspondiente al año 2011, donde se concretan las actividades contempladas en los Estatutos.

e. Área que cubren: local, regional y grupo/s objetivo y por qué
El ámbito de actuación de la Fundación es principalmente regional, aunque algunas de las actividades realizadas tienen un ámbito de actuación incluso supranacional.
Se pueden consultar en la Memoria 2011 los indicadores correspondientes "Impacto geográfico", "Socios y colaboradores" y "¿A quién va dirigido?

f. ¿Es una organización que otorga subvenciones, se dedica al desarrollo de capacidades individuales y/o colectivas, etc.? Enfoque/s dominante/s en la organización
El enfoque dominante de las actividades desarrolladas por la organización se corresponde con la capacidad de crear estructuras de servicio sostenibles que acerquen universidad y sociedad y contribuyan de forma clara con la formación práctica de los alumnos de la Uex y soporten la estructura de I+D+i del personal docente e investigador de la propia universidad, sirviendo de esta forma como facilitador para la inserción laboral de los estudiantes y de acercamiento de la I+D+i a la sociedad.

g. Evaluación de la vigencia de su enfoque estratégico
El enfoque estratégico no ha variado y la evaluación del mismo nos remite datos que apoyan su generalización a otras carreras o estudios de la propia Universidad, como así ha venido ocurriendo (la Fundación Uex-Sociedad ha ido ampliando su ámbito de competencias en gestión a otros títulos y ámbitos académicos, como son comunicación audiovisual, filología).

2. ESTRUCTURA DE GOBIERNO Y GESTIÓN

h. Estructura organizacional: Organigrama, ¿existe un Patronato? ¿cómo se eligen los miembros del Patronato? ¿con qué frecuencia e intereses representados en el Patronato?

La Fundación Uex-Sociedad cuenta con un Patronato cuya composición se corresponde a las descritas en las Escrituras que se adjuntan (ver aptdo. Estatutos artículo 16 "Composición del Patronato". En términos generales, aunque en el Patronato de la Fundación Uex-Sociedad figuran representantes de la propia UEx mayoritariamente, está compuesto por representantes de empresas y entidades de la región, de forma que el propio patronato es su representación responda al carácter privado de esta entidad.

La forma de selección de nuevos miembros o cualquier aspecto relativo la composición se acuerda por parte de los Patronos existentes, en función de los intereses estratégicos de la Fundación.

i. Estructura de la toma de decisiones: ¿qué determina que se opte por desarrollar una actividad y no otra, y qué hacen si no hay dinero para un proyecto, pero la comunidad lo necesita? ¿Para qué cosas dan subvenciones? ¿Cómo se distribuyen estos fondos?

Las actividades a desarrollar se establecen desde la Dirección de la Fundación Uex-Sociedad y son aprobadas o no por el Patronato de la misma, quien en ocasiones interviene para reorientar determinadas líneas de trabajo presentadas.

La Fundación Uex-Sociedad distribuye las ayudas derivadas de los fondos correspondientes a sus excedentes en la gestión de actividades y recibe todo tipo de subvenciones y se acoge a todo tipo de ayudas y mecenazgo para el logro de sus objetivos. No obstante el carácter sostenibilidad encomendado a la Fundación hace que un porcentaje alto de su facturación provenga del desarrollo de servicios profesionales, siendo la subvención la menor de sus fuentes de financiamiento.

Las actividades financiadas tienen un alto componente de Responsabilidad social (indicado en el apartado RSC de la Memoria de Actividades).

La distribución de los fondos correspondientes a los excedentes se determina por parte de la Dirección y se aprueba por el Patronato.

j. Entorno de decisión: ¿cómo se identifica a los líderes locales, y cómo se promueve el liderazgo? ¿qué es lo que define la agenda de la Fundación y sus programas de trabajo? ¿Quién toma decisiones sobre las actividades que se deben desarrollar, y cómo se realiza este proceso?

Las decisiones y agenda de desarrollo de la Fundación se abordan desde la Dirección de la misma y de acuerdo al Plan de Actividades Anual aprobado por el Patronato.

En una comunidad de un millón de habitantes y más concretamente en una Comunidad Universitaria de menos de treinta mil personas, la identificación de líderes es inmediata y el plan de trabajo en contacto con las distintas organizaciones es de fácil confección.

No obstante la complejidad de la actuación viene determinada por las dificultades de globalizar la actividad desde esta perspectiva local. El trabajo a través de Redes Sociales (RR.SS.) y la articulación de Redes suprarregionales es la actividad que cuenta con más dificultades para la Fundación.

¿Cómo afecta la cultura de la Fundación o Institución en el apoyo a su comunidad?

La cultura, estrategia y confección de las distintas iniciativas que comprende la Fundación Uex-Sociedad afectan o se traducen en apoyo a la comunidad en forma de generación de empleo y creación de servicios de referencia sectoriales (Hospital Clínico Veterinario, Clínica Podológica Universitaria, Instituto de Lenguas Modernas, por citar algunos).

¿Considera que existe en su Fundación o Institución una cultura emprendedora? ¿Por qué?
Sí. La cultura emprendedora es inherente a la propia actividad que desarrolla la Fundación. El alejamiento de nuestra entidad de la cultura de mantenimiento público del empleo afecta positivamente al personal de la Fundación, por cuanto el mantenimiento y consolidación de los puestos de trabajo tiene una dependencia directa de la capacidad de producción, innovación y cambio de nuestro personal.

k. Evaluación de sus procesos de gestión administrativa y de gobierno por la Fundación.
No hemos desarrollado procedimiento de evaluación de la gestión más allá de la evaluación propia de cada una de las líneas de actividad con sus correspondientes directores o responsables.
Igualmente la Fundación precisa acoplar su gestión a procedimientos de certificación de la calidad (normas ISO, EFQM)

3. IMPLICACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS
(STAKEHOLDERS)
l. Grupos de interés y socios: ¿Qué grupos de interés existen en relación con la Fundación o Institución (incluyendo organizaciones públicas, privadas, y del tercer sector); ventajas y desafíos de la relación de la Fundación o Institución con los grupos de interés; proceso de relación con los grupos de interés; identificación de los principales socios o aliados; ¿Cuáles son los roles de los diferentes socios y aliados?
La Fundación Uex-Sociedad como eslabón entre la Universidad de Extremadura y los distintos agentes económicos y sociales tiene como grupos de interés con los que habitualmente trabaja los siguientes:
Admintración publica, a todos los niveles (local, regional y estatal)
Asociaciones de representación empresarial
Asociaciones y entidades de representación territorial (FEMPEX, REDEX, AUPEX)
Fundaciones de ámbito regional (pertenecemos a la Junta Directiva de la Asociación Extremeña de Fundaciones) y nacional (por la pertencia a la RED FUE –Red de Fundaciones Universidad-Empresa- y a la AEF –Asociación Española de Fundaciones-).
Empresas, participantes en los distintos programas de la Fundación.
Comunidad Universitaria. Personal Docente e Investigador, Personal de Administración y Servicios y estudiantes.
Ciudadanos. En este caso, así como en los dos anteriores se trabaja en muchas ocasiones como usuario destinatario de las actividades desarrolladas.
Los roles de los distintos socios o aliados varían en fundación del papel que interpretan dentro de cada proyecto; así en unos casos son intermediarios para la captación de fondos, en otros son demandantes de servicios que ofrece la propia Fundación y en otros casos son socios estratégicos con vistas a un tercero.

m. ¿Cómo se hace la evaluación de la implicación de los grupos de interés en las estrategias de la Fundación o Institución y en sus actividades?
Esta evaluación se desarrolla individualmente para cada proyecto, no se ha aplicado hasta ahora ningún procedimiento que nos permita evaluar el impacto en términos globales.

¿Cuáles son los motivadores (drivers) de los stakeholders de su Fundación o Institución?

En gran parte de las ocasiones los drivers recaen en la figura del Personal Docente e Investigador de la Uex, mientras que en otros casos es la propia red de contacto de los Directores de las áreas y de la Dirección de la Fundación la que actúa como tal.
En otros casos la propia naturaleza de la Fundación (por su pertenencia a la Universidad y su flexibilidad en los procedimientos de gestión) actúa como motivador para los stakeholders a la hora de atraer actividad.

¿Cuáles son los comportamientos dominantes de los stakeholders en el proceso de toma de conciencia de los retos de la sociedad y en su enfoque para resolverlos?
Son variables en función de la situación de cada entidad o de las demandas específicas de cada colectivo.

¿Cuáles cree que sean las características que diferencian a las Fundaciones o Instituciones emprendedoras de las que no lo son?
Su capacidad de compromiso social.
Su compromiso de aportación de todo lucro al desarrollo de la actividad.
Su capacidad incorporar la gestión como procedimiento de innovación asociado a las administraciones y entidades públicas.
Su proximidad a la demanda real.

4. LA COMUNIDAD
n. Comunidad y redes: ¿Que elementos constituyen la comunidad? ¿Cuáles son estructuras comunitarias representativas?.
En el caso de la Comunidad Universitaria los principales elementos que la integran y con los que interactúa la Fundación son:
Equipo de Gobierno de la Universidad
Órganos, servicios y unidades de la Universidad de Extremadura
Personal Docente e Investigador
Personal de Administración y Servicios
Alumnado y sus órganos de representación
En el caso de la Comunidad como Región, los elementos clave se corresponden con los Stakeholders descritos en el punto 3

¿Cuál es el papel de las estructuras comunitarias existentes y cómo ha desarrollado la Fundación o Institución su actividad? ¿Apoyándose en ellas, o bien construyendo nuevas estructuras? ¿Promueve la Fundación o Institución la creación de redes empresariales y sociales?.
La Fundación ha venido desarrollando su actividad interviniendo con las estructuras comunitarias descritas en el punto anterior, a modo de intermediador entre Universidad y Sociedad y principalmente bajo las funciones de administración y gestión de los distintos programas captados.

ñ. Capacidad comunitaria: ¿Ha estado la Fundación o Institución implicada en el desarrollo de capacidades comunitarias colectivas? ¿Qué quiere decir esto para la Fundación o Institución y cómo lo han hecho? ¿Cómo es de amplia la base de conocimiento de la comunidad con la que trabajan y cómo se adquiere ese conocimiento, cómo se amplía esa base? ¿Participa la Fundación o Institución en la ampliación del número de bienes comunitarios (públicos) y cómo? ¿Aportan recursos económicos (subvenciones o préstamos) directamente a la comunidad o a sus miembros? ¿Desarrollan

proyectos propios o apoyan preferiblemente iniciativas ajenas? Principales retos y oportunidades de cara a su comunidad.
La Fundación ha desarrollado puntualmente actividades vinculadas con capacidades comunitarias colectivas cuando ha concertado con terceros una red de atención en este sentido. A saber:
Creación de la Asociación para la Formación Médica Continuada. Agrupación de entidades que dirigen su actividad a la Formación Continua del Estamento Médico de Extremadura.
Creación de la Asociación Extremeña de Fundaciones. Orientado al apoyo del trabajo desarrollado por las cerca de 180 fundaciones que se encuentran registradas en Extremadura.
Participación de la Asociación Española de Fundaciones y de la Red de Fundaciones Universidad Empresa, ambas a nivel nacional.

o. Marketing: Otros donantes: ¿Han existido casos de relación de estas comunidades sobre la que actúa su Fundación o Institución con otros donantes? Existen aunque la Fundación no establece los vínculos directos con esos donantes, más allá de la evaluación de las actividades desarrolladas. ¿Cómo gestionaron aquellos donantes las actividades realizadas? ¿Cómo promueven el refuerzo de su relación con la comunidad a la que sirven?.
La promoción de la relación con donantes o comunidades se articula a través del Área de Comunicación de la propia Fundación.

p. Comunicación ¿Tienen una política de comunicación definida, y la aplican de forma metódica?
Sí. La Fundación cuenta con un gabinete de comunicación y además con un staff vinculado con una de nuestras líneas de actuación (Radio Televisión Onda Campus) que permite disponer de múltiples herramientas para la difusión de las actividades que abordamos.

q. ¿Cómo se evalúan los efectos producidos por la actividad de la Fundación o Institución en la comunidad?
La evaluación se produce de forma indistinta para cada línea de actividad. Puede verse el apartado Impacto de la Memoria de Actividades.

5. AUMENTO DE LOS ACTIVOS (DEL PATRIMONIO FUNDACIONAL)

r. Activos patrimoniales permanentes totales: cómo se adquirieron los activos, y a lo largo de qué período de tiempo; a quién pertenecen estos activos; cuáles son las fuentes de contribuciones (individuos, empresas, otras fundaciones, gobiernos, etc.); cómo se construye la dotación fundacional; principales contribuidores y principales problemas; de dónde obtienen estos fondos los donantes (son fondos propios, o externos a ellos).

Los activos patrimoniales de la Fundación se han venido adquiriendo a lo largo del desarrollo de las actividades abordadas en estos casi siete años. Éstos son propiedad de la Fundación, aunque hay determinados activos que pasan a formar parte de la propia Universidad de Extremadura. A la creación de estos activos han contribuido no sólo la actividad de la Fundación, sino también determinados donantes (empresas, instituciones) y la propia Universidad de Extremadura, quien a través de los convenios de encomienda de gestión ha puesto a disposición de Fundación.

s. Filantropía: ¿Existen filántropos en su territorio de actuación? Sí ¿Qué posición adoptan frente a ellos? No hemos tomado contacto con ellos para tal fin, más allá de la colaboración puntual en el desarrollo de determinadas actividades para las que no contábamos con financiación; Reglas y normas que facilitan u obstaculizan la filantropía en entorno de la Fundación o Institución; ¿Cómo se recaudan los recursos patrimoniales directamente relacionados con la comunidad?

t. Evaluación de los aumentos o disminuciones de sus activos, y de sus rendimientos

6. SOSTENIBILIDAD

u. Fuentes principales de financiación: fondos que originan en la Comunidad - ¿existen tales fondos? ¿quién decide en qué medida acceder a ellos? ¿Tienen posibilidades de acceder a alguna financiación de largo plazo?.

Los fondos a los que accede la Fundación son variables, contamos con:

Fondos destinados a proyectos o programas puntuales. Ya sea de formación o preparación de candidaturas..

Fondos destinados a iniciativas plurianuales limitadas en el tiempo. Ya sean por servicios a terceros o por subvención.

Fondos procedentes de actividades mercantiles. Fondos resultantes de la administración y gestión de actividades que no tienen un límite temporal más allá de la encomienda de gestión.

Flexibilidad en las modalidades de financiación - ¿existe tal cosa? ¿quién decide sobre esta materia?

La financiación abordada por la Fundación es flexible y buena parte de que esto sea así es la pertenencia del Banco Santander al Patronato de la Fundación. Las decisiones en relación a la financiación exceden las competencia de la Dirección, siendo el Patronato el responsable de las mismas.

Retos en materia de sostenibilidad y cómo los están afrontando

v. ¿Cómo evalúan la evolución de sus parámetros de sostenibilidad?

La sostenibilidad de la Fundación supone la base de nuestra gestión económica, dado que al margen de la Dotación Patrimonial inicial ha sido la gestión de los servicios la base de su supervivencia.

La trayectoria de crecimiento ininterrumpido de la actividad de la Fundación hace que la evolución de los parámetros de sostenibilidad en los últimos años haya sido ascendente.

7. MARCO TEÓRICO DE DESARROLLO

w. Liderazgo y estrategias ¿Promueven desde la Fundación o Institución la elaboración de una estrategia de desarrollo en la zona?

Se ha promovido en colaboración con la Universidad (y seguimos haciéndolo) una estrategia de desarrollo para la comunidad universitaria,

¿Son una institución líder en la comunidad?

Para nuestra entidad no es tan importante ser una Fundación líder, como que cada una de nuestras líneas de actividad desarrolle su liderazgo como ente en su sector de actividad (Hospital Clínico Veterinario en el sector de la sanidad y medicina animal, Clínica Podológica Universitaria en el sector de la sanidad y medicina humana, Radio Televisión Onda Campus en el sector de producción audiovisual o Instituto de Lenguas Modernas en el sector de aprendizaje de idiomas, son algunos ejemplos).

El propio liderazgo de la entidad viene derivado de la consolidación de estas iniciativas.

x. Desarrollo económico: ¿Es para la organización un objetivo esencial? ¿Es un objetivo estatutario?

Sí

¿Dedican sus esfuerzos a la promoción de dinámicas típicamente urbanas en su comunidad (por ejemplo, economías de aglomeración, diversidad, interacción, aprendizaje, "urbanización" en general) con preferencia sobre otras?

No.

¿Realizan un esfuerzo especial para promover la innovación?

En realidad nos encontramos en la necesidad de tener que hacerlo. Facilita bastante el hecho de que muchos de nuestros Stakeholders participan de esta cultura.

¿Dedican sus esfuerzos a la creación de nuevas empresas y/o redes de empresas?

No. La Universidad de Extremadura dispone de sus propios órganos y unidades encargados de ello.

¿Es para su Fundación o Institución un objetivo importante promover el cambio de las instituciones, normas y convenciones existentes en la comunidad?

No

¿Es para su Fundación o Institución un objetivo importante actuar para mejorar las estructuras, estrategias y entornos competitivos de las empresas que operan en su comunidad objetivo?

Aunque no directamente sí hemos desarrollado actividades en este sentido, acercando a determinadas empresas al I+D+i de la Universidad y a través de los Programa de Estancia en Empresas que permiten que éstas últimas planteen innovaciones en sus estructuras a partir de la incorporación de personal desde la Universidad.

¿Es para su Fundación o Institución un objetivo importante actuar para mejorar los factores de producción con los que cuentan las empresas (tierra, trabajo, capital y conocimiento)?

Sí, además de formar parte de los principios de actuación que vienen reflejados en los estatutos, este objetivo está implícito en las líneas estratégicas de desarrollo.

¿Existe alguna herramienta esencial que su Fundación o Institución utilice para ayudar al desarrollo económico de la que no hayamos hablado?

Los Programas de Estancia en Empresas y Entidades

¿Qué otros parámetros, aparte de los económicos, consideran importantes para el desarrollo integral de su comunidad?
Los de empleo, los culturales y patrimoniales.
y. ¿Existe alguna herramienta esencial para la realización del trabajo de la fundación o Institución de la que no hayamos hablado hasta ahora?
z. ¿Cómo evalúan el desarrollo de su comunidad?

8. FORMACIÓN Y DESARROLLO DE LOS ALUMNOS
¿Existen alumnos involucrados en la Fundación o Institución?
Sí. Aunque no disponemos de un banco de voluntariado que se gestiona desde uno de los órganos de la propia Universidad.

