



Hacedores: Programa Educativo de la Fundación Biblioseo

Iván Eduardo Triana Bohórquez

Universidad EAN
Instituto para el Desarrollo Sostenible
Maestría en Innovación
Bogotá, Colombia
2020

Hacedores: Programa Educativo de la Fundación BiblioSEO

Iván Eduardo Triana Bohórquez

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:
Magister en Innovación

Directora:

Paula Echeverry Pérez

Modalidad:

Trabajo Dirigido

Universidad EAN
Instituto para el Desarrollo Sostenible
Maestría en Innovación
Bogotá, Colombia
2020

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. Día - mes – año

Resumen

Educar a las nuevas generaciones con las habilidades necesarias para diseñar y liderar soluciones sostenibles, que den respuesta a los principales desafíos de la humanidad, representa uno de los más grandes desafíos para el sistema educativo del país. A pesar de los esfuerzos del Gobierno en los últimos años y de su interés para ofrecer educación de calidad, aún no es suficiente para empoderar a los niños y jóvenes como protagonistas del cambio, por la falta de metodologías y programas educativos efectivos que combinen el desarrollo de las habilidades socioemocionales y técnicas, especialmente de las relacionadas con el liderazgo y el emprendimiento.

Conscientes de esta necesidad, la Fundación Biblioseo desde el 2009, ha enfocado sus esfuerzos en diseñar experiencias educativas como complemento a la educación escolar tradicional que reciben niños y jóvenes entre los 12 y 18 años en la Vereda Quiba al sur de Bogotá. De este proceso educativo complementario, es que los participantes, a quienes llamamos hacedores, se han destacado por su liderazgo y espíritu emprendedor para crear soluciones creativas a los problemas de su entorno. Esto ha despertado el interés de organizaciones sociales, instituciones educativas y empresas privadas, en replicar su experiencia y modelo en sus comunidades.

El objetivo de este trabajo es el diseño de un programa educativo que reúna las mejores prácticas pedagógicas y formativas de la Fundación Biblioseo, durante sus más de 10 años de experiencia, para facilitar su replicabilidad en otras comunidades. En primera instancia se realiza un análisis de los principales aportes teóricos del emprendimiento y el liderazgo, profundizando en sus definiciones y las habilidades del emprendedor y el líder. Posteriormente, se identifican las necesidades educativas y la percepción del concepto hacedor en la comunidad de la Fundación. Resultado de estos últimos, se construye la definición del concepto hacedor y se especifican las habilidades que debe desarrollar, comparando y combinando los hallazgos teóricos del emprendimiento y el liderazgo con la percepción de la comunidad. Finalmente se estructura el Programa Hacedores, tomando como base la caracterización de las estrategias educativas implementadas por Biblioseo, y se hacen las conclusiones y recomendaciones finales del trabajo.

Palabras: Liderazgo, Emprendimiento, Hacedor, Programa Educativo, Fundación Biblioseo.

Abstract

Educate new generations with necessary skills to design and lead sustainable solutions that respond to main challenges of humanity, represents one of the greatest challenges for country's educational system. Despite Government's efforts in recent years and its interest in offering quality education, it is still not enough to empower children and young people as protagonists of change, due to the lack of effective educational methodologies and programs that combine development of soft skills and technical skills, especially those related to leadership and entrepreneurship.

Aware of this need, Biblioseo Foundation, since 2009 has focused its efforts on designing educational experiences as a complement to traditional school education, that children and young people between 12 and 18 years old receive in the Vereda Quiba, south of Bogotá. Of this complementary educational process, it is that participants, whom we call Hacedores, have stood out for their leadership and entrepreneurial spirit to create creative solutions to the problems of their environment. This has awakened the interest of social organizations, educational institutions, and private companies, in replicating their experience and model in their communities.

The objective of this research project is the design of an educational program that gathers the bests Biblioseo Foundation's pedagogical and training strategies, during its more than 10 years of experience, to facilitate its replicability in other communities. In the first instance, an analysis of the main theoretical contributions of entrepreneurship and leadership is carried out, deepening their definitions and the skills of the entrepreneur and the leader. Subsequently, the educational needs and the perception of the Hacedor concept in the Foundation community are identified. As a result, the definition of the Hacedor concept is built and the skills to be developed are specified, comparing and combining the theoretical findings of entrepreneurship and leadership with the perception of the community. Finally, the Hacedores Program is built, based on the characterization and good practices of educational strategies implemented by Biblioseo, and final conclusions and recommendations of research are made.

Key words: Leadership, Entrepreneurship, Hacedor, Educational Program, Biblioseo Foundation.

Tabla de contenido

1. INTRODUCCIÓN	10
2. OBJETIVOS	12
2.1 OBJETIVO GENERAL	12
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
3. JUSTIFICACIÓN	13
4. MARCO DE REFERENCIA	16
4.1 DEFINICIÓN DEL LIDERAZGO	17
4.1.1. Habilidades del Liderazgo	20
4.2 EMPRENDIMIENTO.....	28
4.2.1 Habilidades del Emprendimiento	31
5. MARCO INSTITUCIONAL	34
5.1 SECTOR ECONÓMICO: ECONOMÍA SOLIDARIA SIN ÁNIMO DE LUCRO	34
5.1.1 Descripción de la Empresa	37
5.1.2 Reseña Histórica.....	38
5.2 DISEÑO METODOLÓGICO	42
5.2.1 Población y Muestra	44
5.2.2 Técnicas de recolección y análisis de la Información	45
6. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	46
6.1 ANÁLISIS PESTEL	46
6.2 FODA	49
6.2.1 Factor de Optimización	51
6.2.2 Factor de Riesgo.....	52
7. PLAN DE INTERVENCIÓN	53
7.1 HACEDOR: CONCEPTO, HABILIDADES Y NECESIDADES EDUCATIVAS.	54
7.1.1 Identificación y análisis de la percepción del concepto	54
7.1.2 Definición del Hacedor	57
7.1.3 Habilidades del Hacedor	59
7.2 PROGRAMA EDUCATIVO PARA EL DESARROLLO DE LAS HABILIDADES DEL HACEDOR	62
7.2.1 Antecedentes del programa	62
7.2.2 Diseño Programa Educativo Hacedores	72
8. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES	87

8.1 RECOMENDACIONES	87
8.2 CONCLUSIONES	88
REFERENCIAS	91
ANEXOS	98
ANEXO A. ENCUESTA: DISEÑO PROGRAMA HACEDORES	98
ANEXO B. CUESTIONARIO EVALUACIÓN 360	99

Lista de figuras

Figura 1. Desarrollo de Habilidades.....	21
Figura 2. Carpa del Liderazgo.	24
Figura 3. Esquema Coherencia del Proyecto.	29
Figura 4. Información Financiera.	41
Figura 5. Proceso de Innovación Stage-Gate de Cinco Etapas.	43
Figura 6. Compuertas Stage-Gate.....	43
Figura 7 Población de Estudio.	45
Figura 8 Análisis de Factores	51
Figura 9 Gráfica Factor de Optimización.	51
Figura 10 Gráfica Factor de Riesgo.....	52
Figura 11 Palabras asociadas al Hacedor.	55
Figura 12 Análisis comparativo de definiciones.....	57
Figura 13 Análisis comparativo necesidades educativas del hacedor	60
Figura 14 Habilidades del Hacedor.....	61
Figura 15 Necesidades Educativas.	62
Figura 16 Línea de tiempo de antecedentes.	63
Figura 17 Fases Soy Solución.	64
Figura 18 Caracterización IDEA.	66
Figura 19 Caracterización Dejando Huella	69
Figura 20 Ejemplo resultados de la Evaluación 360.....	70
Figura 21 Arquitectura Programa Hacedores.	73
Figura 22 Modelo Hacedores.....	76
Figura 23 Actores del Programa Educativo Hacedores.....	77
Figura 24 Fases del programa y ciclos educativos.....	80

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Comparación habilidades del liderazgo.	27
Tabla 2 Comparación habilidades del emprendimiento.	33
Tabla 3. Reporte Financiero.	40
Tabla 4. Análisis PESTEL.	47
Tabla 5. Matriz FODA.	50
Tabla 6. Ponderación FODA.	50
Tabla 7. Definiciones por grupo de encuestados.	56
Tabla 8. Necesidades educativas.	59
Tabla 9. Variables y habilidades Dejando Huella.	70
Tabla 10. Objetivos del programa, resultados e indicadores.	74

1. Introducción

La nueva realidad que la sociedad vive actualmente requiere transformaciones de base en la forma en cómo se identifican y desarrollan los talentos y habilidades de los futuros ciudadanos, trabajadores, profesionales, líderes y empresarios. Los cambios sociales, ambientales y económicos causados por el desarrollo y los avances tecnológicos, han modificado las dinámicas productivas, los modelos de negocio y la estructura económica de las naciones. En este sentido, la capacidad de adaptación y aprovechamiento de las nuevas oportunidades del contexto actual determinará la posibilidad de las personas, empresas y países para progresar y garantizar su sostenibilidad (World Economic Forum, 2016).

De acuerdo con el World Economic Forum (2017), el aprendizaje tradicional es insuficiente porque no prepara a los jóvenes para el mundo laboral del futuro. Es necesario actualizar y articular en la oferta educativa, el desarrollo de habilidades como creatividad, iniciativa y adaptabilidad con el objetivo de preparar a los estudiantes para afrontar los cambios que vivirán a lo largo de su vida.

En el caso de Colombia, es evidente la necesidad de complementar su sistema educativo para adaptarse a esta nueva realidad económica. Según el Índice de Competitividad Global del World Economic Forum (2019), Colombia ocupa el puesto 57 entre 141 países, demostrando una mejora evidente en comparación a su posición en el ranking de años anteriores. Sin embargo, aún es insuficiente si el país busca capitalizar las oportunidades de crecimiento y desarrollo provocadas por los nuevos avances tecnológicos. Por consiguiente, es necesario contar con experiencias y propuestas educativas que complementen el desarrollo de las habilidades necesarias para que los jóvenes se adapten, sobresalgan y lideren el progreso del país.

Desde el 2009, la Fundación BiblioSEO ha diseñado propuestas educativas dirigidas a niños y jóvenes de la Vereda Quiba, ubicada en la zona rural del sur de Bogotá, con el interés de ser un complemento a la educación que requiere el contexto actual. Su enfoque ha tomado como base el desarrollo conjunto de las habilidades relacionadas con el liderazgo y el emprendimiento, las cuales coinciden con las recomendadas del Banco Interamericano de Desarrollo (2019) para afrontar los cambios del siglo XXI. Sus resultados han sido positivos y han captado el interés de organizaciones, empresas e instituciones educativas por financiar e implementar su experiencia en otras comunidades del territorio nacional.

Sin embargo, por no contar con la estructura y documentación de un programa educativo, la Fundación no ha podido ampliar su cobertura e impacto.

El presente trabajo tiene como objetivo, diseñar el Programa Educativo Hacedores dirigido a niños y jóvenes entre los 12 y 18 años de edad que desarrolle conjuntamente las habilidades de liderazgo y emprendimiento, a través de la sistematización de la experiencia educativa de la Fundación Biblioseo.

En la primera parte de este documento se plantea la estructura de la investigación. Se definen los objetivos y se desarrolla la justificación que argumenta la importancia de este trabajo para el fortalecimiento organizacional y estratégico de la Fundación Biblioseo. Así mismo, en el marco de referencia, se identifican y analizan las principales teorías del liderazgo y el emprendimiento, profundizando en sus definiciones y las habilidades que las componen, como insumo y validación para construir la definición y perfil del Hacedor.

En la segunda parte, se desarrolla el marco institucional, con el objetivo de dar un contexto organizacional, describir las características del sector de la economía solidaria, e identificar los principales hitos de la Fundación construyendo su reseña histórica. De igual forma, se explica el diseño metodológico de la investigación y se realiza el diagnóstico organizacional utilizando el análisis PESTEL y la matriz FODA.

En la tercera parte, se desarrolla el plan de intervención, en el que se construye el concepto del hacedor, se identifican las necesidades educativas de la comunidad de la Fundación, y se diseña el Programa Educativo Hacedores. Finalmente, se desarrollan las recomendaciones para la implementación del programa y las conclusiones del trabajo realizado.

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Diseñar el Programa Educativo Hacedores dirigido a niños y jóvenes entre los 12 y 18 años que desarrolle conjuntamente las habilidades de liderazgo y emprendimiento, a través de la sistematización de la experiencia educativa de la Fundación BiblioSEO, la construcción teórica del concepto hacedor, y la identificación y análisis de las necesidades educativas de la comunidad beneficiaria, para fortalecer la oferta educativa de la organización, contribuir al cumplimiento su visión estratégica y facilitar su replicabilidad en otras comunidades.

2.2 Objetivos específicos

- Construir la definición del hacedor, tomando como base los principales aspectos teóricos del liderazgo y el emprendimiento, y el análisis de la percepción del concepto en la comunidad beneficiaria.
- Identificar las áreas temáticas y habilidades a desarrollar en el Programa Educativo Hacedores de acuerdo con los intereses y necesidades educativas de la comunidad beneficiaria.
- Diseñar el Programa Educativo Hacedores dando respuesta a las necesidades educativas identificadas y tomando como base las lecciones aprendidas de la Fundación BiblioSEO.

3. Justificación

La Educación es un derecho reconocido en la Declaración Universal de los Derechos Humanos (1948), que busca brindar las herramientas necesarias para que el hombre viva en sociedad, de manera que aporte con sus virtudes y talentos a afrontar los desafíos del entorno y a edificar naciones más justas y productivas. El acceso a la educación marca la diferencia en la vida de cualquier ser humano, dándole la oportunidad de reconocer y entender su protagonismo en un mundo cambiante como el de hoy.

Han sido significativos los avances por brindar una educación igualitaria en todas las naciones, sin embargo aún existen brechas y obstáculos que evitan tener una cobertura del 100%, especialmente en los países en vía de desarrollo. “Los índices de escolaridad crecen más lentamente y se ven socavados por el abandono escolar, en particular en los países afectados por conflictos armados, donde vive más del 40 por ciento de los niños sin escolarizar.” (Unesco, 2011, p.6).

No obstante, en una sociedad dinámica como la de hoy, no es suficiente enfocarse en fortalecer la infraestructura y en los resultados de las calificaciones o pruebas. El contexto actual exige una educación acorde, que prepare y entregue las herramientas suficientes a los ciudadanos para que se adapten y respondan a las necesidades de su entorno. La interconexión, la economía global y desafíos medioambientales y sociales son factores que exigen el desarrollo de nuevos conocimientos y competencias que empodere a los estudiantes para adaptarse, asumir y salir airoso en una realidad desafiante.

En el contexto colombiano, la Educación es un derecho ciudadano, establecido en la constitución de 1991 y en la Ley General de Educación (Ley 115, 1994), donde se reglamenta el derecho a acceder a la educación para el desarrollo personal y de la sociedad. El acceso a la educación ha sido una de las prioridades del Gobierno, con proyectos e iniciativas que buscan incrementar el número de estudiantes en todos los rincones del país. La tasa de cobertura en los últimos 10 años ha aumentado en un 20% (Ministerio de Educación, 2017). No obstante, los principales retos de la Educación colombiana se centran en cerrar las brechas de participación y mejorar su calidad. Un niño o joven que recibe apoyo deficiente en su aprendizaje carece de bases sólidas para avanzar en un proceso educativo y se convierte en un factor decisivo para abandonar sus estudios. Más del 50% de los estudiantes de la educación media, no alcanzaron a tener un desempeño estándar en comparación con sus pares de otros países (Ministerio de

Educación, 2016). El desarrollo de las habilidades socioemocionales que descubra y potencie el talento de las nuevas generaciones, será esencial para el fortalecimiento de la educación en Colombia.

Aunque parezca una obviedad, el futuro del país depende de los jóvenes que actualmente se educan en las aulas de clase, donde es necesario hacer cambios significativos en los contenidos y la manera como están aprendiendo. Como se mencionó anteriormente, la educación actual necesita un cambio urgente que complemente y equilibre la formación de las competencias cognitivas con el desarrollo de habilidades sociales como el liderazgo y espíritu emprendedor, que brinde a los estudiantes las herramientas y destrezas suficientes para desenvolverse en un país que evoluciona en todas sus dimensiones (World Economic Forum, 2007).

En este contexto, las organizaciones sociales han desempeñado un papel protagónico para suplir gran parte de los retos sociales que no alcanza a cubrir el Estado, como lo son la pobreza, la desnutrición y la falta de acceso a la educación (Villar, 2001). En especial, las fundaciones han enfocado sus esfuerzos en mejorar la educación de las comunidades emergentes del país y así contribuir al desarrollo de Colombia (AFE, 2018).

La Fundación BiblioSEO hace parte de las organizaciones sociales que tienen el interés de diseñar soluciones educativas para comunidades emergentes y rurales del país. Desde 2009, su oferta hacia la comunidad se ha enfocado en la creación, planeación e implementación de experiencias educativas para el desarrollo de las habilidades relacionadas con el liderazgo y el emprendimiento en niños y jóvenes.

No obstante, las fundaciones atraviesan un periodo de cambios que pone en riesgo la continuidad de sus procesos por la falta de recursos y financiación. Lastimosamente gran parte de ellas, han sido foco de corrupción y evasión de impuestos por la falta de formalidad del sector. Este aspecto fue regulado por la Reforma Tributaria – Ley 1819 de 2016, en la que se definieron filtros para saber que fundaciones merecían continuar con su régimen especial. De 193.070 entidades solamente 45.711 cumplieron con las condiciones (DIAN, 2018). Adicionalmente, dicha reforma modificó las condiciones para la certificación de donaciones. De acuerdo con el artículo 257 (Ley 1819, 2016), en lugar de descontar el monto donado al impuesto de renta, que podía ser hasta el 30% del total a pagar, el descuento ahora es válido solo por el 25% del monto donado y no del total a pagar de dicho impuesto en el año gravable. Esto último, más las dificultades de algunas

organizaciones sociales para medir el impacto y la efectividad de sus programas, han sido factores que afectaron los ingresos por donaciones a las fundaciones pequeñas y de base comunitaria.

A pesar de los cambios, las fundaciones más dinámicas y flexibles han encontrado alternativas para adaptarse, diversificar sus fuentes de financiación, seguir agregando valor a las comunidades, y visibilizar su oferta social. Es el caso de la Fundación BiblioSEO, que además de cumplir de forma transparente con los aspectos legales y tributarios, ha diversificado sus fuentes de ingreso con la visión de convertirse en una fundación autosostenible. Durante los últimos 3 años pasó de depender de las donaciones a generar recursos propios con la prestación de servicios educativos y de formación.

Un estudio del sector, en colaboración con Harvard Kennedy School y el BID, la AFE (2017) identificó que la inversión de las fundaciones empresariales y familiares que operan en Colombia ha aumentado y han destinado más de \$691 millones de pesos colombianos para mejorar la educación anualmente. Esto representa una oportunidad de crecimiento para BiblioSEO, en la medida que puede convertirse en un proveedor u operador de los programas que financian estas organizaciones, que en su mayoría son creadas como sombrillas para garantizar el correcto destino de los recursos al beneficio de las comunidades.

Como conclusión de esta primera parte, es evidente la necesidad de la Fundación BiblioSEO en diseñar y documentar su programa educativo, el cual es objetivo de este trabajo, con la solidez y confianza necesaria para evolucionar como organización, ampliar su cobertura de impacto y ser sostenible.

4. Marco de referencia

La palabra *hacedor* en la literatura hispana es asociada en su mayoría a aspectos religiosos y poéticos, donde se resaltan obras literarias como el libro “*El hacedor*” (1960) de Jorge Luis Borges o “*El hacedor de sueños*” (2017) de Miguel Alberola, que nada tienen que ver con el concepto que busca este trabajo. No obstante, la RAE define al hacedor como: *adj.*, que hace, causa o ejecuta; *por autonomasia*, Dios, el ser supremo; *término poco usado*, persona que administra bienes ajenos. Son definiciones muy generales para hacerse una idea clara de la propuesta que lidera la Fundación BiblíoSEO al educar o desarrollar las habilidades de los niños y jóvenes como hacedores.

Al hacer la traducción de la palabra al inglés aparecen las opciones *doer* y *maker*, adjetivos que se utilizan como características personales generales, que aún no han sido objeto de estudio para contar con una definición teórica y la construcción de un perfil. Al revisar los antecedentes del término *doer*, aparece la utilización que hizo el fundador de la Revista Forbes para referirse a los empresarios y emprendedores que habían logrado consolidar sus ideas y metas en el mercado (D’Vorkin, L. 2011).

Posteriormente, como los cita Whirght R. (2016) en una entrevista de televisión en 1990, Steve Jobs se refirió al *doer* como aquella persona que piensa y actúa. Como aquel que es capaz de generar cambios haciendo realidad lo que imagina. En su ensayo *Educando al nuevo doer*, Díez, E. (2018), utiliza el término como un anglicismo y define al *doer* como un héroe, una persona luchadora que alcanza sus metas, refiriéndose a aquellos que surgen desde abajo y con su trabajo y entrega superan la pobreza y construyen país.

Por otro lado, Fisher, R. (2019) utiliza el término *doer* para clasificar una de las cuatro tendencias de personalidad junto a *thinker* (pensador), *socializer* (socializador) y *rapporteur* (relator), donde las analiza para comprender su impacto en el rendimiento empresarial. Describe que aquella persona identificada como *doer*, está más enfocada hacia la tarea, por su tendencia a llevar a cabo proyectos y su disposición para asumir y evaluar riesgos.

Ahora bien, el término *Maker* se popularizó por la acogida, auge y democratización de las nuevas tecnologías, que permiten a sus usuarios fabricar sus propios productos. La posibilidad de adquirir, a precios bajos, tecnologías como impresoras 3D o cortadoras láser, dio inicio al *movimiento maker*. Una cultura basada en la filosofía *hágalo usted*

mismo, en la que se crean proyectos colaborativos, utilizando las tecnologías disponibles para tal fin (Sánchez, E. 2019). La creación de espacios como *Fablabs*, *makerspace* o *medialabs*, disponibles a la ciudadanía, ha permitido el desarrollo de nuevas formas de innovación colaborativa. La *cultura maker* reúne a las personas interesadas en construir con otros, pasando de la idea a los prototipos (Tabarés, R. 2018).

En este contexto, un *maker* va más allá de las habilidades digitales y según Tabarés, R. (2018), es una persona que prioriza la cooperación, la producción entre iguales y se destaca por su capacidad para trabajar en equipo para materializar proyectos. Un *maker* es un fabricante dispuesto a colaborar y trabajar en equipo bajo el enfoque de proyectos, empleando las herramientas tecnológicas disponibles para materializar sus ideas.

De acuerdo con estas premisas, la única diferenciación notable entre el *doer* y el *maker*, es la relación de este último con la tecnología. Ambos comparten su capacidad para concretar y equilibrar su imaginación materializando sus ideas y alcanzando sus metas. Sin embargo, Sayyed O. (s.f.) hace una distinción notoria en la que el *maker* es un creador que materializa las ideas, y el *doer* un visionario que puede llevar una buena idea a una escala de mayor impacto. El *maker* y el *doer* son figuras interdependientes, que comparten valores, principios y motivaciones. El mismo autor, explica los términos con la sociedad entre los socios fundadores de Apple. A Wozniak, líder de investigación y desarrollo de producto, lo identifica como *maker* por su capacidad creadora, y a Jobs, presidente ejecutivo, como *doer* por su visión de negocio y capacidad para escalar.

Ahora bien, para la Fundación Biblioseo, existe afinidad entre los términos *doer* y *maker* con su concepto de *hacedor*. Sin embargo, al no contar con estudios teóricos profundos que le permitan identificar las habilidades y competencias, la Organización considera que el *hacedor*, al igual que el *doer* y *maker*, es alguien que se caracteriza por su capacidad de liderazgo y emprendimiento, términos que han sido estudiados durante varias décadas desde distintas áreas del conocimiento y puntos de vista. Por la disponibilidad de la literatura científica, la construcción del concepto toma como base los aspectos teóricos y las competencias asociadas al liderazgo y el emprendimiento.

4.1 Definición del Liderazgo

El liderazgo es un campo de estudio que ha sido abordado por varias áreas del conocimiento con distintos enfoques y orientaciones teóricas lo cual ha dificultado una

definición consensuada. No obstante, existen aspectos y características que coinciden entre los postulados de las diferentes escuelas y corrientes, los cuales definen el liderazgo como un proceso de influencia que ejerce una persona, reconocida como líder, a sus seguidores en búsqueda de un objetivo.

Kouzes y Posner (2003), lo definen como el arte de movilizar a otros con una visión compartida, que requiere trazar una ruta, clarificar valores y aspiraciones colectivas e inspirar con el ejemplo. Los aportes de estos autores han tenido una amplia aceptación en el mundo académico y empresarial para abordar el concepto en el contexto del siglo XXI. Por esta línea, Lupano y Castro (2016), concluyen, después de analizar distintos aportes e investigaciones, que el liderazgo es una herramienta que existe para provocar y jalonar cambios, basados en principios y valores que representan los intereses de una comunidad o de un equipo de trabajo. Es un fenómeno que aparece en contextos que requieren innovación, adaptación y flexibilidad. Como complemento, Zamora (2011) explica que el liderazgo es un fenómeno que surge de la mezcla del contexto de una situación puntual y la esencia personal de quién lo va a ejercer. Es una combinación que genera credibilidad y convencimiento para influenciar a otros en una dirección común y que gestiona la incertidumbre.

Es notoria la influencia a los aportes anteriores por la Teoría del Liderazgo Situacional – TLS de Blanchard (2001), en la que se aborda el liderazgo como una herramienta dinámica que se adapta y se ejerce según el contexto, situación o necesidad, rompiendo con la idea de un único estilo o modelo de liderazgo y tomando como punto de partida el nivel de preparación o madurez de los colaboradores o seguidores. Hasta el momento, un elemento determinante para que emerja el liderazgo, es la presencia de una situación que ponga en riesgo o incomode la zona de confort de una o varias personas, y que, según la TLS, la forma de abordarla será diferente dependiendo del contexto particular. A esto Heifetz (2009), agrega que el liderazgo es un trabajo adaptativo que desafía y cambia conductas, actitudes y creencias para abordar conflictos, tomando en cuenta los valores involucrados y la realidad en la que se desarrollan. Es decir, el líder debe diagnosticar y conocer en detalle el contexto para identificar los cambios que debe provocar.

Por otra parte, Maxwell (1996) lo considera como una habilidad que puede desarrollarse. Define el liderazgo como el arte de influenciar a otros con una visión compartida, con la cual se establecen prioridades para resolver problemas y generar cambios positivos. Se

caracteriza por crear confianza y credibilidad a través de la coherencia, y su objetivo es posibilitar a otros para que sean líderes. Por esta línea, Oltean (2016), enfatiza que el liderazgo consiste en transformar las realidades de otros, priorizando el bien común sobre el bien particular. Hace especial énfasis en que el éxito en el liderazgo está en encontrar una causa, servir a otros y en hacer lo correcto. Day (2012) complementa que el liderazgo no se centra en el protagonismo de un individuo, sino que es el fruto de la sinergia de conexiones y relaciones entre un líder y uno o varios seguidores con el interés de alcanzar resultados tangibles.

