



Universidad del
Rosario

Escuela de Administración
Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Liderazgo Estratégico para la Sostenibilidad

“Incidencia y construcción de capacidades por la Universidad del Rosario en los municipios de
La Vega y Sasaima, en materia de desarrollo productivo”

Presentado por:
Natali Maldonado Pineda

Bogotá, D.C. 14 de febrero de 2025



Escuela de Administración
Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Liderazgo Estratégico para la Sostenibilidad

“Incidencia y construcción de capacidades por la Universidad del Rosario en los municipios de La Vega y Sasaima, en materia de desarrollo productivo”

Modalidad: Propuesta de Solución a una Problemática

Presentado por:
Natali Maldonado Pineda

Bajo la dirección de:
Rafael Alejandro Piñeros Espinosa

Bogotá, D.C. 14 de febrero de 2025

Tabla de contenido

Preliminares	5
Agradecimientos.....	6
Declaración de Originalidad y Autonomía.....	7
Declaración de Exoneración de Responsabilidad	8
Lista de figuras	9
Lista de tablas.....	10
Abreviaturas	11
Anexos.....	12
Resumen Ejecutivo.....	13
Palabras clave.....	13
Abstract	14
Keywords	14
Introducción	15
Descripción de la problemática.....	16
Descripción de la situación organizacional.....	17
Contexto	18
<i>Municipio de La Vega</i>	18
<i>Municipio de Sasaima</i>	19
<i>Universidad del Rosario</i>	19
La regionalización en la Universidad del Rosario.	20
Estación experimental de campo José Celestino Mutis.	21
Marco teórico	24
<i>Service-Learning</i>	24
Actores del Service–Learning y su relacionamiento.	26
Tipos de proyectos de Service–Learning.....	29
Creación y evaluación de proyectos de Service–Learning.	30
Sostenibilidad del Service–Learning.	36
Proyectos de Service–learning en Escuelas de Administración o Negocios.	37
<i>Desarrollo productivo</i>	38
Turismo y Emprendimiento.	39
<i>Sostenibilidad</i>	40

Criterios ESG.....	42
Descripción del método y/o estrategia que utilizará para resolver la problemática	44
Descripción de las alternativas, estrategias, y/o acciones a desarrollar para dar solución a la problemática empresarial	50
Plan para la implementación de la solución.....	63
Requerimientos para la implementación del programa de Service-Learning	63
<i>Definición de perfiles: estudiantes y profesores de la Escuela de Administración.....</i>	63
<i>Identificación de actores municipales y unidades productivas a acompañar.....</i>	64
<i>Construcción de diagnóstico del territorio</i>	68
<i>Creación del programa de Service-Learning.....</i>	72
Ruta de creación.....	72
Construcción de la Guía de trabajo.....	73
Definición de cronograma.....	77
Visitas a territorio y trabajo con la comunidad in situ.....	79
Definición de entregables.....	80
Rúbricas de evaluación del estudiante/docente/comunidad.....	81
Presupuesto para viabilidad financiera.....	83
Identificación de riesgos.....	86
Definición de indicadores de impacto.....	88
Elementos a tener en cuenta para la implementación del programa	94
<i>Preparación de los grupos de interés.....</i>	94
<i>Incentivos para los participantes</i>	96
<i>Articulación de trabajo entre semestres académicos</i>	97
Conclusiones	99
Referencias.....	100
Anexos Técnicos.....	105

Preliminares

Agradecimientos

*A Dios por acompañarme en cada instante de mi recorrido en este Colegio Mayor.
Por reiterarme día a día que sus tiempos son perfectos y que el estar en ellos tiene una razón de ser.*

A mi familia por su amor y su apoyo incondicional.

A Rafael Alejandro Piñeros Espinosa, por haberme acompañado en mi elección de maestría y hacer de esta propuesta algo posible.

Declaración de Originalidad y Autonomía

Declaro bajo la gravedad del juramento, que he escrito el presente Proyecto Aplicado Empresarial (PAE), en la propuesta de solución a una problemática en el campo de conocimientos del programa de Maestría por mi propia cuenta y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaro que he indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este PAE no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.



Natali Maldonado Pineda

Firmado en Bogotá, D.C. el 14 de febrero de 2025

Declaración de Exoneración de Responsabilidad

Declaro que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su autor. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.



Natali Maldonado Pineda

Firmado en Bogotá, D.C. el 14 de febrero de 2025

Lista de figuras

Figura 1 Estación Experimental José Celestino Mutis	22
Figura 2 Plano Estación Experimental José Celestino Mutis	23
Figura 3 Diez principios hacia la sostenibilidad empresarial	41
Figura 4 Árbol de problemas sobre el objetivo de investigación.....	54
Figura 5 Programa de Service-Learning	57
Figura 6 Modelo CANVAS Social: propuesta SL.....	58
Figura 7 Modelo CANVAS Medio Ambiente: propuesta SL.....	59
Figura 8 Modelo CANVAS Gobernanza: propuesta SL.....	60
Figura 9 Ocho pasos del Modelo Kotter	61
Figura 10 Modelo Kotter – Propuesta de SL	62
Figura 11 Actores municipales	65
Figura 12 Aspectos para la creación y desarrollo de iniciativas de valor compartido.....	67
Figura 13 Factores PESTEL – Municipio de La Vega	69
Figura 14 Factores PESTEL – Municipios de Sasaima.....	70
Figura 15 Cronograma Primer Semestre.....	77
Figura 16 Cronograma Segundo Semestre	78
Figura 17 Rúbrica de autoevaluación estudiantil sobre la experiencia de SL	82
Figura 18 Proyección de presupuesto para el desarrollo del programa	85
Figura 19 Análisis de riesgos para el despliegue del programa.....	87
Figura 20 Herramientas de preparación para los estudiantes.....	95
Figura 21 Herramientas de preparación para los profesores.....	95
Figura 22 Herramientas de preparación para los actores en territorio	96