¿Existe algún modelo de formación de alumnos que su Fundación o Institución utilice?
Todo el personal de la Fundación cuenta con un fondo para su formación y en los casos de contrataciones específicas (para determinado personal con especializaciones como veterinaria, comunicación audiovisual y otros) contamos con Planes de Carrera.
Los modelos de formación se aplican en función del perfil y necesidades de formando.

¿Existe alguna herramienta esencial que su Fundación o Institución utilice para ayudar al desarrollo del alumno?
Contamos con el Campus Virtual que resulta una herramienta eminentemente práctica para la formación, dada la dispersión geográfica de nuestro personal.

¿Qué competencias (habilidades, valores, actitudes, vivencias) desarrollan en el alumno?
Habilidades transversales aplicadas a su desarrollo profesional. Trabajo en equipo, autonomía. Actitudes y valores de colaboración frente a competitividad y de reciclaje y mejora continuos. Vivencias eminentemente prácticas que permitan aplicar los conocimientos adquiridos en la Universidad a su desempeño profesional.

¿Qué instrumentos utilizan para medir esas competencias?
¿Cuáles son los aprendizajes de salida deseados (learning outcomes)?

9. IMPACTO EN LA COMUNIDAD
¿Existe algún modelo utilizado para medir el impacto de su Fundación o Institución en la comunidad?
En el caso de las líneas de actividad dirigida a usuarios evaluamos con los propios usuarios el grado de satisfacción de los servicios prestados.
En el caso de los proyecto de desarrollo con colaboradores procedemos a meras evaluaciones finales de consecución de objetivos.

¿Ha usado su Fundación o Institución los modelos “SROI” (Social Return of Investment), “SCALERS” (Staffing, Communicating, Alliance-building, Lobbying, Earnings-generation, Replicating and Stimulating market forces) o algún modelo híbrido cuantitativo – cualitativo?
NO

¿Le han ayudado estos modelos en su planeación estratégica?

¿Qué decisiones ha tomado su Fundación o Institución en base a esos resultados?
En la mayor parte de los casos hemos atendido a aquellos aspectos que suponen una mejora solicitada por parte de los usuarios de nuestros servicios.
¿Tiene su Fundación o Institución indicadores de desempeño?
¿Con que periodicidad analizan los resultados de su Fundación o Institución?
Con independencia del control diario. La periodicidad del análisis es semestral.

*** 10. INTRAEMPRENDIMIENTO
¿En su organización es permitido que los funcionarios inicien algunos proyectos sin tener que consultarlo con los directivos?
Sí, incluso se les invita y motiva a que lo hagan.

¿En su organización se persuade más que se obliga a los funcionarios para que participen en nuevos proyectos?
En el caso de nuestra entidad a los funcionarios sólo se les persuade, se les invita o se les motiva a participar, la obligación como fórmula suele producir el efecto contrario o bien acaba afectando la imagen de la iniciativa desarrollada.

¿Los colaboradores pueden tomar decisiones autónomamente en el desarrollo de los proyectos institucionales?
Sí.

¿En su empresa las personas que toman riesgos son valoradas y bien vistas, aunque algunas veces se equivoquen?
¿La empresa estimula que los colaboradores tomen riesgos calculados?
Este ejercicio no lo hemos hecho, aunque despendiendo del trabajador y su autonomía en el proceso de toma de decisiones, la toma de riesgos forma parte de su día a día.

¿En la empresa a las personas que generan y/o impulsan proyectos novedosos se les reconoce públicamente?
Sí, en algunos casos se les hace responsable de la iniciativa en cuestión.

¿La empresa recompensa económicamente a los colaboradores que generan nuevas ideas o proyectos?
Cuando lo hace (y alguna vez se ha dado esta situación) lo hace con respecto al nivel de recorrido, impacto y/o facturación de esa iniciativa.

¿En la organización está bien vista la generación espontánea de equipos para asuntos laborales?
Sí, o al menos no está mal vista ninguna iniciativa en este sentido.

¿La empresa con frecuencia fomenta el trabajo entre colaboradores de diferentes áreas y/o niveles jerárquicos?
Mantenemos diversos y variados encuentros entre trabajadores de la Fundación que desarrollan actividades en distintas unidades o áreas con el objetivo de que conozcan desde una perspectiva más global el alcance de la Fundación Uex-Sociedad. En estos casos es cuando han surgido proyectos nuevos.

¿Es frecuente que las directivas se la jueguen por los proyectos de sus colaboradores?

Es necesario para propiciar no sólo el intraemprendimiento, sino para reforzar la capacidad de los colaboradores.

¿Es frecuente que en la empresa se apoyen nuevos proyectos así no hayan estado en el plan estratégico o el presupuesto previamente aprobado?
Sí. Esto ha venido ocurriendo en muchas líneas de actividad y a iniciativa de diversos colaboradores.

¿Las directivas permiten que los colaboradores usen parte de su tiempo laboral para la planeación y/o el desarrollo de los proyectos auto iniciado?
Sí. En determinadas líneas de actividad esta tarea forma parte del objetivo de facturación de los propios colaboradores.

**** 11. FACTORES QUE APOYAN EL INTRAEMPRENDIMIENTO.

Una estructura organizacional de apoyo	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Autonomía en el trabajo	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Reforzamiento positivo-recompensas	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Disponibilidad del tiempo	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Límites organizacionales flexibles	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Liderazgo organizacional	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
La cultura y los sistemas de valores de la empresa	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Innovación	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Una estructura organizacional de apoyo	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Autonomía en el trabajo	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Reforzamiento positivo-recompensas	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Disponibilidad del tiempo	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Límites organizacionales flexibles	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Liderazgo organizacional	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
La cultura y los sistemas de valores de la empresa	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Innovación (YA CONTESTADA)	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
La estructura y los procesos	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Empoderamiento y autonomía de los empleados	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
La disponibilidad de recursos	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Propensión a la toma de riesgo	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Generación y difusión de inteligencia	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Discrecionalidad del trabajo	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Proactividad	Mucho	5	4	3	2	1	Nada

** Adaptación al cuestionario de Alejandro Hernández (Hernández, 2010)
*** Veysel et al (2009)
**** (Burgelman 1983, 1984; Kanter 1989; Stevenson & Jarillo 1990; Elenkov, Judge & Wright 2005; Hornsby et al. 2002; Hough 2008)

4.1.2 Entrevista Juan José

Entrevista a Juan José, Presidente de la Asociación de Fundaciones en Extremadura

¿Cómo está vinculada tu fundación con la de la universidad?
Prácticamente nacimos a la vez y eso ya es un vínculo porque nos conocimos justo recién constituida la fundación de la universidad y recién constituida la fundación ciudadanía y en un lapso promovido por la fundación de U-TEN por Antonio Ventura, pues ahí nos conocimos y empezamos a crecer juntos desde el sector fundacional, éramos de los más jóvenes en aquel momento y empezamos a aprender juntos el cómo sacar adelante la propia fundación y cómo poner las marchas y desde el principio entendimos que teníamos que crear un convenio de colaboración en el que nos diera también marco a cualquier posible relación o actividad conjunta y a partir de ahí empezamos a tener todo una participación, un proyecto conjunto, un asesoramiento, no pasaba más entre los dos.

¿Piensas tú que los valores de la universidad están permeados en la fundación?
Sí, sin lugar a duda y de hecho está poniendo por intercepciones que buena parte de los universitarios que están pasando por la propia fundación de alguna u otra manera, están aprendiendo y teniendo un capital importante de experiencia y de aportación práctica a lo que es el mundo real, un mundo real en que la universidad es un laboratorio, pero la experiencia práctica la están tomando. Conozco a muchos jóvenes que han participado en proyectos que hemos hecho conjuntamente donde ellos han ido creciendo también, vemos la relación que hemos tenido entre unos y otros.

¿Piensas que la fundación es el resultado de un emprendimiento de la universidad?
Sí, sin lugar a duda tenemos, porque de alguna manera es una herramienta que le permite a la universidad aplicar todo ese conocimiento en las propias sociedades, es un vehículo importante, que la universidad es de la parte más conceptual, teórica, de todo lo que es el profesorado, la investigación, la fundación está permitiendo llevar a la práctica y colaborar con las sociedades extremeñas en sacar esa universidad de cuesta a coro.

¿Consideras que en la universidad existe una cultura emprendedora?
Sí, seguro que sí, pero el problema de la percepción que yo tengo en Extremadura es que no llega a plasmarse claramente la realidad extremeña, es decir, salen demasiados estudiantes universitarios y son una media de cinco mil y pico con la idea de estudiar una posición, siguen saliendo con una idea que no es real en el siglo XXI, yo creo que les falta trabajar a la universidad masivamente la parte de la capacidades emprendedoras, yo si lo percibo en una de mis hijas que está en una de las facultades, ella esto no lo ha trabajado, por ejemplo, me hubiera gustado que lo trabajaran en la universidad, lo va a tener que trabajar fuera de la universidad. Pero sí, de ahí precisamente, facultades y catedráticos y en el caso de alguien como yo, que está promoviendo permanentemente todas las capacidades emprendedoras, seguro que lo hacen en su entorno, pero no sé por qué no se contagia del resto de facultades y chavales que están saliendo de o que van a salir licenciados o diplomados de la universidad.

¿Cuáles crees que sean las principales actividades de una fundación?
Cualquiera, bueno, las principales, primero es teniendo en claro la misión que tiene esa fundación es cumplir esa misión, tanto sea la que sea, saber que tiene unos motivos claros y unos referentes claros y trabajar para conseguirlos y llevarlos a la práctica. Otra es contribuir al desarrollo del entorno donde esté ubicada, tiene que contribuir y aportar valor al propio desarrollo; otra de las cuestiones es que tiene que aprender a establecer

sinergia con las organizaciones y las instituciones del territorio para multiplicar eso después, crear redes de colaboración, buscar punto de interés común en donde quizás va a ayudar a cumplir por un lado la misión y contribuir al desarrollo regional, que es lo principal que yo veo que se debe de hacer en una fundación

¿Existen alumnos involucrados en la fundación de la universidad?
Sí, yo los reconozco más del ámbito de la comunicación audiovisual puesto que es la relación que más hemos tenido, pero después con nosotros han colaborado otro tipo de alumnos para proyectos de cooperación para el desarrollo, haciendo prácticas en la fundación. Pero si los chavales pasan por la fundación y ahí es en donde precisamente se crea esa cantera de profesionales que de una manera práctica están llevando la teoría a su propio desarrollo personal y profesional.

¿Qué competencias desarrollan los alumnos en la fundación?
Lo hablo por mi experiencia, a la medida en la que han estado trabajando en proyectos con nosotros, nosotros hemos estado trabajando en proyectos en relaciones con Portugal, nosotros hemos tenido trabajos, creación de redes *y para la portuguesa* de jóvenes, jóvenes estudiantes y también universitarios. Ellos han participado en esas actividades de ir haciendo su labor, nosotros la nuestra, pero ellos han participado, han conocido esos proyectos, en este caso relacionados con la ciudadanía europea y han manejado las claves de esos proyectos y de esas relaciones que están produciendo mientras ellos han participado con nosotros; pero si te pones a ver y a pensar en otro tipo de proyectos relacionados con los derechos humanos y la cultura de *etarros,* ellos han estado presentes y han tenido que investigar, por ejemplo para generar productos audiovisuales para después incorporar a nuestras páginas web, a nuestros portales. Todo ese proceso de investigación, de trabajar con nosotros en la elaboración de, por decir, de aportar, de trabajar en equipo, por ejemplo; pues todo eso es una vivencia y lo considero importante y de hecho la percepción que yo tengo de las personas con las que yo más o menos me relaciono, que han sido alumnos de la propia universidad y que ahora están profesionalmente trabajando dentro de la fundación o fuera de la fundación, el enriquecimiento es, sin lugar a duda, muy positivo, a partir de su experiencia en trabajar con la fundación y después con otra fundación. Imagínate que ya han venido con nosotros a actos en los que estaba el príncipe de Asturias y uno nunca se imagina que iba a estar con el príncipe de Asturias o con el presidente de la junta estar haciéndole una entrevista y como unos estaban asustados, ahora ese miedo se les ha quitado y trabajaban con una naturalidad desde el primer día, estaban despreocupadísimos. Los pones en una serie de situaciones, les das aún más confianza que normalmente no se da sola.

¿Existe algún modelo para medir el impacto de su fundación en la comunidad?
Nosotros para medir el impacto, tenemos varias formas de medirlo, pero no sistemático, por ejemplo cuando organizamos eventos evidentemente tenemos en cuenta los mail-links que hacemos, cómo llegamos al público-objetivo que queremos llegar, tenemos los controles de asistencia, los cuestionarios de evaluación para ver la valoración. Yo creo que no es la manera más adecuada, pero es la que estamos siguiendo hasta ahora más clásica, después otro tipo de actividades que es más de trabajo regular con determinados colectivos tipo jóvenes, los que trabajamos con proyectos relacionados con la ciudadanía europea, pues el impacto sin medirlo llamémoslo científicamente pues vemos el grado de interés que toman éstos jóvenes en el tiempo, estamos midiéndolo a través de los productos que somos capaces de generar con ellos o que ellos son capaces de generar en nuestras actividades, pero un sistema así científico de medición de impacto no tenemos.

¿Tendrán indicadores de desempeño?
Sobre todo en los proyectos que son estables, por llamarlos de alguna manera, tenemos los indicadores de participación, el impacto en redes sociales también, las cuestiones que sí medimos es el impacto que nuestras páginas web con las que tenemos Facebook, Twitter está teniendo en la población y esa es quizá el sistema de medición de participación tanto al nivel de personas físicas, al nivel de organizaciones diferentes a las que tenemos desde la inauguración y continuamos con ellas. Igual pasa sea aquí en Extremadura o sean en Latinoamérica donde la posición tiene más credibilidad, pues esos son quizás los más básicos que llegamos a desarrollar y es a través de la propiedad, reflejo, repercusión en los medios de comunicación, escritos, internet y todo esto, lo presencial también y todo.

Pregunta enfocada a lo que sepa de la fundación en la universidad. ¿En la fundación universidad sociedad piensa que es permitido a los funcionarios para que inicien proyectos sin tener que consultar con los directivos?
Yo creo que no, yo creo que los acuerdan si son muy propositivos, todos los diferentes agentes por lo que yo tengo entendido de sobre todo los que están directamente o han estado conmigo, son muy propositivos y me consta que desde la dirección se escucha y se trabaja con esas propuestas e iniciativas de los propios, sobre todo los jóvenes, con los que yo más he estado trabajando, hay otras áreas que yo he estado menos, de veterinaria, de otras que ahí el conocimiento la verdad es que no lo conozco.

¿Piensa que en la fundación universidad sociedad se motiva más que se obliga a que se participe en nuevos proyectos?
Sí, sí se motiva

¿Los colaboradores pueden tomar decisiones autónomamente en el desarrollo de los proyectos?
Yo me imagino que como la filosofía que se ha tenido desde la dirección ha sido de trabajo en equipo donde regularmente se sientan para hacer proposiciones, no es que cada uno vaya por su cuenta, sino que hay espacio donde se propone y se hacen propuestas y después se desarrolla y es en donde se ve si se han encontrado bien los puntos necesarios o bien si son recursos propios, son iniciativas que se pueden ir desarrollando con más facilidad y tienen la impresión, pues sí.

¿Las personas que toman riesgos son valoradas y bien vistas aunque a veces se equivoquen?
Sí

¿Las personas que generan y/o impulsan proyectos novedosos se les reconoce públicamente?
Sí, también, he visto crecer a chavales que han resaltado por su liderato, por su emprendimiento propio y que han sabido asumir todas sus responsabilidades.

¿Usted cree que una estructura organizacional de apoyo ayuda al emprendimiento? (Mucho sería 5 puntos, nada sería 0 puntos) 5
¿La autonomía en el trabajo? 4
¿El reforzamiento positivo, las recompensas? 5
¿Disponibilidad del tiempo? 4

¿Los límites organizacionales? 5
¿El liderazgo organizacional? 5
¿La cultura y los sistemas de valores de la empresa? 4
¿La estructura y los procesos? 4
¿El empoderamiento y la autonomía de los empleados? 4
¿La disponibilidad de recursos? 3
¿La propensión a la toma de riesgos? 4
¿La generación y difusión de la inteligencia? 4
¿La discrecionalidad del trabajo? 4
¿La pro actividad? 5

FACTORES QUE APOYAN EL INTRAEMPRENDIMIENTO
Juan José

Una estructura organizacional de apoyo	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Autonomía en el trabajo	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Reforzamiento positivo-recompensas	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Disponibilidad del tiempo	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Límites organizacionales flexibles	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Liderazgo organizacional	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
La cultura y los sistemas de valores de la empresa	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Innovación	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
La estructura y los procesos	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Empoderamiento y autonomía de los empleados	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
La disponibilidad de recursos	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Propensión a la toma de riesgo	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Generación y difusión de inteligencia	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Discrecionalidad del trabajo	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Proactividad	Mucho	5	4	3	2	1	Nada

4.1.3 Entrevista Doctor José María Corrales, Universidad de Extremadura

¿Cómo está vinculada tu fundación con la fundación de la universidad?
Yo creo que surgió principalmente para poder prestar una serie de servicios que la estructura administrativa de la universidad dificultaba y creo que están bien imbricadas desde el punto de vista que el presidente del consejo social o el rector de la universidad son las personas que prefieren la fundación, de tal manera que la fundación es capaz de prestar servicios que resultarían más dificultosos si los realizara la estructura administrativa de la propia universidad. Que no necesitan ejemplo completo, por ejemplo para una universidad es muy difícil gestionar un hospital veterinario, como el que tenemos aquí, en el sentido de que yo soy una persona que llevo a mi perro y tengo que pagar, si tengo que pagar dinero a la universidad tengo que utilizar un formulario estándar para la capacitación de tasas, para la recogida de dinero y ese dinero va a la cuenta general de la universidad, la universidad general cogerá ese dinero en un determinado momento lo terminarán transfiriendo al hospital. Si es la fundación quien lo gestiona, la persona que está en la administración del hospital, recoge el dinero de las tasas, paga los productos que la atención del perro ha llevado al ciudadano que ha asistido y presta el servicio, es una acción inmediata y mucho más flexible. En el caso nuestro yo necesito un colaborador para un proyecto que tengo en funcionamiento y ese colaborador es una persona especialista en *sarnicano* y lo quiero contratar, la contratación por parte de la universidad es convocatoria de plazas, 15 días de repleción de solicitudes, admisión y lisa profesional, selección de la persona, firma del contrato y presión médica y necesito 3 meses y medio para tener a la persona que me ha surgido una necesitad que necesito que alguien vaya durante los próximos 15 días a ver los conejos que hay alrededor de una línea eléctrica, por ejemplo si la estructura de la fundación permite prestar ese otro tipo de servicio que la estructura *inmensa de la* burocracia de la universidad dificulta

¿Piensas tú que los valores de la universidad están permeados en la fundación?
Yo creo que sí en este momento, porque además coincide con, creo que depende mucho porque la fundación no tiene una gran estructura administrativa, tiene pocas personas que gestionan luego quién puede ayudarles luego a regresar su funciones y en ese sentido, pues la gente que trabaja en la fundación, Javier, Teresa, los trabajadores ahí son personas sensibles y se dan cuenta del papel que tienen que hacer y tienen una disponibilidad, un servicio muy cercano a utilizarse, se sienten preocupados, como cuando tú dices tengo un problema y lo tenemos que solucionar pronto, ellos buscan la solución inmediata, yo creo que tienen ese tipo de valor inmediato

¿Piensas que la fundación es el resultado de un emprendimiento de la universidad?
Yo creo que se hizo como una estrategia de emprendimiento, pero la verdad no podría responder exactamente si surgió de esa manera, sí sé que se hizo para flexibilizar determinadas acciones que la universidad quería prestar bien, pero que tenía dificultades para llevarlas a cabo.