El concepto ha evolucionado y se ha centrado en el desarrollo personal y en encontrar la manera de servir a otros. Aunque alcanzar metas y lograr resultados sigue siendo relevante, en el liderazgo contemporáneo es de vital importancia el bienestar integral. Anderson (2016), define el liderazgo como el acto de articular y de actuar en coherencia con un propósito. Es una habilidad que se puede desarrollar pero que implica cambiar de mentalidad, explorar y descubrir qué es aquello que le da sentido personal al líder. Es un estado de consciencia que busca la transformación y el bienestar continuo apalancándose de la valentía, el carácter y la convicción. En otras palabras, el liderazgo trasciende de la influencia a la alineación de causa y el compromiso con otros. En este sentido, Friedman (2018) agrega que el liderazgo es una filosofía de vida que busca el equilibrio integral del líder. Enfoca los esfuerzos en lograr victorias cuádruples tanto en el trabajo, la persona, la familia y la comunidad. Se centra en el bienestar como eje de un cambio sostenido y la creación de relaciones ganar – ganar, sin descuidar las dimensiones vitales de las personas.

De acuerdo con lo anterior, se podría concluir que el liderazgo es una habilidad que se puede enseñar y aprender sin distinción alguna. Consiste en crear conciencia, ampliar la mentalidad y posibilitar a otros para que desde sus talentos y habilidades, construyan cambios positivos en pro del beneficio colectivo e integral. Su resultado debe maximizar el bienestar, y cuidar el equilibrio tanto del líder como de los beneficiarios en cada una de sus áreas vitales. El liderazgo emerge cuando se persigue un propósito común, se actúa con coherencia y en armonía entre los valores y los principios de quienes trabajan por dicho propósito.

4.1.1. Habilidades del Liderazgo

Kouzes y Posner (2007) enfatizan que las habilidades del liderazgo se pueden enseñar, aprender, adquirir y ser practicadas por cualquier persona. No obstante, la discusión teórica sobre si el líder nace o se hace es muy amplia y aún no hay una respuesta clara y concisa sobre el tema. Sin embargo, el objetivo de esta investigación se centra en diseñar un programa educativo que, entre otras, desarrolle las habilidades de liderazgo necesarias en niños y jóvenes para que les sean útiles al momento de afrontar los desafíos que se les presentarán a lo largo de su vida. En este sentido, después de hacer la revisión de los distintos puntos de vista sobre el liderazgo, los aportes teóricos de Zenger (2010) y Northouse (2018) son los más afines con el objetivo de la Fundación BiblioSEO y concuerdan que la estimulación y práctica son necesarios para despertar la capacidad de liderazgo en cualquier persona.

Ahora bien, para evitar confusiones conceptuales, sobre habilidades, competencias, rasgos o características, los términos que se utilizarán serán habilidades y competencias. Northouse (2018) hace la distinción entre rasgos y características del líder. Los rasgos son cualidades individuales que hacen parte de la esencia de una persona y, las características son atributos innatos o heredados. Es decir que ni los rasgos, ni las características se pueden desarrollar.

Por otro lado, las habilidades y las competencias son aquellas que, según Zenger (2010), se pueden desarrollar porque mejoran con la práctica y la experiencia. Son la combinación de comportamientos y conocimientos empleados para desempeñar un trabajo determinado con los resultados esperados. Su única diferencia es el nivel de profundidad en experiencia y conocimiento, siendo la competencia el nivel de maestría para el desarrollo de una tarea.

Northouse (2018), menciona que las habilidades hacen referencia a las lecciones aprendidas con la práctica y que son indispensables para ejercer el liderazgo de manera efectiva facilitando la conexión y la influencia con las demás personas. De acuerdo con su modelo, las habilidades del liderazgo se dividen en tres grandes grupos:

Figura 1. Desarrollo de Habilidades.



Fuente: Northhouse (2018).

Para el autor, es importante resaltar que las habilidades se deben desarrollar de manera integral. Es decir, que no existe un grupo de habilidades más importante que otro, sino que la combinación y equilibrio, da como resultado el ejercicio del liderazgo.

Grupo 1: Habilidades Administrativas

Son aquellas que un líder necesita ejecutar en una organización, proyecto o comunidad para alcanzar metas y objetivos. Aquí se incluyen las habilidades para planificar, organizar el trabajo, asignar las tareas correctas a las personas adecuadas y coordinar actividades con las tareas asignadas a su equipo de trabajo. En este grupo se subdivide en tres habilidades:

- *Gestión de Personas*: La habilidad para conectar con las personas, siendo un apoyo que escuche, comunique y oriente. Se enfoca en dinamizar el trabajo en equipo, motivar a la excelencia, promover relaciones duraderas y hacerse cargo de ser respuesta a los asuntos urgentes de convivencia.
- *Gestión de recursos*: Habilidad para la obtención y organización de recursos según sea necesario para alcanzar los objetivos trazados. En una organización, proyecto o comunidad, los recursos son vitales para su funcionamiento. Incluyen personas,

dinero, suministros, equipos, entre otros elementos necesarios, y es responsabilidad del líder garantizar su uso adecuado o la gestión de aquellos recursos que hagan falta. En este caso su capacidad de negociación y recursividad son esenciales.

- *Competencia Técnica:* Implica que el líder debe tener conocimiento especializado en el área que se desenvuelve. Debe tener claro cómo funciona la organización y dominar los aspectos técnicos que pide a su equipo ejecutar.

Grupo 2: Habilidades Interpersonales

Están relacionadas con las habilidades que permiten al líder relacionarse con otras personas de manera genuina, facilitando su trabajo y efectividad. Son esenciales para crear vínculos y relaciones sinceras y estables con su equipo de trabajo, pares y superiores para alcanzar los objetivos definidos. En este grupo se subdivide en tres habilidades:

- *Percepción Social:* Consiste en identificar lo que es importante para los demás, qué los motiva, cómo enfrentan los problemas y cómo reaccionan ante el cambio. Implica comprender las necesidades, metas y objetivos de quienes se rodea. Un líder con percepción social tiene un gran sentido para anticipar cómo responderán las personas involucrados a cualquier cambio propuesto en la organización.
- *Inteligencia Emocional:* Es la habilidad o capacidad del líder para comprender sus propias emociones y las de los demás, facilitando su pensamiento, razonamiento, toma de decisiones y relación con otros de acuerdo con el contexto. Un líder que es empático y sabe cómo leer e interpretar las emociones de los demás, está mejor equipado para responder adecuadamente a los deseos y necesidades de las personas, y aumenta las posibilidades de que las decisiones del grupo sean efectivas.
- *Gestión de Conflictos:* El conflicto es una variable inevitable cuando se ejerce el liderazgo. Es un indicador de cambio y si se maneja de manera efectiva puede unir y fortalecer las relaciones entre el líder y su equipo. Quien ejerza el liderazgo debe aprender a gestionar conflictos para mantener el enfoque, alcanzar los objetivos y llegar a acuerdos que beneficien a los miembros y den solución a sus diferencias.

Grupo 3: Habilidades conceptuales

Son las habilidades relacionadas con el pensamiento crítico, las cuales son fundamentales para crear una visión o un plan estratégico dentro de una organización, comunidad o proyecto. Un líder con habilidades conceptuales es capaz de crear y comunicar las ideas

con una misión y objetivos claros, que pueden dar vida a una organización o proyecto, y encontrar las mejores alternativas para resolver los problemas. En este grupo se subdivide en tres habilidades:

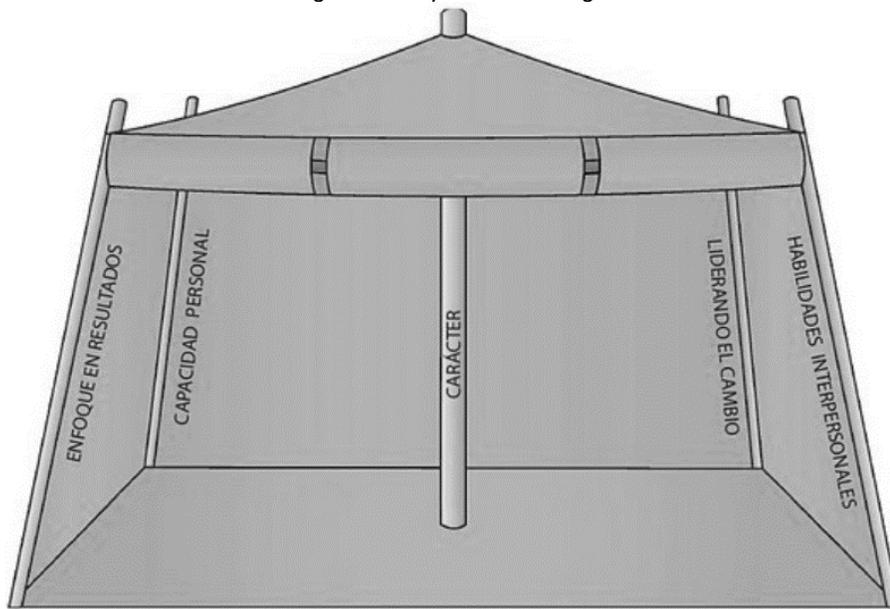
- *Resolución de problemas:* Se refiere a la capacidad cognitiva de un líder de tomar medidas correctivas en una situación problemática para cumplir los objetivos deseados. Para ello se requiere tener la habilidad para identificar el problema, encontrar soluciones alternativas, seleccionar la mejor solución, e implementarla de la manera más efectiva, de tal manera que la situación problemática no se presente más y el proyecto continúe de acuerdo con lo planeado.
- *Planificación estratégica:* Es la habilidad para pensar e idear estrategias efectivas para un grupo u organización. Ser estratégico requiere desarrollar planes de acción cuidadosos que evalúen y optimicen los recursos disponibles para lograr una meta. El líder debe tener la capacidad de aprender, la capacidad de adaptarse y la sabiduría gerencial.

La capacidad de aprender incluye la capacidad para absorber información nueva y aplicarla para crear o diseñar nuevas metas. Es una voluntad de experimentar con nuevas ideas e incluso aceptar fracasos; La capacidad de adaptación se trata de poder responder rápidamente a los cambios en el entorno. Un líder debe estar abierto y aceptar el cambio cuando las condiciones competitivas cambien; La sabiduría gerencial se refiere a poseer una comprensión profunda de las personas con las que trabaja y el entorno en el que se encuentra para tomar las decisiones correctas en el momento adecuado, y hacerlo teniendo en cuenta los intereses de los involucrados.

- *Visión:* Es una habilidad cognitiva y conceptual. Busca desafiar a las personas con visiones convincentes del futuro. El líder debe ser capaz de exponer de forma clara un futuro que sea mejor que el presente, y luego inspirar, articular, movilizar a otros e implementar ese futuro deseado. En otras palabras, debe pasar de la intención a la acción.

Por otra parte, Zenger (2010) menciona que el liderazgo se compone de relaciones interdependientes entre las habilidades y que algunas de ellas son más importantes a la hora de distinguir a los líderes efectivos de los demás. Su modelo es representado con la imagen de una carpa, que consta de cinco postes, en el que cada uno representa un grupo de habilidades, que según el autor, son las más importantes en los líderes extraordinarios.

Figura 2. Carpa del Liderazgo.



Fuente: Zenger (2010).

Carácter

Es el centro de la carpa y el núcleo del liderazgo. Aquí se centran los principios y valores del líder, los cuales son la base para comportarse de manera integral y en coherencia entre lo que se piensa, se siente y se hace. Este grupo de habilidades le permite al líder ser honesto, cumplir sus promesas y compromisos, y liderar con el ejemplo.

- *Honestidad*: Actuar conforme a sus principios y valores diciendo y demostrando la verdad.
- *Integridad*: Hacer lo correcto y con firmeza sin afectar el bienestar de otros.
- *Coherencia*: Actuar de manera alineada ente lo que se piensa, se siente y se dice.

Capacidad personal

Describe la composición intelectual, emocional y las competencias técnicas que posee una persona para que sea considerada como líder por sus colegas, subordinados y superiores.

Este grupo de habilidades se compone de:

- *Conocimientos técnicos*: El líder debe contar con conocimiento y experiencia para ser considerado un referente y especialista en el campo que se desempeña.
- *Análisis y resolución de problemas*: Capacidad para definir el problema, analizarlo y proponer alternativas de solución y resolverlo.

- *Innovación:* Habilidad para abordar los problemas o desafíos de una manera diferente, cuestionar los viejos métodos, encontrar y valorar nuevas posibilidades.
- *Iniciativa:* la capacidad de anticiparse, actuar y ofrecerse como voluntario cuando se debe hacer algo y nadie lo está haciendo, sin necesidad de recibir instrucciones por un tercero.
- *Uso de la tecnología:* La capacidad de utilizar la tecnología para aumentar su rendimiento.

Enfoque a resultados

Es la aptitud para producir un impacto y demostrar que se es capaz de lograr cosas. Así mismo de establecer metas ambiciosas, iniciar nuevos proyectos, focalizar sus esfuerzos en los objetivos trazados y asumir la responsabilidad de los resultados.

- *Responsabilidad:* Habilidad para tomar decisiones de manera consciente y asumir sus consecuencias.
- *Efectividad:* Capacidad para conseguir o alcanzar los resultados que se buscan.
- *Creatividad:* Generar nuevas ideas a través de las asociaciones de conceptos e ideas ya conocidos.
- *Organización:* Definir un orden y planear los pasos o etapas para llegar a un determinado fin.

Habilidades Interpersonales

Agrupar las habilidades para la comunicación y la relación social. Es el poste que soporta el éxito de cualquier líder efectivo, desde la desaparición del liderazgo que simplemente ordena y manda porque se centra en la posibilidad de crear vínculos y compromiso con quienes interactúa.

- *Comunicación:* Capacidad para transmitir una idea o concepto de forma clara y convincente.
- *Relaciones duraderas:* Habilidad para conectar de manera sincera y emocional con otros. Demostrar el interés genuino para desarrollar las habilidades y talentos del equipo de trabajo, y ser abierto y receptivo a las nuevas ideas.

- **Gestión del Conflicto:** Anticipar los problemas de grupo y encontrar alternativas para satisfacer las necesidades de los involucrados sin poner en riesgo la continuidad de los proyectos u organización.
- **Flexibilidad:** capacidad de adaptarse a los cambios, recibir, aceptar y usar la retroalimentación para optimizar el rendimiento.

Liderazgo del cambio organizacional

Es la aptitud para producir cambios. Se compone de la habilidad de influir en otros, tener una perspectiva estratégica, concretar una visión con metas claras y alcanzables, tener perspectiva a largo plazo, conectar el mundo exterior con los equipos internos, y ayudar a los demás a comprender su rol en la consecución de resultados.

- *Influencia:* Capacidad de inspirar, unir visiones y movilizar a otros en pro de alcanzar objetivos comunes.
- *Visión:* Habilidad para ver más allá e imaginar un futuro mejor en comparación a la realidad del presente y evaluando los recursos y posibilidades para alcanzarlo.
- *Foco:* Definir prioridades y no perder el rumbo de los objetivos trazados.

Como puede observarse en la siguiente tabla, existen puntos en común entre las categorías o grupos de Northouse (2018) y Zenger (2010), especialmente en las habilidades interpersonales, las cuales consideran de vital importancia para ejercer un liderazgo efectivo.

Tabla 1. Comparación habilidades del liderazgo.

Peter Northouse	John Zenger
<p>Habilidades administrativas Gestión de personas Gestión de recursos Competencia técnica</p> <p>Habilidades interpersonales Percepción social Inteligencia emocional Gestión de Conflictos</p> <p>Habilidades conceptuales Resolución de problemas Planificación estratégica Visión</p>	<p>Carácter Integridad Honestidad Coherencia</p> <p>Capacidad Personal Conocimiento técnico Resolución de problemas Innovación Iniciativas Uso de la tecnología</p> <p>Enfoque a resultados Responsabilidad Efectividad Creatividad Organización</p> <p>Habilidades interpersonales Comunicación Relaciones duraderas Desarrollo de habilidades Gestión del Conflicto Flexibilidad</p> <p>Cambio organizacional Influencia Visión Foco</p>

Fuente: Elaboración propia del autor.

La capacidad de comunicarse, crear relaciones con base en la empatía y el entendimiento del otro, genera cohesión de equipo suficiente para emprender cualquier proyecto. Dichas habilidades aumentan la probabilidad de sostenibilidad en los procesos de cambio. Dejan clara la importancia de las habilidades cognitivas y técnicas que debe poseer una persona para ser considerada líder, y ganar autoridad y respeto en el área en el que se desenvuelve. Así mismo, para un líder en formación y con la aspiración de diferenciarse de los demás, recae la responsabilidad de desarrollar y ampliar su visión y la habilidad para diseñar planes con metas claras y alcanzables, que orienten al equipo de trabajo y se alcancen los objetivos esperados. Finalmente, se resalta la categoría de habilidades que componen el Carácter. Es afín con el enfoque educativo de la Fundación BiblioSEO, dado que se centra en la educación del ser y la necesidad de identificar y definir los principios, valores y forma de actuar, para ser ejemplar e inspirar a otros desde la honestidad y la integridad.

4.2 Emprendimiento

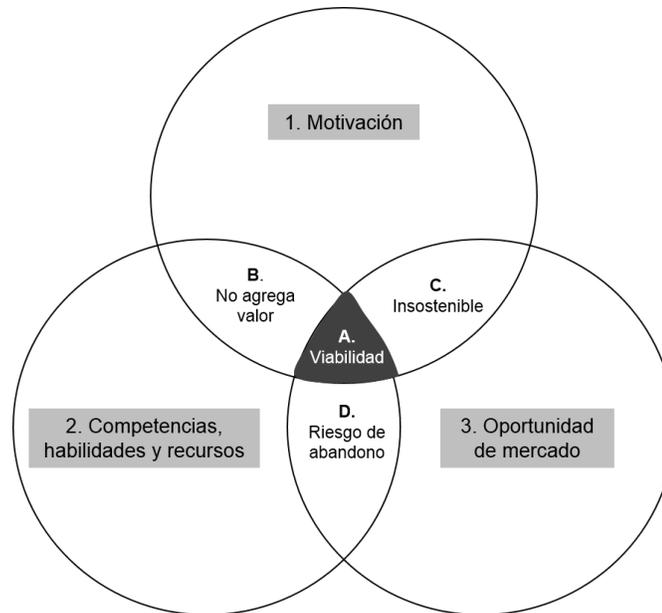
Al igual que el liderazgo, el emprendimiento ha sido estudiado por distintas áreas del conocimiento, principalmente por la economía, la psicología y la sociología. Las distintas formas de abordarlo y puntos de vista dificulta que haya una única definición. Sin embargo, hay un aspecto en común que relaciona al emprendimiento con la creación de algo nuevo, que capitaliza una oportunidad en el entorno. El término proviene del francés y durante el siglo XVII, según Hoselitz (1951), se utilizó como sinónimo de pionero para describir a los franceses que llevaban a cabo expediciones militares o proyectos de construcción de infraestructuras (citado por Vallmitjana, 2015).

Desde Cantillon (1775), quien fue el primer escritor en utilizar el término “*entrepreneur*” con el cual describía a aquella persona que asume riesgos para crear y comercializar nuevos productos en el mercado (Citado por Thornton, 1998), se han realizado varios estudios y aportes teóricos sobre la importancia del emprendimiento para el crecimiento y desarrollo económico. Una de las teorías de mayor relevancia, fue la de Schumpeter (1951), quien definió el emprendimiento como la capacidad para hacer combinaciones o innovaciones que introduzcan nuevos cambios en el mercado. Dichas innovaciones podrían estar relacionadas a nivel de producto, método de producción, comercialización, identificación de nuevos proveedores o con la reorganización en una industria determinada. En otras palabras, para Schumpeter, el emprendimiento es la combinación realizada por un empresario de elementos que ya existen pero que son organizados de una forma novedosa y original (Citado por Mehmood, Alzoubi y Alshurideh, 2019).

Kirzner (1999), apunta que el emprendimiento no es el resultado de la suerte sino la capacidad de resolver un problema, identificando una oportunidad en el mercado con la visión de iniciar una acción empresarial. Drucker (1985), lo entiende como la habilidad o capacidad que cualquier persona que tome decisiones, puede desarrollar dado que su base es teórica y no intuitiva. Interpretando al autor, el emprendimiento se podría entender como una habilidad que se puede aprender y perfeccionar con la experiencia y con el dominio de conocimiento técnicos. Parafraseando los aportes de Low (1988) sobre el tema, el emprendimiento es un proceso relacionado con la gestión del cambio, en el que se identifica y valora una oportunidad para generar riqueza e impulsar el desarrollo tecnológico y medioambiental.

Al relacionar al emprendimiento como la capacidad para identificar y aprovechar una oportunidad en el mercado, Paturel (1997) plantea su esquema “Coherencia del Proyecto”, en el que deben confluir tres aspectos relevantes: 1. Motivación, 2. Competencias, habilidades y recursos, 3. Oportunidad del mercado (citado por Marulanda, 2014).

Figura 3. Esquema Coherencia del Proyecto.



Fuente: Paturel, 1997. Esquema modificado.

La intersección de estos aspectos representa la viabilidad de la actividad emprendedora. El punto A es el resultado del análisis y la confluencia que encuentran los emprendedores para aprovechar una oportunidad y mantenerse seguros para afrontar las adversidades que se les pueden presentar en el camino de la consolidación. Si la oportunidad o proyecto se encuentra por fuera del punto A, indica que no es viable. El punto B indica que existe la motivación y los recursos, pero no hay interés en el mercado. Es decir que no existe posibilidad para agregar valor. El punto C representa que hay motivación e interés en el mercado, pero el emprendedor no cuenta con los recursos o habilidades suficientes para liderarlo. En el punto D, se cuentan con los recursos y la oportunidad, pero carece de la motivación por parte del emprendedor, implicando que en cualquier momento, el proyecto sea abandonado.

El esquema anterior, es afín con el proceso que sigue la Fundación BiblioSEO para impulsar el emprendimiento con propósito, donde sus beneficiarios encuentran la forma de contribuir

al desarrollo del entorno desde lo que le apasiona, buscando un equilibrio entre sus intereses personales, la forma de servir y ser solución para su comunidad. La motivación para emprender trasciende del interés meramente económico a convertirse en la posibilidad de impulsar la transformación social. La dinámica del cambio constante impulsada por los avances tecnológicos, las tendencias del consumo moderno y la necesidad de crear negocios más conscientes en la sociedad del siglo XXI, requiere que los emprendimientos generen impacto en tres niveles: social, ambiental y económico.

Porter (2011), a través del concepto “valor compartido” redefine el éxito tradicional de los negocios, al darle la responsabilidad a las empresas del nuevo milenio, de fijarse objetivos que atiendan las necesidades y retos de la humanidad, y como resultado generen utilidad. Esta nueva forma de crear empresa se le denomina emprendimiento sostenible, que en palabras de Martínez, Cherinos y Córdoba (2017), es un proceso que tiene como fin promover el desarrollo sostenible a través de una innovación que proporciona beneficio para la sociedad, mejora la calidad de vida, protege el medioambiente y genera prosperidad económica. En esencia este tipo de emprendimiento es la realización de una innovación sostenible, que hace del cuidado ambiental su actividad principal para diseñar, producir y comercializar productos y servicios que minimicen la afectación al ecosistema y aumente la calidad de vida (Ruíz, et al., 2018). No obstante, aún hay un camino largo por recorrer para que la sostenibilidad sea un concepto que se apropie y adapte a esta nueva forma de creación de empresa, en la que se equilibren y se creen sinergias entre la dimensión social, ambiental y económica (Martínez, et al. 2019).

Ahora bien, en Colombia, el emprendimiento es promovido por la Ley 1014 de 2006, la cual tiene como objetivo definir las pautas para promover la cultura de emprendimiento en el país. En dicha Ley el emprendimiento se define como:

“Una manera de pensar y actuar orientada hacia la creación de riqueza. Es una forma de pensar, razonar y actuar centrada en las oportunidades, planteada con visión global y llevada a cabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado, su resultado es la creación de valor que beneficia a la empresa, la economía y la sociedad” (Ley 1014, 2006).

Es de resaltar, que esta definición no limita al emprendimiento como el acto de crear una empresa, sino que es relacionado con la mentalidad o filosofía de vida orientada a generar

valor. Autores como Amit, Glosten y Muller (1993), consideran que la creación de empresa es el aspecto menos importante dentro del emprendimiento. Su objetivo está en la sensibilidad de encontrar una oportunidad y aprovecharla bien sea creando un negocio propio o dentro de una empresa ya existente.

De acuerdo con lo anterior y teniendo en cuenta el enfoque de la Fundación sobre el emprendimiento, se podría definir como la capacidad que puede desarrollar cualquier persona, sin distinción alguna, para identificar una problemática del entorno con la que se identifique, se apasione y decida actuar, convirtiéndola en una oportunidad de creación de empresa o de proyectos que impulse el cambio y promueva el desarrollo sostenible. En otras palabras, el emprendimiento es la posibilidad de ser parte de la solución a los principales desafíos que afronta la humanidad, mejorando la calidad de vida de las comunidades, minimizando el impacto ambiental y creando prosperidad económica.

4.2.1 Habilidades del Emprendimiento

Con el interés de crear una cultura del emprendimiento que favorezca la creación de empresas que dinamicen y desarrollen la economía, se han realizado variados estudios para identificar el perfil del emprendedor, dando como resultado diferentes enfoques y puntos de vista. Al respecto López et al. (2004), clasifica los estudios que analizan al emprendedor desde tres perspectivas:

- Personalidad del Emprendedor. Analizar los rasgos psicológicos y el perfil personal del emprendedor, que definen su aptitud hacia el riesgo y la iniciativa personal.
- Motivación. Investigar las razones o impulsos que llevan a un individuo a embarcarse en un proyecto.
- Capacidades y Competencias. Identificar las habilidades y conocimientos del emprendedor que son el resultado de la evolución de las aptitudes desarrolladas a lo largo de su vida, gracias al aprendizaje y la experiencia.

Dada la naturaleza de esta investigación, se descartó el análisis de aquellos estudios que no se centran en la identificación de las habilidades y competencias que agrupa el emprendimiento. De acuerdo con Ahumada (2013), las competencias son el eje fundamental para orientar la formación y la educación de futuros emprendedores. Todas las personas poseen habilidades básicas para emprender, y si son descubiertas,

desarrolladas y complementadas, podrían llegar a ser emprendedores exitosos (Kaplan y Warren, 2010). En otras palabras, el emprendimiento al ser una disciplina, cualquier persona puede aprender a dominarla (Drucker, 1985).

Los últimos estudios se centran más en los comportamientos, donde se encuentran las habilidades y competencias, y menos en los rasgos de personalidad. Según Vallmitjana (2015), la teoría del comportamiento del empresario se fundamenta en aptitudes, capacidades o habilidades, que son susceptibles de cambio y aprendizaje, mientras que la teoría de los rasgos de personalidad, se basa en las características psicológicas como parte integrante del empresario, y por tanto, son difíciles de cambiar. Según dicha teoría, se han encontrado diversas características en el comportamiento de los empresarios que suelen coincidir (Vallmitjana, 2015):

- **Visión estratégica:** El emprendedor se centra en definir el tipo de empresa a crear, elegir el sector y definir los objetivos. Esta competencia se manifiesta con las siguientes habilidades: Análisis, identificación, selección, explotación de oportunidades; Formulación de la misión y estrategia de la empresa.
- **Capacidades directivas:** Están relacionadas con el entorno para la gestión y puesta en marcha de la empresa. Esta competencia se manifiesta con las siguientes habilidades: Capacidad de buscar y recoger información; ambición y pasión; capacidad de tomar decisiones en la ambigüedad y en la incertidumbre; espíritu de riesgo o propensión a asumir riesgos; energía y capacidad de aguante; capacidad de establecer relaciones; comunicación y negociación; liderazgo; capacidad de aprender de la experiencia; vivir de forma proactiva; y, desarrollo de equipos.