Lista de tablas

Tabla 1 Componentes de un proyecto de Service-Learning	25
Tabla 2 Siete pasos para la creación y despliegue de una iniciativa de Service-Learning	31
Tabla 3 Competencias y objetivos de aprendizaje	32
Tabla 4 Rúbrica de evaluación estudiantil	34
Tabla 5 Rúbrica de autoevaluación del estudiante.....	35
Tabla 6 Rúbrica de evaluación por parte de la comunidad.....	35
Tabla 7 Preguntas de investigación: estudiante Escuela de Administración	46
Tabla 8 Preguntas de investigación: profesor Escuela de Administración	47
Tabla 9 Preguntas de investigación: directivo Escuela de Administración	48
Tabla 10 Preguntas de investigación: emprendedores y representantes de las autoridades locales de los municipios de La Vega y Sasaima.....	49
Tabla 11 Impulsores y Barreras para la implementación de SL	53
Tabla 12 Datos del programa.....	73
Tabla 13 Propuesta de temáticas y actividades.....	75
Tabla 14 Rúbrica de evaluación del proyecto por parte de la comunidad.....	83
Tabla 15 Riesgos para el desarrollo del programa.....	86
Tabla 16 Indicadores de impacto para el proyecto de SL.....	88
Tabla 17 Indicadores de Criterios ESG: enfoque Social para el proyecto.....	91
Tabla 18 ODS a impactar con el programa de SL	94

Abreviaturas

Service-Learning: SL

Universidad del Rosario: UR

Objetivos de Desarrollo Sostenible: ODS

Environmental, Social and Governance: ESG

Anexos

Anexo A Entrevista Carolina Lozano	105
Anexo B Entrevista Julián Paez	108
Anexo C Entrevista a Julián Pedrero	115
Anexo D Entrevista a Maria Alexandra Suárez	118
Anexo E Entrevista a Comunidad Estudiantil	121
Anexo F Entrevista a Ladhy Gómez	126
Anexo G Entrevista a Andrés Gómez	130
Anexo H Entrevista a emprendedores.....	132
Anexo I Cotización Servicio de Transporte.....	138

Resumen Ejecutivo

“Incidencia y construcción de capacidades por la Universidad del Rosario en los municipios de La Vega y Sasaima, en materia de desarrollo productivo”

Desde el 2016, la Universidad del Rosario ha tenido presencia en los municipios de La Vega y Sasaima, del departamento de Cundinamarca, con la Estación Experimental José Celestino Mutis. A la fecha, se han desplegado varias iniciativas de docencia e investigación de algunas unidades académicas en el territorio. Sin embargo, se ha cuestionado el poco uso de la sede física, así como, el poco relacionamiento de la universidad con la comunidad.

Por ello, se propone la creación de un programa de Service-Learning, como alternativa de solución, que permita una mayor incidencia de la universidad en los municipios en mención teniendo presente las demandas de la comunidad y haciendo un mejor uso de la estación experimental. Teniendo en cuenta las necesidades de la población, así como, las capacidades de la institución, por medio del programa se acompañará a emprendedores-empresarios de la zona para dar solución a una de sus problemáticas durante cada semestre académico.

Para la propuesta del programa, se contará con un ejercicio de contexto en el que se abordan algunos aspectos macro para su formulación, la investigación de literatura sobre la metodología de Service-Learning para explicar en qué consiste y los elementos a tener en cuenta para su implementación, una breve descripción de algunos temas que guardan relación con el programa y una investigación cualitativa con varios actores tanto de la universidad como de los municipios de La Vega y Sasaima, para conocer su percepción frente a esta propuesta e identificar los impulsores y barreras para la puesta en marcha del programa.

Palabras clave

Service-Learning, Sostenibilidad, Innovación Pedagógica, Liderazgo y Participación Social.

Abstract

“Impact and Capacity Building by Universidad del Rosario in the Municipalities of La Vega and Sasaima in the Field of Productive Development”

Since 2016, Universidad del Rosario has maintained a presence in the municipalities of La Vega and Sasaima, in the department of Cundinamarca, through the José Celestino Mutis Experimental Station. To date, various teaching and research initiatives from several academic units have been implemented in the area. However, concerns have been raised regarding the limited use of the physical site and the university’s weak engagement with the local community.

To address this, a Service-Learning program is proposed as a solution to enhance the university’s impact in these municipalities by responding to community needs and optimizing the use of the experimental station. Taking into account the population’s needs and the institution’s capabilities, the program will generate alternative solutions each academic semester to address the challenges faced by local entrepreneurs and business owners.

The program proposal includes a contextual analysis, covering key macro aspects for its formulation; a literature review on the Service-Learning methodology to explain its foundations and implementation considerations; a brief description of relevant topics related to the program; and qualitative research involving various stakeholders from both the university and the municipalities of La Vega and Sasaima. This research aims to assess their perceptions of the proposal and identify the key drivers and barriers for its implementation.

Keywords

Service-Learning, Sustainability, Pedagogical Innovation, Leadership, Social Participation.