¿Consideras que en la universidad existe una cultura emprendedora?
Creo que existen, cuando se habla de una estructura como macro, como es la de la universidad, existen personas que tienen una cultura emprendedora, pero sin ningún tipo de dudas, pero el emprendimiento está también ligado a determinadas áreas más cercanas a la tecnología, el ámbito de las empresariales, el turismo y demás que a otras titulaciones y profesores que son de áreas más humanísticas, más sociales o también las del ámbito de la ciencia pura que podrían dar un paso en el sentido de buscar patentes, buscar resultado

que eso forma también un emprendimiento, se podría hacer investigación científica pura, se podría hacer investigación aplicada o investigación en la búsqueda de la nuevas patentes o nuevas soluciones a problemas. Creo que depende más bien de algunos departamentos y de algunas líneas de investigación de la *asistente* en la universidad

¿Cuáles crees que sean las principales actividades de la fundación?
La fundación universidad presta servicios, por un lado en el tema que comentaba del hospital clínico veterinario, que es un gran aparato de servicio, una estructura compleja, la clínica podológica, que plantea una situación similar que está en **Plasencia**, **Plascencia** es uno de los cuatro campus de la universidad. Bueno, **Plasencia** presenta un mismo problema, yo voy tengo un problema en los pies y necesito una plantillas, yo soy cliente de la clínica podológica, voy ahí con los alumnos, me hacen una práctica, me sacan una plantilla, me sacan el molde, me dan la plantilla y yo voy, cada vez que voy a comprar mis plantillas pago en la clínica 35 euros, me dan mis plantillas de fibra de vidrio nueva y eso se realiza a través de la de la gestión de la *universidad*, antes sería muy difícil hacerlo; esas dos son como dos grandes servicios que presta, luego, se han hecho cargo de nuevos servicios que la universidad está prestando con los nuevos idiomas, el instituto de las lenguas extranjeras, se creó un instituto de las lenguas extranjeras que aprovechó la estructura de la universidad para ofrecer ingresarte, por supuesto, pero por ejemplo, ahora hay ruso, chino, italiano, alemán, en los campus de Cáceres, *Guanajo, Mérida, Plascencia* y ahora se ha abierto a una red, autoriza una red que va a estar en un montón de pueblos más, o sea ha crecido, ese sería otro servicio. La realización de convenios con empresas, nosotros tenemos un convenio con *ENRESA, ENRESA* es una empresa nacional de residuos radioactivos, todos trabajamos y en temas protección ambiental con *ENRESA*, llevamos a cabo una serie de cursos de formación para la corrección de impactos ambientales, para la lucha contra la desertificación o los problemas ambientales. Nosotros hemos hecho un proyecto de investigación sobre el impacto de las nuevas comunicaciones, por un lado el tren de alta velocidad que tiene altas prestaciones supone una *rega* en un territorio, pues van dos trenes circulando, una *jarambrada* y lo que están haciendo es un estudio las fundaciones quien los contrata, eso es una flexibilización muy importante a la hora por ejemplo de presentar el papeleo, ¿toda la burocracia de los proyectos de investigación en quién recaen? No sé en el Tecnológico de Monterey, pero aquí, para cada vez que hay que hacer un proyecto, los profesores tenemos que enviar no sólo el currículo sino que rellenar los papeles, mañana te llaman, te piden que por favor que modifiques el presupuesto; bueno, ese es el papel administrativo lo lleva a cabo la *fimuibien* y tiene una labor muy importante en el ámbito de la difusión de las acciones que llevamos a cabo, en el sentido de que la fundación universidad aprovecha los servicios de la titulación, por ejemplo de comunicación audiovisual, tiene un plato de grabación, tiene un programa de onda de campo, emite noticias en directo y da cobertura a acciones que nosotros llevamos a cabo, hace no más de 15 días nosotros hemos tenido a alguien que ha estado hablando sobre uno de los puente de ... el puente que está entre *Casar y Plascencia*, que va a ser un puente para cruzar el río Tajo y el río del monte y va a ser el mayor de Europa, bueno pues la persona que lo va a construir ha venido aquí y demás; los medios de comunicación, en este momento, con la crisis, han reducido sus receptivos, entonces antes venían a todo, bajaban al campus, mandaban cámara, un camarógrafo y un periodista y cubrían la noticias, ahora si ya no es tan fácil, porque no tienen un camarógrafo, entonces la fundación *ondacampus* les manda un periodista y un organizador, entre los gastos, pues contemplan el que venga; bueno aquí en Cáceres nos sale más caro, porque los equipos pueden venir de *madajo, pero en madajó* el periodista *ondacampus*, va ahí y lo cubre, hace una nota, pero se manda esta y luego tú de ahí

distribuyes la señal a los medios que tú quieras y esto pues es un servicio público de caridad. Todas estas acciones además, tienen ese otro efecto benefactor en el sentido de que facilita la realización por ejemplo práctica de los alumnos de comunicación que pueden asumir pues los *coches* de las prácticas que están haciendo, mientras que para la universidad, por ejemplo pagar los desplazamientos de práctica pueden ser tremendos.

Min. 9:05

¿Existen alumnos involucrados en la fundación de la universidad?
Existen ese tipo de alumnos, te comentaba que pueden hacer prácticas, pero existen también alumnos en el hospital clínico veterinario, existen alumnos colaboradores. Hay un mecanismo que a mí me parece que es muy importante, en el sentido de que en este momento los alumnos tienen un problema y es que no tienen dinero para hacer un máster, entonces una manera de poderles pagar para poder hacer un máster es pedirles que él también preste un servicio a la comunidad, entonces si un alumno, yo le digo tú vas a hacer el máster te va a salir gratis o vas a pagar sólo mil euros de la realización del máster, pero a cambio de eso, tú vas a venir por las tardes y por las noches que te toque hacer guardia por si alguien viene a la clínica veterinaria a traer su animal, tú vas a ser la atención o vas a estar en un hospital clínico, es como un hospital humano, tiene que haber alguien, que por la noche llame por teléfono y hombre que se ha soltado el vendaje a un caballo, tienen que ir a vendarlo ahí otra vez la herida. Ese tipo de prácticas es una compensación, por eso yo siento que los alumnos de alguna manera sí que se implican y lo otro creo que ya te lo he contado, ¿no?, cuando tú vas a que te hagan una plantilla, tú tienes a la profesora de podología y ahí tú vas andando por una pasarela, como si yo me pongo a andar aquí por encima de la mesa, te ven aquí y los alumnos y dicen pues sí, tiene el pie un poco plano, entonces hay que levantarle un poco más, entonces sí que es un beneficio para los alumnos

¿Qué competencias desarrollan los alumnos en la fundación?
Yo creo que principalmente aprendizaje activo, aprendizaje práctico y creo que bastante también de aprendizaje cooperativo, especialmente en esos dos casos que son los que te había mencionado. En el caso de los que trabajan en periodismo, tipo ondacampus, el sentido de la responsabilidad de la información, que es muy grave, o sea el distorsionar (se equivocaban y ponían el segundo apellido y no se llamaba Chiscan era Pérez Chiscano, continúa el ejemplo). Entonces ese tipo de responsabilidad y en el vertido de opiniones también, una persona que está con información este momento debe de ser comedido.

¿Utilizan algún instrumento para medir esas competencias que se desarrollan?
No lo sé, Javier no sé si ha tenido un seguimiento de esto, pero yo no lo puedo hablar.

¿Existe algún modelo para medir el impacto de su fundación en la comunidad?
Creo que la única medida es, por un lado el número de proyectos y el volumen de gestión económica que llevan a cabo y el control que de las fundaciones ejercen los patronos que tienen una reunión anual para ver cuáles son las cuestiones que han llevado a cabo. No sé, Javier como presidente y como una persona religiosa intenta buscar nuevos proyectos para gestionar desde la fundación. En mi opinión personal o mi nivel de satisfacción es que nos permite abordar programas que de otra manera, serían cuando menos problemáticos, no había sido imposible o a lo mejor serían, por desde luego mucho más fáciles de llevar a cabo.

¿Le han ayudado estos modelos en su planeación estratégica?
Muchísimo, la verdad es que en el caso nuestro, muchísimo. Nosotros tenemos un problema con la estructura administrativa que es imposible, imagínate que yo te traigo a ti desde México y tú eres una persona de prestigio y yo te traigo aquí para darte una conferencia, cuando yo te doy una conferencia según la estructura administrativa de la universidad, yo te puedo pagar por tu conferencia como máximo 100 euros, a partir de ahí, yo tendría que buscar una forma extraña, decir que tú has dado dos conferencias y tal, para que tú puedas, eso es un problema para la administración, tú no puedes decir le voy a dar 200 euros a esta persona por haber venido a dar una conferencia, sin embargo, la fundación puede solucionarte este problema. Igual, si yo te invito a dormir en un hotel, te puedes ir a un hotel que cueste hasta 58 euros y si mañana hay un gasto festivo en Cáceres y están todas las habitaciones cubiertas, yo no voy a encontrar un alojamiento para ti, porque yo no puedo pagar más de 58 euros, porque eso es límite que tiene puesta la universidad, la fundación tiene en este sentido una flexibilidad que no tiene el otro. Eso significa un derroche, por ejemplo los kilometrajes los siguen pagando fatal, lo pagan a 022, la fundación y la universidad

¿Tendrán indicadores de desempeño?
Hacen un cuestionario de satisfacción de las acciones que llevamos a cabo

¿En la universidad es permitido que los funcionarios inicien algunos proyectos sin tener que consultarlos con los directivos?
Si lo vas a gestionar desde fuera, no hay ningún problema

¿En su organización se persuade más que se obliga a los funcionarios para que participen en nuevos proyectos?
Yo te puedo decir que a nosotros nos invitan a participar en determinados proyectos a *instancia* de, el año pasado participamos en un estudio de un proyecto para dinamizar un área en la universidad de Cáceres que se llama la rivera del marco y entonces con apoyo de Islandia, Noruega y otro países europeos, que había una iniciativa y se nos invitó a que hiciéramos un proyecto que tuviera que ver con el medio ambiente y la ingeniería, e hicimos una propuesta que se desarrolló en ese ámbito, pero sí se superó, es independiente, en la universidad cuando a uno lo obligan a emprender o a buscar proyectos tiene que salir, hay gente que se limita a cumplir con sus obligaciones docente y que no quieren proyectos porque suponen burocracia.

¿Los colaboradores pueden tomar decisiones autónomamente en el desarrollo de los proyectos?
Hidronatura es uno de los proyectos en los que la universidad nos invitó a que participemos, entonces pueden implicarte y pueden implicar tus propias redes de colaboración. Algunas de las acciones que nosotros llevamos a cabo se engloban dentro del programa de hidronatura, en ese sentido sí, es cierto que no es muy normal que la universidad proponga medidas completas, pero éste es el caso mejor de una medida en que dijeron oye los que tienen que ver con temas ambientales podrían presentar iniciativas para apoyar el proyecto y lo hicimos. Entonces esa invitación puede dar buenos resultados

¿Las personas que toman riesgos son valoradas y bien vistas aunque a veces se equivoquen?

Yo creo que sí son valoradas, hay gente que rápidamente emprenden y la universidad se siente contenta con ellos.

¿Las personas que generan y/o impulsan proyectos novedosos se les reconoce públicamente?
Generalmente sí

¿Usted cree que una estructura organizacional de apoyo ayuda al emprendimiento? 3
¿Autonomía del trabajo? 3
¿El reforzamiento positivo recompensa? 2
¿La disponibilidad del tiempo? 2
¿El liderazgo organizacional? 4
¿La cultura y los sistemas de valores de la empresa? 3
¿La estructura y los procesos? 2
¿Empoderamiento y la autonomía de los empleados? 3
¿La disponibilidad de recursos? 4
¿La propensión a la toma de riesgo? 2
¿La generación y difusión de la inteligencia? 4
¿La discrecionalidad de trabajo? 2 o 3
¿La pro actividad? 4 o 5

FACTORES QUE APOYAN EL INTRAEMPRENDIMIENTO.
Chema

Una estructura organizacional de apoyo	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Autonomía en el trabajo	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Reforzamiento positivo-recompensas	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Disponibilidad del tiempo	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Límites organizacionales flexibles	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Liderazgo organizacional	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
La cultura y los sistemas de valores de la empresa	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Innovación	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
La estructura y los procesos	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Empoderamiento y autonomía de los empleados	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
La disponibilidad de recursos	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Propensión a la toma de riesgo	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Generación y difusión de inteligencia	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Discrecionalidad del trabajo	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Proactividad	Mucho	5	4	3	2	1	Nada

¿Qué tanto has apoyado a la fundación, tu rol en la fundación?
No, yo soy un profesor, que la mayor parte de los programas o de los proyectos que los he abordado, los he abordado en los últimos años desde la fundación y había algunas acciones que las llevábamos desde el *ASERSE*, que son los servicios técnicos de nuestra universidad, que los hemos cambiado porque nos ponían un verdadero quebradero de cabezas. La estructura de la fundación es flexible.

¿Entonces sí apoya mucho en la parte de la transferencia de conocimiento a la comunidad?
Si yo te invito a ti a que tú vengas a dar una conferencia aquí, a mí como director de un congreso o como responsable de un máster, lo que quiero es que cuando tú te vayas, tú me firmes que has recibido un talón por 200 euros y darte el talón. La estructura administrativa, yo sé que se está flexibilizando y demás, pero si por ejemplo, nosotros hicimos un programa de astronomía con la fundación, un taller, nosotros, que estrenamos la cátedra de ingeniería ambiental, tienes que firmar un convenio con la universidad para que la fundación por el que nos otorgan como 30 mil euros para llevar a cabo labores de hacer conciencia, de sensibilización. Nosotros creamos a través de la cátedra como esos proyectos que te he contado del tren de alta velocidad y nosotros estamos contentos con el servicio que se nos presta, cuando estamos con problemas en esto, se le llama a Javier, que vienen unas personas importantes, hay que tratarlas bien, que estén pendientes y él tiene preparado todos los papeles, tiene las investigaciones, él tiene a los periodistas para que tengan y hagan un seguimiento de la información y en ese sentido, para la parte nuestra es una gran ayuda.

4.1.4 Entrevista Fernanda Jaramillo

¿Cómo está vinculada tu fundación con la universidad?
Desde varios años hemos estado vinculados con la fundación universidad -sociedad, entonces lo que tenía que ver en hacer llegar al territorio, al entorno rural, el desarrollo científico tecnológico y las profesiones emergentes en el ámbito de *las tecnologías de información.*

¿Los valores que tiene la universidad coinciden con los valores de tu fundación?
Ellos están haciendo el esfuerzo por sacar, por llevar la universidad al territorio y a mí eso me parece que es básico para que nuestros entornos rurales sigan adquiriendo conocimiento y no se vean, bueno pues, de alguna manera, no desprotegidos, si no que no puedan beneficiarse del tenerlas cerca.

¿Consideras que en la universidad existe una cultura emprendedora?
No, es verdad que hay mucha investigación, hay mucho desarrollo, pero sería todo de la universidad. Creo que hace falta que ese conocimiento, que esa investigación tenga ese impacto en el entorno que nos rodea y puede ser que se estén desarrollando muchos emprendimientos dentro, pero el resultado no jala o esa es la sensación que yo tengo.

¿Cuáles son las principales actividades de tu fundación?
Nosotros hemos venido trabajando y ahora desde la empresa trabajamos en las mismas áreas, el desarrollo cultura tecnológica, innovación social, desarrollo científico-tecnológico, formación y capacitación y en este caso el conocimiento abierto.

¿Cuáles son las fuentes principales de financiación?
La mayoría públicas, de las diputaciones en este caso, en un 70% son públicas.
(De la otra fundación que ella comentaba antes y que tú le preguntaste es financiación privada)

¿Existen alumnos involucrados en tu fundación?
En el consorcio sí que teníamos de alrededor de una masa crítica que al final era formada parte de nuestra comunidad, entonces eran como unas 200 personas con las que

estábamos trabajando regularmente en distintas áreas. Porque para nosotros además es básico, nuestro grupo, nuestro núcleo de trabajo ha sido siempre muy pequeñito y el resto nos apoyábamos en el entorno.

¿Qué competencias crees que se llevaban los alumnos al estar con ustedes?
Bueno pues lo primero, yo creo que ellos aprendían a Trabajar en equipo, eso es muy importante. Aprendían a abrir otras realidades porque siempre que desarrollábamos una temática o poníamos encima de la mesa un espacio de trabajo nos asegurábamos que hubiera distintas visiones en ese espacio de trabajo.
Como la mayoría de las acciones las enfocábamos hacia el empleo, ver qué es posible, encontrar un nicho de mercado en el espacio que nos tocaba, que era en el espacio de las TIC´s.
Tratábamos de poner también referentes extremeños en el espacio en el que estábamos trabajando. Yo creo que con una misión global o amplia de la materia con la que trabajábamos.

¿Existe algún modelo utilizado para medir el impacto de tu fundación en la comunidad?
Nosotros utilizamos algo bastante básico, analístico cuantitativo, analístico cualitativo y luego de la gente que participaba encuestas de satisfacción que te podían dar una valoración de lo que habías hecho y luego el análisis presupuestario.