Según Elmuti et al. (2012), existen algunas habilidades que pueden variar de acuerdo con la personalidad y las características de cada emprendedor, sin embargo hay algunas que son comunes y prevalecen en todos los estilos. Para el autor, dichas habilidades se agrupan en tres categorías:

- *Habilidades técnicas:* comunicación escrita y oral, gestión técnica y habilidades de organización.
- *Habilidades de gestión empresarial:* planeación, marketing, toma de decisiones y contabilidad.
- *Habilidades personales:* innovación, toma de riesgos y persistencia.

Por esta línea, Enechojo & Happiness (2013), quienes ven en el emprendimiento la herramienta para frenar el desempleo juvenil, concuerdan en las habilidades técnicas, y dan importancia a las habilidades tecnológicas, refiriéndose a la capacidad de dominar las tecnologías relacionadas al área específica en la que se emprende, y a las relaciones interpersonales, las cuales son esenciales para conectar con otros, negociar y comunicar.

Por otra parte, Moriano et al (2001), a través de un estudio cualitativo identificó once competencias personales que poseen los emprendedores: 1. *Adaptabilidad*: Flexibilidad para adoptarse los cambios; 2. *Autonomía*: Búsqueda de independencia y libertad de acción; 3. *Capacidad de asumir riesgos*: Estar dispuesto a aceptar los riesgos y asumir las responsabilidades que esto supone; 4. *Confianza en sí mismo*: Seguridad en la valoración sobre nosotros mismos y nuestras capacidades; 5. *Fijación continua de objetivos*: Capacidad de establecer metas claras que son desafiantes pero alcanzables; 6. *Innovación*: Sentirse cómodo y abierto ante las nuevas ideas, enfoques e información; 7. *Locus de control interno*: Percibe que el éxito depende de él, más que de circunstancias externas; 8. *Perseverancia*: Capacidad de sacrificio, empeño y determinación; 9. *Poder de persuasión*: Capacidad de influir en los demás para obtener los intereses propios. 10. *Proactividad*: Actuar anticipándose a los problemas futuros, necesidades o cambios; 11. *Tolerancia a la incertidumbre*: Soportar tensiones y vivir con cierta inseguridad.

Alcaraz (2011), basándose en el trabajo de Sánchez Almagro (2003), categoriza las habilidades emprendedoras en Intelectuales y generales.

- Intelectuales: Versatilidad/flexibilidad; creatividad e innovación; Planificación y seguimiento sistemático de resultados; capacidad para analizar el ambiente; visión; y, resolución de Problemas.
- Generales: Liderazgo; orientación al cliente; gestión recursos; eficiencia y calidad; dirección y gestión de la empresa; red de contacto; y, comunicación.

Existen puntos en común y coincidencias en los hallazgos de los autores analizados. Se refieren a habilidades y competencias, que aunque se describan con palabras distintas, el concepto es el mismo. Para facilitar, la lectura de las habilidades, se agruparon de acuerdo con la clasificación de tres categorías propuesta por Elmuti et al (2012).

Tabla 2 Comparación habilidades del emprendimiento.

Habilidades de Gestión	Habilidades Técnicas	Habilidades Personales
------------------------	----------------------	------------------------

Análisis Toma de decisiones Negociación Gestión de personal Planeación Organización Persuasión Gestión de recursos Eficiencia y calidad Resolución de problemas Gestión del riesgo	Gestión financiera Comunicación escrita y oral Gestión tecnológica Estructuración de proyectos Definición de objetivos Ventas	Visión Persistencia Innovación y creatividad Empatía Adaptabilidad Autonomía Confianza en sí mismo Autocontrol Proactividad Gestión de relaciones interpersonales Trabajo en equipo
--	--	--

Fuente: Elaboración propia del autor.

Identificar y clasificar las habilidades que componen el emprendimiento desde el punto de vista de los principales hallazgos teóricos, facilita el diseño de procesos y propuestas educativas que promuevan de forma integral la cultura de la innovación y la creación de empresas. Propiciar experiencias y contenidos que combinen el desarrollo equilibrado de las habilidades de gestión, técnicas y personales, será un aspecto importante para estructurar y diseñar el Programa Educativo Hacedores, el cual se ajustará de acuerdo con las necesidades y ciclos de aprendizaje de los niños y jóvenes.

5. Marco institucional

5.1 Sector Económico: Economía Solidaria Sin Ánimo de Lucro

La Fundación BiblioSEO es una organización privada sin ánimo de lucro perteneciente al tercer sector económico o de economía solidaria sin ánimo de lucro. Este sector hace referencia a aquellas organizaciones que diseñan y prestan sus bienes y servicios en beneficio de la comunidad, supliendo los aspectos o necesidades que no alcanza a satisfacer el Estado, sin buscar una utilidad económica para sus fundadores (Puyo, M. 2015).

Aunque ha habido un crecimiento exponencial de este sector, especialmente en los países emergentes, cada uno regula su constitución legal de acuerdo con el contexto y los aspectos normativos. Para el caso colombiano, las organizaciones del tercer sector están definidas en el Estatuto Tributario y se clasifican en Fundaciones, ONG's, Asociaciones y Cooperativas (Álvarez, J. 2005). Para conceptualizar, Villar (2017) describe las organizaciones aquí nombradas.

- *ONG'S: Nombre genérico para denominar a aquellas instituciones que se dedicaban a la promoción social y el desarrollo, nacen de iniciativas de líderes cívicos, profesionales, movimientos sociales, activistas, entre otros. Promovían la democracia y mantenían una actitud crítica frente al Estado. Estas instituciones se clasifican de diversas formas, por ejemplo ONG sociales, de derechos humanos, medio ambientales y aquellas que promueven el desarrollo con cooperación internacional.*
- *Organizaciones Voluntarias: Nacen del espíritu de auto ayuda y participación comunitaria, se conformó principalmente con mujeres y se dedicaban a las labores propias de las mujeres, como el cuidado de los niños o ancianos.*
- *Fundaciones: Son organizaciones creadas por voluntad de sus creadores con el objetivo de suplir y alcanzar fines de interés general y cuyos beneficiarios son colectividades genéricas de personas.*
- *Fundaciones Empresariales: Son fundaciones creadas a partir de fondos privados para promover programas sociales, se diferencian de las ONG, por tener una relación más armónica con el gobierno.*

Cabe resaltar que el nacimiento de estas organizaciones no es condicionado a una eventualidad. Surgen por la inconformidad, el desequilibrio social y económico que motiva a sus fundadores a plantear una solución. Las organizaciones del Tercer Sector surgen en su mayoría por iniciativa de la ciudadanía o por el interés de empresas en impactar positivamente en los aspectos sociales o medioambientales con los que tienen afinidad (Torres, G. 2010).

Dada la variedad de organizaciones que componen el sector solidario, es importante mencionar las características que las diferencia de aquellas que pertenecen a otros sectores económicos (Aguilar, F. 2002):

- *Organizadas institucionalmente: Tienen estructura formal con una visión, misión, objetivos y metas. Tienen existencia jurídica que les permite establecer relaciones de cooperación con otras organizaciones y visibilizar de forma transparente sus resultados.*
- *Entidades Privadas: No hacen parte del Estado. Son organizaciones autónomas para diseñar estrategias y formas para cumplir con las expectativas con las que fueron creadas.*
- *Sin ánimo de lucro: Su operación con las comunidades y relaciones comerciales o de cooperación con las empresas o el Estado, no buscan un beneficio*

económico que se distribuya entre los socios fundadores. Todo excedente debe ser invertido en la misma organización para el beneficio de las comunidades o causa a la que sirve.

- *Acciones Voluntarias: Aunque no es un requisito, sus procesos comunitarios o administrativos pueden desarrollarse con personas que ofrecen su tiempo, conocimiento o recursos económicos de forma voluntaria, motivados por el propósito que persigue la organización.*

Ahora bien, estas organizaciones en la actualidad se enfrentan a varios retos que ponen en riesgo su continuidad. La Fundación BiblioSEO en sus inicios se enfocó en beneficiar a una comunidad puntual en la Localidad de Ciudad Bolívar al sur de Bogotá. Sin embargo, sus objetivos siempre han apuntado a evolucionar como organización y ampliar su cobertura de impacto a nivel nacional. Sus fundadores han diseñado diferentes estrategias para adaptarse a los cambios económicos y cumplir con su propósito superior. Al igual que otras fundaciones buscan mantener el equilibrio entre no generar utilidades para sus fundadores, por su naturaleza jurídica, y diversificar sus fuentes de ingreso para mantener a flote sus operaciones. El reto al que se enfrentan se centra en diseñar un modelo financiero que garantice su sostenibilidad.

A raíz de la Ley 1819 de 2016, la principal fuente de ingresos de las fundaciones por concepto de donaciones, fue regulada y ya no es de interés para sus financistas, dado que no reciben los mismos beneficios tributarios. Las donaciones efectuadas a las entidades sin ánimo de lucro no son deducibles del impuesto sobre la renta y complementarios, sino que son el equivalente al 20 % del valor donado en el año gravable.

Esta iniciativa del Gobierno Nacional está orientada a frenar las prácticas fraudulentas de evasión de impuestos, focos de corrupción y dismantelar aquellas organizaciones que funcionan en incoherencia con su objeto social para beneficiar económicamente a sus fundadores (Salavarieta, J. 2017). No obstante, estos cambios han afectado directamente a aquellas organizaciones que cumplen de forma transparente y meritoria con su misión social. Las fundaciones se han visto enfrentadas a asumir con incertidumbre los cambios económicos y tomar la decisión de disminuir su equipo de trabajo y el número de beneficiarios de sus programas sociales (Jiménez, L. 2018).

Las fundaciones tienen la obligación de reestructurar sus estrategias y contemplar la apertura de otras fuentes de ingresos para mantenerse vigentes. Aquellas que no lo hagan, corren el riesgo de desaparecer por no contar con los medios para operar. La principal tarea será adaptar las buenas prácticas que han llevado a crecer a las empresas de otros sectores, como definir modelos de negocio, incorporar prácticas de eficiencia operativa, diseñar productos y servicios, visibilizar y mercadear sus resultados de impacto, de tal manera que su relación con los posibles financistas sea vista como alianza gana-gana y no como un gasto.

5.1.1 Descripción de la Empresa

La Fundación BiblioSEO ha sido reconocida por su dinamismo e innovación en el sector social y bibliotecario. Su función es estimular la creatividad de niños y jóvenes de comunidades rurales emergentes para que sean capaces de diseñar y ejecutar soluciones creativas que resuelvan los problemas presentes en su entorno y comunidad. Su mayor trabajo se centra en la vereda Quiba en la zona rural de Ciudad Bolívar al sur de Bogotá con la gestión de la Biblioteca de la Creatividad, un espacio creado por la misma organización y que se convierte en el caso de éxito más relevante de su modelo. Han renovado el concepto de biblioteca, cambiando un espacio donde se preserva y se mantiene un registro cultural del pasado y del presente, por uno donde las comunidades, empresas, universidades, colegios y sociedad civil se encuentran, facilitando la creación colectiva y la ejecución de proyectos que inicialmente son ideados por los niños y jóvenes, luego impulsados por el resto de los actores.

Desde su creación ha impactado a más de 400 niños y jóvenes, y ha vinculado a más de 4000 voluntarios que han permitido la creación de oportunidades de aprendizaje y desarrollo de las nuevas generaciones en las comunidades donde opera la Fundación. Algunos de los jóvenes beneficiarios han tenido la posibilidad de continuar con sus estudios superiores, crear su propio negocio, vincularse laboralmente, salir del país e intercambiar conocimientos con otras comunidades y culturas.

Estrategia

Propósito: Erradicar la pobreza mental de las nuevas generaciones, educando Hacedores que lideren el cambio y sirvan a su comunidad.

Misión: Convertir las bibliotecas en huertas de ideas, donde los niños y jóvenes se eduquen como Hacedores y se conecten con oportunidades para liderar el cambio y servir a sus comunidades.

Visión: En el 2026, BiblioSEO liderará un modelo de Biblioteca replicable y autosostenible, que eduque Hacedores, promueva la creación colectiva y la transformación social comunitaria, presente en las principales ciudades de los países de Latinoamérica.

Servicios

Réplica del modelo: Diseña programas educativos y los opera en otras organizaciones o colegios para desarrollar la capacidad de liderazgo y emprendimiento en niños y jóvenes. Dichos programas han sido financiados por empresas a través de sus estrategias de inversión social y fondos públicos otorgados por convocatorias.

Diseño de Experiencias de Voluntariado: A través de los proyectos ideados por los niños y jóvenes beneficiarios, diseña experiencias de voluntariado que conectan a la comunidad con aliados para ejecutar y desarrollar sus ideas e iniciativas. En el 2019 movilizaron más de 1200 voluntarios en la vereda Quiba. Un promedio de 30 voluntarios por fin de semana. Sus principales clientes han sido empresas que han desarrollado sus programas de voluntariado corporativo y ven en este servicio la mejor opción para ampliar su impacto en las comunidades.

5.1.2 Reseña Histórica

La Fundación BiblioSEO fue creada en el 2009 con el objetivo de construir una sociedad mejor informada, creando bibliotecas comunitarias que facilitaran el acceso a la información en comunidades vulnerables. Empezó como un voluntariado que se alternaba con las labores de los empleos formales de sus fundadores los fines de semana en la Vereda Quiba Guabal al sur de Bogotá. En este momento el nombre con el que se dio a conocer fue Biblioteca Amigos de la Naturaleza. Su oferta social, en sus inicios, se enfocaba en adecuar espacios con libros clasificados y disponibles, para que un líder de la comunidad se encargara de su gestión y préstamo. El plan consistía en dotar la biblioteca y replicar el modelo en otras comunidades.

Sin embargo, en el contexto de ese año, existían muchas dudas sobre invertir en el funcionamiento de las bibliotecas a nivel nacional e internacional, lo que implicaba el cierre de algunas de ellas, y se debatía en el Congreso de la República la viabilidad de la Ley de Bibliotecas Públicas – Ley 1379, que un año más tarde fue aprobada. Así mismo, la dinámica social de la comunidad en Ciudad Bolívar, evidenciaba un alto grado de dependencia a los programas asistencialistas, provocando el estancamiento y el deterioro de las condiciones de vida de las familias. La sobreoferta de organizaciones sociales en la comunidad, complicaba la viabilidad de la propuesta de la Fundación, la cual estaba pensada para romper los círculos de pobreza con los cuales estaban siendo educados los niños y jóvenes. Sus fundadores decidieron ver este contexto como una oportunidad para hacer las cosas diferentes y ser una alternativa de emprendimiento social, que contribuyera a la transformación social y diseñara nuevos modelos de financiamiento para evitar el cierre masivo de bibliotecas.

El 23 de septiembre de 2013 se realizó el registro de existencia y representación legal como entidad sin ánimo de lucro ante la Cámara de Comercio, con la razón Social Fundación Biblioseo NIT. 900660190-7. Su nuevo nombre, Biblioseo, corresponde al enfoque de convertir a la biblioteca en espacios para los sueños, el emprendimiento y las oportunidades.

El inicio de sus operaciones fue financiado con recursos propios de los fundadores, quienes, por su formación académica, aún no habían identificado la necesidad de tener una estrategia organizacional y definir un modelo de negocio social. Conscientes de esta falencia, dieron importancia a este aspecto y desde entonces han adaptado las principales herramientas empresariales a su organización. Como se mencionó anteriormente, en ese proceso estratégico buscaron diferenciarse de la oferta existente. Identificaron que su público objetivo sería niños y jóvenes y decidieron reinventar el concepto tradicional de biblioteca, por uno más dinámico y llamativo. La biblioteca se convertiría en un espacio para complementar la educación de los niños y jóvenes de comunidades rurales y emergentes, desarrollando sus habilidades de creatividad, liderazgo y emprendimiento.

En el 2014, esta estrategia les permitió crear sus primeras alianzas de cooperación con otras organizaciones, como Ashoka, desarrollando juntos el programa Avancemos, y con la Fundación América Solidaria, quienes fortalecieron el equipo de BiblioSEO con dos voluntarios profesionales durante 3 años, motivados a estimular la imaginación y la capacidad de generar cambio en la comunidad con los jóvenes. En el 2015, la Fundación fue visibilizada como una de las cinco organizaciones más innovadoras en el país en la categoría de educación del concurso Titanes de Caracol Televisión. Este logro le permitió concretar sus primeras inversiones sociales con empresas privadas y generar nuevas alianzas con universidades, como EAN y Uniminuto. No obstante, en esa fecha se estaba debatiendo el proyecto de Ley de la Reforma Tributaria, y como estrategia, la Fundación ofertaba servicios con programas educativos para diversificar sus ingresos y minimizar el impacto de una posible crisis financiera cuando entrara en vigencia dicha reforma.

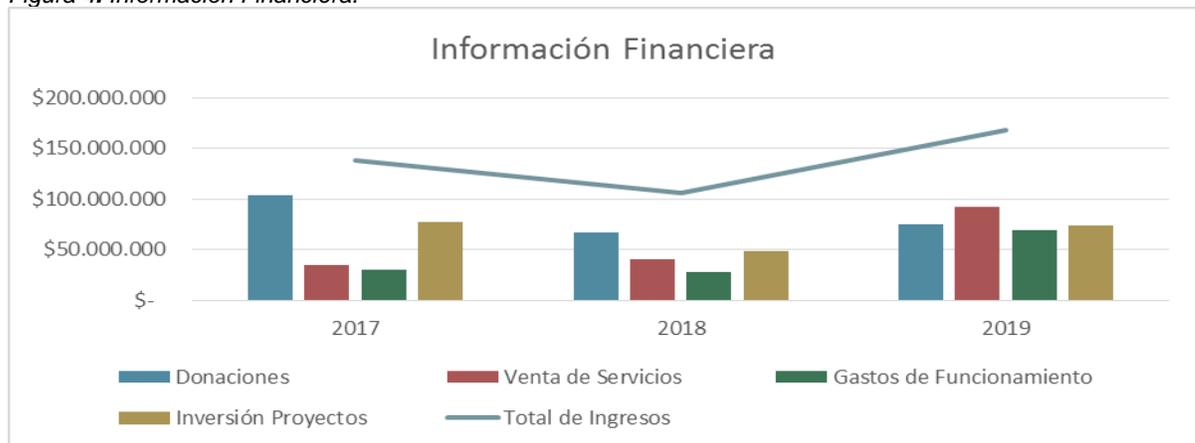
Desde el 2016, el equipo de trabajo se fortaleció con tercer socio, quien además de contribuir a la oferta social hacia la comunidad, asumió el liderazgo contable y financiero de la Fundación. Esto le ha permitido a BiblioSEO cumplir con los requisitos de ley y establecer relaciones comerciales con nuevos aliados. Los ingresos se han mantenido estables y aunque la vigencia de la reforma tributaria fue notoria en el 2018, como puede observarse en la información de la tabla y la gráfica suministrada, la organización se ha sabido adaptar a este cambio.

Tabla 3. Reporte Financiero.

	2017	2018	2019
Donaciones	\$ 104.278.050	\$ 66.533.451	\$ 75.441.621
Venta de Servicios	\$ 34.446.722	\$ 40.076.000	\$ 92.277.000
Gastos de Funcionamiento	\$ 30.350.828	\$ 28.051.405	\$ 69.698.392
Inversión Proyectos	\$ 77.786.460	\$ 48.690.923	\$ 73.529.586
Total de Ingresos	\$ 138.724.772	\$ 106.609.451	\$ 167.718.621

Fuente: Elaboración propia del autor.

Figura 4. Información Financiera.



Fuente: Elaboración propia del autor

Destinar mayores esfuerzos a la venta de servicios, en lugar que a la gestión de donaciones, fue una estrategia que hasta el momento ha dado frutos. Sus ingresos por este concepto casi se triplican en los últimos tres años, mientras que las donaciones han estado en disminuyendo. Según el reporte financiero del 2019, las donaciones representan el 44% del total de los ingresos de ese año. Una disminución de más del 30% en comparación con el 2017, donde las donaciones representaban el 75% del total de los ingresos. Así mismo, se evidencia la transparencia y compromiso social, al destinar más del 40% de sus excedentes anuales en inversión de proyectos sociales en las comunidades donde opera. Por otra parte, es notorio el incremento de los gastos de funcionamiento en el 2019, lo cual se debe al incremento operativo en la prestación de los servicios que oferta. Un aspecto a tener en cuenta para optimizar sus procesos de operación.

BiblioSEO tiene una oportunidad latente para consolidarse y crecer en su estructura y cobertura de impacto, dado que ha logrado posicionar su oferta como una solución para la transformación y desarrollo de comunidades y como un referente en innovación social a nivel nacional e internacional. Actualmente replica su modelo con otras organizaciones en Soacha y Ciudad Bolívar, exigiendo al máximo su capacidad operativa. Según el directorio de la Biblioteca Nacional en Colombia existen 1400 bibliotecas públicas y más 19000 bibliotecas escolares según el Ministerio de Educación, con la necesidad de innovar en sus procesos y evidenciar su impacto en las comunidades, transformando las vidas de sus usuarios.

Para inicios del 2020, BiblioSEO conformó un grupo asesor de estrategia y su junta directiva, dado que los fundadores están decididos a aprovechar esta oportunidad del mercado y están destinando recursos y esfuerzos para documentar su modelo de gestión de biblioteca y diseñar el programa Hacedores, de manera que les permita escalar su impacto y cumplir con su visión en el 2026.

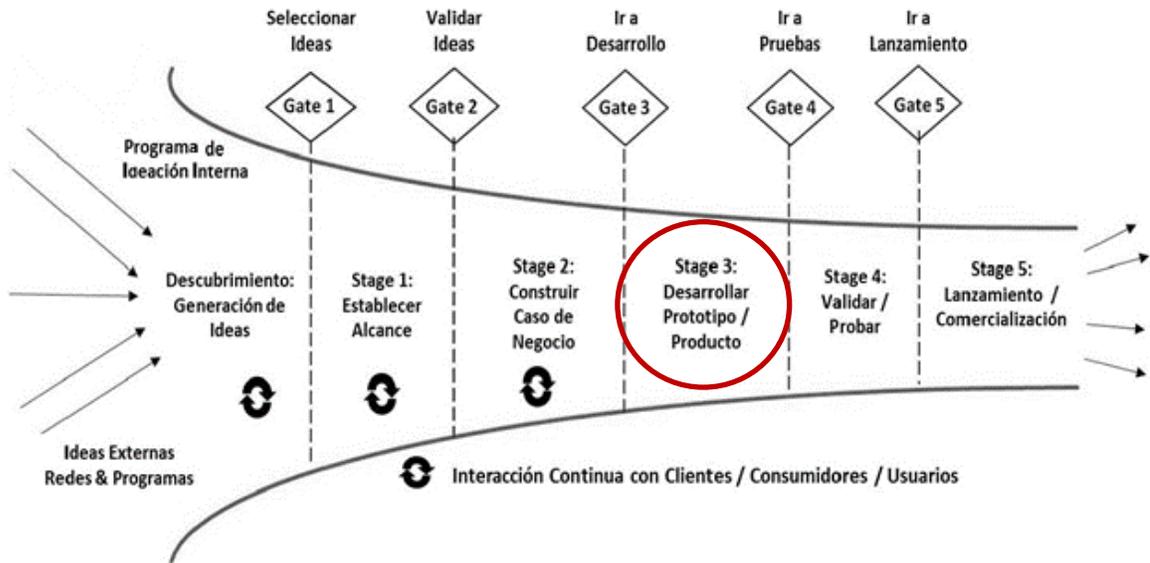
5.2 Diseño metodológico

El producto esperado de este trabajo es el diseño del Programa Educativo Hacedores que le permita a la Fundación consolidar su visión, replicando el modelo y ampliando su cobertura de impacto en el territorio nacional. Para satisfacer esta necesidad organizacional, el desarrollo de la presente investigación es de tipo proyectiva, dado que diseña una solución integral al interés de BiblioSEO por documentar, sistematizar y estructurar su conocimiento. Según Hernández, R. (2003), la investigación proyectiva consiste en la elaboración de una propuesta o de un modelo para satisfacer necesidades de tipo práctico, en este caso, para una organización, tomando como base su situación actual y sus objetivos estratégicos.

La investigación es de fuente mixta, dado que combina la recolección de información con fuentes primarias, a través de encuestas a los socios, voluntarios y beneficiarios de BiblioSEO, y el análisis de hallazgos relevantes al objeto de estudio en fuentes bibliográficas.

Así mismo, al tratarse de un trabajo de diseño, innovación y co-creación con la Fundación BiblioSEO, se adaptaron y utilizaron tanto las etapas de descubrimiento, alcance, concepto de plan de negocios y desarrollo, como las compuertas de toma de decisión de la metodología Stage-Gate, que según Cooper (2018) fue diseñada para facilitar el proceso creativo y la toma de decisiones en el desarrollo de productos innovadores.

Figura 5. Proceso de Innovación Stage-Gate de Cinco Etapas.



Fuente: Cooper (2018). Esquema modificado.

Figura 6. Compuertas Stage-Gate.



Fuente: Cooper (2018).

Etapa 0 - Descubrimiento: Esta etapa determina qué proyecto se quiere y puede llevar a cabo en una empresa. Desde ese punto de vista, el diagnóstico organizacional identificó, haciendo uso del análisis PESTEL y de la Matriz FODA, el impacto de las variables del macroentorno en el sector social, y las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Fundación Biblioseo. Con estos resultados se identificaron los aspectos más relevantes para definir y priorizar las necesidades de la organización.

Compuerta 1 – Seleccionar Ideas: Al socializar los resultados del diagnóstico con la Junta Directiva, se aprobó el diseño del Programa Educativo Hacedores como estrategia para cumplir con los objetivos organizacionales de la Fundación.

Etapa 1 - Alcance: Consiste en evaluar el proyecto y la viabilidad del producto. Según las indicaciones de la Junta Directiva, para esta etapa fue necesario sistematizar las experiencias educativas realizadas por la Fundación para definir los aspectos y principales características que debía contemplar el diseño del Programa Educativo.

Compuerta 2 – Validar ideas: La Junta Directiva analizó los resultados de la sistematización de experiencias e identificó el interés y potencial en el mercado con los logros alcanzados hasta el momento con su oferta educativa, y aprobó la etapa de Concepto.

Etapa 2 – Concepto plan de negocios: En este punto se identificaron las principales teorías del liderazgo y el emprendimiento para ser comparadas con la percepción sobre el concepto de Hacedor de los beneficiarios, voluntarios, aliados y Junta Directiva. Posterior a esto, se construyó la definición del concepto y se identificaron las habilidades que estructuran su perfil, convirtiéndose en el elemento diferencial de la organización y en el insumo más importante para el diseño y el desarrollo del Programa Educativo.

Compuerta 3 - Ir a desarrollo: Se realizaron varias iteraciones y cambios sugeridos por la Junta Directiva a las definiciones propuestas y a la clasificación de las habilidades del Hacedor, antes de iniciar con el desarrollo del programa.

Etapa 3 – Desarrollo: De acuerdo con los resultados de las etapas anteriores y la identificación de las necesidades de la comunidad, se diseñó el Programa Educativo Hacedores. Cada aspecto o elemento de su estructura fue revisado, corregido y aprobado por la Junta Directiva, quienes desde su experiencia y punto de vista retroalimentaron los contenidos, componentes y proceso.