Introducción

La Universidad del Rosario ha consolidado su presencia en las regiones del país poniendo al servicio de la sociedad sus procesos de docencia, investigación y extensión. En el marco de la Ruta 2025, Plan de Desarrollo Institucional, la regionalización es un eje transversal de desarrollo que articula a la Comunidad Rosarista con las regiones de Colombia.

Por medio de una relación continua con los distintos grupos de interés y el relacionamiento estratégico de la universidad en territorio, la regionalización promueve el proceso de co-construcción de capacidades con perspectiva territorial. En esta medida, se despliegan procesos de transferencia de conocimiento, divulgación científica, cultural y artística, así como un intercambio de experiencias y construcción de saberes en doble vía, a partir de una integración efectiva con actores sociales, económicos, políticos, educativos y culturales en las regiones.

Actualmente, la institución tiene presencia en nueve ciudades de Colombia a través de una oferta académica de posgrados e incidencia en otras ciudades/municipios del país por medio de actividades de investigación y extensión. Desde el 2016, la universidad, en los municipios de La Vega y Sasaima, cuenta con la Estación Experimental José Celestino Mutis, la cual tiene por objeto contribuir al conocimiento y conservación de los ecosistemas naturales, ofreciendo a los estudiantes e investigadores un lugar para desarrollar proyectos de investigación y actividades de educación que aprovechen y aporten a la rica diversidad biológica y natural colombiana.

Sin embargo, la ausencia de acciones sostenibles que se enmarquen dentro de un proyecto institucional, no ha permitido realizar un acompañamiento constante a las necesidades de la comunidad ni el desarrollo de relaciones duraderas que permitan un relacionamiento estratégico de la Universidad del Rosario con esta región. Por otra parte, y aunque existen iniciativas de

algunas unidades académicas en el territorio, no se ha planteado alguna acción que permita acercar a la comunidad a la realidad municipal desde una perspectiva académica, además de contribuir a la solución de varias problemáticas.

Esta propuesta “Incidencia y construcción de capacidades por la Universidad del Rosario en los municipios de La Vega y Sasaima, en materia de desarrollo productivo”, tiene como objetivo crear un programa de Service-Learning, que permita una mayor incidencia de la Universidad del Rosario en estos municipios teniendo en cuenta las demandas de la comunidad y haciendo un mejor uso de la estación experimental.

Descripción de la problemática

La Universidad del Rosario tiene como visión institucional convertirse en un actor clave en los asuntos relevantes del país. A pesar de su presencia en nueve ciudades con la oferta de programas de posgrado y desplegar actividades de investigación - extensión en varios departamentos de Colombia, no ha generado una relación de largo alcance con algunas comunidades en territorio.

Desde el 2016 la institución cuenta con una sede física entre el municipio de La Vega y Sasaima, en el departamento de Cundinamarca, con el fin de aportar a la investigación sobre naturaleza, fomentar la coexistencia sostenible del ser humano con su entorno y complementar la docencia de pregrado y posgrado de la universidad; a la fecha, se han implementado iniciativas de algunas unidades académicas que responden a un interés institucional.

Sin embargo, ha sido una preocupación por parte de las directivas el cómo se puede incrementar el uso de la estación y generar un mayor valor para los grupos de interés de la universidad puesto que varios actores de la comunidad académica y de la comunidad en territorio,

no conocen la existencia de esta sede física ni la incidencia de la institución a las necesidades de la zona.

A pesar de que la Universidad del Rosario cuenta con un Política de Extensión y una Política de Sostenibilidad, el trabajo con esta comunidad podría caracterizarse por tener un relacionamiento que permita un mayor impacto de la institución y que vaya más allá de un trabajo de campo que tiene alcance por un periodo específico. Así, no se habla únicamente de la puesta en marcha de iniciativas de docencia, investigación o extensión sino de proyectos que van en sintonía con el propósito mismo de la universidad y con las expectativas que tiene la comunidad en territorio.

Descripción de la situación organizacional

A continuación, se explican los temas en los que se enmarca la problemática expuesta anteriormente en dos partes: la primera, denominada “Contexto”, en la que se abordan información geográfica y sociodemográfica de los municipios de La Vega y Sasaima, datos generales sobre la Universidad del Rosario, su estrategia de Regionalización e información sobre su estación experimental José Celestino Mutis. La segunda parte, denominada “Marco teórico”, evidencia literatura sobre la metodología de Service-Learning para explicar en qué consiste y los aspectos a tener en cuenta para su implementación, además de una breve descripción de algunos temas que guardan relación con la propuesta como: desarrollo productivo de La Vega y Sasaima, haciendo énfasis en el turismo y emprendimiento como principales demandas de crecimiento económico de los municipios, sostenibilidad y criterios ESG.

Contexto

Municipio de La Vega

El municipio de San Juan de la Vega, está ubicado en la provincia del Gualivá del Departamento de Cundinamarca a 54 Km de Bogotá. Cuenta con una extensión de 15.352 hectáreas de las cuales 94 corresponden al área urbana; su territorio se extiende a lo largo de aproximadamente 214 kilómetros cuadrados, y su altitud promedio es de 1,230 metros sobre el nivel del mar, lo que le otorga un clima templado con temperaturas que oscilan entre los 18 y 24°C. Limita al norte con los municipios de Vergara y Nocaima, al sur con el municipio de Facatativá, al occidente con el municipio de Sasaima y al oriente con los municipios de Supatá y San Francisco (Alcaldía de La Vega, 2024b).