¿Esos análisis te ayudaban a tomar alguna decisión en base a esos resultados?
Sí, sin duda lo evaluamos cada año, tanto a nivel de, cuando das una formación da igual, tanto si era presencial o era online, evidentemente esos análisis te ayudaban a saber por dónde orientarla y a saber qué mejorar y qué quitar

¿Tenías algunos indicadores de desempeño?
Dentro del consorcio con los trabajadores sí, porque además teníamos la certificación de calidad que nos obligábamos a eso.

En la parte de intraemprendimiento, ¿En tu organización han establecido que los funcionarios inicien algún proyecto sin tener que consultarlo con los directivos?
Siempre, por lo menos eso se plantea en las reuniones de equipo, siempre se plantea cuáles son las áreas que venimos trabajando y de manera estructurada que ponemos en marcha y las ideas pueden llegar desde cualquier sitio.

¿En su organización se persuade más que se obliga a los funcionarios para que participen en nuevos proyectos?
Se les motiva

¿Los colaboradores pueden tomar decisiones autónomamente en el desarrollo de los proyectos?
Si está dentro de la línea estratégica dentro de la misión de la organización, sí.

¿Las personas que toman riesgos son valoradas y bien vistas aunque a veces se equivoquen? Por supuesto, siempre es mejor equivocarse a no hacerlo

¿En la empresa las personas que generan y/o impulsan proyectos novedosos se les reconoce?

Con dinero no porque no tenemos, pero claro en el día a día y siempre que se podía, con formación o con visitas y con salidas.

Desde tu punto de vista ¿qué factores apoyan más el emprendimiento dentro de la organización? 5
¿Autonomía en el trabajo? 4
¿Reforzamiento positivo, recompensas? 5
¿Disponibilidad de tiempo? 2
¿Límites organizacionales flexibles? 3
¿Liderazgo organizacional? 4
¿La cultura y los sistemas de valores de la empresa? 5
¿La innovación? 4
¿La estructura y los procesos? 3
¿El empoderamiento y autonomía de los empleados? 4
¿La disponibilidad de recursos? 2
¿La propensión a la toma de riesgos? 4
¿Generación y difusión de inteligencia? 5
¿Discrecionalidad del trabajo? 2
¿La proactividad? 5

FACTORES QUE APOYAN EL INTRAEMPRENDIMIENTO
Fernanda

Una estructura organizacional de apoyo	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Autonomía en el trabajo	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Reforzamiento positivo-recompensas	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Disponibilidad del tiempo	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Límites organizacionales flexibles	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Liderazgo organizacional	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
La cultura y los sistemas de valores de la empresa	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Innovación	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
La estructura y los procesos	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Empoderamiento y autonomía de los empleados	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
La disponibilidad de recursos	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Propensión a la toma de riesgo	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Generación y difusión de inteligencia	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Discrecionalidad del trabajo	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Proactividad	Mucho	5	4	3	2	1	Nada

4.2 Factores que más influyen en el Intraemprendimiento Caso Extremadura

Factores	E1	E2	E3	E4
Estructura Organizacional de apoyo	5	3	5	5
Autonomía en el trabajo	4	3	4	4
Reforzamiento positivo	5	2	5	3
Disponibilidad de tiempo	2	2	4	3
Límites organizacionales flexibles	3	3	5	3
Liderazgo Organizacional	4	4	5	4
Cultura y sistema de valores	5	3	4	5
Innovación	4	5	5	4
Estructura y procesos	3	2	4	4
Empodertamiento	4	3	4	5
Disponibilidad de recursos	2	4	3	3
Propensión a la toma de riesgo	4	2	4	3
Generación y difusión del intelecto	5	4	4	4
Discresionalidad en el trabajo	2	3	4	2
Proactividad	5	4	5	5

Tabla 5.4 Factores que más influyen en el Intraemprendimiento Caso Extremadura

4.3 Conclusiones Fundación Universidad-Sociedad

La Fundación Universidad-Sociedad de la Universidad de Extremadura, es la que cuenta con una mayor independencia de las FIC´s analizadas, su autosuficiencia financiera le permite esa autonomía aunque está ligada con los proyectos institucionales de la Universidad como son la clínica podológica y la veterinaria.

Su vinculación con otras fundaciones en Extremadura y el apoyo de los alumnos a esas fundaciones da como resultado una buena aceptación de los emprendimientos a la comunidad.

Si bien existe esta aceptación, la comunidad espera más involucramiento de parte de los alumnos en innovaciones sociales para el desarrollo de la comunidad.

Los factores motivacionales más importantes para el intraemprendimiento fueron: la productividad, la innovación, la estructura organizacional de apoyo y la cultura.

4.4 INFORMACIÓN SECUNDARIA

La Fundación Universidad-Sociedad de la Universidad de Extremadura es una entidad sin ánimo de lucro impulsada por la Universidad de Extremadura, constituida en el 2005 e inscrita en el Registro de Fundaciones en el año 2006.

Entre los fines de la Fundación destacan los siguientes:
El impulso y desarrollo del diálogo y la comunicación entre la Universidad de Extremadura y los distintos agentes económicos y sociales.
La promoción y protección de toda clase de estudios e investigaciones de interés común.
El fomento de la relación de la Universidad de Extremadura con las empresas a través de prácticas que faciliten la formación y la integración de sus titulados y alumnos en el mundo empresarial.
La búsqueda de soluciones para satisfacer las necesidades comunes de la Universidad y las empresas.
Actuará como Centro de Información y Coordinación de cuantas empresas deseen.
Mantener relaciones especiales con la Universidad para su mejor desarrollo, para la integración social y para el perfeccionamiento de la economía extremeña.

La Fundación Universidad-Sociedad de la UEx tiene como objeto el fomento y desarrollo del diálogo y la comunicación entre la Universidad de Extremadura y los distintos agentes económicos y sociales, la promoción, protección y fomento de toda clase de estudios e investigaciones de interés para dichas instituciones; fomentar la relación de la Universidad con la empresa a través de prácticas para la formación de los titulados de la Universidad de Extremadura a fin de facilitar la integración de los mismos en el mundo empresarial; buscar soluciones para la satisfacción de necesidades comunes y actuar como Centro de Información y Coordinación de cuantas empresas deseen mantener relaciones especiales con la Universidad para su mejor desarrollo, la integración social y el perfeccionamiento de la economía extremeña.

-La Fundación-

La Fundación Universidad-Sociedad de la Uex es una entidad sin ánimo de lucro impulsada por la Universidad de Extremadura, constituida en el 2005 e inscrita en el Registro de Fundaciones en el año 2006.
Entre los fines de la Fundación destacan los siguientes:
El impulso y desarrollo del diálogo y la comunicación entre la Universidad de Extremadura y los distintos agentes económicos y sociales.
La promoción y protección de toda clase de estudios e investigaciones de interés común.
El fomento de la relación de la Universidad de Extremadura con las empresas a través de prácticas que faciliten la formación y la integración de sus titulados y alumnos en el mundo empresarial.
La búsqueda de soluciones para satisfacer las necesidades comunes de la Universidad y las empresas.
Actuar como Centro de Información y Coordinación de cuantas empresas deseen.
Mantener relaciones especiales con la Universidad para su mejor desarrollo, para la integración social y para el perfeccionamiento de la economía extremeña.

ESTATUTOS DE LA "FUNDACIÓN UNIVERSIDAD-SOCIEDAD" DE LA UNIVERSIDAD DE EXTREMADURA

-Patronato-

Presidente
D. Segundo Píriz Durán

Vicepresidente
D. Antonio Zoido Martínez

Secretario
D. Javier Díaz Valea

Vocales

Fundación los Santos Maimona
Presidente: D. Diego Hidalgo Schnur

Vegenat
Presidenta: D. Carmen López Serrano

Acorex
D. Javier Donoso Caro

Red Extremeña Desarrollo Rura
Presidente: D. Aurelio García Bermúdez

Fempex
Presidente: D. Fernando Pizarro García-Polo

Construcciones Pinilla
Presidente: D. César Pinilla Crespo

Grupo Empresarial Molquesa
Presidente: D. Antonio Moleón Quesada

Banco Santander Central Hispan
Universidades: D. Luís Rodríguez de la Fuente

Grupo Gallardo
Gerente: D. Juan Sillero Algar

El Corte Inglés
Director: D. Eduardo Arroyo Guardeño

Consejo Social UEx
D. Antonia Cordero Pacheco

Consejo Social UE
D. Santos Mayo Nevado

-Áreas-

ÁREA BIOSANITARIA
Hospital Clínico Veterinario
Clínica Podológica Universitaria

Asociación para la Formación Médica Continuada de la Comunidad Autónoma de Extremadura

ÁREA I+D+i
Extremadurathome
Amovens
Plan de Acción del Geoparque Villuercas - Ibores - Jara
Trabajo de Investigación sobre los Líquenes en el Parque Nacional de Monfragüe
Intellidomo: Sistema Experto en Inteligencia Ambiental
Proyecto Lula

ÁREA EMPRESAS - EMPLEO
Cátedra Telefónica
Estancias Temporales en Empresas
Revista Viceversa UEx - Empresa
Cátedra ENRESA
Feria de Empleo de los NCC (Nuevos Centros del Conocimiento)

ÁREA FORMACIÓN
Estancias en el Extranjero
Cursos de Verano de Inglés para Niños

Cursos de Español para Extranjeros 2010
Laboratorio Multimedia de Idiomas
Programa Emprendedor para Jóvenes Cultivadores de Tabaco
Escuela Infantil de Verano
Centro de Producción de Contenidos Digitales de la UEx
Caja Badajoz

ÁREA DE COMUNICACIÓN
OndaCampus
Diseño
Jornadas y Eventos
Publicaciones
Internet
Gabinete de Comunicación

Convenios

Última modificación 09/06/2010 14:32

La Universidad de Extremadura, con el fin de servir a los intereses generales de la sociedad, tiene como uno de sus objetivos la proyección nacional e internacional de nuestra cultura, la cooperación para el desarrollo, y el intercambio científico, técnico y artístico con otras instituciones y entidades tanto españolas como extranjeras. Para conseguir este objetivo puede establecer relaciones y convenios de cooperación y colaboración con entidades e instituciones académicas, culturales o científicas españolas y de cualquier parte del mundo, así como con cualesquiera otras entidades públicas o privadas.(Art. 2.f) y art. 3.i) y 3.j) de los Estatutos de la Universidad de Extremadura).

Normativa de convenios

Tipos y modelos de convenios:

Cooperación Educativa

Marco de Colaboración general

Marco de Colaboración específico

Marco de Colaboración para la impartición de cursos

Colaboración Internacional con otra Universidad

Español:

Inglés:

Colaboración para el desarrollo de Máster

ACTIVIDADES
Proyectos y Relaciones Internacionales.
Concertación con la UEX para la realización de proyectos de investigación. Elaboración y gestión de proyectos y estudios propuestos.
Fomento de proyectos Universidad-Empresa.
Búsqueda de vías de financiación para el desarrollo de actividades de la Fundación y la Universidad.
Gestión de las relaciones a nivel europeo, sobre todo aquellas derivas Programa Marco y participación en Foros y eventos Internacionales

Proyectos y Relaciones Internacionales

Programa Emprendedor para Jóvenes Cultivadores de Tabaco, Universidad de Extremadura-Philips Morris España.

Empresa y Desarrollo Regional.
Captación y concertación empresarial (en colab. con la OTRI de la UEX).
Concertación con la administración local y provincial.
Gestión comercial de los productos y servicios de la UEX (en colab. con la OTRI de la UEX).
Transferencia de I+D+i a pymes.

Programa Emprendedor para Jóvenes Cultivadores de Tabaco, Universidad de Extremadura-Philips Morris España.

Formación e inserción laboral.
Confección de la Oferta Formativa de la Fundación. Programa Valor Añadido y Postgrados.
Captación de alumnos y confección de la bolsa de empleo de la UEX.
Gestión del "Servicio de Orientación Laboral".
Seguimiento de las acciones de inserción profesional e iniciativas emprendedoras de los universitarios.
Concertación de los programas con empresa para inserción laboral, prácticas en empresa, etc.

Promoción de la UEX.
Coordinación de las relaciones entre la Fundación y la UEX.
Promoción de la investigación universitaria.
Gestión de becas de formación.
Mantenimiento de la relación con antiguos alumnos.
Creación y realización de publicaciones de todo tipo, a iniciativa de la Fundación o a propuesta de la Universidad.
Gestión de todo tipo de iniciativas o actividades concertadas con la Universidad.

Gestión de Servicios de la UEX
Hospital Clínico Veterinario
Clínica Podológica Universitaria
UEx-Empresas
Radio Televisión Onda Campus
Área de Español para Extranjeros
Postgrados

DIRECCIÓN: Avda. de Elvas, s/n.
06071 Badajoz

TELÉFONO: 924 28 93 00 Ext. 86942
924 28 93 00 Ext. 86015
600 959 312

CONTACTO: fundacion@unex.es

5. ANEXO 5.- CASO UNIVERSIDAD DUOC-UC. PASTORAL, CHILE

Recogida de Datos

5.1 Información Primaria

Entrevista a Informantes Clave.

5.1.1 Enrique Rojas. Director de Pastoral

INTRAEMPRENDIMIENTO.

¿En su organización es permitido que los funcionarios inicien algunos proyectos sin tener que consultarlo con los directivos?

Entendiendo como proyectos aquellos que permiten desarrollar o mejorar capacidades institucionales existentes, podría decirse que todos tienen la libertad de plantearlo y dedicar tiempo para empaquetarlo y proponerlo a la institución. Incluso existen fondos concursables y opción de postulación a fondos públicos que permiten financiar el desarrollo y potenciar estas ideas.

¿En su organización se persuade más que se obliga a los funcionarios para que participen en nuevos proyectos?

Efectivamente en Duoc no se obliga a nadie a participar, pero sí se les persuade a través tanto del fondo antes mencionado, a través de la Concurso Proyecta Duoc y la postulación a fondos públicos, a sumarse al desarrollo institucional planteando proyecto de desarrollo académico respecto de retos previamente establecidos.

¿Los colaboradores pueden tomar decisiones autónomamente en el desarrollo de los proyectos institucionales?

Dado que estos proyectos requieren de financiamiento deben pasar por el filtro de comités para dar paso a su ejecución.

¿En su empresa las personas que toman riesgos son valoradas y bien vistas, aunque algunas veces se equivoquen?

Duoc es una institución que por años ha tomado el liderazgo en materia de Educación técnico superior, para lo cual efectivamente ha sido necesario que sus funcionarios asuman constantemente riesgos asociados a incorporar cambios muchas veces bastante disruptivos. Pero debemos hacer hincapié en que estos riesgos están bien identificados y por ende controlados.

¿En la empresa a las personas que generan y/o impulsan proyectos novedosos se les reconoce públicamente?

Dado que por lo general estos proyectos surgen desde postulaciones, efectivamente todos se enteran de quiénes son los que están detrás de una idea, ya que se realizan seminarios de difusión y avances de los proyectos. Además de publicarse en intranet, los logros y avances en estas materias.

FACTORES QUE APOYAN EL INTRAEMPRENDIMIENTO.
Enrique Rojas

Una estructura organizacional de apoyo	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Autonomía en el trabajo	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Reforzamiento positivo-recompensas	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Disponibilidad del tiempo	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Límites organizacionales flexibles	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Liderazgo organizacional	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
La cultura y los sistemas de valores de la empresa	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Innovación	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
La estructura y los procesos	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Empoderamiento y autonomía de los empleados	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
La disponibilidad de recursos	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Propensión a la toma de riesgo	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Generación y difusión de inteligencia	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Discrecionalidad del trabajo	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Proactividad	Mucho	5	4	3	2	1	Nada

5.1.2 Entrevista a Tamara Cartes Molina estudiante de DUOC Ingeniería en Administración en San Andrés en Concepción

Jorge Lozano: ¿Nos podrías explicar que es DUOC?

Tamara Cartes: DUOC es una organización estudiantil creada en la Universidad Católica de Chile, en su comienzo era para educar a hijos de obreros, nació como una alternativa para que estudiantes que no tuvieran recursos pudieran estudiar, tiene una gran cantidad de alumnos en Chile, que no tienen la opción de ingresar y pagar una universidad por las diferencias que existen en la educación pública y privada tienen que estar en un instituto profesional.

Jorge Lozano:¿Qué es un instituto Profesional en Chile?

Tamara Cartes: Es un instituto que otorga estudios en un grado menor que una universidad, estudios técnicos en diversas áreas de la administración. - ¿Pero técnicos superiores? – sí

Jorge Lozano:¿Cuántas unidades o campos tienen DUOC?

Tamara Cartes: DUOC tiene aproximadamente 7 campus, en Santiago están concentradas la mayoría, luego hay uno en Valparaíso, en Viña del Mar y otro en Concepción.

Jorge Lozano:¿Cuántos alumnos tienen DUOC?

Tamara Cartes: No sé el número exacto, pero desde el inicio de los institutos profesionales DUOC es de los que más acapara por la trayectoria que tiene ya que es de los más antiguos y de los que tiene el mayor nivel.

Jorge Lozano: Coméntenos un poco sobre lo que es la Pastoral

Tamara Cartes: DUOC, dentro de la Universidad Católica de Chile, está muy orientado al catolicismo, dentro de las clases no es muy laico que digamos, sino más bien orientado al catolicismo y existe el área del "Pastoral" que tiene diversas ramas, existe un trabajo constante durante todo el año de asistencia espiritual, de cursos de catequesis para niños que no tienen ese nivel y quieren tener su catequesis o su primera comunión, también tienen otra área donde trabajan constantemente alumnos de DUOC haciendo convenios con diversas fundaciones en Chile como COANIQUEM que es la Asociación de niños quemados o el Hospital etc. para que los alumnos asistan a hacer shows o puedan ayudar con lo que esté a su alcance y 2 poner los recursos para que los alumnos puedan llevar a cabo esas actividades y además tienen lo que son las misiones solidarias donde se unen todos los alumnos del DUOC que están interesados en asistir a este tipo de actividades y recorren Chile cada semestre durante las vacaciones de invierno y verano se asiste a un lugar; bueno se tiene una planificación bastante extensa también con los alumnos, ya que se preocupan del área de logística y también contribuyen con lo que cada uno está estudiando, si uno estudia construcción puede aportar con los planos para construir plaza o una biblioteca; o hacen campañas de libros para asistir a lugares que están desamparados por así decirlo y además el tema del acompañamiento espiritual que es lo más importante de las misiones esto es a grandes rasgos lo que hace el Pastoral.

Jorge Lozano:¿Eso quiere decir parafraseando un poco que en la parte de la Pastoral, es la parte que la Universidad de DUOC que apoya directamente a la comunidad, primordialmente a comunidades o colectivos más necesitados?