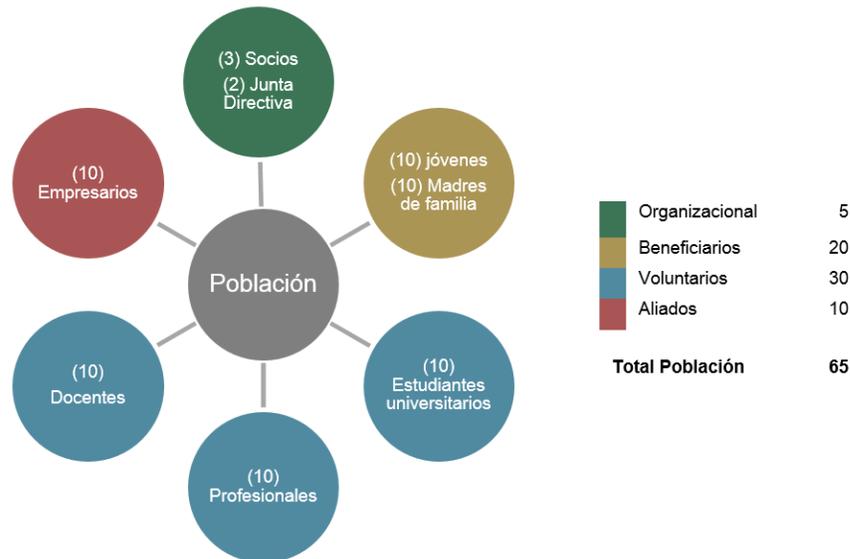
Las etapas de Prueba y validación, y Lanzamiento e implementación, no se contemplaron en el alcance de este proyecto. La Fundación será la responsable de su implementación.

5.2.1 Población y Muestra

La Fundación BiblioSEO ha impactado a más de 400 niños y jóvenes y a más de 4000 voluntarios desde que inició su operación en 2009. Los beneficiarios han estado distribuidos en distintas comunidades del país, como Yumbo – Valle, La Cristalina – Soacha y la Vereda El Guabal – Bogotá. No obstante, para definir el concepto de Hacedor e identificar las necesidades educativas que debe incluir el diseño del programa, se decidió contemplar el 50% de los beneficiarios y voluntarios activos de la Biblioteca de la Creatividad de la vereda Quiba en Ciudad Bolívar, por ser la comunidad pionera de la

Fundación. Se buscó tener una mirada 360, que involucró socios, voluntarios, jóvenes y familias beneficiarias para encontrar puntos en común, diferencias y aspectos a analizar y tomar como base, para hacer un diseño pertinente y relevante de acuerdo con las necesidades.

Figura 7 Población de Estudio.



Fuente: Elaboración propia del autor

5.2.2 Técnicas de recolección y análisis de la Información

Para la recolección y análisis de la información se utilizaron dos técnicas de investigación. Primero, se empleó la técnica de recopilación documental, que según Pinto (1988) es un instrumento utilizado para buscar y clasificar información y documentos relacionados en una investigación. De esta forma el investigador puede contar con información exhaustiva y variada para la comprensión e interpretación de la situación objeto de estudio (Orellana y Sánchez, 2006). En este caso, se identificaron y clasificaron los hallazgos más relevantes del liderazgo y el emprendimiento, y los documentos institucionales de las estrategias educativas realizadas por la Fundación. Segundo, se utilizó la técnica encuesta ya que es un instrumento conocido que permite obtener datos de manera variada, rápida, masiva y eficaz (Casas, 2003). Se realizaron 65 encuestas a personas pertenecientes a la población de estudio, ajustando las preguntas de acuerdo con su perfil y utilizando la herramienta de formularios de Google Drive. Las preguntas utilizadas fueron abiertas para reunir mayor información y detalle de la percepción de los encuestados. Se evitaron las preguntas de selección múltiple y de falso o verdadero para evitar sesgos o influir en las respuestas. Los

resultados se analizan en el punto 7, plan de intervención, específicamente en la construcción del concepto hacedor y la identificación de las necesidades educativas.

6. Diagnóstico organizacional

De acuerdo con el contexto y la etapa de crecimiento organizacional de BiblioSEO, se utilizaron dos herramientas de diagnóstico empresarial cuyos resultados y elaboración se realizaron en conjunto con los socios de la Fundación. Por su utilidad y facilidad para identificar y analizar las variables más incluyentes del entorno macroeconómico, se utilizó la matriz del Análisis PESTEL. Una herramienta de diagnóstico que se adapta a cualquier tipo de empresa y sector, permitiendo observar el negocio desde la perspectiva política, legal, económica, social, ambiental y tecnológica (Pérez, M. 2015). Con la información sistematizada, se logró dimensionar los factores que pueden afectar o impulsar la oferta y operación de BiblioSEO de acuerdo con su dirección estratégica.

Como complemento se utilizó el diagnóstico situacional FODA, para ampliar la perspectiva de los retos organizacionales. Esta herramienta da la posibilidad de conocer y evaluar las condiciones de operación reales, al proporcionar información tanto de los factores internos - Debilidades y Fortalezas, como de los Factores Externos - Amenazas y Oportunidades (Ramírez, J. 2012).

6.1 Análisis PESTEL

Como se mencionó anteriormente el Análisis PESTEL se realizó en conjunto con los socios de la Fundación para tener una mirada más completa y acertada del entorno en el que opera BiblioSEO. Los resultados del ejercicio permitieron identificar las tendencias y factores externos de mayor incidencia en el negocio, a nivel legal, político, económico, social, ambiental y tecnológico. Para ello se revisaron los estudios de tendencias y cambios más significativos, y se revisaron de manera exhaustiva las leyes y los objetivos del plan de desarrollo del gobierno actual, entorno a la educación, el emprendimiento y la gestión del Tercer Sector. Posteriormente cada tendencia fue clasificada como bajo, medio o alto, según su impacto para complementar el análisis FODA.

Tabla 4. Análisis PESTEL.

Tendencias	Descripción de la Tendencia del Sector	Impacto		
		Bajo	Medio	Alto
<i>Políticas & legales</i>	El Gobierno decreta la obligación de las instituciones educativas para promover y desarrollar el espíritu emprendedor a través de la Ley 1014 de 2006.			X
	Regulación tributaria de las Entidades Sin Ánimo de Lucro – ESAL de acuerdo con las disposiciones de la LEY 1819 de 2016.			X
	Regulación del funcionamiento y la política de la Red Nacional de Bibliotecas Públicas de acuerdo con la Ley 1379 de 2010.		X	
	Creación del subsistema nacional de voluntarios. Ley 1505 de 2012.		X	
	Regulación de la Financiación Colaborativa – Crowdfunding. Decreto 1357 de 2018.		X	
	Impulso y visibilidad de ruralidad a través de la política de Educación Rural que desarrollará el Gobierno actual d acuerdo con su Plan de Desarrollo 2018-2022			X
	Impulso del emprendimiento y la economía naranja de acuerdo con los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo 2018 – 2022.		X	
<i>Económicas</i>	Aumento de la inversión del sector privado para el fortalecimiento de la educación del país, según mapeo empresarial de la ANDI.			X
	Fortalecimiento y masificación de las campañas de Crowdfunding para impulsar emprendimientos y causas sociales.		X	
	Disminución de recursos destinados a fundaciones por concepto de donaciones.			X
	Aumento de los presupuestos para el fortalecimiento de las estrategias de responsabilidad social empresarial, especialmente para el desarrollo de actividades de voluntariado corporativo.		X	
	Interés de las áreas de sostenibilidad empresarial de medir el impacto de sus inversiones sociales.			X
	Incremento de los rubros de fondos internacionales para el desarrollo o fortalecimiento de proyectos educativos y de desarrollo comunitario.			X
<i>Sociales</i>	Aumento en el interés por realizar actividades de voluntariado destinando tiempo y/o conocimiento para el desarrollo comunitario y la mejora en la calidad educativa.			X
	Desconocimiento de las dinámicas sociales de las comunidades rurales y emergentes por parte de los financistas, aliados y voluntarios.	X		
	Altos índices de pobreza y dependencia a programas e iniciativas asistencialistas de las comunidades emergentes.		X	
	Resistencia a programas sociales novedosos que desestabilicen la zona de confort de las comunidades emergentes.		X	
<i>Tecnológicas</i>	Virtualización de la educación en todos sus niveles.			X
	Fortalecimiento del comercio electrónico (confianza y seguridad).			X
	Incremento de la infraestructura tecnológica en comunidades remotas (Acceso y Conectividad).			X
	Masificación del uso de tecnología móvil y redes sociales.		X	
<i>Ecológicas</i>	Reestructuración empresarial con enfoque a la Sostenibilidad y la implementación de las buenas prácticas de economía circular.			X
	Aumento en el interés del sector empresarial en apoyar proyectos e iniciativas ambientales relacionadas con la protección de las fuentes hídricas y reforestación.			X

Fuente: Elaboración propia del autor

Como resultado del análisis del Macroentorno, se identificó que:

Existen oportunidades para el diseño y la implementación de programas que desarrollen y estimulen el espíritu emprendedor de acuerdo con las disposiciones dadas en la ley 1014 de 2006, en la que todas las instituciones educativas deben implementar en su plan de estudios un materia que promueva la cultura de emprendimiento en sus estudiantes. De igual forma, aquellas estrategias educativas dirigidas a fortalecer los entornos rurales en concordancia con las estrategias dadas por el Gobierno Nacional en su plan de desarrollo 2018-2022.

Las regulaciones y cambios tributarios siempre representarán un impacto alto para las fundaciones. Aunque en este momento, la Fundación BiblioSEO cumple con los requerimientos, debe estar al tanto de las posibles actualizaciones o nuevas disposiciones legales que impliquen la implementación de nuevos procesos o sistemas.

El aumento en inversión social y las nuevas estrategias de responsabilidad social de las empresas privadas, en las que buscan evidenciar los procesos de cambio y transformación en las comunidades, son una alternativa de sostenibilidad para que las fundaciones contrarresten el impacto negativo provocado por la disminución de donaciones. El diseño de servicios o productos educativos, con una estructura clara, medible y alineada a las expectativas y objetivos de inversión, puede implicar que BiblioSEO se convierta en el principal aliado de las empresas sociales para el desarrollo social de las comunidades, lo cual redundará en su fortalecimiento, posicionamiento y replicabilidad. Así mismo, vale la pena identificar y clasificar los fondos de convocatorias nacionales e internacionales, interesados en el mejoramiento de la educación en las comunidades emergentes.

El aumento del interés por vivir experiencias de voluntariado profesional y corporativo para impactar a comunidades posibilita a las fundaciones recursos y conocimientos que fortalecen su oferta educativa y optimizan sus procesos. En este sentido, el diseño de una estrategia para la gestión del voluntariado bajo los parámetros legales, podría ser una alternativa para replicar las experiencias educativas en otras comunidades a bajo costo.

Implementar herramientas tecnológicas que faciliten el desarrollo de los procesos educativos es una necesidad para escalar cualquier propuesta de manera masiva. Sin embargo, para esto es necesario que los programas estén documentados junto con sus

procesos y procedimientos. Para la Fundación BiblioSEO, este es un aspecto por trabajar para incorporar en su gestión la tecnología.

Las fundaciones deben ser organizaciones ejemplo de sostenibilidad y deben promover el uso responsable de los recursos y la protección del medioambiente. La Fundación BiblioSEO ha sido ejemplo de buenas prácticas y de la creación de proyectos para el cuidado de las fuentes hídricas y los bosques. No obstante, es necesario que incorpore en su gestión los principios de la economía circular y la gestión responsable de residuos, lo cual puede ser un aspecto diferencial frente a otras organizaciones sociales.

6.2 FODA

Para la realización del Análisis FODA se utilizó el procedimiento de 4 pasos sugerido por Ramírez (2012), unido con los hallazgos del PESTEL:

Paso 1: Identificación de los criterios de análisis

Conjuntamente con el equipo de BiblioSEO, se consideraron relevantes para evaluar el desempeño actual de la Fundación de acuerdo con sus objetivos estratégicos, utilizando los criterios de: *Procesos*, para identificar cómo se gestionan las lecciones aprendidas y el conocimiento organizacional; *Finanzas*, cómo se administran y se gestionan nuevos recursos económicos; y, *Gobernanza*, identificando el proceso de toma de decisiones, dirección y planeación estratégica y las prácticas empleadas para la gestión del equipo de trabajo.

Paso 2: Determinación de las condiciones reales de actuación en relación a las variables internas y externas del análisis.

Tabla 5. Matriz FODA.

<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad de diversificar las fuentes de ingresos. 2. Gestión de aliados y desarrollo de proyectos interinstitucionales. 3. Alineación y cohesión del equipo de socios con el propósito y estrategia organizacional. 4. Gestión organización sin pasivos. 	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Capitalizar los fondos de inversión del sector privado destinados a proyectos de educación. 2. Gestión masiva de voluntarios y aliados. 3. Réplica del modelo en las comunidades rurales del país. 4. Promover proyectos cofinanciados entre el sector privado, público y fondos internacionales.
<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desconocimiento para la aplicación de fondos nacionales e internacionales y para la realización de campañas de financiación colectiva. 2. Metodologías y lecciones aprendidas sin documentar. 3. Capacidad y equipo de trabajo limitado. 4. Capital limitado para inversión en proyectos. 	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Disminución en los rubros de inversión para la educación de organizaciones internacionales y del sector privado. 2. Nuevos controles y regulaciones para la gestión tributaria y legal para las Entidades Sin Ánimo de Lucro. 3. Pérdida de interés de financistas, aliados y voluntarios por la dificultad de escalar el modelo. 4. Entrada de nuevos competidores con servicios iguales o sustitutos.

Fuente: Elaboración propia del autor.

Paso 3: Ponderación y cálculo de resultados

Para este paso se le asignó a cada uno de los factores de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, una ponderación, en una escala de 1 a 3, donde el 3 denota el nivel mayor de actuación, el 2 el nivel medio y el 1 el nivel más bajo. Posteriormente se procedió a calcular los porcentajes de cada factor.

Tabla 6. Ponderación FODA.

F	O	D	A	Total
1 (3)	1 (3)	1 (2)	1 (2)	10
2 (2)	2 (2)	2 (3)	2 (1)	8
3 (3)	3 (3)	3 (2)	3 (3)	11
4 (3)	4 (2)	4 (2)	4 (3)	10
Total = 11 (28%)	Total = 10 (26%)	Total = 9 (23%)	Total = 9 (23%)	Total = 39 (100%)

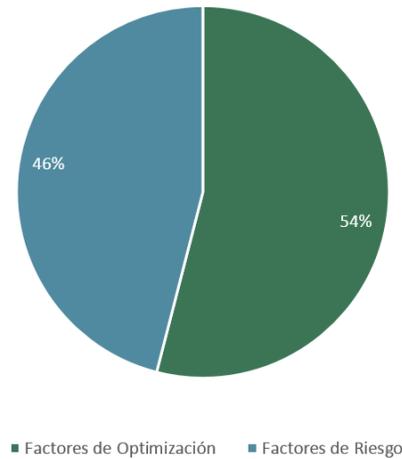
Fuente: Elaboración propia del autor

Paso 4: Identificación del balance estratégico y conclusiones.

Con los resultados de la ponderación de cada variable, se identificaron los activos competitivos y la capacidad para crear beneficios (Factor de Optimización) y las condiciones que limitan el desarrollo futuro de la organización (Factor de Riesgo).

<i>Fortalezas</i> 28% +	<i>Oportunidades</i> 26% =	Factor de Optimización 54%
<i>Debilidades</i> 23% +	<i>Amenazas</i> 23% =	Factor de Riesgo 46%

Figura 8 Análisis de Factores

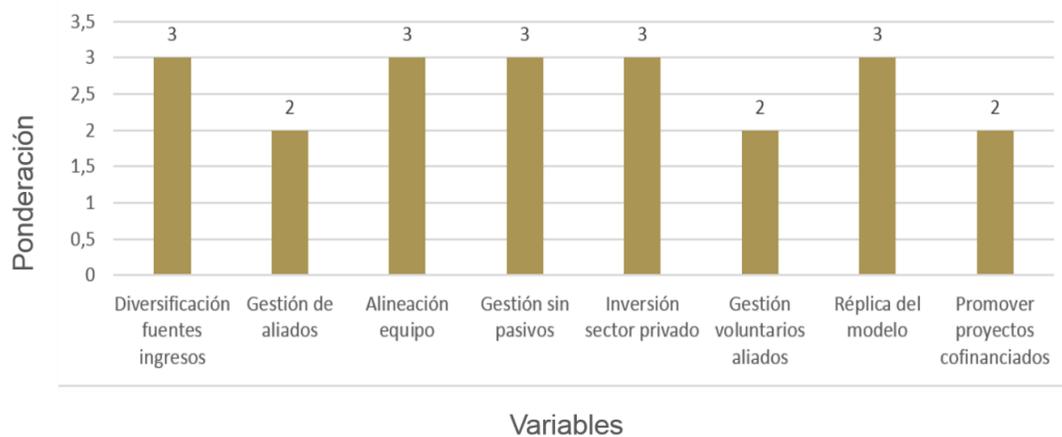


Fuente: Elaboración propia del autor.

El contexto de BiblioSEO, desde el punto de vista de los criterios evaluados, es positivo para su evolución organizacional de acuerdo con los objetivos estratégicos planteados. El Factor de Optimización es mayor al Factor de Riesgo con una diferencia del 8%, demostrando la resiliencia organizacional para adaptarse rápidamente a los cambios que ha presentado el sector de la economía solidaria, e identificar una oportunidad de mercado donde puede generar y capturar valor. No obstante, algunas variables del Factor de Riesgo tienen ponderaciones altas y de no optimizarlas podrían desestabilizar la continuidad de los proyectos y la ejecución de las estrategias de crecimiento.

6.2.1 Factor de Optimización

Figura 9 Gráfica Factor de Optimización.

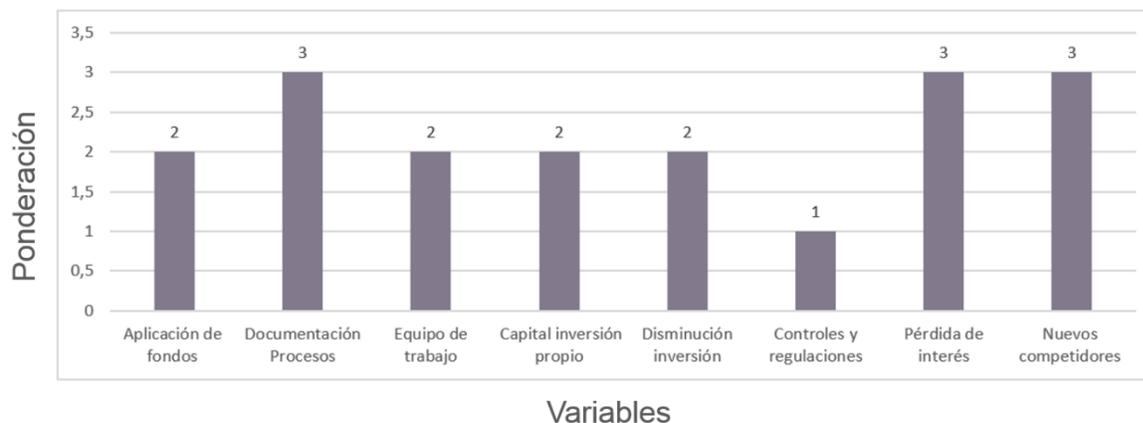


Fuente: Elaboración propia del autor.

A nivel financiero, la Organización evidencia una gestión positiva al no contar con pasivos y definir fuentes de ingresos alternativas que le han permitido mantener su operación interrumpidamente desde su creación, otorgándole autonomía al equipo de socios para tomar decisiones y enfocar sus esfuerzos en maximizar el impacto positivo en la comunidad. La gestión financiera equilibrada, es un aspecto a visibilizar ante posibles inversionistas para que confíen en su transparencia y efectividad en la ejecución de proyectos. Por otro lado, contar con un equipo de socios comprometidos e identificados con el propósito organizacional, es la base para inspirar y despertar el interés en aliados y voluntarios para replicar el modelo en otras comunidades del país.

6.2.2 Factor de Riesgo

Figura 10 Gráfica Factor de Riesgo.



Fuente: Elaboración propia del autor.

Con relación al Factor de Riesgo, la principal debilidad es la falta de documentación de los procesos, programas educativos y modelo de gestión de biblioteca, lo cual puede incidir en la incapacidad para escalar como organización, perder el interés de los aliados actuales y/o abrir la posibilidad que su oferta social sea cubierta por sustitutos que buscan satisfacer las mismas necesidades comunitarias y de inversión social. En la medida que se documenten las lecciones aprendidas, se facilitará la formación y vinculación de multiplicadores y voluntarios al equipo de trabajo y de esta manera destinar esfuerzos para identificar y aplicar a convocatorias y fondos de inversión nacional o internacional.

De acuerdo con los resultados del diagnóstico organizacional se recomienda lo siguiente:

- Fortalecer la capacidad de gestión a nivel administrativa y comunitaria, apalancándose del trabajo de voluntarios que se identifiquen con el propósito organizacional. Debería definir una estrategia para convocar y gestionar el voluntariado cumpliendo las recomendaciones de ley.
- Ampliar la red de aliados, especialmente con organismos del Estado, para aumentar la confianza de inversión, captar el interés de organizaciones internacionales y liderar proyectos cofinanciados.
- Dar prioridad a la gestión del conocimiento organizacional, documentando las experiencias, las lecciones aprendidas y los procesos.
- Diseñar su programa educativo para el desarrollo de las habilidades del liderazgo y emprendimiento en niños y jóvenes, bajo el concepto del hacedor, para fortalecer su propuesta de valor y su ventaja competitiva en el sector.

7. Plan de intervención

Para la construcción conceptual y la caracterización de las habilidades del hacedor, fue necesario identificar la percepción del concepto en la comunidad de la Fundación BiblioSEO, a través de una encuesta cualitativa en la que participaron los roles más cercanos a la organización y quienes hacen parte importante de su gestión. Posteriormente se realizó un análisis comparativo entre la percepción del concepto y los hallazgos teóricos del liderazgo y el emprendimiento abordados en el marco referencial.

La encuesta abordó siete preguntas abiertas con el objetivo de reunir la mayor cantidad de información cualitativa y subjetiva sobre el concepto. Se evitó utilizar listas, definiciones generales o ejemplos explicativos en las preguntas, de tal manera que el encuestado respondiera desde su base de conocimiento de manera libre y sin sesgos teóricos para identificar su perspectiva real sobre el tema. Los participantes se dividieron en cuatro grupos:

Beneficiarios: Se encuestaron a 10 jóvenes y 10 madres de familia, participantes activos de los programas de la Fundación BiblioSEO y con una vinculación mínima de tres años de antigüedad.

Voluntarios: Conformado por 10 estudiantes universitarios, 10 profesionales y 10 docentes que han participado como tutores, mentores o ejecutores de proyectos comunitarios y de emprendimiento con mínimo un año vinculación con BiblioSEO.

Aliados: Conformado por un grupo de 10 participantes entre emprendedores, clientes o inversionistas activos con la Fundación.

Junta Directiva: Compuesta por 5 participantes entre los socios fundadores, asesores y miembros activos de la junta directiva.

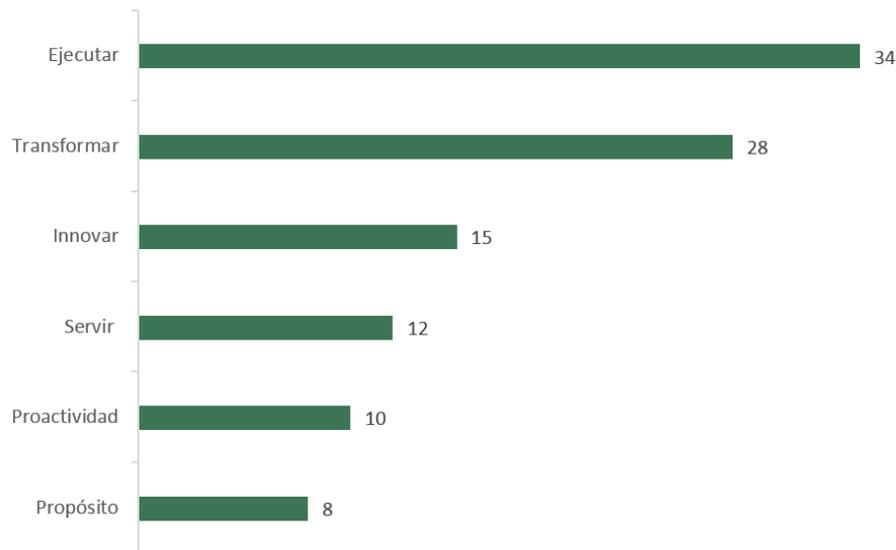
La encuesta se realizó utilizando la herramienta de formulario de Google Drive y con el grupo de beneficios se hizo acompañamiento técnico por la falta de conectividad y de conocimiento en el uso de herramientas online.

7.1 Hacedor: concepto, habilidades y necesidades educativas.

7.1.1 Identificación y análisis de la percepción del concepto

Para el 95% de los encuestados, *hacedor* es una palabra conocida, que además de relacionarla con los programas de BiblioSEO, la han escuchado o utilizado en contextos empresariales, de gestión de equipos de trabajo, procesos de ideación e innovación y en escenarios o actividades religiosas. El otro 5% no recuerda haberlo escuchado o utilizado, pero mencionaron que lo relacionan con actividades y roles de la creación de proyectos o de fases de experimentación. Las palabras con las que asocian el término o las que utilizarían como sinónimo para describirlo, son: ejecutar, transformar, innovar, servir, proactividad, y propósito. En la gráfica se representan y ordenan según el número de veces que fueron utilizadas.

Figura 11 Palabras asociadas al Hacedor.



Fuente: Elaboración propia del autor.

En la pregunta 3 de la encuesta, se les pidió que asociaran el concepto con un oficio o rol de la sociedad y que mencionaran a un referente que lo representara. 45% asoció el término con personas del sector del emprendimiento y los negocios, y que además se han caracterizado por transformar los hábitos de las personas y enfocarse en crear un mundo mejor para todos. Como referentes mencionaron a Bill Gates, Steve Jobs y Elon Musk. 41% lo relacionó con personas que se han destacado por su liderazgo y don de servicio para mejorar la vida de otros. Referenciaron las obras realizadas por el Padre García Herreros y su obra con el Minuto de Dios, el Padre Javier de Nicoló con IDIPRON, y el Padre Francisco Roux por sus contribuciones a la paz y a la verdad en el país. 10% con inventores, por su capacidad para convertir sus ideas en resultados tangibles. Se mencionaron a Leonardo Da Vinci y Thomas Alva Edison. 4% restante no encontró en el momento de diligenciar la encuesta, un referente que representara el concepto.

En la pregunta 4, se preguntó si consideraban que existía alguna relación entre el liderazgo y el emprendimiento con el concepto hacedor. Para el 100% de los encuestados consideran que hay una relación interdependiente entre el liderazgo y el emprendimiento con el concepto. No obstante, para los miembros de la Junta Directiva existe una gran diferencia entre el *hacedor* y el líder, y entre el *hacedor* y el emprendedor, recalcando la importancia de evitar comparaciones por separado, dado que el hacedor es la suma de lo mejor del líder y el emprendedor. En palabras de Andrea Barón, socia fundadora de

Biblioseo, “no todo líder es un emprendedor, dado que carece de interés en aprovechar los beneficios o utilidades de una oportunidad; y no todo emprendedor es un líder, porque su mayor interés está en sacar provecho comercial a una idea y en ocasiones no prima el bien común. Por lo tanto, un hacedor es la suma de los dos.”