Según la última proyección del DANE para 2024, cuenta con una población aproximada de 40.004 habitantes; cerca de 59% de la población vive en la cabecera municipal y el otro 41% en los centros poblados y rural disperso. La población se encuentra dividida casi en partes iguales, con un ligero predominio femenino representado por el 50,6% de la población; la tasa de crecimiento ha sido moderada con un aumento ligero en la población en comparación con censos anteriores, lo que refleja una tendencia estable (DANE, 2024).

Conformado por veintisiete (27) veredas y distribuidas en siete (7) zonas, el municipio se encuentra bañado por los ríos Tabacal, Gualivá, Perucho e Ilá. Su economía y actividades productivas están constituidas en tres sectores: Agrícola, Turismo y Comercio y Servicios. La agricultura es una de las principales actividades económicas de La Vega, con cultivos de café, caña de azúcar, frutas tropicales como el plátano y cítricos, y flores; el café, en particular, es una fuente importante de ingresos. En cuanto al turismo, el municipio se ha consolidado como un destino

turístico gracias a su cercanía a Bogotá y su belleza natural a pesar de los desafíos que enfrenta en cuanto al acceso a servicios básicos e infraestructura vial (Alcaldía de La Vega, 2024b).

Municipio de Sasaima

El municipio de Sasaima pertenece a la provincia de Gualivá, situada aproximadamente a 74 km al noroccidente de Bogotá con una extensión de 140 km² y una altitud entre los 850 y 1.950 mm sobre el nivel del mar. Se divide en 24 veredas y se caracteriza por su clima templado con una temperatura promedio de 22°C, lo cual ha permitido que el municipio sea un lugar atractivo para el ecoturismo con sitios emblemáticos como la Cascada de las Monjas, el Parque Natural Chicaque, el Cerro de la Cruz y Alto de San José.

Cuenta con una población aproximada de 13.312 habitantes de los cuales el 48% son mujeres y el 52% son hombres. El 67% de la población se encuentra ubicada en centros poblados y rural disperso mientras que el 33% restante se ubica en la cabecera municipal (DANE, 2024).

Sus principales actividades económicas se sustentan en la agricultura con cultivos de café, hortalizas y frutas tropicales, en producción pecuaria y caza incluyendo las actividades veterinarias, actividades de servicios y actividades turísticas que aprovechan sus recursos naturales y su rica tradición cultural (Departamento Nacional de Planeación, 2013).

Universidad del Rosario

La Universidad del Rosario, se fundó en 1653, por el arzobispo Fray Cristóbal de Torres. Cuenta con más de 200 programas entre pregrado, maestría y doctorado, distribuidos en facultades y escuelas: Administración, Economía, Jurisprudencia, Estudios Internacionales, Políticos y Urbanos, Medicina y Ciencias de la Salud, Ciencias Naturales, Ciencias Humanas, Ingeniería y

Creación. Cuenta con más de 12,000 estudiantes entre pregrado y posgrado, y con más de 70,000 egresados (Universidad del Rosario, 2024c).

En materia de investigación, la Universidad del Rosario cuenta con más de 50 grupos de investigación. Publica anualmente más de 500 artículos académicos en revistas indexadas, muchas de ellas en colaboración con instituciones nacionales e internacionales, por toda la comunidad universitaria; alberga centros de investigación en áreas de salud pública, economía, ciencias jurídicas, otros. (Universidad del Rosario, 2024a).

Según el QS World University Ranking (versión 2025*), la institución se encuentra en el top 3 de las mejores universidades del país, destacándose por su red de investigación, resultados en empleabilidad y aportes en términos de sostenibilidad. Según el Times Higher Education (THE), en el ranking de impacto de THE, la universidad se posiciona en el rango 301-400 de las mejores en el mundo por su contribución al ODS 16: Paz, justicia e instituciones sólidas y al ODS 11: Ciudades y comunidades sostenibles (Universidad del Rosario, 2024d).

La regionalización en la Universidad del Rosario.

La hoja de ruta 2025 de la Universidad del Rosario, plasma el sueño de “Ser una universidad comprometida con el desarrollo del país construyendo con las regiones”, posicionando a la institución como un actor activo y relevante en las mismas, en alianza con actores que favorecen una acción sostenible en los territorios para generar una interacción continua de doble vía entre la universidad y su entorno.

Durante los últimos años, la universidad ha consolidado su presencia en las regiones del país por medio del despliegue de un portafolio académico en regiones, la creación de un portafolio de servicios para la comunidad de posgrado que se encuentra en varias ciudades de Colombia y la

firma de convenios marco de cooperación que permiten el desarrollo de actividades de docencia, investigación y extensión con alcance nacional. A la fecha, la universidad tiene presencia en nueve ciudades del país - Cartagena, Cali, Pereira, Armenia, Ibagué, Neiva, Yopal, Villavicencio y Bucaramanga - con más de 20 programas académicos de posgrado en ampliación de la Escuela de Administración, la Facultad de Economía, la Facultad de Jurisprudencia y la Facultad de Ciencias Naturales, con el apoyo de nueve (9) aliados estratégicos entre ellos instituciones de educación superior, cámaras de comercio y agremiaciones como Camacol y Fenalco.

Con el objetivo de fortalecer la relación entre los grupos de interés, se han puesto en marcha varias iniciativas que guardan relación con procesos de aprendizaje e investigación, proyección social, bienestar, internacionalización, emprendimiento, acompañamiento académico, gestión administrativa y servicios, en las regiones. Por otra parte, la articulación con más de 40 aliados alrededor del país, con quienes se tiene un convenio de cooperación interinstitucional, ha permitido el despliegue de iniciativas de docencia, investigación y extensión lideradas por unidades académicas y unidades centrales.