Tamara Cartes: También se preocupa de las misas normales durante la semana, la eucaristía etc.

Jorge Lozano: ¿Pero en esta parte de apoyo social a la comunidad es la que van y en este caso de las misiones aprovechan el expertise de cada uno de los alumnos para apoyar en el expertise que tiene el alumno con la comunidad?

Tamara Cartes: Correcto

Jorge Lozano: esa parte como DUOC es una parte de la escuela de la universidad y lo que hacen hacia la comunidad hace lo que nosotros llamamos un emprendimiento social, ¿apoya a la comunidad en la parte social?

Tamara Cartes: Correcto

Jorge Lozano: Bueno, te voy a hacer unas preguntas aunque yo sé que son muy teóricas porque van relacionadas un poquito con el área pero nos gustaría que nos pudieras apoyar. - ¿Tú has estado y has asistido a estas misiones?

Tamara Cartes: Yo he asistido y he participado en algunas actividades de visita a hogares, casas de ancianos etc.

Jorge Lozano: ¿Sabes si La Pastoral tiene una forma de medir el impacto que tiene con la comunidad? ¿si miden que tan eficiente fue? si llevaron gente de ingenieros civiles si ayudaron al desarrollo de una construcción de algo … ¿miden de alguna forma como medir ese apoyo que hicieron en la comunidad?

Tamara Cartes: Bueno como existe una planificación anterior, esta planificación obviamente consta de una carta gant y se va corroborando por que la idea de siempre terminar el proyecto inicial y como existen que son ingenieros que están estudiando construcción, ellos son los que tienen los altos mandos y verifican la actividad que hacen el resto de los voluntarios. – Lo que hacen es ver como una administración por objetivos, si planteaste tus objetivos que tanto alcanzaste y le van dando seguimiento.

Jorge Lozano:¿Crees que les ha ayudado el modelo de planeación estratégica?

Tamara Cartes: Sí, les ha ayudado pero muchas veces creo que faltan algunas otras cosas porque cuando se trabaja con voluntarios el trabajo se torna un poco difícil porque no todos tienen la misma visión de ir a ayudar, algunos sólo van a pasarla bien etc etc. pero sí les ha ayudado bastante, quizá podría corregir que en algún sentido en algunas partes pero sí les ha funcionado, lo que quiero decir que sin esa planeación y sin ese seguimiento ninguno de los proyectos daría frutos.

Jorge Lozano: Esa parte de la pastoral ¿sabes si tiene algunos indicadores de desempeño, por ejemplo número de participantes o número de comunidades a las que se les ayuda o cantidad de recursos enviados a esas comunidades?

Tamara Cartes: De hecho al final de cada actividad se presenta en una junta para el comité de los jóvenes que tienen algún grado de participación mayor dentro de la actividad y analizan todo eso, los montos, cuánta gente se van a ver impactada por el proyecto que van a hacer, porque detrás de eso también existe una inversión, muchos recursos que se ponen en juego de llegar a una comunidad entonces se tiene que ver el impacto que se van a tener dentro de las familias que se van a ayudar, no sé si tan así como indicadores de desempeño tal cual, pero sí existen indicadores.

Jorge Lozano: Me comentabas que de alguna forma te has visto involucrada o has trabajado en la organización de DUOC, la siguiente pregunta es para, ya sea como trabajador o ya sea como alumno: ¿en esta institución, en esta organización es permitido que los funcionarios llámese empleados o llámese alumnos, inician algunos proyectos sin tener que consultarlos con los directivos? Que por ejemplo algún miembro diga que quiere hacer un proyecto con cierta fundación ¿es factible eso?

Tamara Cartes: Esa es la idea del Pastoral, o sea yo misma trabajo en una fundación aparte y le he pedido ayuda a pastoral, obviamente guardando las mismas proporciones de los proyectos, pero sí se puede como alumno llegar "oye sabes qué... encontré que podemos ayudar de esta forma" y ellos tratan de ponerse a disposición de uno y apoyarte en lo máximo que puedan.

Jorge Lozano: En tu organización, Pastoral ¿se persuade más que obligar a la gente para que participe en nuevos proyectos?

Tamara Cartes: Sí, obviamente no se puede obligar porque es un área que no a todos les gusta pero sí existen campañas que realizan a lo largo de todo el año y se enteran de boca a boca más que nada pero sí, no existe ningún tipo de obligación para que los jóvenes trabajen en proyectos.

Jorge Lozano: Los colaboradores ¿pueden tomar decisiones autónomamente en el desarrollo de los proyectos?

Tamara Cartes: ¿De qué tipo de decisiones?

Jorge Lozano: Yo creo que por lo que me explicabas, corrígeme si estoy en lo correcto, tú puedes ir o viste algo que había en la comunidad, una fundación y luego le fuiste a decir a DUOC: ¿me puedes apoyar con esto? Esta es una decisión autónoma nadie te estaba guiando para que tú vayas y hagas proyectos

Tamara Cartes: Sí, no hay problema, eso es lo que pretende DUOC que nazca de uno el querer ayudar y apoyar a la comunidad por la parte de la pastoral.

Jorge Lozano: En tu organización, las personas que toman riesgos -riesgo quiere decir que buscan hacer algo en la comunidad- ¿son valoradas y bien vistas aunque algunas veces se equivoquen?

Tamara Cartes: Sí, muy valoradas

Jorge Lozano: ¿de qué formas se valoran?

Tamara Cartes: Es que en pastoral, al igual que como en otras áreas de DUOC, los alumnos pueden trabajar, entonces cuando ven que la persona está interesada y tiene esa capacidad de trabajar en los proyectos de cumplir objetivos, puede trabajar en el área

de pastoral permanentemente porque no todas las personas tienen esa capacidad, entonces sí se les reconoce y van subiendo escalones en el mismo departamento de pastoral y luego van desarrollando otras actividades, por ejemplo en el primer año pueden ir como voluntarios a una misión pero si tienes características ad hoc, al siguiente año vas como coordinador de un área, luego vas como coordinador de proyecto y cuando ya sales puedes ser encargado de toda una misión por decirlo así.

Jorge Lozano: Cuando en tu organización las personas generan e impulsan proyectos novedosos ¿se les reconoce públicamente?

Tamara Cartes: Sí, de hecho existen instancias aparte de pastoral para proyectos sociales y para proyectos de los alumnos que benefician como a los alumnos como a ONG y hay fondos disponibles para que desarrollen los proyectos y muchas cosas relacionadas con Pastoral han salido a la luz y hay premiación con el director.

Jorge Lozano: Ya vamos a la recta final, estas últimas preguntas me vas a valorar 5 a lo que creas que si apoya mucho a lo que te voy a decir, y 1 a lo que no apoya nada. Es una escala de Licker , vamos a ver y esto es acerca de factores en que la gente haga este tipo de actividades hacia la comunidad

Jorge Lozano: ¿tú crees que una estructura organizacional que apoye... eso te da un factor que apoye a muchos (5) o (1) nada?

Tamara Cartes: 5

Jorge Lozano: Autonomía en el trabajo

Tamara Cartes: 4

Jorge Lozano: Reforzamiento positivo: recompensas

Tamara Cartes: 5

Jorge Lozano: Disponibilidad del tiempo, factor del tiempo

Tamara Cartes: 5, porque por ejemplo yo tengo una carga bastante pesada y mucha gente prefiere estar descansando o haciendo algo. El tener tiempo libre sí condiciona que una persona quiera participar o no en una actividad, ¿pero en tu caso no utilizas tu tiempo libre ya que de todas formas lo haces? ¿Y crees que toman ese factor tiempo así de importante o a lo mejor hay otros factores más importantes… - la motivación con respecto al tiempo es una excusa más que nada pero lo que me han dicho las personas es más de "no tengo tiempo"

Jorge Lozano: Límites organizacionales flexibles que te dejen o no te dejen hacer

Tamara Cartes: 4

Jorge Lozano: Liderazgo

Tamara Cartes: 3

Jorge Lozano: Cultura y sistemas de valores que tiene DUOC

Tamara Cartes: 4

Jorge Lozano: Innovación: en el sentido de buscar algo nuevo, es que este grupo es muy innovador y por eso es un factor que va ayudar

Tamara Cartes: 5

Jorge Lozano: Estructura y procesos que se lleven a cabo

Tamara Cartes: 3, porque esos se pueden mejorar con el tiempo

Jorge Lozano: Empoderamiento y autonomía de los muchachos que estén

Tamara Cartes: 4

Jorge Lozano: Disponibilidad de recursos

Tamara Cartes: 5

Jorge Lozano: Propensión a la toma de riesgos, el que puedas tomar el riesgo, lo hago no lo hago si vamos a hacerlo

Tamara Cartes: 4

Jorge Lozano: Le generación y difusión de la inteligencia

Tamara Cartes: 2 es un factor bueno pero no suficiente para llevar a cabo esos proyectos

Jorge Lozano: Discrecionalidad del trabajo

Tamara Cartes: 3

Jorge Lozano: El que sea proactivo una persona

Tamara Cartes: 4

Jorge Lozano: Algo más que tu quisieras compartir de lo que tu hayas vivido en México que sea diferente respecto a Chile en cuanto a trabajo a la comunidad.

Tamara Cartes: Bueno aquí existe un techo, yo trabajo en un techo para Chile que ya se extendió por toda Latinoamérica, el tema es que Chile está en otra etapa ya sólo existen viviendas definitivas porque hay otra política habitacional, yo quería acá trabajar en Techo pero por el hecho de las prácticas etc. no he podido ver eso, pero me interesa mucho porque siento que se conoce mucho el país a través de este tipo de instituciones, en el lugar donde estoy haciendo la prácticas sí ven mucho el tema de apoyar a instituciones o fundaciones en los temas como el cáncer, pero eso tiene que ver más con la responsabilidad social que para mi es como un slogan de las empresas, no es precisamente algo que nazca de las empresas, es una publicidad de ellas pero sí en el Tec se realizan muchas actividades con los alumnos en donde se realizan muchas actividades: donar zapatos, dar ropa. En Chile en universidades del nivel del Tec no les interesa el tema de labores sociales, lo encuentro súper importante porque aquí es obligatorio y en Chile no lo es porque eso te marca, te das cuenta de muchas realidades y comprendes muchas otras cosas cuando llegas de gerente a un lugar vas a pensarlo antes de tomar decisiones que en otro momento no hubieras tomando en cuenta.

Jorge Lozano: ¿Te has involucrado aquí en México con otras actividades?

Tamara Cartes: Vine aquí con una beca de estudiante y conseguí prácticas en donde he aprendido mucho pero no he tenido mucho tiempo de viajar más ya que estaré aquí hasta el 28 de diciembre

FACTORES QUE APOYAN EL INTRAEMPRENDIMIENTO.
Tamara

Una estructura organizacional de apoyo	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Autonomía en el trabajo	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Reforzamiento positivo-recompensas	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Disponibilidad del tiempo	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Límites organizacionales flexibles	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Liderazgo organizacional	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
La cultura y los sistemas de valores de la empresa	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Innovación	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
La estructura y los procesos	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Empoderamiento y autonomía de los empleados	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
La disponibilidad de recursos	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Propensión a la toma de riesgo	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Generación y difusión de inteligencia	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Discrecionalidad del trabajo	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Proactividad	Mucho	5	4	3	2	1	Nada

Entrevista a Informantes Clave.

5.1.3 Paola Lisboa

ACTORES QUE APOYAN EL INTRAEMPRENDIMIENTO

Una estructura organizacional de apoyo	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Autonomía en el trabajo	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Reforzamiento positivo-recompensas	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Disponibilidad del tiempo	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Límites organizacionales flexibles	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Liderazgo organizacional	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
La cultura y los sistemas de valores de la empresa	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Innovación	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
La estructura y los procesos	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Empoderamiento y autonomía de los empleados	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
La disponibilidad de recursos	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Propensión a la toma de riesgo	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Generación y difusión de inteligencia	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Discrecionalidad del trabajo	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Proactividad	Mucho	5	4	3	2	1	Nada

FACTORES QUE APOYAN EL INTRAEMPRENDIMIENTO

5.1.4 Lois Cabezas

Una estructura organizacional de apoyo	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Autonomía en el trabajo	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Reforzamiento positivo-recompensas	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Disponibilidad del tiempo	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Límites organizacionales flexibles	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Liderazgo organizacional	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
La cultura y los sistemas de valores de la empresa	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Innovación	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
La estructura y los procesos	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Empoderamiento y autonomía de los empleados	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
La disponibilidad de recursos	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Propensión a la toma de riesgo	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Generación y difusión de inteligencia	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Discrecionalidad del trabajo	Mucho	5	4	3	2	1	Nada
Proactividad	Mucho	5	4	3	2	1	Nada

5.2 Factores que más influyen en el Intraemprendimiento Caso DUOC

Factores	D1	D2	D3	D4
Estructura Organizacional	5	4	4	5
Autonomía en el trabajo	4	5	5	4
Reforzamiento positivo	5	4	4	4
Disponibilidad de tiempo	5	3	3	4
Límites organizacionales flexibles	4	4	4	4
Liderazgo Organizacional	3	4	4	3
Cultura y sistema de valores	4	5	5	5
Innovación	5	4	4	4
Estructura y procesos.	3	3	3	3
Empoderamiento	4	4	3	4
Disponibilidad de recursos	5	4	3	4
Propensión a la toma de riesgo	4	4	4	4
Generación y difusión del intelecto	2	3	3	3
Discresionalidad en el trabajo	3	3	3	4
Proactividad	4	4	4	3

TA PL ER LC

Tabla 5.5 Factores que más influyen en el Intraemprendimiento Caso DUOC.

5.3 Conclusiones DUOC

Como hemos visto la Universidad de DUOC es un emprendimiento de la Universidad Católica de Chile y su objetivo principal es formar personal calificado (universitario y técnico superior) con valores sociales basados en la religión católica. Tienen un centro de apoyo comunitario denominado Pastoral Universitaria, donde se centran todos los esfuerzos para el desarrollo de la comunidad. Chile es un país con mucha conciencia social y tal y como lo podemos ver en las estadísticas de la OCDE, ha invertido más que otros países que son miembros de esta organización en rubros como lo son desarrollo social y educación. Aunque es el último lugar en cuanto a la distribución de la riqueza (ÍNDICE Gini), ha bajado el nivel de pobreza en los últimos años.

En cuanto a la Pastoral tiene un apoyo importante a los proyectos sociales, con una estructura centralizada en un director, pero no rígida, que permite la innovación en proyectos y emprendimiento, estos proyectos en su mayoría son desarrollados por la administración y no tanto por los grupos estudiantiles, a diferencia de Virginia Tech o del Tec de Monterrey.

Una estructura flexible, la innovación y la cultura son los motivadores para el emprendimiento.

5.4 Información Secundaria recabada del caso DUOC

DUOC fue fundado bajo el nombre de Departamento Universitario Obrero Campesino[2] por el primer Rector laico de la Universidad Católica, Fernando Castillo Velasco, con el fin de dar educación gratuita a los estudiantes de más baja extracción social (hijos de obreros y campesinos en particular). Esta práctica ya estaba siendo realizada por la Universidad de Chile y sobre todo la Universidad Técnica del Estado, que inmersas en plena época de Reforma Universitaria abrían las aulas universitarias a trabajadores y a alumnos de escasos recursos, quienes podía estudiar carreras técnicas en las universidades a pesar de sus falencias económicas.

Desarrollo Histórico
Desde el Departamento Universitario Obrero Campesino a la situación actual.

Duoc nace en el año 1968, a partir de la iniciativa de un grupo de estudiantes de la Universidad Católica, quienes observaron la necesidad de extender su labor educativa a sectores que no tenían acceso a la formación universitaria. Así, con el apoyo de docentes y la participación de sindicatos, organizaron actividades de capacitación en medios obreros. La iniciativa, denominada "Departamento Universitario Obrero y Campesino", se tradujo en variados programas de enseñanza de corta duración como artesanía, secretariado, cooperativismo, jardinería, instalaciones eléctricas, entre otros.

Aun cuando el Duoc no contaba con una estructura formal, creció rápidamente. Al poco tiempo, las autoridades de la Universidad tomaron la decisión de darle autonomía jurídica y de gestión, para que pudiera atender a sus fines específicos con una mayor eficacia y, al mismo tiempo, conseguir recursos propios sin recargar el presupuesto universitario. De

esta forma, el Consejo Superior de la Universidad aprobó la creación de la Fundación Duoc el 7 de septiembre de 1973.

Así nace la Fundación Duoc de la Pontificia Universidad Católica de Chile, con personalidad jurídica, patrimonio y gestión propios, y con el objetivo de "programar y realizar labores educacionales destinadas a la formación técnica no universitaria, sub-técnica y de capacitación y perfeccionamiento de adultos".

En 1981 se dictaron Decretos con Fuerza de Ley que configuraron las bases del actual sistema de Educación Superior en el país. El nuevo régimen diferencia tres entidades de Educación Superior, cada una con un área de acción específica: las Universidades, los Institutos Profesionales (IP) y los Centros de Formación Técnica (CFT). La Fundación Duoc, adaptó entonces su estructura académica y creó el Instituto Profesional Duoc y el Centro de Formación Técnica Duoc, los que fueron reconocidos oficialmente en los años 1982 y 1983, respectivamente.

Con la promulgación de la Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza en el año 1990, se estableció la exigencia para los IP y CFT de ser organizados por entidades jurídicas abocadas específicamente a ese solo objetivo. Dando cumplimiento a este imperativo, Duoc constituyó dos nuevas fundaciones independientes para operar el IP y el CFT. Así, mediante Decreto Exento Nº 09 del Ministerio de Justicia de 7 de enero de 1993, se obtuvo la personería jurídica de la Fundación Centro de Formación Técnica Duoc; y, por Decreto Exento Nª 821 del Ministerio de Justicia de 27 de julio de 1993, se obtuvo la personería jurídica de la Fundación Instituto Profesional Duoc.

En lo referente a la autonomía, mediante resolución exenta Nº 7169 del Ministerio de Educación de 16 de noviembre de 1995, se reconoció la plena autonomía del IP; y mediante Resolución Exenta Nº 352 de 16 de junio de 2001, se otorgó igual reconocimiento al CFT.

En la actualidad, no obstante su diferenciación jurídica, estas dos Fundaciones operan en forma conjunta tanto en su dirección como en su desarrollo. Con ello, Duoc UC ha actuado de modo que se preserve la voluntad de la Fundadora, en orden a que se radicase en la Fundación Duoc la responsabilidad de cumplir con la misión educativa encomendada. Así, Duoc UC ha venido cumpliendo invariablemente en el tiempo su objetivo inicial adaptándose a las condiciones de la realidad del país.