Como se mencionó anteriormente, según los argumentos de los encuestados, de la relación de interdependencia entre el liderazgo y el emprendimiento surge el hacedor, porque: actúa con la visión de un líder y define objetivos y metas con la ambición de un emprendedor; emprende con valentía y con el interés de beneficiar a otros; los problemas son su fuente de inspiración para crear, soñar, diseñar, actuar y servir; las ideas las conceptualiza y ejecuta siendo recursivo. Emprende acciones con los recursos que tiene a disposición; inspira con el ejemplo propio y mejora y crece trabajando con otros; y, toma riesgos cuando el beneficio colectivo es mayor que la inacción.

De igual forma, en la pregunta 5, se le pidió a los encuestados que definieran *hacedor* con sus propias palabras y conocimiento sobre el tema. Las respuestas fueron variadas, de tal manera que se agruparon por grupo de encuestados y por rol.

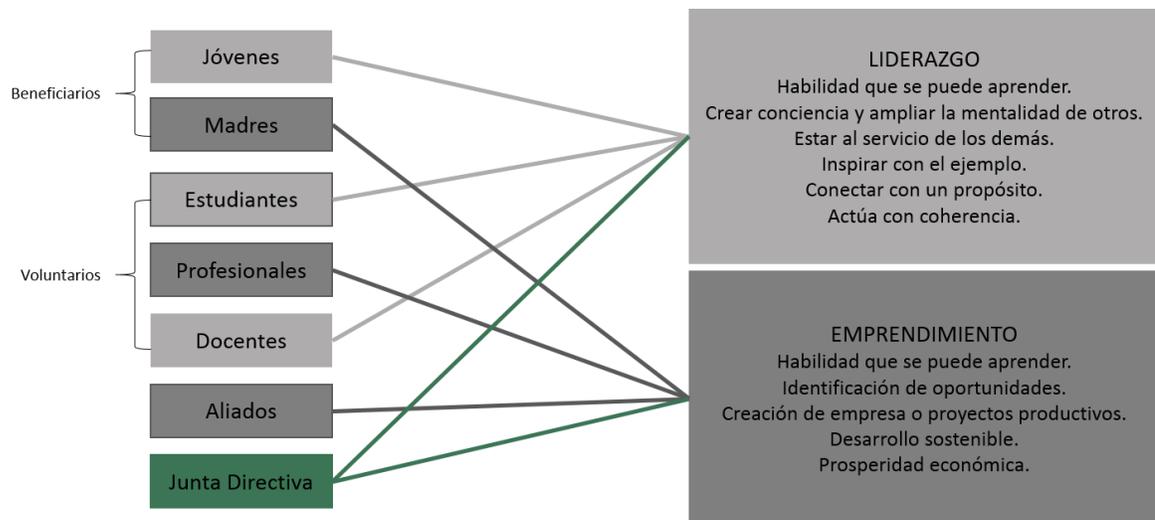
Tabla 7. Definiciones por grupo de encuestados.

Grupo		Definición
Beneficiarios	Jóvenes	Persona autónoma, que rompe paradigmas y sirve a otros sin esperar nada a cambio. Actúa con coherencia y con un propósito claro. Su interés es crear una realidad mejor para todos.
	Madres	Alguien que no desfallece ante las adversidades, siendo recursivo para aprovechar las oportunidades que se le presentan para crear un proyecto o empresa.
Voluntarios	Estudiantes	Persona con la capacidad de convertir sus sueños en proyectos que causan impacto, solucionando una problemática y creando una nueva realidad.
	Docentes	Persona que reconoce e identifica sus talentos, posibilidades y limitaciones, para actuar y crear cambios que beneficien a otros. Siempre se enfoca en ser la mejor versión de sí mismo.
	Profesionales	Persona apasionada con visión, capaz de crear un proyecto productivo e impulsar la economía de su entorno.
Aliados		Persona que ve en las adversidades la oportunidad para actuar con determinación y voluntad. Es alguien que está dispuesto a asumir riesgos y emprender.
Junta Directiva		Protagonista de cambio, con visión, que toma decisiones coherentes, manteniendo un equilibrio entre sus creencias, emociones y acciones. Es el estado mental en el que una persona decide aprovechar una oportunidad en pro del beneficio colectivo, trazando una ruta de trabajo, en la que se caracteriza por su perseverancia y capacidad para crear prosperidad.

Fuente: Elaboración propia del autor.

Al realizar el análisis comparativo de las anteriores definiciones, se corroboró que no existe unidad del concepto entre la comunidad y la visión de hacedor de la Fundación. Al cruzar palabras, cualidades e ideas principales de las definiciones por cada rol, con los conceptos de liderazgo y emprendimiento abordados en el marco de referencia, se evidenció que las percepciones de hacedor estaban divididas y más cercanas a uno de los conceptos y no a la combinación de los dos. Para los jóvenes beneficiarios, docentes y estudiantes universitarios, su percepción es más afín con el concepto de liderazgo; y, las madres, profesionales y aliados con el concepto de emprendimiento. El único grupo que integra los dos conceptos es la junta directiva.

Figura 12 Análisis comparativo de definiciones.



Fuente: Elaboración propia del autor.

Al socializar los hallazgos con la Junta Directiva, se determinó que la falta de un concepto unificado podría ser un obstáculo para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, el desarrollo de la estrategia de comunicación y la medición de la efectividad y el impacto de los programas y servicios educativos. Para dar respuesta a esta necesidad, se construyó un concepto que estandarizara e integrara los diferentes puntos de vista (percepciones de la comunidad, visión organizacional y conceptos teóricos de emprendimiento y liderazgo).

7.1.2 Definición del Hacedor

Para la Fundación BiblioSEO, el concepto hacedor es un elemento transversal en su esencia organizacional. Es la principal ventaja competitiva en su sector económico y la

base para el diseño de su programa educativo, por esta razón y para facilitar su comprensión, el concepto se define desde tres perspectivas: filosofía de vida, habilidad e individuo.

Hacedor – Filosofía de Vida

Filosofía de vida que da sentido a las acciones que una persona emprende y a la forma en cómo se relaciona consigo mismo y con la sociedad. Un hacedor entiende que:

1. Debe servir a su comunidad desde lo mejor que tiene. Su misión es posibilitar a otros a actuar, liderar y ser parte del cambio.
2. Ante los problemas y la adversidad decide ser protagonista y promotor del cambio.
3. Sus decisiones y acciones lo orientan a llevar una vida en coherencia entre lo que dice, siente y piensa para sí mismo y su comunidad.
4. El aprendizaje es continuo y día a día se esfuerza para ser su mejor versión.
5. Su lugar de origen no determina su futuro. Está dispuesto a desafiar creencias y paradigmas que limiten su potencial.
6. Tiene la capacidad de relacionarse, co-crear y construir relaciones de interdependencia para materializar cualquier proyecto.
7. Todo sueño es la oportunidad para crear valor económico y construir un mundo sostenible.

Hacedor – Habilidad

Es el conjunto de habilidades técnicas y sociales que pueden ser aprendidas a través de la práctica y la experiencia por cualquier persona sin distinción de raza, sexo, posición económica o lugar de origen. Consiste en diseñar, crear y ejecutar soluciones innovadoras y sostenibles que den respuesta a los problemas o desafíos del entorno, sirviendo a otros desde lo mejor que se tiene. Su objetivo es alinear la esencia de una persona, conformada por sus sueños, talentos e intereses, con la oportunidad de generar cambios y prosperidad para el beneficio colectivo. Además, son las habilidades que permiten articular el liderazgo y el espíritu emprendedor para iniciar, constituir o ser parte de un proyecto nuevo o existente para adaptarse y sobresalir en un mundo de constantes cambios

Hacedor – Individuo

Se denomina hacedor a aquella persona visionaria, proactiva y capaz de extraer de los problemas, oportunidades para convertir sus sueños en proyectos productivos y provocar cambios positivos que contribuyan a la construcción de un mundo sostenible. Se

caracteriza por su vocación de servicio, coherencia, flexibilidad, capacidad de adaptación, perseverancia, habilidad para unir esfuerzos, trabajar en equipo y actuar bajo los lineamientos de un propósito personal superior a sus intereses individuales.

7.1.3 Habilidades del Hacedor

Con el objetivo de identificar las necesidades educativas, en la pregunta 6, se les pidió a los 65 encuestados que mencionaran, de acuerdo con su criterio, punto de vista, experiencia y necesidades, las habilidades que deberían aprender y desarrollar los niños y jóvenes para educarse como hacedores y personas capaces de adaptarse y sobresalir en un mundo de constantes cambios.

Para facilitar el entendimiento y análisis de los resultados, se agruparon las habilidades por afinidad, jerarquía y se eliminó la sinonimia para utilizar un lenguaje normalizado y evitar confusiones. Habilidades como: robótica, programación, desarrollo de software e inteligencia artificial, se agruparon en gestión de tecnologías; autocontrol, gestión de emociones, motivación, empatía y relaciones interpersonales en inteligencia emocional; disciplina, dedicación, organización y orientación al logro en perseverancia; Soñar, enfoque y ambición en visión; autoestima y seguridad en confianza en sí mismo.

Tabla 8. Necesidades educativas.

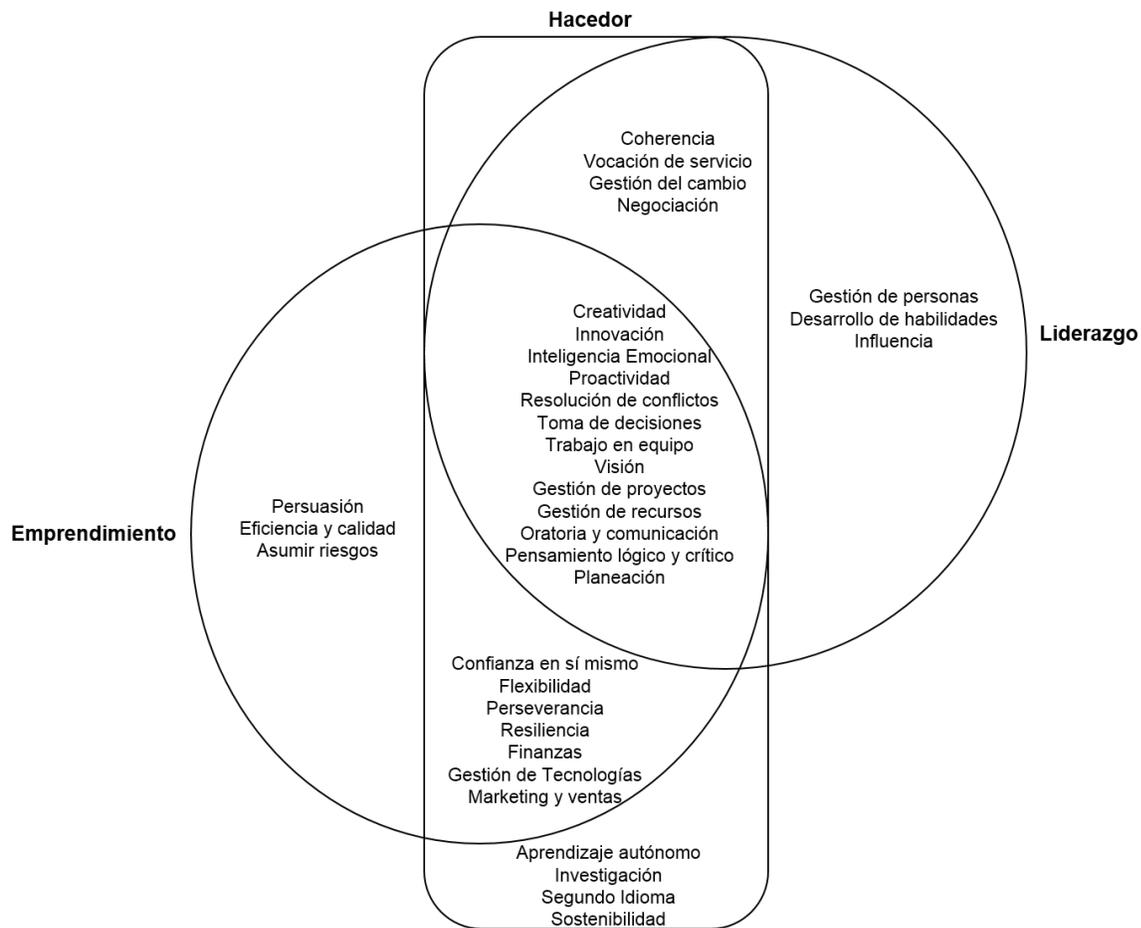
No.	Habilidad	Beneficiarios		Voluntarios			Aliados	Junta Directiva
		Jóvenes	Madres	Docentes	Estudiantes	Profesionales		
1	Aprendizaje autónomo	X		X		X		X
2	Coherencia			X				X
3	Confianza en sí mismo		X	X		X	X	
4	Creatividad	X	X	X		X	X	X
5	Finanzas	X		X		X	X	X
6	Flexibilidad			X	X	X		X
7	Gestión de proyectos	X				X		X
8	Gestión de recursos	X		X	X			
9	Gestión de Tecnologías	X	X	X				X
10	Gestión del cambio					X		
11	Innovación	X					X	X
12	Inteligencia Emocional	X	X		X	X	X	X
13	Investigación			X	X	X		X
14	Marketing y ventas						X	
15	Negociación			X			X	
16	Oratoria y comunicación	X	X		X	X	X	X
17	Pensamiento lógico	X	X	X		X		
18	Perseverancia	X	X				X	X
19	Planeación			X	X			
20	Proactividad	X	X				X	X
21	Resiliencia	X		X	X	X	X	X
22	Resolución de conflictos			X		X	X	
23	Segundo Idioma	X	X	X				X

24	Sostenibilidad	X		X			X	X
25	Toma de decisiones	X	X	X			X	X
26	Trabajo en equipo	X		X		X		X
27	Visión		X	X				X
28	Vocación de servicio	X		X	X			X

Fuente: Elaboración propia del autor.

Al comparar los resultados con los estudios teóricos del marco referencial, se identificó una coincidencia del 85% entre las habilidades de liderazgo y emprendimiento con las sugeridas para el hacedor. Aprendizaje autónomo, investigación, segundo idioma y sostenibilidad, son las habilidades que difieren de los autores pero que hacen parte de las necesidades educativas de la comunidad.

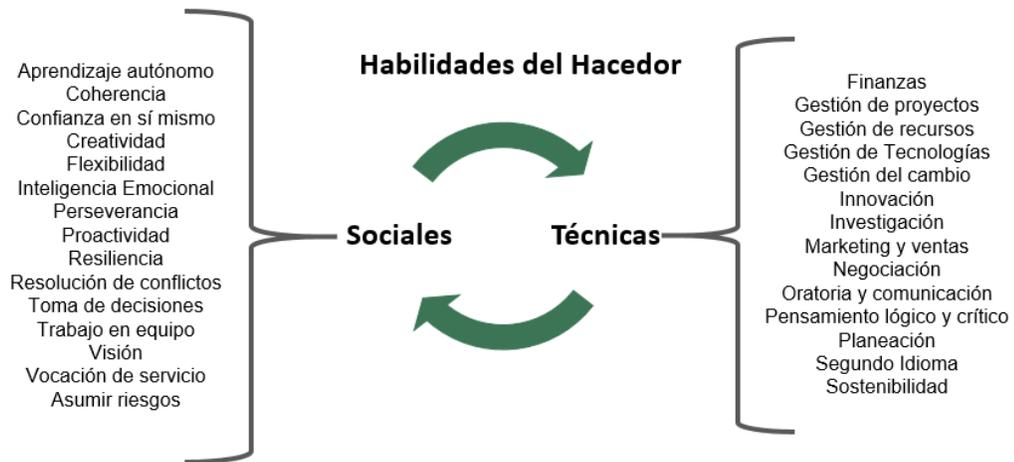
Figura 13 Análisis comparativo necesidades educativas del hacedor



Fuente: Elaboración propia del autor.

Al socializar las respuestas con la Junta Directiva, la Fundación decidió clasificar las habilidades en dos grupos: sociales y técnicas. Así mismo, agregó asumir riesgos, habilidad del emprendimiento, a la lista de habilidades identificadas.

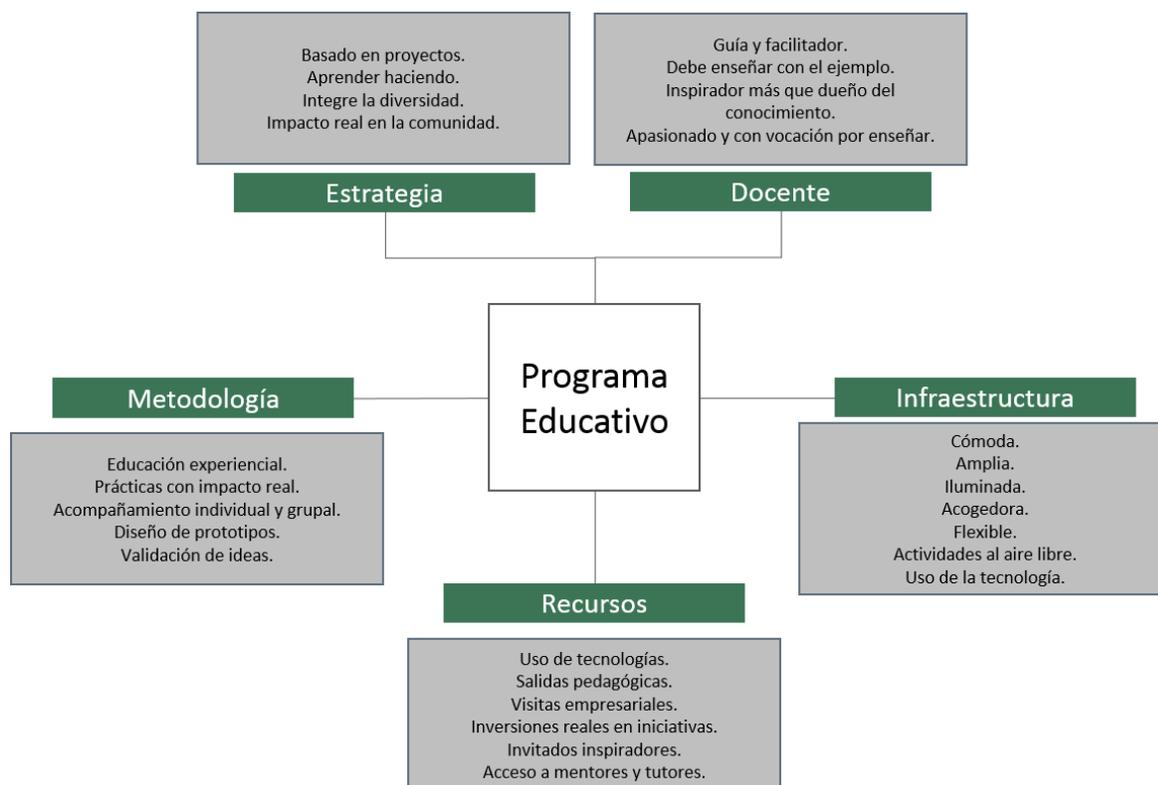
Figura 14 Habilidades del Hacedor.



Fuente: Elaboración propia del autor.

Finalmente, en la pregunta siete, se les solicitó a los encuestados que mencionaran las características y aspectos que debería contemplar un programa educativo para que sea efectivo en el desarrollo de habilidades en niños y jóvenes. Los hallazgos se categorizaron en componentes, características, relación lógica y estructurada, los cuales son el insumo para el diseño del programa.

Figura 15 Necesidades Educativas.



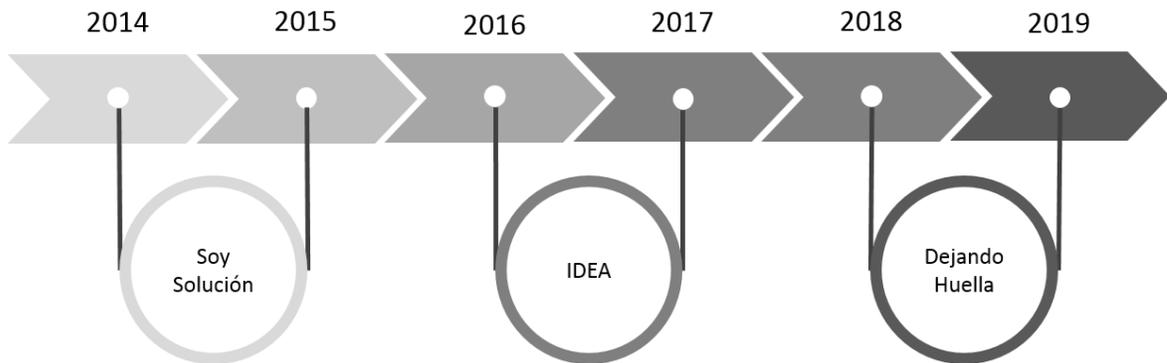
Fuente: Elaboración propia del autor.

7.2 Programa educativo para el desarrollo de las habilidades del Hacedor

7.2.1 Antecedentes del programa

El interés por consolidar experiencias y ofertas educativas que fomenten la creatividad y amplíen la visión de vida en niños y jóvenes, ha sido el motivo de la Fundación BiblioSEO desde su creación en el 2009. Por tal razón, es necesario para el diseño del Programa Hacedores, identificar, caracterizar y tomar como base las experiencias y lecciones aprendidas de las ofertas educativas que han incidido en el crecimiento de la organización. Entre el año 2014 y 2019 se han diseñado 3 estrategias educativas para el fomento del liderazgo y el emprendimiento, cada una complementando a la anterior.

Figura 16 Línea de tiempo de antecedentes.



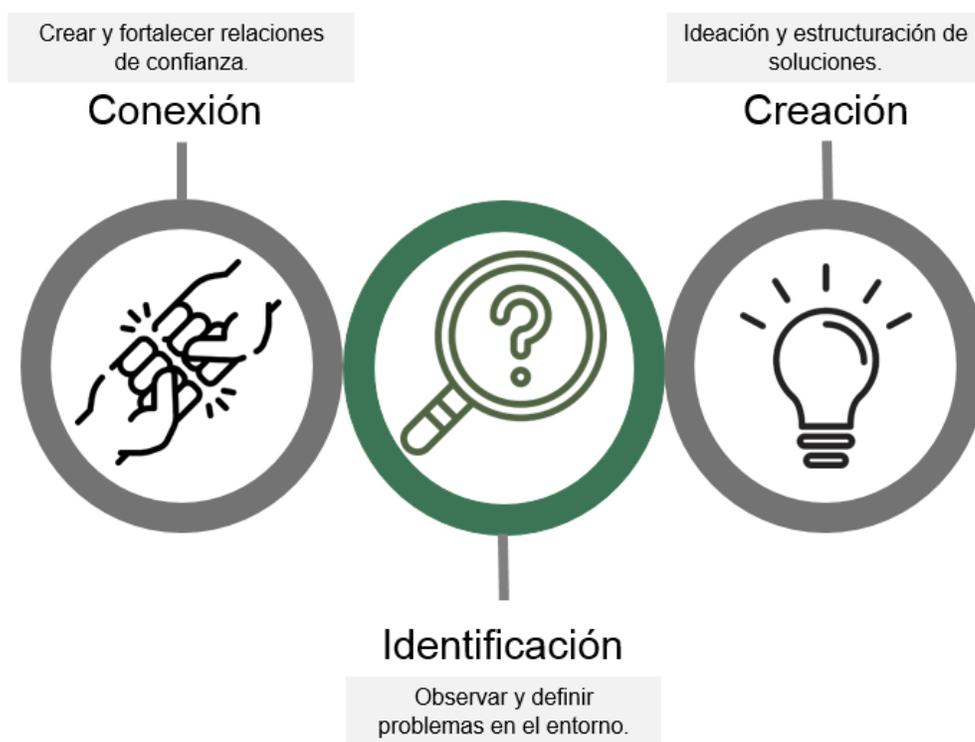
Fuente: Elaboración propia del autor.

Soy Solución

Fue la primera oferta educativa estructurada como un curso que se desarrolló en alianza con el programa Avancemos, de Ashoka Colombia, con el interés de fomentar la iniciativa y el liderazgo comunitario en 15 niños y jóvenes de la Vereda Quiba Guabal entre los 10 y 15 años de edad. A través de actividades lúdicas y ejercicios de integración, los jóvenes identificaban sus pasiones personales y los problemas del entorno, para estructurar un proyecto o iniciativa que impactara su comunidad. Esto logró despertar el interés de los participantes, quienes encontraron en la Biblioteca de la Creatividad un espacio de confianza y una opción para invertir su tiempo libre.

El curso se estructuró en tres fases (conexión, identificación y creación) con una duración de 3 meses cada una. Las clases se desarrollaban quincenalmente, los días sábados entre las 9 am y las 12pm por dos facilitadores.

Figura 17 Fases Soy Solución.



Fuente: Elaboración propia del autor.

Conexión: creación y fortalecimiento de las relaciones de confianza entre los participantes. A través de juegos y retos grupales al aire libre, se abordaban temáticas y herramientas para reconocer y gestionar emociones, crear conversaciones con otros, definir acuerdos e identificar pasiones, talentos e intereses.

Identificación: utilizando instrumentos de recolección de información como diarios de campo, encuestas y entrevistas, los jóvenes interactuaban con la comunidad para identificar y clasificar los problemas que más los afectaban.

Creación: los jóvenes conformaban equipos de trabajo de acuerdo con sus pasiones y el interés por abordar un problema puntual. Con la orientación del facilitador, los equipos creaban propuestas de solución, las cuales debían quedar documentadas en un documento resumen de proyecto que detallara el objetivo, el problema a solucionar con un cronograma de trabajo y un listado de recursos. Con la presentación de este documento se daba por terminado el proceso.

Proyectos como Revivo, Contacto, Perritos con Dueño y Yo Decido, fueron el resultado del proceso y los que establecieron el punto de partida para evolucionar con la oferta educativa de la Fundación. El programa estaba pensado para desarrollarse en un periodo corto y no se tenía contemplado una fase posterior a la estructuración del proyecto. No estaba contemplada la etapa de ejecución, lo que provocó que más del 50% de los jóvenes abandonaran el proceso. Frente a esta situación, la Fundación convocó a nuevos participantes y decidió crear espacios para la experimentación y el desarrollo de la inteligencia emocional, siendo la evolución a la estrategia IDEA.