Estación experimental de campo José Celestino Mutis.

Se ubica entre los municipios de La Vega y Sasaima, en el departamento de Cundinamarca en la vereda Bulucaima a 1.5 horas de la ciudad de Bogotá. Cuenta con una extensión de 5.760 m² y 12,5 hectáreas de las cuales el 80% del terreno es bosque secundario propio de clima cafetero. La estación tiene como objetivo, desde su adquisición en 2016, aportar a la investigación sobre naturaleza y complementar los procesos de docencia de pregrado y posgrado de la universidad. Cuenta con 40 insectarios, cabañas de alojamiento, laboratorios, entre otros (Universidad del Rosario, 2024b).

Durante la pandemia sirvió como laboratorio para la realización de salidas de campo, principalmente de la Facultad de Ciencias Naturales. De 2019 a 2022 aportó a la publicación de varios artículos científicos dada las estancias de investigación para trabajo de insectarios de instituciones como el Smithsonian Tropical Research Institute y del Museum National D'Histoire Naturelle. Igualmente, ha servido como espacio de encuentro entre docentes y estudiantes para aportar a la comunidad local en temas de salud y educación, impactar al medio ambiente por medio de iniciativas de monitoreo climático y restauración, así como, aportar a la ciencia por medio de investigaciones que guardan relación con genética y ecología.

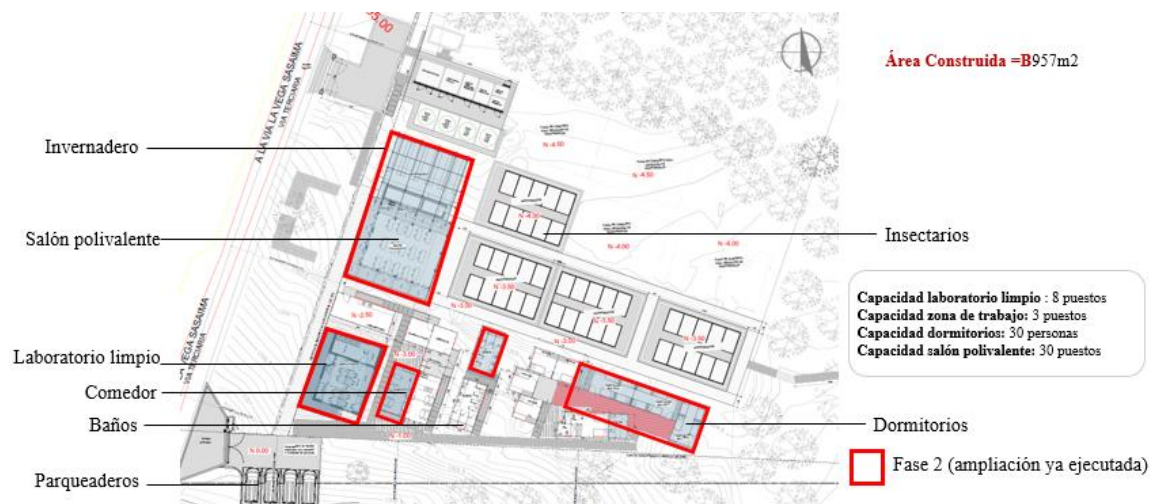
Figura 1 Estación Experimental José Celestino Mutis



Fuente: Universidad del Rosario (2024)

En cuanto a su infraestructura y espacios dispuestos para el desarrollo de actividades académicas, cuenta con ocho (8) puestos en el laboratorio, tres (3) puestos en la zona de trabajo, capacidad para 30 personas en los dormitorios y 30 puestos en el salón polivalente que funciona como laboratorio.

Figura 2 Plano Estación Experimental José Celestino Mutis



Fuente: Universidad del Rosario (2024)

Marco teórico

Service-Learning

El Service-Learning (SL) se ha entendido como una metodología innovadora que permite fortalecer el relacionamiento entre las instituciones de educación y las comunidades locales en respuesta a los retos del entorno y del sector educación.

En los últimos años, ha crecido la preocupación en los países occidentales por reformar el sistema educativo y garantizar una formación de calidad; la escuela tradicional ha mostrado limitaciones para enfrentar los desafíos de la educación a largo plazo, lo que ha llevado a proponer la apertura del sistema educativo a la comunidad local y colaborar con otras instituciones. Este enfoque permite una interacción más rica con el entorno, involucrando a diversas organizaciones y agentes sociales que dan apertura a formas de aprendizaje más prácticas y significativas (Martínez-Odría, 2007).

El concepto ha sido difícil de simplificar debido a su naturaleza multidimensional y la falta de consenso entre investigadores. A pesar de que se ha utilizado en numerosas instituciones educativas, especialmente desde los años noventa, el SL sigue siendo comprendido y nombrado de diversas maneras; algunos coinciden en dos componentes esenciales: el aprendizaje vinculado al currículo académico y el servicio voluntario a la comunidad (Brandell & Hinck, 1997).

Sin embargo, existen algunos componentes que lo diferencian de otros conceptos como: i) el protagonismo de los estudiantes en el diseño e implementación de las iniciativas, mientras que los profesores guían y apoyan el proceso, ii) la atención a una necesidad real ya que los proyectos de SL se centran en necesidades reales de la comunidad en la que se tiene incidencia, iii) la interrelación con los objetivos curriculares en la que se vincula el servicio comunitario con los objetivos de aprendizaje del currículo académico logrando un aprendizaje significativo, iv) la

ejecución de un proyecto al servicio de una comunidad logrando un impacto real y transformador y v) la reflexión crítica de los estudiantes que conlleva a favorecer el aprendizaje académico y el fortalecimiento de la teoría y la práctica (Martínez-Odría, 2007).