Con todo, y para facilitar una clara distinción de las instituciones que expresan este proyecto educativo, se ha adoptado la política de concentrar el funcionamiento del Centro de Formación Técnica exclusivamente en dos sedes (Padre Alonso de Ovalle, en Santiago Centro, y Melipilla), destinando todas las restantes sedes a la operación del Instituto Profesional.

Duoc UC es una institución educacional de nivel superior chilena creada como fundación por la Pontificia Universidad Católica de Chile. Actualmente posee un Instituto Profesional, un Centro de Formación Técnica y un liceo politécnico. Fue creado en 1968 como un proyecto de académicos y alumnos y que hoy en día se ha transformado en una de las casas de estudios de nivel superior más destacadas del país de acuerdo a su acreditación institucional, durante el máximo período otorgado de 7 años.

Edificio 1 San Carlos de Apoquindo.

Sede Valparaíso.

DuocUC, imparte carreras profesionales y técnicas, además de diversos programas de diplomados y capacitaciones. Son reconocidas sus escuelas de Administración y Negocios, Comunicación, Construcción, Diseño, Ingeniería, Informática y Telecomunicaciones, Recursos Naturales, Salud y Turismo.
Con una vasta trayectoria por más de 40 años de existencia, DuocUC, ha conseguido durante los últimos años una sólida base en el campo educacional y se ha consolidado en la denominada formación técnico - profesional. Dispone de una infraestructura del más alto nivel tecnológico y un sistema organizacional que lo distingue de sus pares y que considera distintas actividades académicas, deportivas y también solidarias al ser parte de una institución católica. Para muchos, es precisamente la formación académica sumada a la formación ética basada en la fe cristiana que tienen sus alumnos, aquellos elementos que los diferencian del resto de otras instituciones de educación superior del país, ya sean las grandes universidades e institutos profesionales
Actualmente cuenta con quince sedes en Chile, con 71.027 alumnos y 3.169 docentes, su rector es Bernando Domínguez.

Misión
"Formar personas en el ámbito técnico y profesional, con una sólida base ética inspirada en los valores cristianos, capaces de actuar con éxito en el mundo laboral y comprometidas con el desarrollo del país"

Visión
"Ser el líder de la Educación Superior Técnico Profesional y que nuestros titulados sean los mejores del país"

Tratándose de una institución fundada por la Pontificia Universidad Católica de Chile, Duoc UC participa de su vocación de servicio a la educación del país. Este signo distintivo se expresa en un proyecto educativo que reconoce, como responsabilidad inherente, el constituirse en un paradigma de gestión privada en el ámbito de la educación superior técnico-profesional, como cabal expresión del principio de libertad de enseñanza.

Este proyecto educativo procura:

- Proporcionar una formación de primer nivel, conforme a una modalidad de enseñanza que enfatice los aspectos prácticos por sobre los especulativos y familiarice a los alumnos con las más modernas tecnologías aplicables a cada especialidad, habilitándolos para efectuar aportes concretos y útiles a la empresa.

- Imprimir en sus egresados un sello distintivo, que se exprese en la formación de valores y virtudes personales, con base en una concepción antropológica cristiana, junto al desarrollo de actitudes y habilidades de liderazgo, creatividad, capacidad de logro y de trabajo en equipo.

- Dotar a todas las instancias en que se materializa el proceso educativo de los atributos de excelencia académica y buen servicio, procurando la máxima eficiencia en la administración de los recursos, dentro de un ambiente grato y armonioso de relaciones personales.

- Contribuir a la misión social de la Universidad Católica, desplegando, de modo complementario, una labor de extensión educativa hacia sectores sociales de mayor debilidad, mediante la capacitación, la educación media técnico-profesional y otros programas de suplencia.

Chile es un país que se ha distinguido por participar activamente en el emprendimiento, como lo podemos corroborar en el apoyo a las diversas ediciones del Global Entrepreneurship Monitor GEM.
Y dentro de este país decidimos buscar el modelo de tal vez la Universidad con mayor prestigio que es la Universidad Católica de Chile.

La Universidad Católica de Chile en la cual llama mucho la atención el hecho de que allí existan maestrías en emprendimiento, además que el tema de emprendimiento no se considera el fin principal sino un eslabón del tema de innovación, por lo tanto están yendo más allá y le apuntan a generar posibilidades más grandes que impacten con beneficios a la sociedad.

El DUOC es una dependencia de esta institución, pero funciona de manera autónoma, éste fue creado para estimular el emprendimiento en personas de más bajos recursos y se encuentra allí una cantera de innovadores y creativos.

Es muy importante en este lugar un personaje que hoy por hoy es uno de los 10 jóvenes más creativos de Chile, según una distinción entregada por el presidente Sebastián Piñera este año: Edmundo Casas, quién a sus 30 años ya tiene una compañía de 20.000 millones de dólares, cuyo producto estrella es una manilla la cual al sincronizarse con un computador se convierte en Wii, además tiene una hoja de vida con experiencia en grandes empresas como Sony. Pero Edmundo, a pesar de ser un joven con tantos logros para su corta edad, se dedicó a trabajar en el DUOC, porque según dice, su sueño es ayudar a que otros jóvenes sean innovadores como él, entonces al interior de la institución tiene un departamento de innovación a su cargo y desde allí se gestan importantes proyectos, basados en la investigación.

Los Trabajos Voluntarios Nazaret se definen como una experiencia de servicio de aproximadamente diez días de trabajo solidario en una comunidad rural de nuestro país, tanto en invierno como en verano.

Esta experiencia busca ser una instancia de formación personal y cristiana para el alumno, quien entrega sus conocimientos y habilidades técnicas-profesionales al servicio de los demás, y con ello favorece un encuentro personal y comunitario con Cristo.

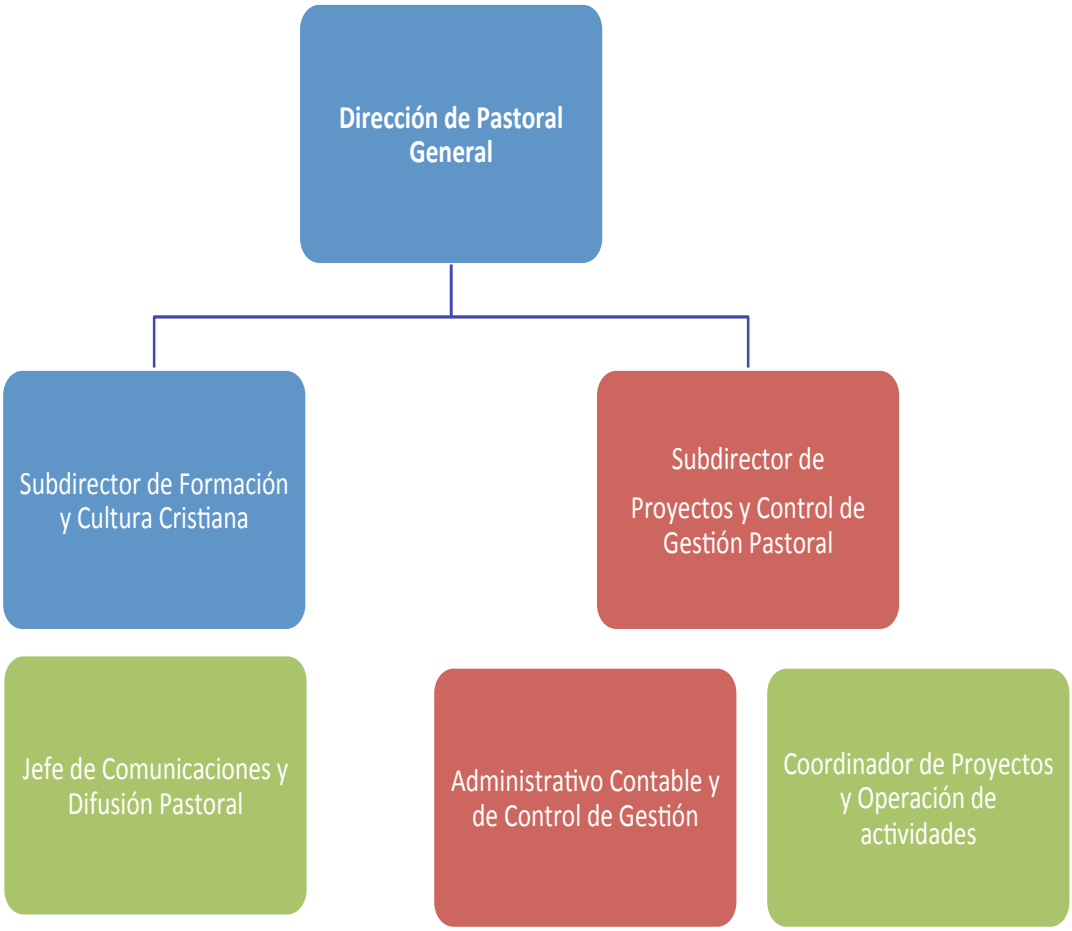
Alumnos de todas las sedes del país se unen durante esos días para vivir una profunda experiencia de servicio y formación personal. Día a día, junto con trabajar en las actividades que mejor permiten volcar las competencias del alumno, se participa de momentos de reflexión personal, comunitaria, oración, celebración de Eucaristías, actividades de esparcimiento, etc., todo ello para vivir un encuentro de verdadera comunidad a través de la vivencia del servicio al prójimo y de encuentro con Cristo en nuestros hermanos. Para todo esto ha sido muy enriquecedor el que nos acompañe un capellán de una de nuestras sedes durante estos días.

Acogemos la invitación que el Santo Padre Benedicto XVI ha hecho a los jóvenes voluntarios:

“Que Dios los recompense por su contribución a la edificación de una “civilización del amor”, que se pone al servicio de todos y construye la patria… El amor al prójimo no se puede delegar… Requiere siempre el compromiso personal y voluntario…

> Precisamente los jóvenes desean que su capacidad y sus talentos sean "suscitados y descubiertos". Los voluntarios quieren ser interpelados personalmente: "Te necesito", "tú eres capaz". ¡Cuánto bien nos hace una petición de este tipo!"…

En Duoc UC formamos personas integrales a través de las mejores actividades extracurriculares que sumarán valor a tus conocimientos profesionales y potenciarán tu empleabilidad. Participa de talleres extra programáticos recreativos, artísticos y técnicos, así como también de programas de Vida Sana. Disfruta de iniciativas culturales que traerán a tu sede conciertos de música clásica, folclórica, teatro, danza y literatura. **¡Infórmate en tu Sede!**
Apéndice DUOC



Entrevistas y entregas de Cuestionarios.

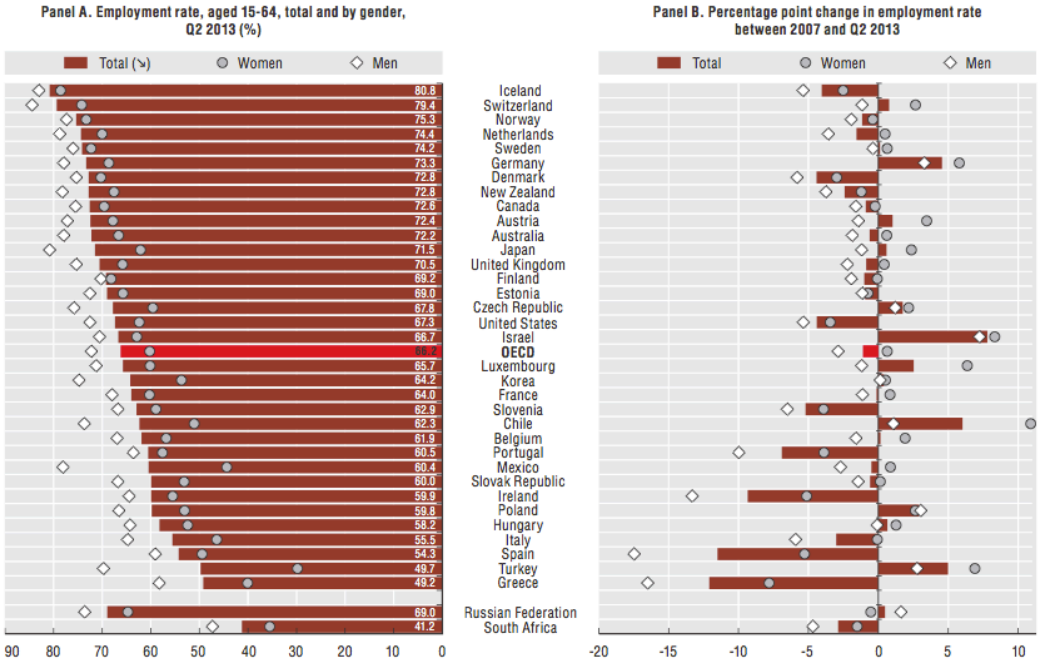
Estimado Jorge,
Te contesto.

Director de Pastoral: Enrique Rojas
Subdirectora de Proyectos y Control de Gestión: Paola Lisboa
Coordinador de Proyectos y Operación de actividades: Juan Carlos Silva
Administrativo Contable y de Control de Gestión: Cargo en proceso de creación.
Subdirectora de Formación y Cultura Cristiana: Bernardita Ureta (actualmente el cargo se llama Jefa de Formación y Cultura Cristiana, a partir del 2014 se tendría que transformar en Subdirección).
Jefe de Comunicaciones y Difusión Pastoral: Felipe Rodríguez

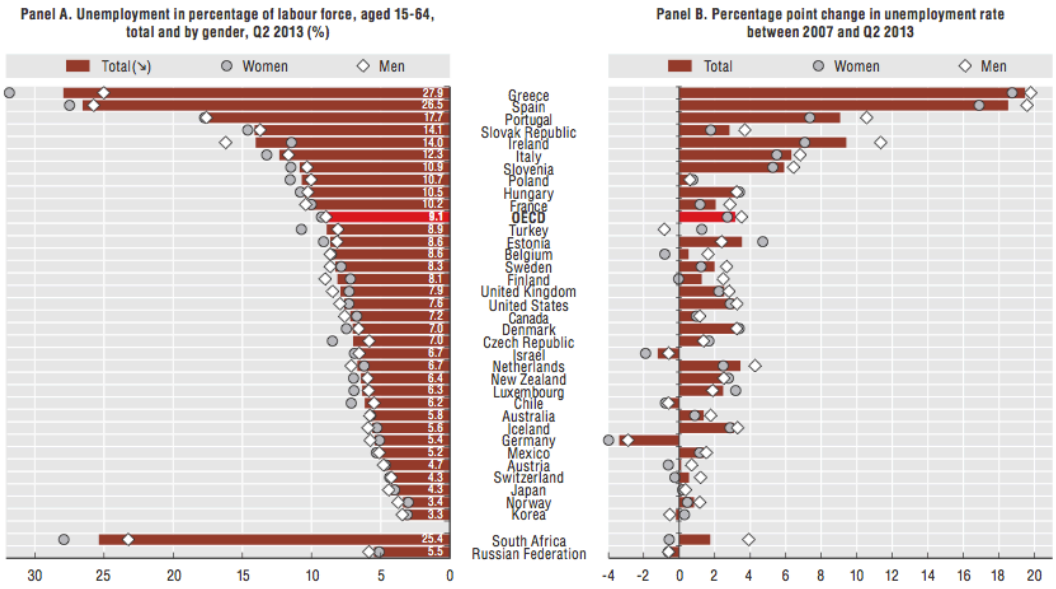
6. ANEXO 6.- APÉNDICE OECD

Dado que los cuatro países de las Universidades analizadas en los casos (Chile, España, Estados Unidos y México) pertenecen a la OECD creemos conveniente incluir tablas comparativas respecto a temas donde las FIC´s inciden y por ende son relevantes para esta investigación.

4.1. The economic crisis has had a large impact on the employment rates in many countries

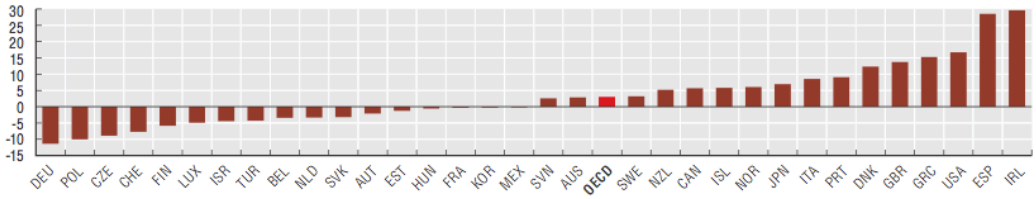


4.4. Unemployment has increased more for men than for women



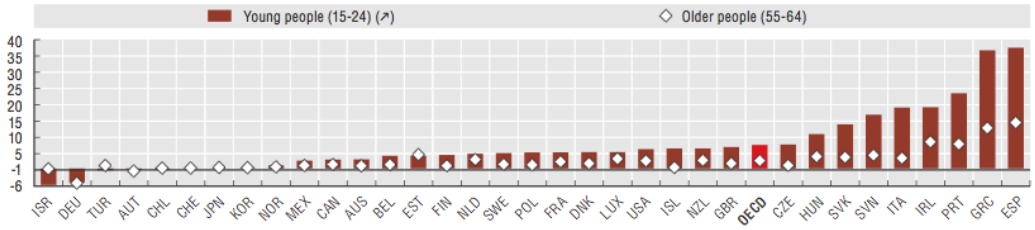
4.5. Higher incidence of long-term unemployment since the begining of the crisis

Percentage point change in the share of people unemployed for one year or more as a percentage of total unemployment between 2007 and Q2 2013



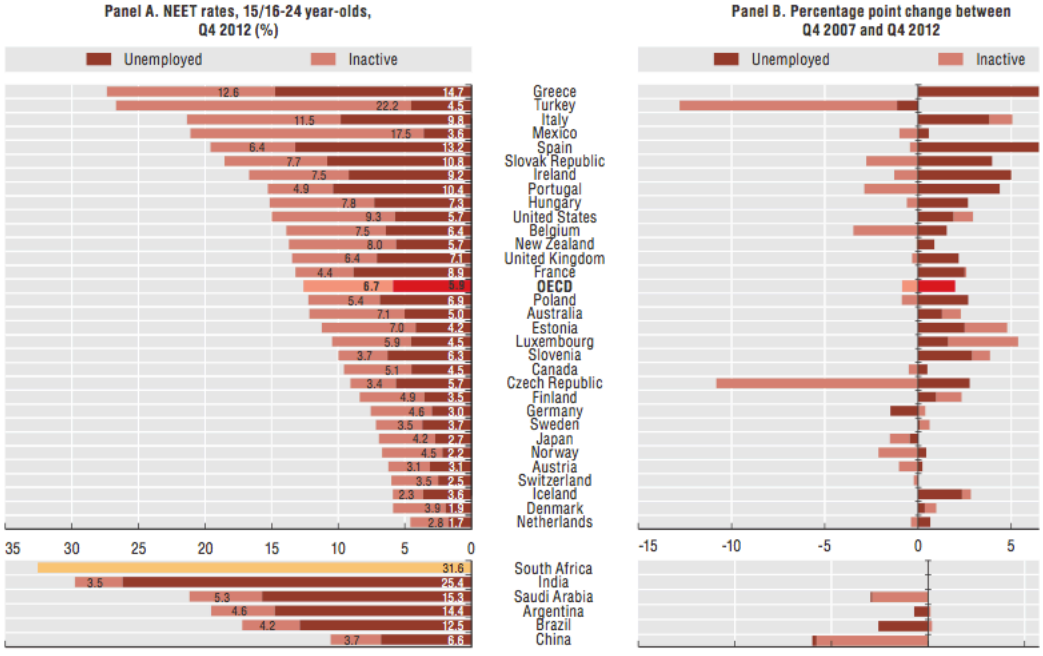
4.6. Unemployment hit youth hardest in most countries

Percentage point change in unemployment rates between 2007 and Q2 2013



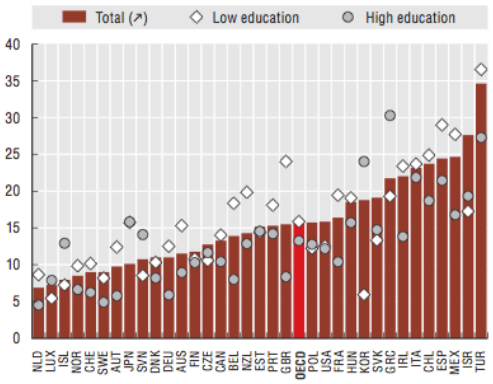
Source: OECD calculations based on quarterly national labour force surveys, the *OECD Short-Term Labour Market Statistics* and the *OECD Labour Force Statistics Databases* (cut-off date: 8 October 2013).