IDEA

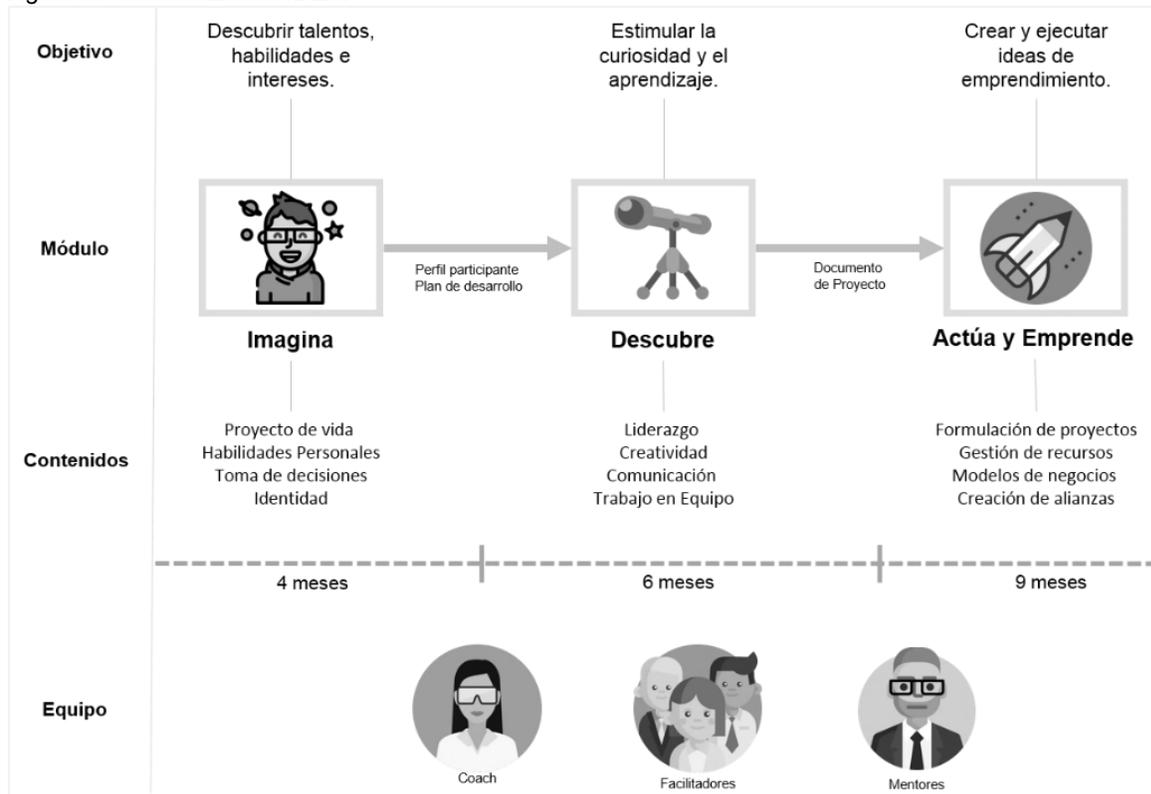
Entre el 2016 y 2017, se diseñó e implementó la estrategia educativa IDEA. Fue un proceso de 19 meses dirigido a 25 niños y jóvenes entre los 8 y 16 años con el objetivo de desarrollar sus habilidades socioemocionales especialmente las relacionadas con el emprendimiento y el liderazgo, y complementar la educación del colegio. Los encuentros grupales se realizaban los días sábados entre las 9 y 12 del mediodía; y los acompañamientos individuales entre lunes y viernes en un horario contrario a la jornada del colegio. A diferencia de Soy Solución, el acompañamiento individual fue la prioridad para identificar necesidades, intereses y el ritmo de aprendizaje de cada niño. Esto permitió ajustar los contenidos y talleres con el objetivo de fortalecer la inteligencia emocional, la resiliencia y el esfuerzo sostenido.

En los encuentros grupales se hizo uso de retos experienciales para abordar, de manera transversal, contenidos técnicos y el desarrollo de las habilidades socioemocionales. Las ideas, iniciativas o proyectos se estructuraban con el interés de ponerse en práctica y generar un impacto directo en la comunidad. Los niños y jóvenes reconocían que este espacio era importante para ellos porque aprendían haciendo. Seguían un ciclo constante de idear, prototipar, validar, corregir e implementar.

Además de los facilitadores de los talleres, se incorporaron dos nuevos roles al equipo de trabajo: coach y mentor. El primero se encargaba del acompañamiento emocional individual. A través de conversaciones privadas buscaba orientar a los niños para fortalecer su toma de decisiones y la construcción de un proyecto de vida. El segundo realizaba los encuentros por equipos de trabajo para inspirarlos con su historia personal, orientarlos y fortalecer sus ideas de emprendimiento.

IDEA se desarrollaba en tres módulos siguiendo una malla curricular con contenidos temáticos que mezclaban las herramientas técnicas con las emocionales.

Figura 18 Caracterización IDEA.



Fuente: Elaboración propia del autor.

Módulo Imagina: Con una duración de 4 meses divididos en 16 encuentros semanales, buscaba que los participantes descubrieran sus talentos, habilidades e intereses personales. Los niños y jóvenes a través de actividades y ejercicios de reflexión, reconocían su historia familiar, sus valores, principios, creencias y aspiraciones. El rol del coach fue de vital importancia para crear y acompañar los espacios de introspección. Como resultado de este módulo, quedaba un informe con el perfil individual de cada niño y un plan de desarrollo personal.

Módulo Descubre: Con una duración de 6 meses divididos en 24 talleres. Su objetivo se centraba en estimular en los niños la curiosidad y el deseo de aprender sobre sí mismo y su comunidad. Los talleres semanales estaban diseñados para identificar oportunidades de impacto en la comunidad y la ideación e implementación de iniciativas para solucionar

los problemas del entorno. Trabajo en equipo, comunicación, gestión de recursos, tolerancia al fracaso y la empatía fueron las principales habilidades desarrolladas en cada espacio. El rol de mentor fue de vital importancia para acompañar los procesos de innovación, gestión de recursos y ejecución. Como resultado de este módulo, quedaba un documento resumen de las iniciativas junto con su impacto.

Emprende y Actúa: Con una duración de 9 meses divididos en 36 talleres semanales. El objetivo de este módulo era motivar la creación de ideas de emprendimiento como solución a los problemas de la comunidad. Gestión de presupuesto, diseños de modelos de negocio y postulación a fondos de inversión, fueron los temas más relevantes. Se conformaban equipos de trabajo de acuerdo con la afinidad de intereses y talentos, y a través de retos, cada proyecto debía diseñar estrategias de sostenibilidad para su idea. Como resultado de este módulo, quedaban los proyectos estructurados y las evidencias fotográficas y en vídeo de las acciones realizadas en la comunidad.

IDEA mantuvo la continuidad del 85% de los participantes durante su desarrollo. Se crearon más de 10 proyectos e iniciativas de emprendimiento social que impactaron positivamente la comunidad y logró gestionar más de \$120 millones de pesos en inversión, distribuidos en recursos económicos y aportes en especie. La estrategia fue reconocida como una innovación educativa con el premio Escuela Emprendedora en la categoría Planeta con un incentivo de \$2000 dólares. Así mismo 5 iniciativas de los niños y jóvenes fueron ganadoras de las Becas Disney Amigos Por El Mundo con incentivos de \$500 dólares cada una. El proyecto de mayor impacto y resultado del proceso fue Sentido Guabal, un emprendimiento que logró abrir el primer restaurante mexicano en la parte alta de Ciudad Bolívar. Un inversionista decidió invertir \$20 millones de pesos en una franquicia de restaurante que fue administrada por dos mamás de los jóvenes participantes.

Esto captó la atención de organizaciones interesadas en replicar IDEA en otras comunidades y ampliar su cobertura. Sin embargo, la complejidad del proceso, la especialidad de los facilitadores y la inversión que requería para mantener la misma calidad y acompañamiento, hacían imposible su escalabilidad. De igual manera, la mezcla de edades se convertía en ocasiones, en un obstáculo dado que las necesidades e interés eran diferentes y se tendía a descuidar a los más pequeños.

La Fundación Dividendo Por Colombia, operador del proyecto BTE de Johnson & Johnson en Colombia, y el Programa Totto al Tablero de la Fundación Semilla & Fruto, financiado por el programa de responsabilidad social de Nalsani SAS, mostraron interés en la estrategia y le solicitaron a la Fundación BiblioSEO el diseño de una propuesta para replicar su experiencia con 50 jóvenes en Yumbo, Valle y 20 jóvenes en el barrio La Cristalina, Soacha. Esto impulsó la evolución de la estrategia IDEA a Dejando Huella.

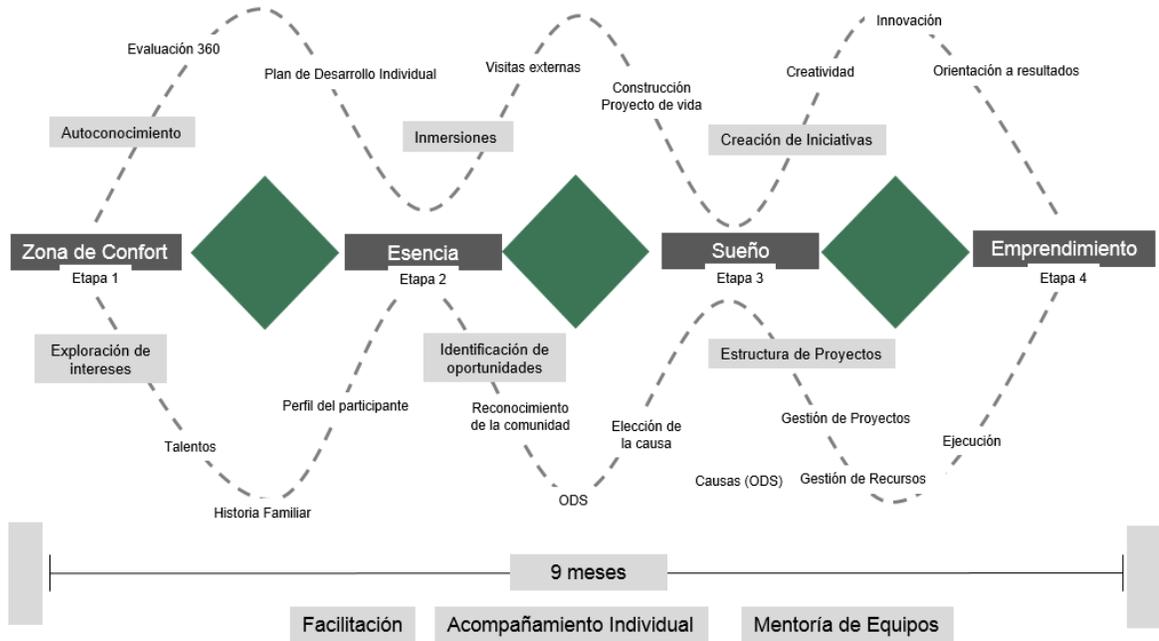
Dejando Huella

Entre el 2018 y 2019, se implementó una nueva versión del proceso educativo en emprendimiento y liderazgo con el nombre Dejando Huella. Estuvo dirigido a jóvenes entre los 15 y 18 años de edad que estuvieran finalizando sus estudios de bachillerato, con el objetivo de acompañarlos a descubrir, diseñar e implementar su proyecto de vida. Este nuevo enfoque, surgió luego analizar las necesidades de las fundaciones interesadas en replicar la experiencia educativa de BiblioSEO en sus comunidades. El principal problema que buscaban solucionar era la alta deserción escolar de sus beneficiarios que cursaban décimo y undécimo, que según estas fundaciones, era provocada por la falta de un proyecto de vida y de las habilidades necesarias para ponerlo en práctica.

El proceso se redujo a más de la mitad en comparación con IDEA. Pasó de 19 a 9 meses para su implementación, siendo más eficiente en el desarrollo de contenidos y en el uso de recursos y presupuesto. Así fue como inició su implementación en dos comunidades nuevas: Yumbo, Valle del Cauca, con la financiación de Johnson & Johnson y la coordinación de la Fundación Dividendo Por Colombia; y La Cristalina, Soacha, con la financiación de Nalsani SAS y la coordinación de la Fundación Semilla & Fruto.

El proceso se estructuró en 4 etapas que se desarrollaban en compañía de facilitadores, mentores y coaches, y siguiendo un proceso de divergencia y convergencia que permitía ampliar la visión de vida de los jóvenes y la capacidad para identificar oportunidades.

Figura 19 Caracterización Dejando Huella



Fuente: Elaboración propia del autor.

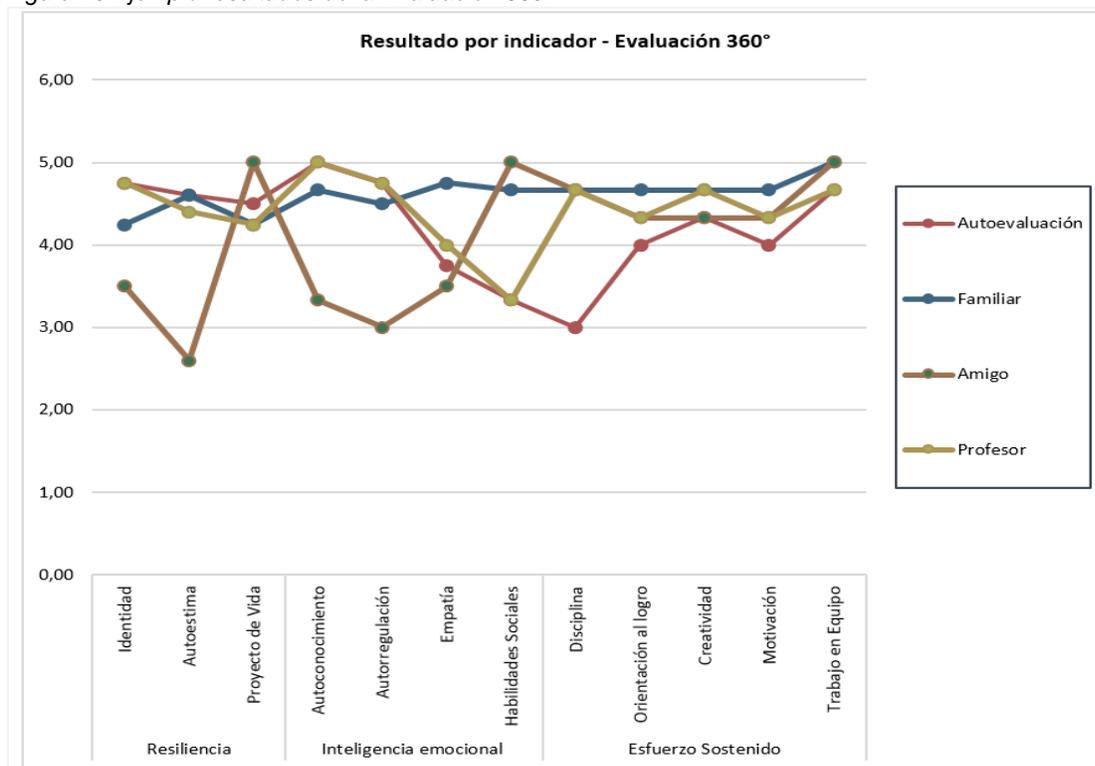
Zona de Confort: Está compuesta por 8 encuentros presenciales de 2 horas cada uno. A través de ejercicios de introspección y actividades experienciales, los jóvenes identifican sus talentos, habilidades, intereses y oportunidades de mejora a nivel personal. Para evidenciar el impacto del proceso e identificar las habilidades a desarrollar, la Fundación diseñó una evaluación 360 que evalúa tres variables: Inteligencia emocional, esfuerzo sostenido y resiliencia. Este instrumento consta de 52 preguntas que evalúan comportamientos de acuerdo con cada variable. Permite tener un diagnóstico integral de la situación actual de cada joven, quien es evaluado por un familiar, un profesor, un amigo y su autoevaluación. Las variables están compuestas por un conjunto de habilidades definidas y cuantificadas por la organización para que sus resultados sean utilizados en el diseño de los planes de desarrollo individual.

Tabla 9. Variables y habilidades Dejando Huella.

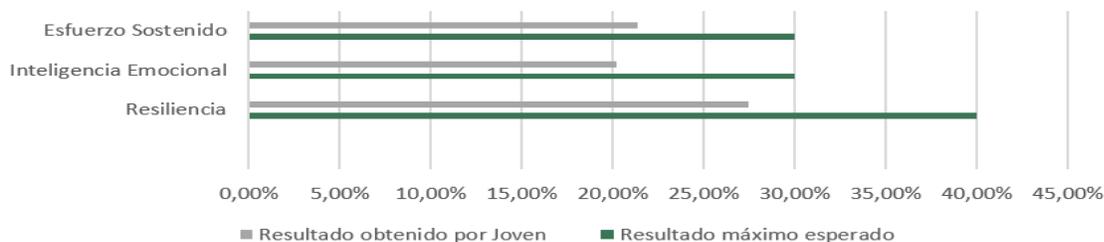
Variable	Habilidad	Porcentaje
Resiliencia (40%)	Identidad	15%
	Autoestima	15%
	Proyecto de Vida	10%
Inteligencia emocional (30%)	Autoconocimiento	8%
	Autoregulación	6%
	Empatía	8%
	Habilidades Sociales	6%
Esfuerzo Sostenido (30%)	Disciplina	6%
	Orientación al logro	6%
	Creatividad	6%
	Motivación	6%
	Trabajo en Equipo	6%

Fuente: Elaboración propia del autor.

Figura 20 Ejemplo resultados de la Evaluación 360.



Resultado obtenido total v/s Resultado esperado



Fuente: Elaboración propia del autor.

Cada joven recibe acompañamiento personalizado con un coach, quien retroalimenta los resultados de la evaluación con el objetivo de definir un plan de desarrollo que fortalezca alguna de las habilidades que deba mejorar. De manera simultánea, los jóvenes desarrollan actividades grupales que fortalecen su confianza, comunicación y autoestima. Como resultado de esta etapa queda un perfil de cada participante que reúne la evaluación 360, el plan desarrollo, su historia familiar y una descripción autobiográfica.

Esencia: En esta etapa los jóvenes exploran y conocen otros espacios diferentes al contexto de su comunidad. Se realizan inmersiones y visitas a universidades, empresas y comunidades para ampliar su visión e información sobre las oportunidades y posibilidades que la sociedad tiene disponible para ellos. Igualmente, se crean espacios de inspiración con invitados espaciales como líderes, emprendedores, empresarios o profesionales destacados para que compartan sus historias de vida y el recorrido que siguieron para alcanzar sus metas de vida. Esto les muestra a los jóvenes diferentes caminos, estrategias y alternativas sobre lo importante de construir un proyecto de vida.

En el proceso convergente de esta etapa, los jóvenes acceden a mentorías personalizadas con voluntarios corporativos profesionales, interesados en acompañar la construcción del proyecto de vida. Como resultado queda un documento que resume los objetivos y metas que persigue cada uno de los jóvenes.

Sueño: Los jóvenes tienen el reto de estructurar y diseñar, de acuerdo con su proyecto de vida, una idea de emprendimiento que impacte positivamente su comunidad. Junto con sus mentores y facilitadores, exploran opciones y alternativas para emprender y solucionar una problemática específica que esté alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Se crean espacios de ideación utilizando metodologías y herramientas de innovación. Como resultado, los jóvenes elaboran un documento que condensa los objetivos de la idea de emprendimiento, la descripción de la oportunidad, la identificación del problema y los recursos que necesita para ejecutar. De igual forma, lista las estrategias que diseñó para alcanzar los objetivos personales que se trazó en su proyecto de vida.

Emprendimiento: Finalmente, los jóvenes reciben acompañamiento y mentoría para diseñar modelos de negocio sostenibles, gestión de recursos, validación de las ideas y comercialización de un producto mínimo viable con clientes reales. Más allá de crear o consolidar emprendimientos, el objetivo es desarrollar en los jóvenes las competencias

básicas para crear y estructurar proyectos. No obstante, con los jóvenes interesados en continuar con sus ideas de emprendimiento, la Fundación los contacta con organizaciones aliadas para su consolidación y aceleración.

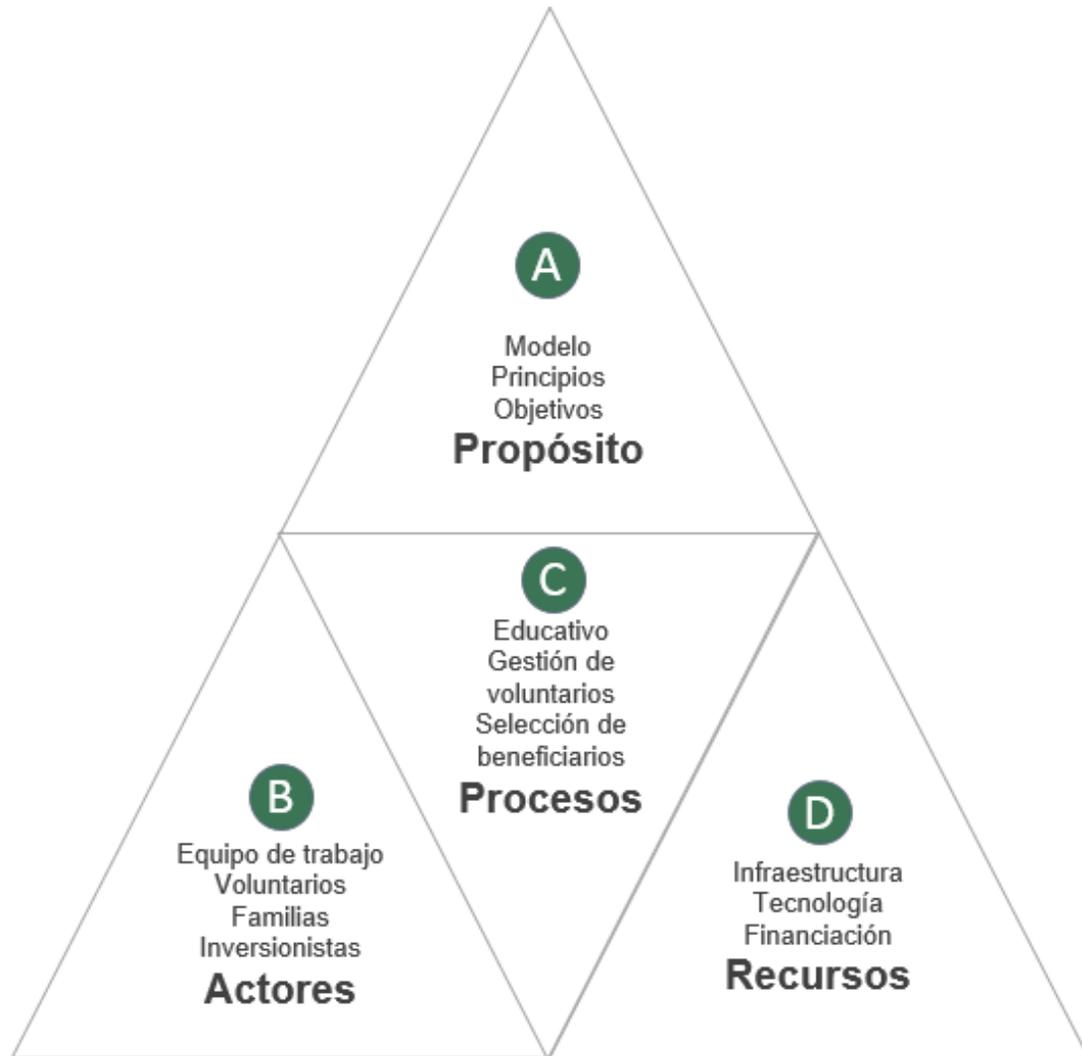
Los resultados de este proceso han sido positivos logrando índices satisfactorios contra la deserción escolar. En los procesos de Quiba y Soacha el 100% de los jóvenes culminaron su bachillerato. Algunos de ellos accedieron a oportunidades de educación superior a nivel técnico y profesional, otros decidieron emprender o vincularse a una oportunidad laboral. En Yumbo, el 90% de los participantes se graduaron de undécimo, pero infortunadamente, por terminación del contrato, aún no se cuenta con un seguimiento sobre las decisiones tomadas por los jóvenes después de finalizar el colegio.

En este momento ideas de emprendimiento como Ultreia, una productora de contenidos digitales; Aldea de la Hoja, un servicio de reciclaje para empresas; y Kraak, una propuesta de entrenamiento deportivo, están en proceso de consolidación y reciben acompañamiento con mentores especializados en cada tema. Desde el punto de vista estratégico de BiblioSEO, Dejando Huella ha encontrado una oportunidad en el sector educativo para replicarse y ser implementado en colegios, universidades, fundaciones y bibliotecas. Sin embargo, debe brindar la estructura, los principios, contenidos e instrumentos para que capture el interés de los inversionistas o clientes y decidan implementarlo.

7.2.2 Diseño Programa Educativo Hacedores

Para ampliar la cobertura y el impacto educativo de la Fundación BiblioSEO, de acuerdo con su visión estratégica, es necesario diseñar una estructura sólida que se fundamente en su experiencia y las lecciones aprendidas en los últimos 6 años. En este sentido, la arquitectura del Programa Educativo Hacedores está compuesta por cuatro pilares que estandarizan y facilitan su entendimiento y posterior escalabilidad. Dichos pilares establecen: el propósito, objetivos, principios y dimensiones; los lineamientos para el diseño e implementación de las experiencias educativas; el equipo de trabajo y la comunidad de beneficiarios; los procesos y contenidos a desarrollar; y, los recursos necesarios para su implementación y sostenibilidad.

Figura 21 Arquitectura Programa Hacedores.



Fuente: Elaboración propia del autor.

A. Propósito Educativo

Educar a niños y jóvenes entre los 10 y 18 años de edad como Hacedores capaces de liderar el cambio, impulsar el desarrollo sostenible y servir a su comunidad desde lo mejor de su ser.

Objetivos y resultados esperados

Tabla 10. Objetivos del programa, resultados e indicadores.

Objetivos del programa	Resultado Esperado	Indicadores
Desarrollar las habilidades sociales y técnicas del Hacedor para que los niños y jóvenes se adapten al cambio e identifiquen y aprovechen las oportunidades que les brinda el entorno.	Niños y jóvenes conscientes de sus fortalezas y oportunidades de mejora de acuerdo con el nivel de desarrollo de sus habilidades sociales y técnicas.	Porcentajes de desarrollo y monitoreo de la Evaluación 360 (Anexo B).
Fomentar y apoyar la creación y desarrollo de iniciativas, proyectos y emprendimientos sostenibles y de transformación social liderados por los niños y jóvenes.	<i>Proyectos de emprendimiento sostenibles con modelos de negocio validados en el mercado y con acceso a financiación.</i>	<i>Número de horas de mentorías por proyecto. Número de proyectos de emprendimientos planteados. Porcentaje de emprendimientos acelerados. Total de recursos de inversión por proyecto.</i>
Facilitar herramientas y medios para el diseño, estructura y posterior ejecución de los proyectos de vida de los jóvenes Hacedores.	<i>Jóvenes con proyectos de vida estructurados con objetivos, estrategias, cronograma, plan de ejecución y red de aliados y contactos.</i>	<i>Número de horas de mentoría. Número de horas de coaching. Total de recursos de inversión por proyecto de vida. Porcentaje de egresados del programa con proyecto de vida documentado. Meta 100%. Porcentaje de egresados del programa que se gradúan del colegio. Meta 100%.</i>
Fortalecer la identidad y sentido de pertenencia de los Hacedores por su comunidad.	<i>Iniciativas sociales lideradas por los hacedores con el interés de solucionar las problemáticas de su entorno.</i>	<i>Número de iniciativas creadas y desarrolladas en la comunidad. Número de voluntarios vinculados por iniciativa. Número de horas de trabajo comunitario. Total de recursos gestionados e invertidos por iniciativa.</i>
Diseñar, adaptar e implementar metodologías y estrategias educativas que fortalezcan y complementen la pertinencia de los procesos de aprendizaje y enseñanza del Programa Hacedores.	<i>Programa educativo actualizado y flexible de acuerdo con el contexto de las comunidades donde se implemente.</i>	<i>Número de horas de investigación y adaptación de metodologías educativas al programa. Documento de mejoras y actualizaciones del programa.</i>

Principios

Educación para la coherencia personal. El programa debe crear experiencias educativas que orienten a los Hacedores a llevar un estilo de vida coherente, en el que sus decisiones y acciones sean el reflejo de su forma de pensar, sentir y comunicar. Los niños y jóvenes deben ser conscientes de su esencia y de la forma en la que se relacionan con otros para actuar en armonía con sus principios, valores e interés genuino de servir.