Tabla 1 Componentes de un proyecto de Service-Learning

Protagonismo del alumno	Los alumnos detectan necesidades y diseñan, ejecutan y evalúan los proyectos de servicio
Atención a una necesidad real	La detección de una necesidad real es lo que determina el enfoque del proyecto y el éxito de sus resultados
Conexión objetivos curriculares	El diseño, ejecución y evaluación del proyecto se lleva a cabo atendiendo los objetivos de cada área curricular implícita en su desarrollo
Ejecución del proyecto de servicio	El diseño del proyecto debe culminar en su ejecución, para dar así respuesta a la necesidad comunitaria detectada
Reflexión	Es el elemento que favorece la evaluación continuada de las diversas fases y el que garantiza la interiorización de los objetivos de aprendizaje curricular

Fuente: Martínez-Odría (2007)

Los impactos del Service-Learning se evidencian en el crecimiento personal como social de los estudiantes, destacando el fortalecimiento de la autoestima, las habilidades de trabajo en equipo y el sentido de pertenencia a la comunidad. También fomenta la responsabilidad ciudadana, la interculturalidad y mejora en el rendimiento académico, especialmente en áreas como la lectura, la escritura y el pensamiento crítico. En cuanto a los docentes, la motivación se incrementa para desarrollar este tipo de proyectos educativos y desde la perspectiva de la comunidad o las

organizaciones con las que colaboran las instituciones educativas, se evidencia un mayor entusiasmo por cooperar con distintos grupos (Cairn & Kielsmeier, 1991)

En el mundo, la expansión del SL comenzó en Estados Unidos y, desde los años noventa, ha logrado consolidarse en Latinoamérica y en algunos países de Europa lo cual destaca la importancia del SL como un enfoque innovador y transformador en la educación global (Eyler & Billig, 2003). En Colombia, ha ganado relevancia en los últimos años como una forma de promover la responsabilidad social, la participación ciudadana y la formación integral de los estudiantes.

Actores del Service–Learning y su relacionamiento.

Según *“Service-Learning to Advance Access & Success: Bridging Institutional and Community Capacity”*, el aprendizaje a través del servicio se considera una herramienta para cerrar brechas de acceso en la educación superior. Al considerarse como “puente” entre varios actores, se abordan diferentes realidades, se cuestiona el status quo de la educación y se visualiza de mejor manera el relacionamiento de los grupos de interés que interactúan en la metodología del Service–Learning (York et al., 2018)

La comunidad estudiantil goza de oportunidades para adquirir de manera efectiva habilidades de enseñanza - aprendizaje sobre sus disciplinas, por medio de una comprensión más profunda y de mayor complejidad a través del relacionamiento con otros grupos que enriquecen la calidad de su educación; un beneficio comúnmente identificado del SL, es el desarrollo de mayor conciencia y compromiso con la justicia social. Sin embargo, se deben incorporar intencionalmente los siguientes aspectos con el ánimo de no obviar lo que se espera de dicho relacionamiento y que, de una u otra manera, son un punto de partida para que el estudiante sea un actor protagónico en esta metodología:

- Con enfoque al estudiante: los estudiantes participan en la selección del tema de su proyecto de SL.
- Colaborativo: los estudiantes colaboran entre sí, con el profesorado y con los participantes en el diseño e implementación del proyecto.
- Experiencial: los estudiantes participan activamente y están involucrados en todos los aspectos del proyecto.
- Intelectual: los estudiantes aplican conocimientos específicos de investigación y desarrollan habilidades para abordar el proyecto de SL.
- Analítico: los estudiantes buscan las causas iniciales del problema al que deben responder.
- Multicultural: se adopta un enfoque diverso e inclusivo.
- Basado en valores: se discuten los valores involucrados en el tema.
- Activista: se toman medidas directas en respuesta al problema y al trabajo realizado en el proyecto de SL.

Los educadores, como otro grupo de interés, deben facilitar el aprendizaje de los estudiantes y fomentar su reflexión y pensamiento crítico, al igual que, actuar como mediadores entre la institución y la comunidad. En el contexto de la formación docente, este tipo de metodología representa un cambio de epistemología para incorporar formas de conocimiento más diversas y democráticas, así como una mayor experiencia en la preparación de futuros docentes. (York et al., 2018). En cuanto a su participación, el Michigan Journal of Community Service Learning, comparte los siguientes siete pasos para involucrar al personal docente en iniciativas de SL (Levine, 1994):

1. Preguntar si es de su interés participar o no: es la primera regla para lograr la participación de los docentes; su participación en actividades de extensión se da la mayoría de veces por indicación de decanos, directores o jefes de área.
2. Proporcionar apoyo financiero o incentivos adecuados: alienta al personal docente a aumentar su participación en iniciativas de voluntariado o de SL.
3. Demostrar la importancia de la disciplina académica.
4. Apoyar la asistencia del profesorado a conferencias y reuniones profesionales que ayuden a la transición al SL: demuestra el valor del aprendizaje y brinda apoyo de pares que sustenta el compromiso de un miembro con el modelo de enseñanza. Igualmente, proporciona ejemplos de participación ciudadana, construcción de comunidad y resolución de problemas por consenso.
5. Instar a los profesores a impartir cursos que ofrezcan una perspectiva equilibrada del concepto de servicio: adopción de una visión más holística del mismo, que permita apreciar su potencial y comprensión de sus limitaciones.
6. Conectar el SL con oportunidades de becas y desarrollo del profesorado.
7. Reconocer y recompensar el SL: los miembros del cuerpo docente responderán a las oportunidades de SL si dicha actividad se recompensa en la promoción y en otras decisiones de personal.