4.7. More young people are unemployed or inactive and not in education nor in training (NEET)



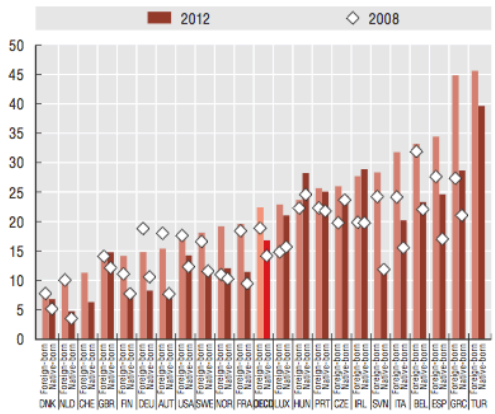
4.8. Young people with low education are more likely to be NEET

Percentage of 15-29 year-olds not in education and not employed by completed level of education, 2011



4.9. Immigrant youth are more likely to be NEET

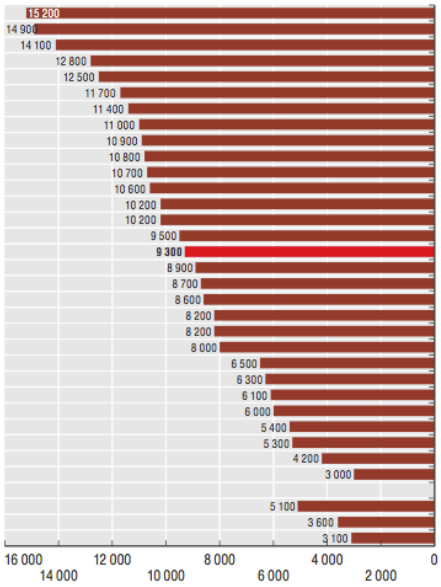
NEET rates by place of birth in selected OECD countries, 2008 and 2012



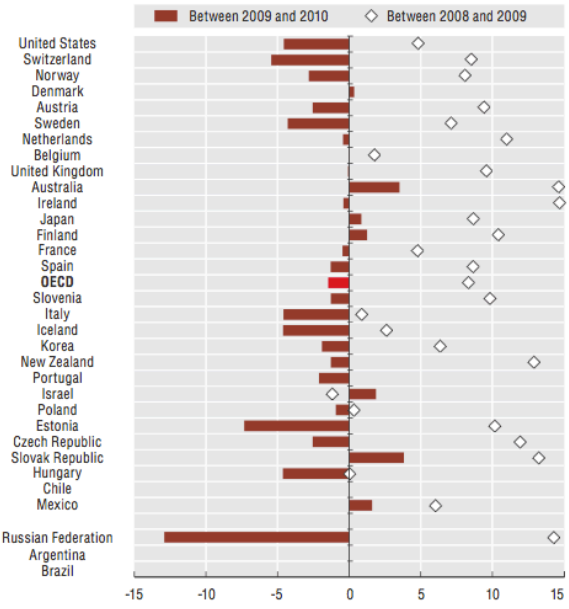
Source: OECD estimates based on national labour force surveys; *OECD Short-Term Labour Market Statistics*; *OECD Employment Out* 2013 (www.oecd.org/

4.12. Variation in per student education spending and decline in public spending in percentage of GDP between 2009 and 2010

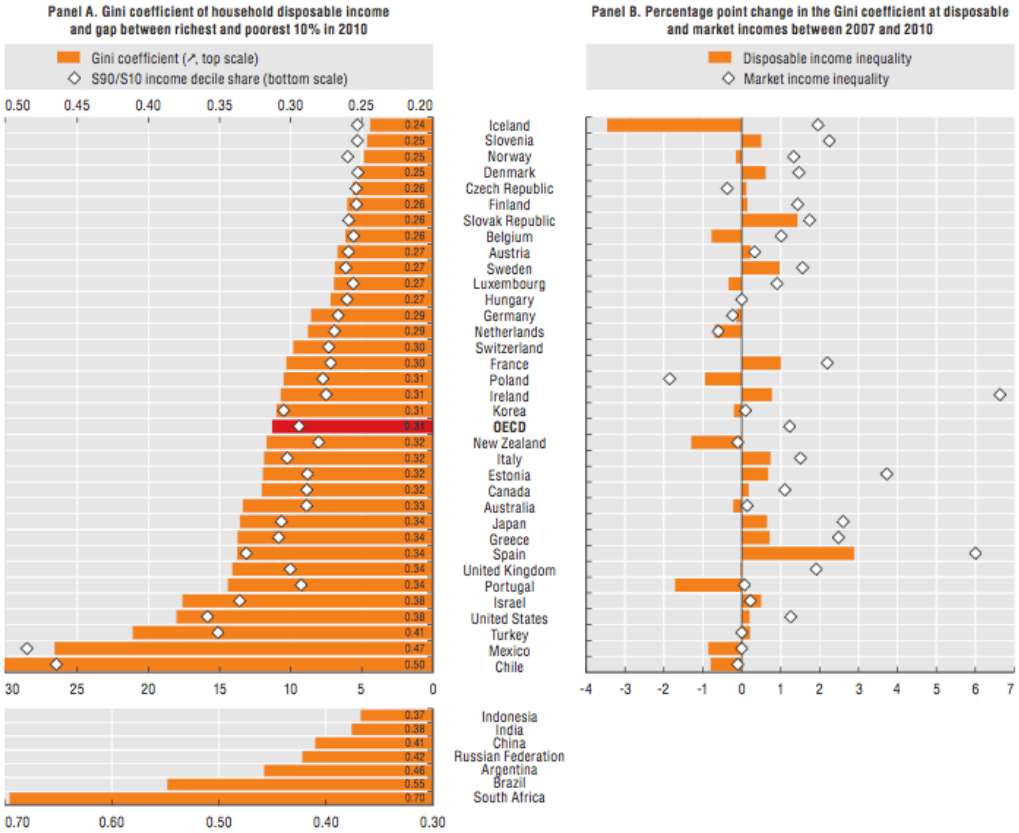
Panel A. Annual expenditure per student from primary through tertiary education, in USD at current prices and current PPPs in 2010 (rounded at nearest 100)



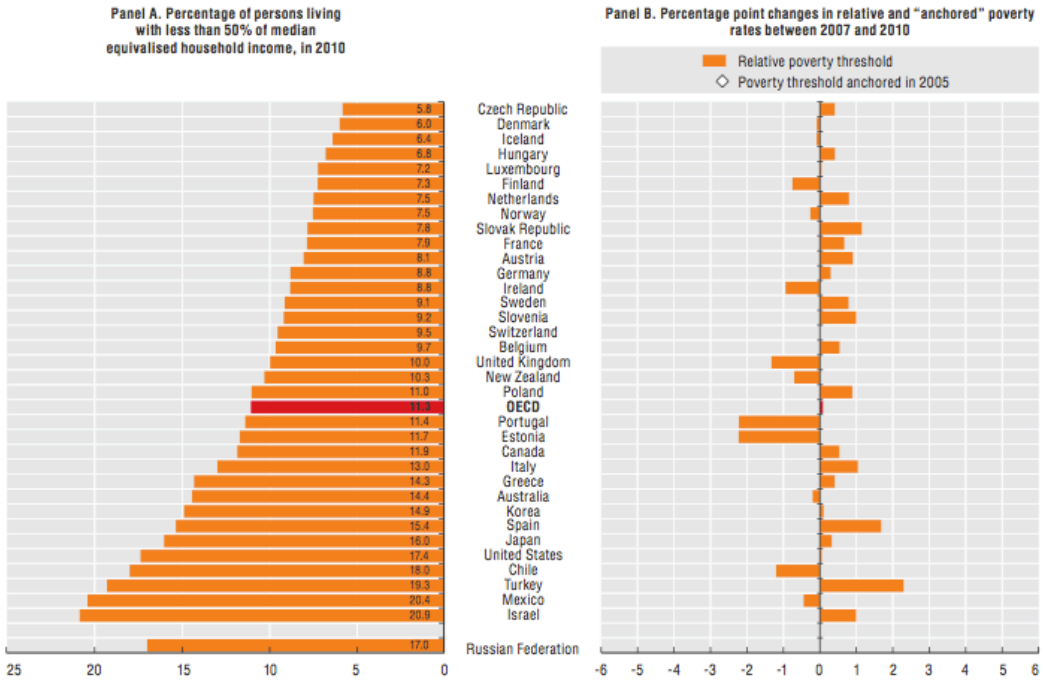
Panel B. Percentage change in public expenditure on educational institutions in percentage of GDP, for all levels of education



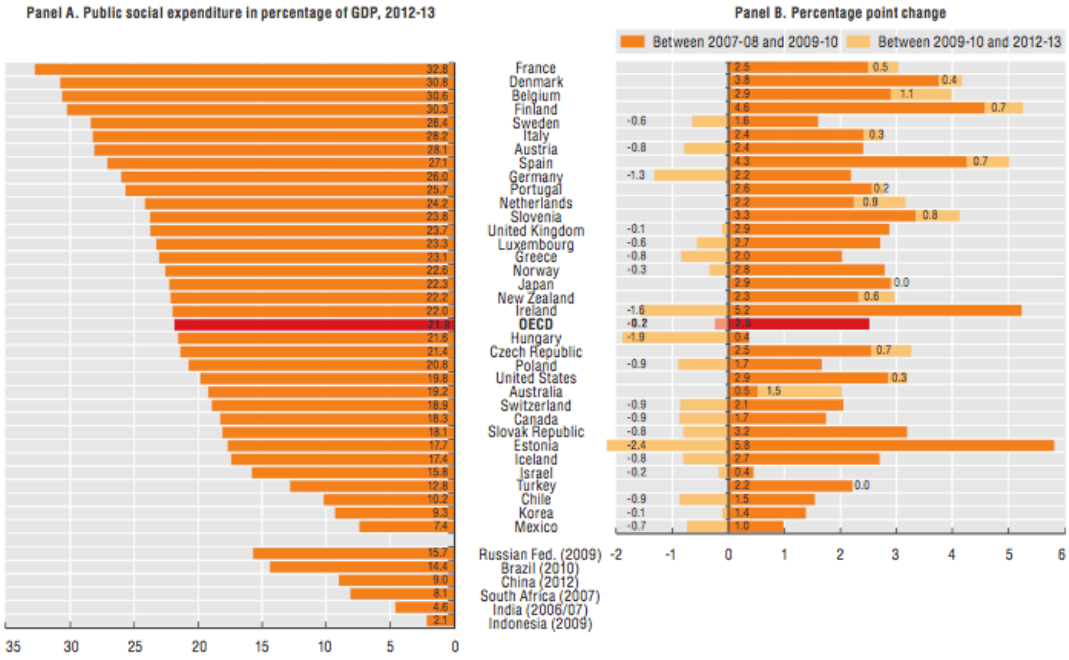
5.1. Large differences in levels of income inequality and market income inequality rose considerably during the first years of the crisis



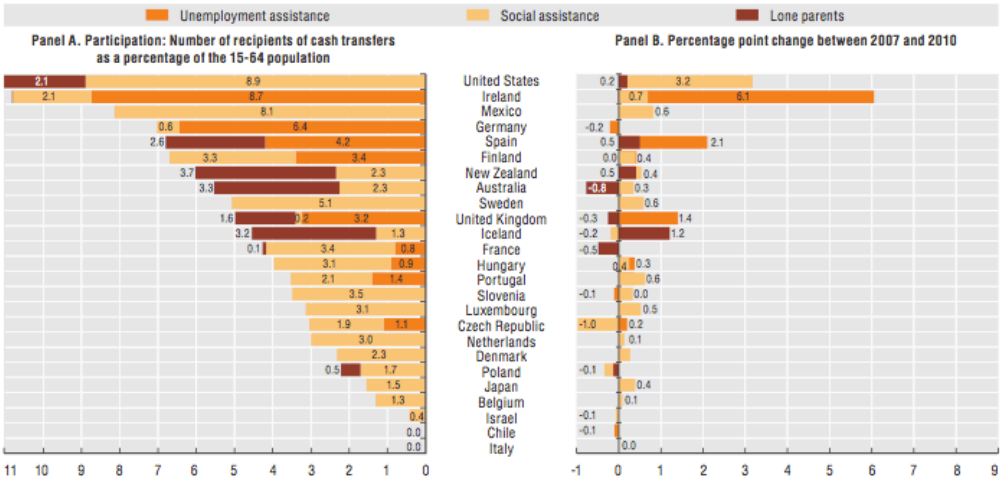
5.3. Large differences in levels of relative poverty and the evolution of poverty differs if the threshold is "anchored" at the time of the crisis



5.7. Social expenditure increased during the crisis

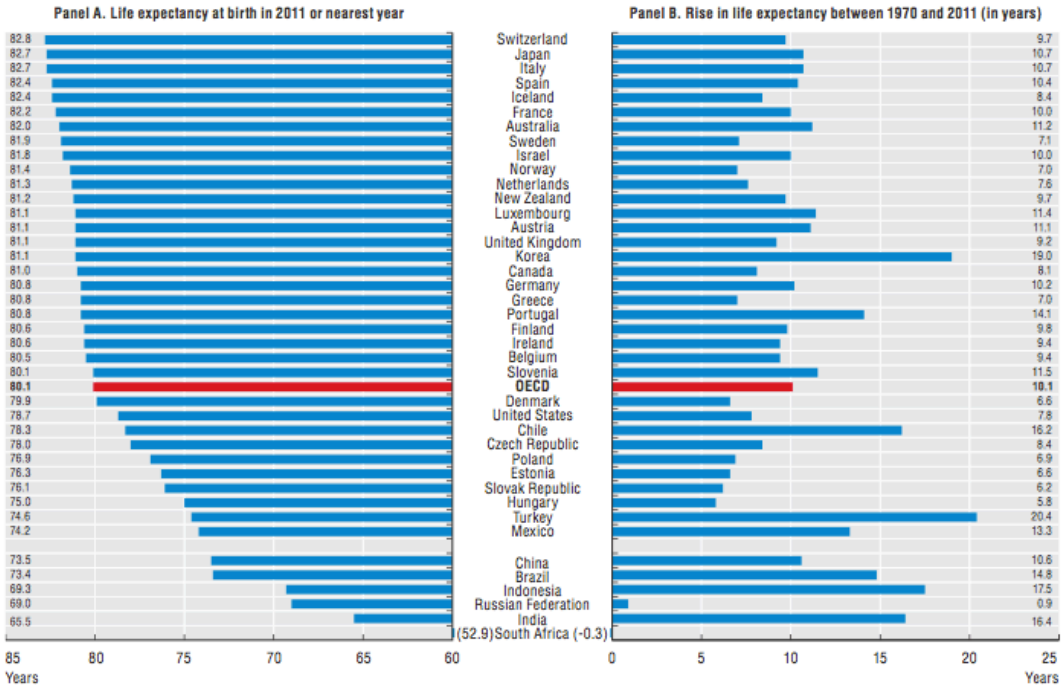


5.11. Secondary out-of-work benefits: Safety nets are crucial for the poorest, but receipt rates are often low



Source: Calculations based on the upcoming OECD *Benefit Recipients Database* (SOCR).

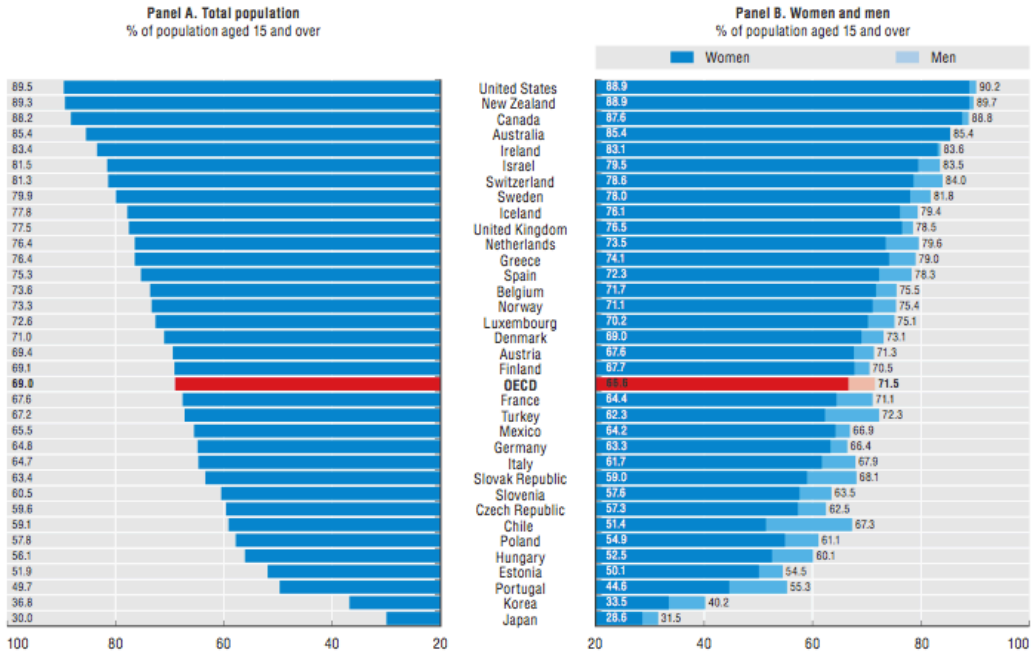
6.1. Life expectancy has increased remarkably in OECD countries



Source: OECD Health Statistics 2013 (http://dx.doi.org/10.1787/health-data-en); World Bank for non-OECD countries.