Educación como protagonista. El interés por el bienestar colectivo debe guiar el proceso educativo, de tal manera que las adversidades y los problemas sociales sean vistos como oportunidades de desarrollo. Un niño o joven Hacedor debe caracterizarse por su proactividad y convicción para ser protagonista y promotor del cambio.

Educación para trascender. La educación como Hacedor debe posibilitar a los niños y jóvenes para desafiar las creencias y paradigmas que limiten su potencial y capacidad para trascender. Un Hacedor entiende que: su lugar de origen no determina su futuro; el aprendizaje continuo es su mejor herramienta para ser su mejor versión; sus sueños pueden ser rentables; y en los problemas encuentra una oportunidad para dejar huella construyendo un mundo más sostenible.

Educación para co-crear. Los proyectos, iniciativas y emprendimientos deben ser el resultado de la diversidad, la creación colectiva, el trabajo en equipo, la interdependencia y el interés genuino de los Hacedores para servir a su comunidad desde su esencia. El programa debe crear el ambiente propicio para que los niños y jóvenes aprendan a liderar con humildad y con la necesidad de posibilitar actuar a otros y ser parte del cambio.

Modelo del Programa

La educación del Hacedor es un proceso permanente, que hará parte de los niños y jóvenes durante toda su vida. La experiencia que se adquiere con el tiempo y la práctica, serán la única opción para alcanzar su potencial de impactar y transformar. En este sentido el Programa Educativo Hacedores es el inicio de un aprendizaje para toda la vida, que entrega las herramientas y conocimientos de base para que el Hacedor busque de forma continua ser la mejor versión de sí mismo.

El programa toma como punto de partida la individualidad y la esencia del participante, quien a través del acompañamiento y la experiencia educativa, fortalecerá su interior y visión de sí mismo y posteriormente su relación con otros y con su entorno. Con el interés

de ofrecer una educación integral, la Fundación BiblioSEO se interesa en fortalecer 4 dimensiones del ser, a través de un proceso divergente y de desarrollo en espiral, que les permita a los niños y jóvenes ampliar su visión de vida, posibilitarlos para crear sinergias e interesarlos para servir genuinamente a otros.

Figura 22 Modelo Hacedores.



Fuente: Elaboración propia del autor.

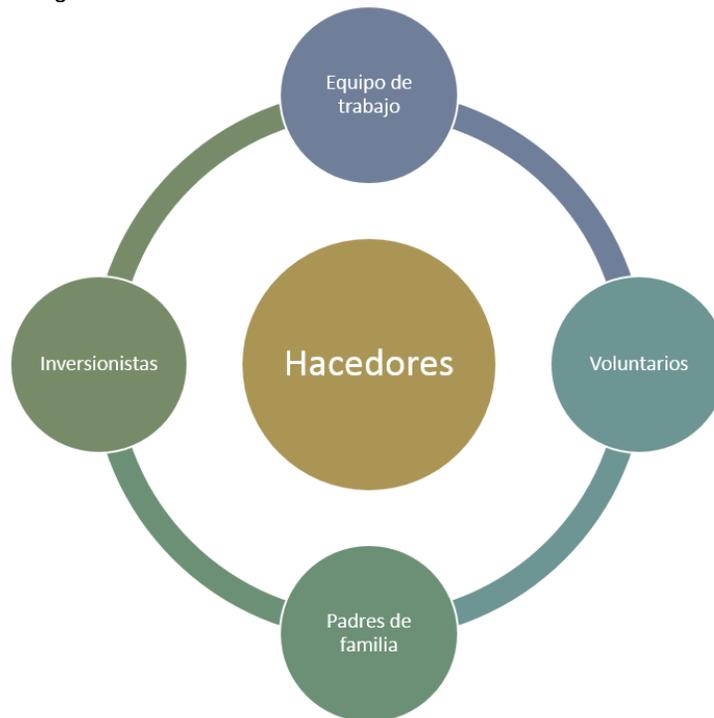
- **Personal:** Es el centro de la coherencia del Hacedor que lo motiva a ampliar su conocimiento sobre sí mismo, y a encontrar su rol protagónico en la sociedad. Hace referencia a su capacidad de introspección para reconocer conscientemente sus principios, valores, sueños y creencias, y afinar lo que piensa con sus emociones.
- **Social:** Hace referencia a la capacidad de un Hacedor para comprender y entender las necesidades y emociones de las personas con las que se relaciona. Fortalece la empatía para crear sinergias, relaciones de largo plazo, servir genuinamente y valorar la diversidad.

- *Intelectual*: Es la capacidad del Hacedor para aprender, apropiarse y dominar las habilidades técnicas que le permitirán desarrollar su futuro profesional, y adaptarse a los cambios sociales, ambientales, económicos y tecnológicos de su entorno.
- *Sostenibilidad*: El estilo de vida de un Hacedor debe ser respetuoso con el mundo exterior y un ejemplo para otros. Esta dimensión hace referencia a su capacidad para identificar oportunidades de cambio, crear, liderar o sumarse a un emprendimiento nuevo o existente que busque el beneficio colectivo.

B. Actores

El éxito del Programa Educativo Hacedores depende de la sinergia y alineación entre el equipo de trabajo, los voluntarios, beneficiarios e inversionistas o patrocinadores. De no ser así, es poco probable que se cumplan con los objetivos educativos y de transformación social.

Figura 23 Actores del Programa Educativo Hacedores.



Fuente: Elaboración propia del autor.

El equipo de trabajo, compuesto por la coordinación y los facilitadores, está vinculado directamente a Biblioseo y debe conocer el detalle del programa, para liderar su implementación e integrar a los demás actores del proceso para su desarrollo. La coordinación se encargará de: liderar los procesos de convocatoria e inscripción de los niños y jóvenes interesados en el Programa; gestionar el proceso de voluntariado; realizar

los seguimientos y acompañamientos a las familias de los niños y jóvenes beneficiarios; gestionar recursos de financiación para el programa; visibilizar y comunicar los resultados de gestión e impacto del programa; y, elaborar los informes de ejecución del programa.

Los facilitadores se encargarán de: diseñar y desarrollar los encuentros y talleres con los niños y jóvenes de acuerdo con las fases y ciclos del proceso educativo; programar las sesiones de tutoría, mentoría y coaching entre los voluntarios y los beneficiarios; monitorear la participación y asistencia de los niños y jóvenes a los encuentros y sesiones programadas; y, gestionar la información y datos de cada participante, especialmente los resultados de la Evaluación 360 y el seguimiento de los planes de desarrollo.

Los voluntarios serán personas interesadas en compartir, sin retribución monetaria, sus conocimientos, tiempo y contactos, como tutores, mentores o coaches de acuerdo con el perfil que necesite el Programa. Un tutor es aquella persona experta en un área específica del conocimiento que acompaña a los Hacedores a nivel grupal para desarrollar sus habilidades técnicas y fortalecer sus ideas, iniciativas y proyectos.

Un mentor es una persona con experiencia, que ha fracasado y alcanzado los logros importantes para sí mismo, su comunidad o emprendimiento, y quien a través de su historia de vida inspira a los Hacedores a soñar, ampliando su visión de vida con alternativas y estrategias diferentes para cumplir las metas u objetivos de vida. Su principal función es acompañar de manera individual a los jóvenes Hacedores a estructurar y construir su proyecto de vida. Un Coach es una persona certificada o en proceso de certificación formal, que acredite sus conocimientos y competencias para acompañar de manera individual a los jóvenes en el fortalecimiento de sus habilidades sociales, la definición de planes de desarrollo y el cumplimiento de sus objetivos personales.

Los padres de familia de los Hacedores desempeñan una labor indispensable para acelerar y apropiar las habilidades del Hacedor en su hogar. El rol de acudiente responsable y quien será el punto de contacto con el Programa, debe asumirlo preferiblemente, la mamá o el papá. En caso que ninguno de los dos padres puedan hacerlo por ausencia o por no vivir con el niño o joven, el rol lo podrá asumir quien ejerza autoridad sobre el participante. El acudiente se compromete a realizar el seguimiento de compromisos, autorizar la participación en actividades que se realicen fuera de la comunidad, y en apoyar la ejecución de los proyectos que creen sus hijos.

Los *inversionistas* o patrocinadores son personas, empresas u organizaciones que financian los costos del Programa, bien sea en dinero o en especie, para que los beneficiarios accedan al proceso sin costo económico. Las personas interesadas en invertir en el programa o en el desarrollo de un proyecto, lo podrán hacer de forma directa con la Fundación BiblioSEO o a través de campañas de financiación colectiva, y tendrá derecho a recibir reportes o registros que reflejen los resultados de sus aportes. Las empresas privadas son aquellas que invierten en el programa educativo o en el desarrollo de los proyectos sociales ideados por los Hacedores, como parte de sus estrategias de responsabilidad social. Los recursos de inversión social empresarial, podrán fortalecer los procesos que ya ha iniciado la Fundación o iniciar nuevas intervenciones en las comunidades que sean de interés para el inversionista con previo acuerdo entre las partes.

Las empresas accederán a un informe mensual de gestión y a reportes de impacto del Programa, según lo requieran. Así mismo, podrán vincular a sus colaboradores al proceso de voluntariado, siempre y cuando cumplan con los perfiles requeridos. Las organizaciones, son organismos privados o públicos que otorgan recursos por medio de convocatorias o concursos. Para este caso, el Programa se debe ajustar y documentar como un proyecto que cumpla con los requerimientos y objetivos para participar por dichos recursos. Finalmente, todos los inversionistas sin importar su tipo, por política de transparencia organizacional, recibirán certificación por su inversión y de ser necesario a reportes de gestión e impacto del programa.

C. Procesos del Programa

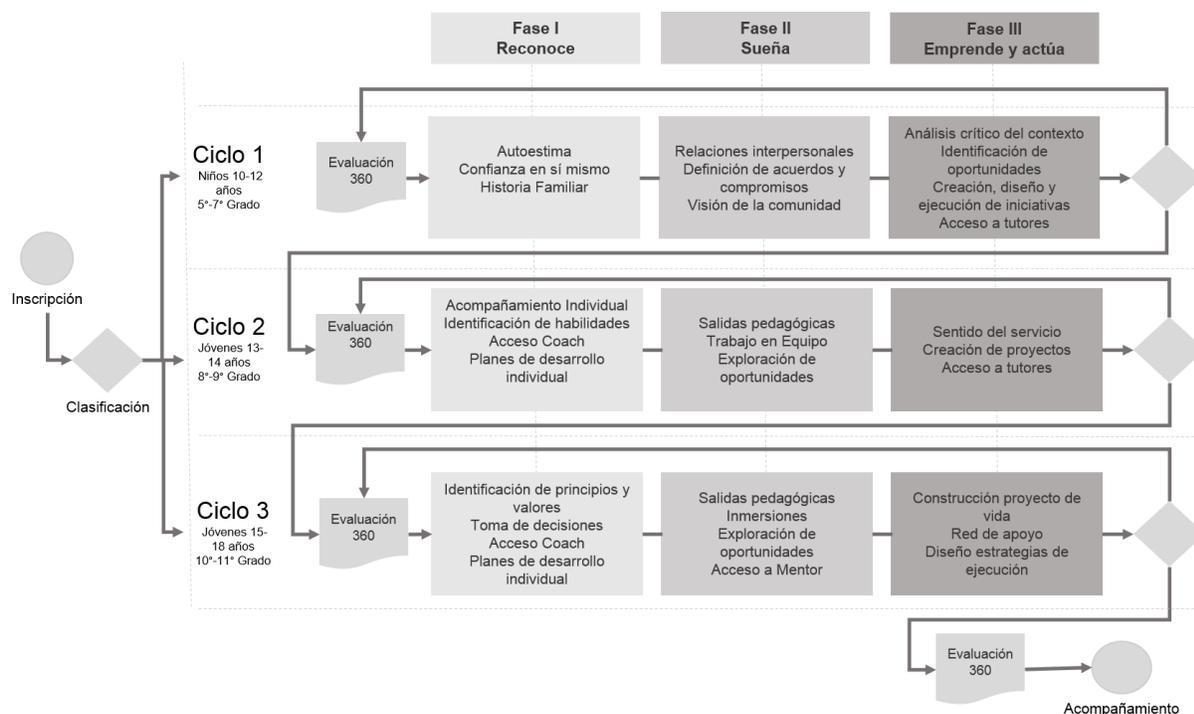
Proceso Educativo

El proceso del Programa Educativo Hacedores se divide en 3 ciclos iterativos de aprendizaje de 9 meses, los cuales se ajustan según las necesidades educativas, edades, lenguaje y nivel escolar de los niños y jóvenes participantes. De igual manera, cada ciclo se divide en tres fases que buscan fortalecer las dimensiones y habilidades definidas en el modelo del Hacedor. Cada ciclo inicia con el diagnóstico de habilidades de la Evaluación 360, el cual permitirá medir la efectividad del programa y a largo plazo su impacto en la vida de los Hacedores. De igual manera, facilitará la identificación de las necesidades de aprendizaje y acompañamiento de cada participante.

Cuando un niño o joven esté interesado en ser parte del Programa, podrá vincularse en el ciclo que mejor se adecue, de acuerdo con su edad, grado escolar y después de realizar la Evaluación 360. Para los jóvenes que cursan grado 11° solamente harán una iteración en Ciclo 3 y serán aceptados después de cumplir el proceso de selección que defina la organización. Para este caso, el ciclo se ajustará en temáticas, intensidad horaria y acompañamiento grupal e individual, para acelerar la apropiación y desarrollo de las habilidades del Hacedor.

Es importante resaltar, que el Programa Educativo Hacedores no define una malla curricular con unidades académicas específicas, dado que su base de aprendizaje será la educación experiencial con enfoque a retos y proyectos, que desarrollen de manera transversal las habilidades del Hacedor. Así mismo, el proceso educativo busca complementar y fortalecer la educación formal del colegio, con metodologías y estrategias alternativas que creen escenarios diferentes y capten la atención e interés de los niños y jóvenes. Será responsabilidad del equipo del Programa, diseñar los talleres, encuentros, actividades y acompañamientos que se adapten a su contexto y cumplan con las expectativas de las fases y los ciclos de aprendizaje.

Figura 24 Fases del programa y ciclos educativos



Fuente: Elaboración propia del autor.

Reconoce: Amplia el autoconocimiento y desarrolla las habilidades interpersonales para que el Hacedor reconozca su esencia e identidad y cree sinergias con otros para impactar su comunidad.

Sueña: Crea experiencias educativas que amplían la visión de vida de los jóvenes, estimula su capacidad para soñar, y los inspira a transformar su realidad.

Emprende y actúa: Desarrolla las habilidades técnicas para convertir los sueños en proyectos y emprendimiento que sirvan como solución a los problemas de su comunidad. Su objetivo es crear espacios de aprendizaje a través de la práctica y la ejecución de las iniciativas.

Ciclos del proceso

Ciclo 1: Está dirigido a niños de 10 y 12 años, que estén cursando entre 5° y 7° grado escolar. El proceso está diseñado para desarrollar el nivel básico de las habilidades del Hacedor, a través de talleres, encuentros grupales, juegos y actividades experienciales. Las metas del ciclo están orientadas a: ampliar la visión de los niños sobre sí mismos, la de su comunidad, barrio o vereda; reconocer y entender su historia familiar; y, construir una relación de confianza con entre los Hacedores, fundamentada en acuerdos y compromisos definidos por ellos mismos.

Las iniciativas creadas y lideradas por los Hacedores del Ciclo 1 serán puntuales, de manera que puedan desarrollarse en máximo una jornada y con bajo presupuesto. Lo recomendable es que impacten o beneficien el entorno cercano de los niños como su familia o comunidad escolar. Contarán con el acompañamiento de un facilitador que orientará las actividades y el proceso de aprendizaje y de tutores voluntarios dispuestos a fortalecer las habilidades técnicas y a apoyar la ejecución de las iniciativas. Al finalizar el proceso, los niños decidirán, de acuerdo con su criterio, avanzar al Ciclo II o repetir el proceso del Ciclo I. El desarrollo de cada ciclo será diferente al del año anterior y contará con nuevas actividades, tutores y experiencias educativas.

Ciclo 2: Dirigido a niños y jóvenes entre los 13 y 14 años, que estén cursando entre 8° y 9° grado escolar. Desarrollarán las habilidades del Hacedor con mayor profundidad, y además de los encuentros y talleres grupales, cada participante recibirá acompañamiento individual con un coach, para fortalecer sus habilidades sociales de acuerdo con los

resultados de la evaluación 360 del diagnóstico. Las metas del ciclo estarán orientadas a: ampliar la visión de vida de los jóvenes; agudizar su habilidad para identificar oportunidades del entorno; estimular su capacidad para soñar; y, desarrollar su sentido de servicio para crear soluciones creativas a los problemas del entorno. Para ello, los Hacedores tendrán experiencias externas a su comunidad a través de salidas pedagógicas a otras comunidades, empresas, organizaciones sociales o instituciones educativas, como complemento a su aprendizaje.

Las iniciativas que surjan como resultado del proceso deben impactar directamente la comunidad y serán estructuradas como un proyecto. Los Hacedores deberán definir un nombre para su propuesta de cambio, definir objetivos, describir el problema identificado, explicar con detalle la solución, definir un cronograma y presupuesto, junto con estrategias o alternativas de financiar su desarrollo. Contarán con el acompañamiento de un facilitador que orientará las actividades y el proceso de aprendizaje en coordinación con el coach. Igualmente, tendrán a su disposición tutores voluntarios dispuestos a fortalecer las habilidades técnicas y a apoyar la ejecución de las iniciativas. Los jóvenes podrán iterar el Ciclo 2 las veces que sea necesario para avanzar al ciclo 3.

Ciclo 3: Está dirigido a jóvenes entre los 15 y 16 años que estén cursando 10° y 11° grado escolar. Este grupo de Hacedores, además de los talleres grupales y el acompañamiento del coach, recibirán a nivel individual un mentor que los guiará en; la identificación de sus sueños; la definición de objetivos y metas personales; y, la construcción de un proyecto de vida, estructurado con estrategias y acciones puntuales que faciliten su ejecución. Así mismo, si es de interés del Hacedor, recibirá acompañamiento técnico para estructurar, diseñar y validar una idea de emprendimiento sostenible que esté alineada con su esencia personal y sus intereses. Las metas del ciclo están orientadas a: alinear los sueños de los Hacedores con su proyecto de vida; identificar su red de apoyo y posibles aliados o inversionistas; diseñar estrategias para la ejecución de los objetivos de vida; estructurar y validar ideas de emprendimiento sostenible. Para ello, los Hacedores tendrán acceso a salidas pedagógicas e inmersiones en instituciones de educación superior y empresas aliadas a la Fundación BiblioSEO, creando escenarios de exploración y validación de intereses, gustos u oportunidades para que diseñen y proyecten su futuro.

Las iniciativas que surjan como resultado del proceso, deben impactar directamente al Hacedor. Cada participante contará con un proyecto de vida concreto que le facilitará y le

dará mayor claridad para tomar decisiones. Los jóvenes una vez terminen su bachillerato y el Ciclo 3, asumirán la responsabilidad de ejecutar e implementar su proyecto de vida. Durante esa nueva etapa y si lo consideran necesario, contarán con acompañamiento de Biblioseo, y para cerrar su proceso deberán aplicar de nuevo la Evaluación 360.

Proceso para la selección de beneficiarios

Para la selección de los beneficiarios, el equipo de trabajo de la Fundación Biblioseo podrá adecuar el proceso de acuerdo con las necesidades y especificaciones de la comunidad donde replique el programa. En el caso que el inversionista tenga identificada la comunidad y seleccionados los beneficiarios, este proceso no será necesario.

Convocatoria: Se realizará difusión de las inscripciones al Programa utilizando los medios de comunicación y publicidad que mejor se ajusten a la comunidad. Se debe establecer contacto con los líderes comunitarios, las Instituciones educativas y organizaciones sociales del sector para garantizar que la información llegue a los interesados.

Campamentos y eventos de corta duración: Se realizarán talleres y actividades de acceso libre y de corta duración para que los niños y jóvenes de la comunidad, conozcan en mayor detalle la metodología y los objetivos del programa, y definan su interés para ser parte de los Hacedores. Esto facilitará la selección de los participantes, dado que quedarán en proceso los interesados y quienes se identifiquen con el propósito de la Fundación Biblioseo.

Selección: Los interesados que cumplan con los requisitos y las condiciones de la convocatoria, recibirán una visita domiciliaria por parte del equipo de trabajo de la Fundación, para conocer su contexto socioeconómico y explicar en detalle los objetivos del Programa a los padres de familia y validar su interés y compromiso. Con la información recolectada de la visita, se realizará un comité interno con el equipo de trabajo, donde se evaluarán los casos individuales y se seleccionarán los participantes que iniciarán el proceso educativo.

El proceso de selección y gestión de voluntarios

Convocatoria: Se extenderá la invitación para ser voluntarios a las personas, empresas o aliados, que conozcan el Programa Educativo Hacedores y que quieran ser parte como

tutores, mentores o coaches, de acuerdo con su perfil y cumpliendo con los requisitos específicos de cada rol.

Selección: Los interesados deberán presentar su currículum de acuerdo con el rol de su interés, y participar en una entrevista con el equipo de trabajo de BiblioSEO. Posteriormente, se seleccionarán a los voluntarios que cumplan con las expectativas del programa y cuenten con la disponibilidad de tiempo.

Capacitación: El grupo de voluntarios deberá capacitarse sobre la filosofía y estructura detrás del Programa Educativo Hacedores con el objetivo de alinear expectativas y comprender su propósito educativo. El voluntario deberá comprender su rol, funciones y alcance.

Acompañamiento: La coordinación del programa se encargará de facilitar el contacto entre el voluntario y los Hacedores. El facilitador lo acompañará y orientará en el desarrollo de las fases y los ciclos del proceso educativo.

Clausura: Anualmente y cada vez que se cierre un ciclo del proceso educativo, se realizará una evaluación sobre la experiencia de voluntariado en el Programa, para identificar los aspectos positivos y por mejorar. Finalmente, el voluntario recibirá un certificado de participación de acuerdo con su rol, tiempo y número de horas dedicadas al proceso. En caso que haya algún voluntario destacado, recibirá la distinción correspondiente según lo que defina la Fundación.

D. Recursos

Infraestructura: En lo posible, las actividades y encuentros del Programa se desarrollarán en las instalaciones de la Biblioteca de la Creatividad sede Quiba. Sin embargo, el proceso y las experiencias educativas se adecuarán según los espacios e infraestructura que disponga la comunidad o el aliado territorial donde se replicará el programa. Las actividades experienciales y grupales se podrán realizar, de acuerdo con el criterio de los facilitadores, al aire libre y en los espacios públicos de la comunidad, como parques, plazoletas, calles o senderos. De igual manera, se utilizarán como espacios de aprendizaje los escenarios que se visiten en las salidas pedagógicas y en las inmersiones.

Tecnología: Para el desarrollo y monitoreo del proceso educativo, se utilizarán herramientas tecnológicas que faciliten el acceso a contenidos pedagógicos, la

comunicación entre los actores, la trazabilidad del aprendizaje, la medición del impacto del Programa y la automatización de las actividades administrativas y de gestión. La Fundación elegirá las herramientas tecnológicas que mejor se adecuen a sus necesidades y posibilidades.

Financiación: Tener acceso al Programa Educativo Hacedores no tendrá costo económico para los beneficiarios y los voluntarios. La financiación será gestionada a través de los Inversionistas interesados en replicar el modelo identificados en el apartado de actores, y será responsabilidad del equipo de trabajo de la Fundación BiblioSEO. Es importante considerar que el presupuesto puede variar dependiendo del número de participantes, del contexto y las condiciones de la comunidad. Para facilitar este aspecto, los rubros mínimos que se deben presupuestar para la implementación del programa son:

- **Equipo de trabajo:** Para un proceso de 50 niños se recomienda contratar a un coordinador de proyecto y un facilitador. Dependiendo del alcance, el tiempo de ejecución y el número de beneficiarios a impactar, el equipo se podrá contratar por proyecto con dedicación de tiempo parcial o tiempo completo. El perfil del coordinador debe ser profesional con experiencia mínima de dos años en procesos educativos, y el facilitador, profesional o estudiante de últimos semestres con experiencia mínima de un año en procesos educativos. El salario se definirá de acuerdo con la experiencia y la disponibilidad de los recursos.
- **Alquiler de espacios de formación:** Se debe garantizar el acceso a lugares que faciliten el desarrollo de las sesiones y talleres. Para optimizar recursos en este rubro, se sugiere hacer uso de infraestructura pública como salones comunales, bibliotecas públicas o comunitarias, parques, colegios o fundaciones aliadas.
- **Recursos tecnológicos:** Se debe contemplar la compra o alquiler de equipos o dispositivos que faciliten los procesos de investigación y fabricación de prototipos haciendo uso de la tecnología. Algunos recomendados son: computadores portátiles, tabletas, impresoras 3D, elementos de robótica, entre otros. Así mismo, se debe incluir los costos de servicios de internet para conectar a los hacedores con los mentores o tutores de manera virtual. En caso que el presupuesto sea limitado, se recomienda hacer alianzas con empresas del sector tecnológico para que hagan aportes en especie al proyecto o descuentos en sus productos. Igualmente, se sugiere estrechar

lazos con universidades que permitan hacer uso de sus laboratorios a través de visitas guiadas y talleres asistidos.

- **Materiales didácticos:** Incluye aquellos elementos de papelería, juegos o materiales que se utilizarán para el desarrollo de las actividades y la creación de prototipos de acuerdo con los proyectos planteados por los participantes.
- **Publicidad:** Se recomienda destinar el 10% del presupuesto total para desarrollar estrategias de difusión del Programa en medios digitales e impresos con el objetivo de posicionarlo como una opción de alto impacto social.

Existen diferentes alternativas para gestionar la financiación del Programa. En primera instancia, se sugiere explorar e identificar las empresas privadas que contemplan dentro de sus programas de responsabilidad social, impulsar la educación y el desarrollo sostenible en comunidades rurales o emergentes. Antes de hacer el contacto con los posibles financistas, se debe estructurar una propuesta que explique de manera resumida el impacto del Programa y cómo desde el voluntariado corporativo, puede involucrar a sus colaboradores como tutores, mentores o impulsores de los proyectos que surjan en la comunidad. Estos aspectos son valorados por las empresas y pueden despertar el interés para invertir socialmente.

En segunda instancia, se recomienda identificar las convocatorias nacionales o internacionales que financian proyectos sociales afines a los objetivos del Programa Hacedores. En este caso lo más importante es contar con la caracterización de la comunidad, los beneficiarios y aliados locales. Esta información básica facilitará la estructura del proyecto y la postulación a los fondos. En última instancia, se recomienda liderar campañas de financiación colectiva, aprovechando el interés de las personas por aportar a proyectos que mejoran la calidad de vida de las comunidades, y la disponibilidad de plataformas que facilitan la recaudación de fondos tanto a nivel local como en el exterior.

8. Recomendaciones y conclusiones

A continuación, se presentan las recomendaciones para la implementación del plan de intervención propuesto y las conclusiones de cierre del trabajo.