En lo que refiere a la comunidad, es importante que los docentes se desplacen al lugar en el que se encuentran ubicadas para conocer sobre su región, contexto histórico y cultural. Durante el ejercicio, la comunidad permite explorar y proponer proyectos que se enmarquen en el que hacer de su población frente a las necesidades e intereses de la misma. Si bien la participación

comunitaria promueve la misión cívica de las instituciones de educación superior y sus actores, también sirve como una oportunidad potencial para el crecimiento del territorio (Levine, 1994).

Los autores del journal destacan la comunicación continua-clara, el respeto mutuo, la capacidad de adaptación y un compromiso compartido como puntos clave para lograr una colaboración exitosa.

Tipos de proyectos de Service–Learning.

Los proyectos de SL se pueden adaptar a diversas propuestas educativas, ya sea de manera curricular o extracurricular.

La integración curricular garantiza una estructura académica que promueve la reflexión crítica y la evaluación constante de resultados, fortaleciendo tanto la calidad educativa como la vinculación social de las instituciones con el entorno. A nivel extracurricular, los participantes se involucran de manera voluntaria lo cual resalta su autonomía, el compromiso social y motivación intrínseca por generar un impacto en la comunidad. Aunque el SL puede adaptarse a proyectos de voluntariado y actividades no curriculares, la falta de formalidad y estructura académica presenta desafíos significativos; superar estas barreras requiere un diseño estratégico que garantice la integración de componentes reflexivos y evaluativos, así como un compromiso claro de los participantes y facilitadores (Campbell, 2012).

La literatura especializada en trabajo social, porque todos los programas de Aprendizaje – Servicio son, por definición, una manifestación de responsabilidad social, presenta escasa investigación empírica sobre el SL en la educación de posgrado. Según el Journal of Teaching in Social Work de Evelyn Campbell, una búsqueda en bases de datos, realizada entre 1997 y 2010 con los términos "aprendizaje de servicio" y "asociaciones comunitarias", arrojó un total de 26

artículos. Parte de esta investigación en Aprendizaje-Servicio, aplicada al trabajo social, se centró principalmente en la construcción de alianzas comunitarias a través de varios enfoques. Otro artículo examinó la efectividad de un centro de aprendizaje como modelo de colaboración entre la universidad y la comunidad, evaluando un “currículo integrado basado en el Aprendizaje-Servicio” para estudiantes en diferentes niveles de educación superior (Campbell, 2012).

La implementación de la metodología en currículos de educación superior, supone una mayor preparación académica y un mejor relacionamiento con el entorno desde la óptica de posgrado. Sin embargo, al orientarse a una formación más técnica, específica o al desarrollo de investigaciones avanzadas, puede limitarse el tiempo en proyectos que no cumplan con las expectativas académicas, además de, limitar la participación efectiva y la creación de soluciones prácticas en entornos comunitarios. Igualmente, la calidad y sostenibilidad de este tipo de proyectos puede verse afectados por el tiempo y carga laboral del perfil académico.

En comparación con el enfoque de pregrado, el incorporar el SL en esta etapa formativa permite la adquisición de habilidades prácticas y el desarrollo de competencias profesionales, éticas y ciudadanas a temprana edad, lo cual se traduce en un ejercicio consciente y reflexivo sobre el rol que se tiene en la sociedad. Además, fomenta una mentalidad de servicio y compromiso comunitario que puede perdurar a lo largo de la vida profesional, y que refleja la aplicación de lo aprendido en un contexto real conectando la teoría con la práctica.

Creación y evaluación de proyectos de Service-Learning.

En el Journal of Teaching in Social Work denominado “Implementing Service Learning into a Graduate Social Work Course: A Step-by-Step Guide” de la Universidad de Minnesota, se expone un curso de organización y práctica comunitaria como estudio de caso exploratorio en el

que se analiza e interviene, a nivel de práctica de trabajo social, las problemáticas sociales de una comunidad que guarda relación con la institución de educación superior. El diario aborda la descripción del proyecto de SL desde una óptica académica y administrativa, además de, compartir las limitaciones y recomendaciones basadas en las conclusiones del mismo (Campbell, 2012).

En cuanto al aspecto académico, el caso de estudio expone la necesidad de incorporar herramientas para que los participantes tengan la capacidad de pasar de los tres niveles de aprendizaje – conocimiento, comprensión y aplicación – a niveles en los que se alcance las competencias de análisis, síntesis y evaluación. Respecto al tema administrativo, se expone en la tabla 2, los pasos para la creación y despliegue de una iniciativa de SL (Campbell, 2012):

Tabla 2 Siete pasos para la creación y despliegue de una iniciativa de Service-Learning

Objetivo	Descripción
Paso 1: Definición de la participación cívica para el entorno	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de objetivos comunes entre el proyecto Aprendizaje - Servicio con la misión del departamento académico. • Adopción de una definición de trabajo sobre participación cívica.
Paso 2: Establecimiento de la Asociación Comunitaria	<ul style="list-style-type: none"> • Selección y acercamiento a la comunidad. • Desarrollo de reuniones para discusión de enfoque del proyecto. • Definición de estrategia e iniciativas a trabajar. • Programación de reuniones periódicas para el despliegue del proyecto.
Paso 3: Planificación de tareas	<ul style="list-style-type: none"> • Alineación de objetivos de aprendizaje con las tareas del proyecto. • Ejercicio de autoevaluación del estudiante.
Paso 4: Implementación del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Contextualización de la comunidad estudiantil por parte de líder comunitario. • Preparación para trabajo final: <ul style="list-style-type: none"> - Discusión sobre contexto histórico del problema a resolver. - Descripción del servicio del programa y su abordamiento. - Identificación de limitaciones. - Recomendaciones y aprendizajes.