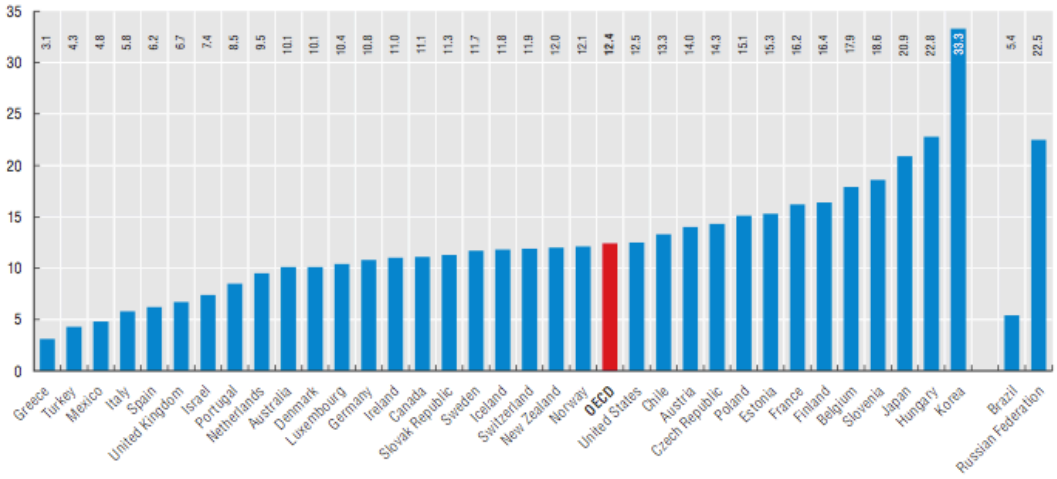
6.4. A majority of the adult population reports their health as good

Percentage of adults reporting to be in good health, 2011 (or nearest year)



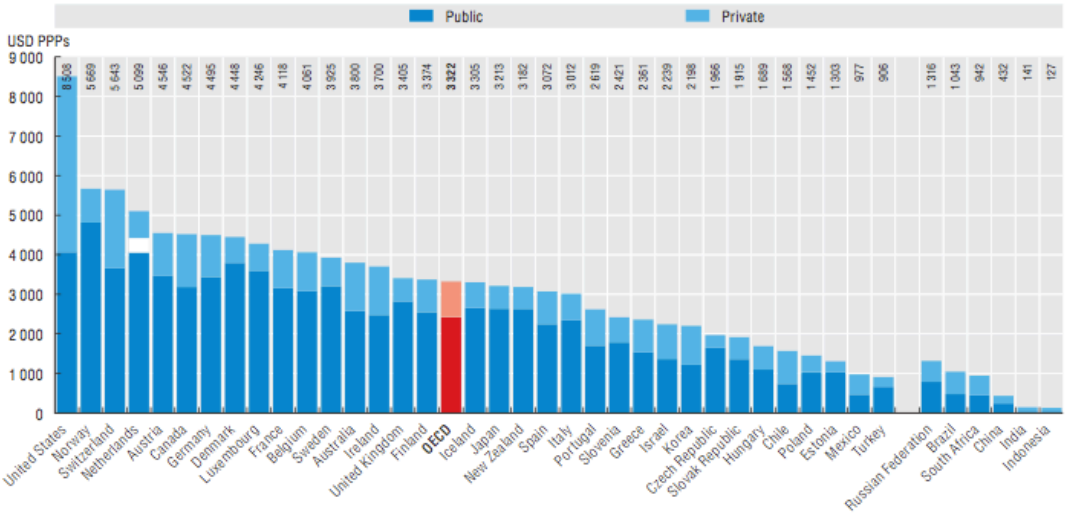
6.6. Ten-fold difference between countries with highest and lowest suicide rates

Age-standardised suicide mortality rate per 100 000 persons, 2011 or nearest year



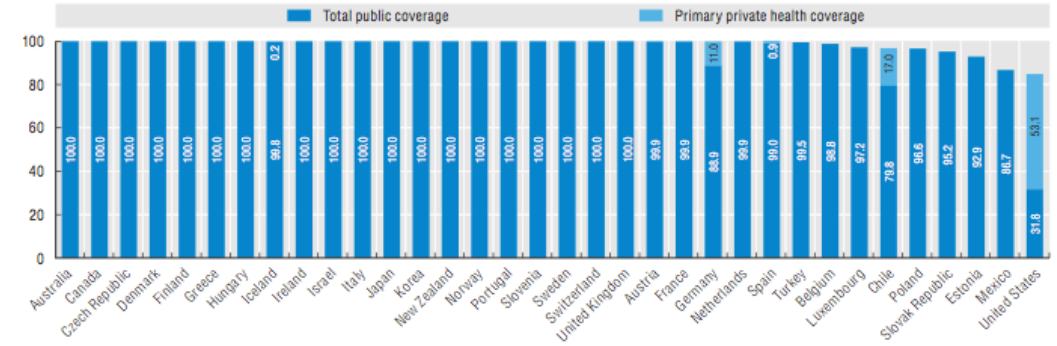
6.8. Large differences in health spending across the OECD

Health expenditure per capita, 2011 (or nearest year)



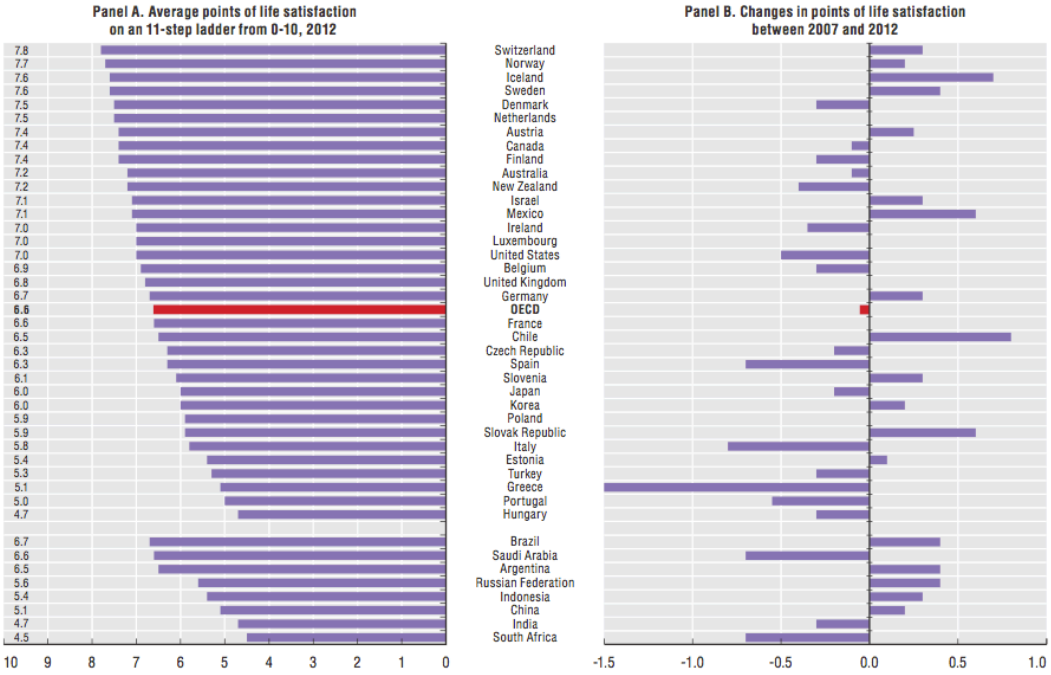
6.10. Most OECD countries have achieved universal coverage for health care

Health insurance coverage for a core set of services, in percentage of total population, in 2011



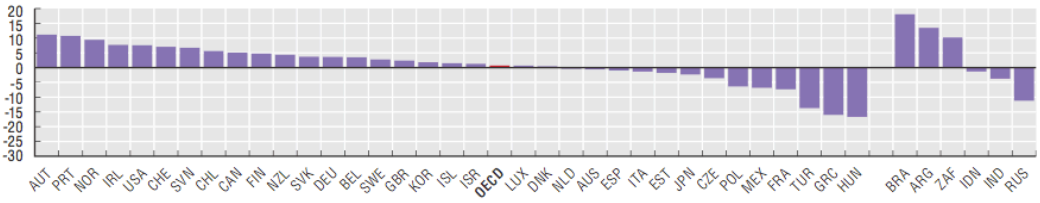
Source: OECD Health Statistics 2013 (http://dx.doi.org/10.1787/health-data-en).

7.1. Life satisfaction varies across countries and deteriorated in several European OECD countries during the crisis



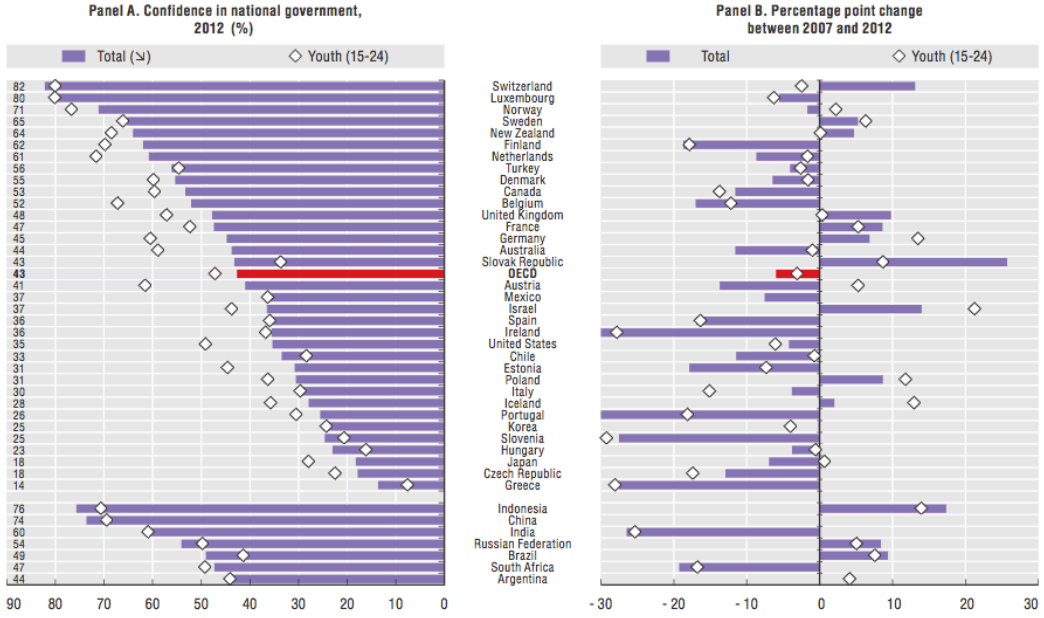
7.6. Variation in trends in tolerance perception for gays and lesbians

Percentage points variation in the share of people who think that the city or area where they live is a good place to live for gay or lesbian people between 2007 and 2012



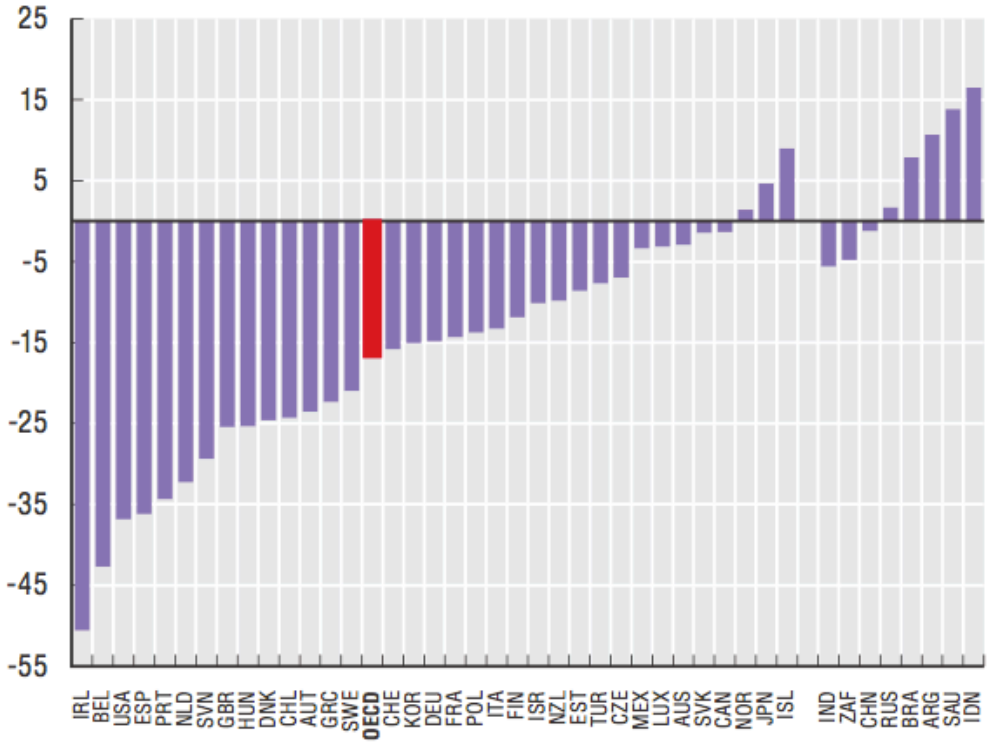
Source: Gallup World Poll (*www.gallup.com*).

7.7. Large differences and general decrease in levels of confidence in national government during the crisis

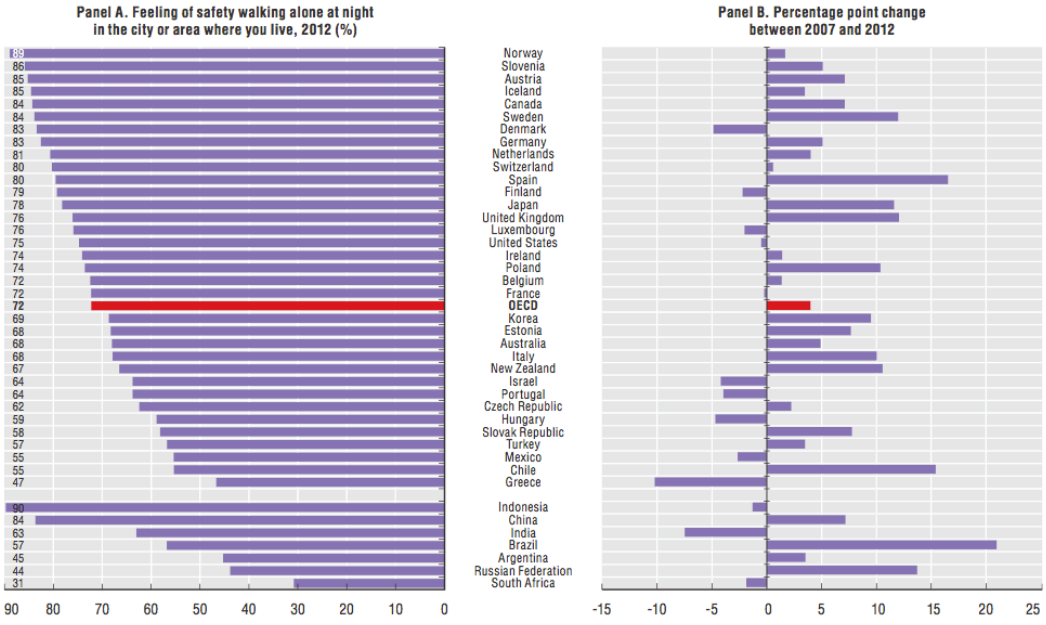


7.8. Confidence in financial institutions declined

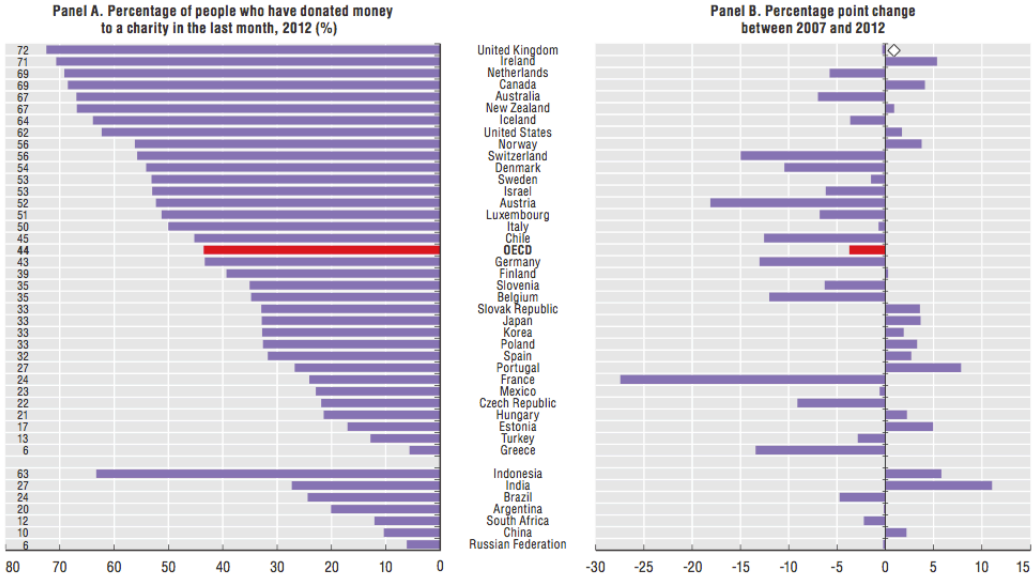
Percentage points change between 2007 and 2012



7.10. Differences in feeling of safety walking alone at night



7.13. Charities are most widespread in Anglophone countries and Northern Europe



{9