8.1 Recomendaciones

- Teniendo en cuenta la estructura, modelo y proceso educativo del Programa Hacedores, es necesario diseñar estrategias de divulgación y capacitación al interior de la organización, para alinear los esfuerzos y expectativas tanto de los beneficiarios como de la junta directiva, aliados y voluntarios en su implementación, desarrollo y monitoreo.
- Para garantizar el cumplimiento de los objetivos educativos, se recomienda que el equipo de trabajo antes de la implementación del programa, diseñe instrumentos de recolección de datos de partida y de medición para evidenciar su impacto.
- Se recomienda estructurar los costos del Programa, para facilitar la gestión de recursos con inversionistas, patrocinadores o subvenciones, y la replicabilidad en otras comunidades.
- Es necesario realizar el registro de marca comercial del Programa Educativo Hacedores con el interés de proteger el diferencial y la ventaja competitiva de la Fundación.
- Actualizar la Evaluación 360 de acuerdo con las habilidades sociales y técnicas del hacedor y crear un diccionario que estandarice las definiciones de dichas habilidades para evitar confusiones en su implementación.
- Diseñar una estrategia de acompañamiento al egresado, que mantenga el vínculo con los jóvenes para ofrecer actualizaciones académicas, oportunidades y/o apoyo en la ejecución de su proyecto de vida. Esto permitirá monitorear la incidencia del programa en la toma de decisiones de los hacedores y ajustar o actualizar el proceso educativo.
- Implementar herramientas tecnológicas que faciliten, complementen y fortalezcan la administración e implementación del programa.
- Crear alianzas con colegios e instituciones de educación superior que permitan la implementación del Programa Educativo Hacedores en su oferta educativa.

8.2 Conclusiones

El liderazgo y el emprendimiento, según el análisis de las necesidades educativas identificadas en la comunidad de la Fundación BiblioSEO, son habilidades que deben estimularse y desarrollarse en los niños y jóvenes para que puedan afrontar, de la mejor manera, los desafíos que se les presentarán a lo largo de su vida. Con el interés de ser una solución y capitalizar esta oportunidad, este trabajo se centró en diseñar el Programa Educativo Hacedores dirigido a niños y jóvenes entre los 12 y 18 años, tomando como base la experiencia educativa y los objetivos estratégicos de la Fundación.

De acuerdo con los hallazgos teóricos del liderazgo y el emprendimiento, en los que se analizaron los principales aportes de los autores más influyentes de cada área, se identificó que: el liderazgo emerge cuando se persigue un propósito común, se actúa con coherencia y en armonía entre los valores y los principios de quienes trabajan por dicho propósito. Consiste en crear conciencia, ampliar la mentalidad y posibilitar a otros para que, desde sus talentos y habilidades, construyan cambios positivos en pro del beneficio colectivo e integral; y, el emprendimiento es la capacidad para identificar una problemática del entorno con la que haya afinidad e interés de actuar, convirtiéndola en una oportunidad de creación de empresa o de proyectos que impulse el cambio y promueva el desarrollo sostenible.

Así mismo, se concluyó que ambos conceptos son un conjunto de habilidades que se pueden enseñar, aprender y perfeccionar por cualquier persona sin distinción alguna, siendo un aspecto relevante en el enfoque del programa y en la construcción teórica del concepto hacedor. Desde el punto de vista organizacional y tomando como base el análisis de percepción de la comunidad, se determinó que: un hacedor es la combinación y la relación interdependiente entre las habilidades del liderazgo y el emprendimiento; y, para facilitar el entendimiento del concepto, el hacedor se define desde tres perspectivas. Como filosofía de vida, conjunto de habilidades e individuo.

Como filosofía de vida, el hacedor es una forma de pensar y relacionarse consigo mismo y la sociedad. Se definen unos principios esenciales de comportamientos como: llevar una vida en coherencia entre lo que dice, siente y piensa para sí mismo y su comunidad; ser protagonista y promotor del cambio ante los problemas y adversidades; servir a la comunidad desde lo mejor de cada uno; esforzarse cada día para ser su mejor versión; desafiar creencias y paradigmas que limiten el potencial; valorar la interdependencia para

crear y ejecutar proyectos; y, entender que todo sueño es la oportunidad para crear valor económico y construir un mundo sostenible.

Como conjunto de habilidades técnicas y sociales que pueden ser aprendidas a través de la práctica y la experiencia por cualquier persona sin distinción de raza, sexo, posición económica o lugar de origen. Es la capacidad de articular el liderazgo y el espíritu emprendedor para iniciar, constituir o ser parte de un proyecto nuevo o existente que genere cambios sostenibles en la sociedad.

Como individuo es aquella persona visionaria, proactiva y capaz de extraer de los problemas, oportunidades para convertir sus sueños en proyectos productivos y provocar cambios positivos que contribuyan a la construcción de un mundo sostenible.

Después de identificar las necesidades educativas con la comunidad de la Fundación, donde participaron beneficiarios, voluntarios, aliados y la junta directiva, y de realizar la comparación de resultados con las habilidades de liderazgo y emprendimiento, según los hallazgos teóricos, se concluyó que el perfil del hacedor se compone de 28 habilidades, clasificadas entre habilidades sociales y habilidades técnicas. De igual manera, se determinó que la educación o formación del hacedor se puede iniciar a temprana edad y que su aprendizaje es continuo. En este caso el Programa es el inicio de dicho aprendizaje y será responsabilidad de cada joven fortalecer y perfeccionar sus habilidades durante toda su vida.

Para el diseño del Programa Educativo Hacedores fue de suma importancia identificar y clasificar los aspectos y características relevantes que debe cumplir una propuesta educativa efectiva. Desde la perspectiva de la comunidad dichos elementos son: metodología práctica que promueva el aprendizaje experiencial a través del hacer; docentes y facilitadores inspiradores y ejemplos de vida de acuerdo con el área temática que buscan enseñar; infraestructura cómoda, amplia y diferente a los espacios educativos tradicionales; y, uso dinámico de herramientas tecnológicas.

Finalmente, la sistematización y caracterización de la experiencia de BiblioSEO en la implementación de estrategias educativas, permitieron emplear las mejores prácticas y lecciones aprendidas en el diseño del Nuevo Programa Educativo Hacedores, con el objetivo de facilitar su transferencia y replicabilidad en otras comunidades. La estructura del programa se compone de 4 pilares: Propósito, define los objetivos y metas educativas

a alcanzar en la implementación del programa, los cuales pueden complementarse según el interés de la comunidad o del inversionista; Actores, identifica los roles, perfiles y compromisos de los involucrados; Procesos, establece los procesos educativos y administrativos que se deben desarrollar en la implementación; Recursos, determina la infraestructura física, tecnológica y de financiación necesaria para replicar el programa.

El resultado de este trabajo está alineado con los hallazgos del diagnóstico organizacional, dado que responde a las oportunidades del macroentorno, identificadas en el Análisis PESTEL, y las necesidades internas de la Fundación BiblioSEO, según la Matriz FODA. Por un lado, el Programa se convierte en: una alternativa que satisface las necesidades de las instituciones educativas para dar cumplimiento a las disposiciones de la Ley 1014 de 2006; una opción sostenible para canalizar la inversión del sector privado en educación; y, una oportunidad para aprovechar el interés por experiencias de voluntariado. Y por otro, fortalece los procesos internos de BiblioSEO, documentando y sistematizando sus lecciones aprendidas.

Referencias

- Ahumada, L. (2013). Las Competencias Aplicadas al Emprendimiento. Revista Escenarios. 44-56.
- Alcaráz, R. R. (2011). El emprendedor de éxito. McGraw Hill. Cuarta edición. México.
- Álvarez, J. F. (2005). El tercer sector y la economía solidaria, apuntes desde la economía para su caracterización. I Encuentro de Investigadores sobre el Tercer Sector "Aporte al desarrollo de las redes sociales"- EIAR- en la Universidad Nacional de Colombia: Medellín.
- Amit, R., Glosten, L. y Muller, E. (1993), CHALLENGES TO THEORY DEVELOPMENT IN ENTREPRENEURSHIP RESEARCH*. Journal of Management Studies, 30: 815-834. doi:10.1111/j.1467-6486.1993.tb00327.x
- Anderson, R. (2016). Mastering Leadership. New Jersey, USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Asociación de Fundaciones Empresariales – AFE (2017). Unidos sumamos más: La apuesta de las fundaciones empresariales por el desarrollo del país. Recuperado de: https://afecolombia.org/wp-content/uploads/2017/11/UNIDOS_SUMAMOS_MAS_La_apuesta_de_las_fundaciones_empresariales_por_el_desarrollo_del_pais.pdf
- Banco Interamericano de Desarrollo (2019). El futuro ya está aquí: habilidades transversales en América Latina y el Caribe en el siglo XXI. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.18235/0001950>
- Blanchard, K. (2001). Situational Leadership II: The article. Disponible en: https://www.lifelongfaith.com/uploads/5/1/6/4/5164069/situational_leadership_article.pdf
- Casas, J. (2003). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos. Disponible en: <https://www.elsevier.es/es-revista-atencion-primaria-27-pdf-13047738>
- Chavarro, D., Vélez, M. (2017). Los Objetivos de Desarrollo Sostenible en Colombia y el aporte de la ciencia, la tecnología y la innovación. Recuperado de: http://www.colciencias.gov.co/sites/default/files/objetivos_de_desarrollo_sostenible_y_aporte_a_la_cti_v_3.5.pdf

- Contreras, G. y Navarrete, E. (2014). Aportaciones teóricas significativas sobre el liderazgo carismático y transformacional. *Revista venezolana de gerencia*, 456-476. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29031856009>
- Cooper, B. R. G., & Cooper, R. G. (2008). Perspective : The Stage - Gate ® Idea - to -Launch Process - Update , What ' s New and NexGen Systems. *Journal of Product Innovation Management*, 25(3), 213–232.
- D'Vorkin, L. (2011). Doers and Doings the College Way. *Forbes*, 188(3), 8.
- Day, David. (2012). Leadership. 10.1093/oxfordhb/9780199928309.013.0022.
- Díez Gutiérrez, Enrique. (2018). Psicoeducación.: Educando al nuevo doer. *El emprendedor neoliberal*. 10.2307/j.ctvn96gbs.8.
- Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales - DIAN (2018). Entidades sin ánimo de lucro podrán quedar por fuera del régimen tributario especial. Recuperado de: <https://Www.Dian.Gov.Co/Prensa/Historiconovedades/030%20%206.967%20entidades%20sin%20%C3%A1nimo%20de%20lucro%20podr%C3%A1n%20quedar%20por%20fuera%20del%20r%C3%A9gimen%20tributario%20especial.Pdf>
- DRUCKER, P. 1985. *La Innovación y el empresario innovador*. Ed. Edhasa.
- Elmuti, D. y Khoury, Grace y Omran, Omar. (2012). Does entrepreneurship education have a role in developing entrepreneurial skills and ventures' effectiveness? *Journal of Entrepreneurship Education*. 15. 83-98.
- Enechojo Grace, E.-O., & Happiness Ihuoma, I. (2013), Relationship Between Counselling and Entrepreneurship Development Skills of Nigerian Final Year Undergraduates. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 84(0), 120-127. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.06.521>
- Escuela de Liderazgo Público (2016). Así es la cultura de liderazgo público en Colombia. Recuperado de: <http://lasillavacia.com/silla-llena/red-lider/historia/asi-es-la-cultura-de-liderazgo-publico-en-colombia-56092>
- Fisher, R. (2019). Personality tendencies impact performance: Are you a “doer,” “thinker,” “socializer” or “relator”? *Industrial Safety & Hygiene News*, 53(6), 46.
- World Economic Forum. (2017). ¿Cómo podemos preparar a los jóvenes para los empleos del futuro cuando los sistemas educativos les están fallando? Recuperado de WEF: <https://>

www.weforum.org/es/agenda/2017/02/comopodemos-preparar-a-los-jovenes-para-losempleos-del-futuro-cuando-los-sistemaseducativos-les-estan-fallando/

- Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2017). The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? *Technological Forecasting and Social Change*, 114, 254-280. Recuperado de https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf
- Guerra, N., Modecki, K. y Cunningham, W. (2014). Developing Social-Emotional Skills for the Labor Market. Banco Mundial. Recuperado de: <http://documentos.bancomundial.org/curated/es/970131468326213915/pdf/WPS7123.pdf>
- Heifetz, R. (2009). *La práctica del liderazgo adaptativo*. Barcelona, España: Espasa Libros.
- Hernández, R. y Fernández, C. (2003). *Metodología de la Investigación*. Recuperado de: http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallG/home_158/recursos/e-books/16062015/metodologia.pdf
- Jiménez, L. (2018). Análisis de los impactos financieros y económicos sobre las donaciones que recibe de una fundación considerada entidad sin ánimo con la Ley 1819 de 2016. Recuperado de: https://repository.ugc.edu.co/bitstream/handle/11396/5392/Impacto_financiero_fundaci%C3%B3n_ley1819de2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Kaplan, J. M. y Warren A. C. (2010) *Patterns of Entrepreneurship Management 3rd Ed.* MA' John Will & Sons.
- Kirzner, Israel M. 1999. "Creativity and/or Alertness: A Reconsideration of the Schumpeterian Entrepreneur". *Review of Austrian Economics* 11 (1/2): 5-17. Recuperado de: <https://pdfs.semanticscholar.org/6e07/67002223f0cd961a083fb5512e3e83c96527.pdf>
- Kouzes, James, & Posner, Barry. (2003). *La cinco prácticas de liderazgo ejemplar*. Disponible en: https://www.mindmeister.com/generic_files/get_file/1476920?filetype=attachment_file
- Ley 1014. Congreso de Colombia. Bogotá, Colombia, 26 de enero de 2006.
- Ley N° 1014. Diario Oficial No. 46.164 de 27 de enero de 2006 del Congreso de Colombia. Recuperado de: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1014_2006.html

- López, I., Santos, B., y Bueno, Y. (2004, marzo). Las dimensiones del perfil del emprendedor: contraste empírico con emprendedores de éxito. Presentado en el congreso El emprendedor innovador y la creación de empresas de I+D+I. Universidad de Valencia: Valencia, España
- Low, Murray & MacMillan, Ian. (1988). Entrepreneurship: Past Research and Future Challenges. *Journal of Management - J MANAGE*. Recuperado de: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/014920638801400202>
- Lupano, María & Castro, Alejandro (2006). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/295255700_Estudios_sobre_el_liderazgo_Teorias_y_evaluacion
- Martínez, J.A., Reyes, D.A., Carrillo, L.N., Rueda, M.J. (2019). Implementación de un método de medición de la sostenibilidad empresarial: EAN Sustainability Index, *NOVUM*, 2(9), 49 - 64.
- Martínez de Meriño, C. y Chirinos, Y. y Córdoba, V. (2017). Emprendimiento sostenible: una opción para el crecimiento local. *I+D Revista de Investigaciones*. 11. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/326971894_Emprendimiento_sostenible_una_opcion_para_el_crecimiento_local/citation/download.
- Maxwell, J. (1996). *Desarrolle el líder que está en usted*. Nashville, USA: Editorial Caribe.
- Mehmood, T., Alzoubi, H., Muhammad., y Gouher. (2019). Schumpeterian entrepreneurship theory: evolution and relevance. *Academy of Entrepreneurship Journal*. 25. 1-10.
- Ministerio de Educación. (2016). Revisión de políticas nacionales. *La Educación en Colombia*. Recuperado de: https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-356787_recurso_1.pdf
- Moriano, J. A., Trejo, E., y Palací, F. (2001). Perfil psicosocial del emprendedor. *Revista de Psicología Social*, 16(2), 229-242.
- Northouse, P. (2010). *Introduction to Leadership: Concepts and Practice*. New Delhi, India: SAGE Publications, Inc.
- Oltean, A. (2016). Lider versus manager, management versus leadership. Disponible en: http://www.utgjiu.ro/revista/ec/pdf/2016-05/24_ANGELA-OLIMPIA%20LOBONEA%20OLTEAN.pdf

- Orellana, D. y Sánchez, M. (2006). Técnicas de recolección de datos en entornos virtuales más usadas en la investigación cualitativa. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/2833/283321886011.pdf>
- Pérez, M. (2015). Análisis del entorno en ambientes de negocio vulnerables. Recuperado de: <http://portal.uasb.edu.ec/UserFiles/385/File/EI%20analisis%20de%20entorno%20en%20ambientes%20de%20negocio%20vulnerables.pdf>
- Pinto Molina, M. (1988). Las técnicas documentales en el proceso de aprendizaje. Rioja. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/1980179.pdf>
- Porter, M. y Kramer, M. (2011). La creación de valor compartido: Cómo reinventar el capitalismo y liberar una oleada de innovación y crecimiento. Revista Harvard Business Review en español.
- Puyo, M. (2015). El sector sin fines de lucro en Colombia. Recuperado de: https://repository.eafit.edu.co/xmlui/bitstream/handle/10784/8320/Martin_PuyoVelasquez_Ana_Maria_GomezCardona_2015.pdf;jsessionid=2AC1B18F2E0F227D35F61D24E473BA3D?sequence=2
- Ramírez, R. (2012). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. Recuperado de: <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>
- Ritterbusch, A., León, S. y Guitierrez, F. (2017). La visión del sector empresarial de la educación media. Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo. Recuperado de: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2927176
- Ruíz, C., Patiño, O., & Echeverry, P. (2018). Los proyectos de emprendimiento social en comunidades indígenas. En La gerencia de proyectos como impulsor de la estrategia organizacional (1.ª ed.). Bogotá: Universidad EAN. Recuperado de <https://editorial.universidadean.edu.co/acceso-abierto/la-gerencia-de-proyectos-como-impulsor-de-la-estrategia-ean.pdf>
- Salavarieta, J. (2017). Incidencia de la reforma tributaria ley 1819 de 2016 en las entidades sin ánimo de lucro “ESAL”. Recuperado de: <http://polux.unipiloto.edu.co:8080/00004070.pdf>
- Sánchez Ludeña, E. (2019). La educación STEAM y la cultura «maker». Padres Y Maestros / Journal of Parents and Teachers, (379), 45-51. <https://doi.org/10.14422/pym.i379.y2019.008>

- Sánchez-Calleja, Laura; García-Jiménez, Eduardo & Rodríguez-Gómez, Gregorio (2016). Evaluación del diseño del programa AedEM de Educación Emocional para Educación Secundaria. RELIEVE, 22(2), art. 5. doi: <http://dx.doi.org/10.7203/relieve.22.2.9422>
- Sayyed O. (Sin fecha). MAKERS AND DOERS: WHY YOUR COMPANY NEEDS BOTH. Disponible en: <http://www.omarsayyed.com/makers-and-doers-why-your-company-needs-both/>
- Scott, C.L. 2015. El futuro del aprendizaje 2 ¿Qué tipo de aprendizaje se necesita en el siglo XXI? Investigación y Prospectiva en Educación UNESCO, París. [Documentos de Trabajo ERF, No. 14].
- Semana Educación (2017). Análisis: la droga consume a los menores de edad. Recuperado de: <http://www.semana.com/educacion/articulo/drogas-consumo-de-drogas-en-menores-de-edad-en-colombia-2017/519326>
- TABARÉS GUTIÉRREZ, Raúl. La importancia de la cultura tecnológica en el movimiento maker. Arbor, [S.l.], v. 194, n. 789, p. e471, nov. 2018. ISSN 1988-303X. Disponible en: <<http://arbor.revistas.csic.es/index.php/arbor/article/view/2284/3253>>.
- Thornton, M. 1998. The Origin of Economic Theory: A Portrait of Richard Cantillón (1680- 734).
- Torres, G. (2010). Las empresas del tercer sector, en especial las ONG, y su relación con la responsabilidad social. Caso práctico. Recuperado de: <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/9269/tesis369.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- UNESCO. (1996). La educación encierra un tesoro. Recuperado de: http://www.unesco.org/education/pdf/DELORS_S.PDF
- UNESCO. (2011). La UNESCO y la Educación: Toda persona tiene derecho a la educación. Recuperado de: <http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002127/212715s.pdf>
- UNESCO. (2017). El futuro del aprendizaje. ¿Qué tipo de aprendizaje se necesita en el Siglo XXI? Recuperado de: <http://unesdoc.unesco.org/images/0024/002429/242996s.pdf>
- Vallmitjana, N. (2015). La Actividad Emprendedora De Los Graduados IQS (tesis doctoral). Universitat Ramon Llull. Recuperado de: <https://www.tdx.cat/handle/10803/145034>

- Villar, R. (2017). Las fundaciones en Colombia: Características, Tendencias, Desafíos. Recuperado de: <https://afecolombia.org/wp-content/uploads/2017/11/Reporte-AFE-Fundaciones-en-Colombia-0318-Espa%C3%B1ol-1.pdf>
- Wright, R. S. (2016). The Doers Are the Major Thinkers. *Research Technology Management*, 59(1), 12–14. <https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2120/10.1080/08956308.2016.1117296>
- Zamora, Ángel, & Poriet, Yenitza (2011). Prácticas de liderazgo en una empresa manufacturera venezolana del sector cervecero. *Revista Venezolana de Gerencia*, 16(53), 101-115. [fecha de Consulta 2 de Julio de 2020]. ISSN: 1315-9984. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=290/29018414006>
- Zenger, J. (2010). *Líder Extraordinario*. México: Alfaomega Grupo Editor.

Anexos

Anexo A. Encuesta: Diseño Programa Hacedores

Esta encuesta tiene como objetivo identificar: la percepción del concepto del hacedor para construir su definición teórica; y, las necesidades educativas que se deben suplir en la educación actual para preparar a los niños y jóvenes al contexto actual y futuro.

Los resultados de esta investigación se utilizarán para diseñar el Programa Educativo Hacedores de la Fundación BiblioSEO.

Nombre:

Rol: Beneficiario Voluntario Aliado Junta Directiva

1. ¿Ha escuchado alguna vez el concepto hacedor? En caso que sí, mencione en qué contexto lo escuchó.

2. ¿Cuándo escucha la palabra hacedor con qué la asocia?

3. ¿Asocia el concepto hacedor con algún un oficio o rol de la sociedad? En caso que sí, ¿podría mencionar a alguien como referente?

4. Para usted, ¿existe alguna relación entre el hacedor, el líder y el emprendedor? ¿Por qué?

5. ¿Cómo definiría con sus propias palabras el concepto del hacedor?

6. Según su criterio, ¿cuáles son las habilidades que deberían desarrollar los niños y jóvenes para ser hacedores capaces de adaptarse y sobresalir en un mundo de constantes cambios?

7. Desde su punto de vista, ¿qué características debe contemplar un programa educativo para que sea efectivo?

Anexo B. Cuestionario Evaluación 360

Instructivo general

"Evaluación 360°" - La presente evaluación, es un instrumento que tiene como objetivo identificar aquellas fortalezas y oportunidades de mejoras en el áreas de Resiliencia, Inteligencia emocional y esfuerzo sostenido. El instrumento contempla la evaluación de aquellas relaciones significativas y representativas que sostiene el participante (Familia, Mentores); un par (compañero o amigo), así como la autoevaluación del participante, permitiendo tener una visión más amplia e integral.

Indicaciones

1- En la pestaña "Evaluación" se encuentra disponible el instrumento para ser completado. La evaluación contempla 57 indicadores que dan cuenta de diversos comportamientos, los cuales el Emprendedor, su familia y mentores deben completar, con la mayor honestidad, en relación a la frecuencia en que se manifiesta cada uno.

2- Los tipos de respuestas se encuentran planteadas en una escala tipo Likert, presentando la siguiente puntuación; 1= Nunca, 2= Muy rara vez, 3= A veces, 4= La mayoría de las veces y 5= Siempre.

3- Deben ser contestados todos los indicadores, procurando que no quede ningún enunciado sin ser respondido.

Variable	Nº	Indicadores
Resiliencia	1	Reconoce aspectos relevantes en su historia de vida
	2	Actúa de acuerdo a sus principios y valores, independiente de la situación
	3	Exhibe un comportamiento personal consistente con sus valores
	4	Reconoce aprendizaje en sus fracasos, errores y frustraciones
	5	Toma acción y decisiones sin necesidad de reconocimiento
	6	Tiene una valoración positiva de sí mismo, de sus capacidades y aspectos por mejorar, tratándose con respeto
	7	Muestra seguridad en sí mismo
	8	Está dispuesto a hacer cambios para mejorar su vida
	9	Puede pensar en muchas maneras de salir de una situación complicada
	10	Toma sus propias decisiones, así no sean del gusto de la mayoría.
	11	Puede expresar opiniones que despierten rechazo y arriesgarse por lo que considera correcto
	12	Acepta las críticas sin enfadarse ni entristecerse
	13	Es capaz de identificar sus sueños y talentos
	14	Genera metas a corto, mediano y largo plazo
	15	Prosigue firmemente hacia sus metas a pesar de las dificultades
	16	Sus experiencias pasadas lo han preparado para el futuro
	17	Se hace cargo de las decisiones tomadas
	18	Vive y actúa en coherencia con sus sueños
Inteligencia emocional	19	Habla de manera honesta de sí mismo y de lo que le sucede
	20	Se hace cargo de los problemas que se presentan en su vida
	21	Sabe que emociones presenta y por qué
	22	Busca ayuda en otras personas cuando lo necesita
	23	Se adapta fácilmente a situaciones nuevas
	24	Admite sus propios errores y los asume
	25	Maneja bien los sentimientos impulsivos y las emociones perturbadoras
	26	Piensa con claridad y no pierde la concentración cuando son sometidos a presión
	27	Es tolerante y comprensivo cuando alguien comete un error
	28	Suele pedir disculpas cuando se da cuenta que se ha equivocado
	29	Muestra tolerancia ante las diferentes opiniones o puntos de vista
	30	Se conecta emocionalmente con el otro
	31	Escucha atentamente la opinión de los demás sin interrumpir
	32	Es capaz de ponerse en los zapatos de los demás y entender sus sentimientos, motivaciones o preocupaciones
	33	Sabe hablar bien en público
	34	Crea un clima positivo que ayuda a las personas a hacer lo mejor
	35	Es observador y sensible a las emociones de los demás
	36	Cuando habla es sincero y no oculta las cosas.
	37	Expresa claramente sus ideas y opiniones, utilizando un lenguaje adecuado
Esfuerzo Sostenido	38	Reconoce con anticipación cuando no puede cumplir un plazo que ha prometido y es capaz de renegociarlo
	39	Respeto y valora el tiempo de los demás
	40	Es responsable cuando se le encomienda algo
	41	Cumple con los compromisos y las promesas
	42	Ve los problemas como retos a lograr y confía en que puede resolverlos
	43	Se enfoca rápidamente en los asuntos clave
	44	Se esfuerza por aprender cuando no sabe algo
	45	Aprovecha las oportunidades cuando se le presentan
	46	Se le ocurren ideas originales
	47	Trata de buscar soluciones para los problemas que suceden en su entorno
	48	Rediseña el sistema para resolver múltiples problemas simultáneamente
	49	Busca soluciones con los recursos que tiene disponibles
	50	Persiste en ir tras la meta pese a los obstáculos y contratiempos
	51	Maneja bien la frustración y el estrés
	52	Se motiva por realizar actividades
	53	Lidera de manera que otros dicen: "lo hicimos nosotros mismos"
	54	Trabaja fácilmente con personas que tienen puntos de vista distintos al suyo
	55	Ayuda a otros a aprender, mejorar y cambiar.
	56	Cuando alguien hace algo bien, se lo hace saber (lo felicita)
57	Promueve un clima amigable y cooperativo en actividades grupales	