Paso 5: Seguimiento continuo	Creación de plan de trabajo - acompañamiento al estudiante: -Descripción de trabajo semanal. -Descripción de tareas y creación de cronograma. -Integración del proyecto con temáticas de la clase (actividades y habilidades esperadas)
Paso 6: Evaluación y reflexión	Evaluación de la experiencia de Aprendizaje-Servicio: - Aprendizajes y beneficios. - Relación del proyecto con la iniciativa. - Mejoras del proyecto. - Recomendaciones.
Paso 7: Reflexión de la comunidad	Retroalimentación de la comunidad sobre el proyecto: - Aplicación de encuestas.

Fuente: elaboración propia

Para esto, es necesaria la alineación entre los objetivos de aprendizaje con las tareas del curso. Según el caso, se sugiere tener en cuenta las siguientes competencias y objetivos de aprendizaje:

Tabla 3 Competencias y objetivos de aprendizaje

Competencia	Objetivo de aprendizaje
Autorreconocimiento	¿Cómo los estudiantes de forma autónoma evalúan sus fortalezas y limitaciones?
Sentido de compromiso	¿Cómo los estudiantes inician acciones para alcanzar los objetivos organizacionales?
Reconocimiento y actuación como trabajador social	¿Cómo los estudiantes se comprometen con los ejercicios de auto reflexión, autocontrol y

	autocorrección en un proyecto con diversos grupos?
Participación y evaluación	¿Cómo los estudiantes demuestran la capacidad de recopilar de forma autónoma, organizar e interpretar datos en la práctica?

Fuente: elaboración propia

Igualmente, se sugiere como lecciones aprendidas:

- ✓ Comprender la importancia de planificar con la comunidad a trabajar.
- ✓ Proporcionar suficiente estructura y clarificar expectativas a los estudiantes al iniciar el proyecto.
- ✓ Crear espacios de escucha para que los estudiantes compartan sus expectativas e inquietudes a lo largo del proyecto.
- ✓ Reconocer la importancia de las reflexiones y como aplicarlas.
- ✓ Incluir sesiones de evaluación para tener mayor claridad sobre la percepción de los grupos de interés.

En términos de evaluación, los autores destacan la importancia de definir indicadores claros de éxito desde el inicio, que abarquen tanto el desarrollo académico y personal de los estudiantes, como los beneficios tangibles e intangibles para la comunidad. Se discuten diferentes metodologías de evaluación, como encuestas, entrevistas y análisis de impacto cualitativo y cuantitativo, y se subraya la relevancia de realizar evaluaciones continuas para ajustar y mejorar los programas

dados los desafíos inherentes a la medición de impacto en este tipo de proyectos, como la subjetividad y la dificultad para rastrear cambios a largo plazo.

Respecto a la evaluación de la comunidad estudiantil, que tiene como finalidad recolectar información sobre lo aprendido por los estudiantes y sus sentimientos respecto a la experiencia en general, el caso recomienda incluir las preguntas de la tabla 4, así como, aplicar un ejercicio de autoevaluación que se relaciona en la tabla 5:

Tabla 4 Rúbrica de evaluación estudiantil

Preguntas para la evaluación estudiantil
¿Cuáles fueron los beneficios de su experiencia?
¿Qué aprendió sobre sí mismo, la comunidad y la institución a la que hace parte?
¿Qué cambiaría para mejorar la experiencia?
¿Cómo se relaciona su experiencia con las lecturas y la discusión en clase?
¿Recomendaría esta experiencia de Aprendizaje-Servicio a otros estudiantes? ¿Por qué? ¿Por qué no?
¿Cómo han cambiado sus percepciones desde la primera impresión del proyecto?
¿Qué destaca de su experiencia?
¿Qué aprendió de esta situación particular?
Escriba un titular de dos oraciones que resuma su Aprendizaje-Servicio

Fuente: elaboración propia

Tabla 5 Rúbrica de autoevaluación del estudiante

Autoevaluación de estudiantes sobre el compromiso cívico
1. Siento que el compromiso cívico ya es parte de mi identidad profesional.
2. Me siento seguro al planificar y participar en actividades de participación cívica.
3. Siento que las actividades de participación cívica pueden contribuir a mi desarrollo cognitivo y aumentar mi conocimiento comunitario.
4. Disfruto realizando actividades de participación cívica.
5. Las comunidades se benefician del compromiso cívico por actividades académicas.
Se debe aplicar de manera previa y posterior al despliegue del proyecto
Calificación: 1= Totalmente en desacuerdo / 5= Totalmente de acuerdo
Fuente: elaboración propia

Es necesario contar con la evaluación por parte de la comunidad con el fin de conocer la percepción del grupo de interés que tiene mayor envergadura tanto en la creación como despliegue del proyecto. Se sugiere la siguiente rubrica de evaluación de acuerdo al caso de estudio que se ha mencionado anteriormente:

Tabla 6 Rúbrica de evaluación por parte de la comunidad

Pregunta	Mejora de necesidades	Regular	Satisfecho	Por encima del promedio	Excelente
¿Está satisfecho con el trabajo de los estudiantes					

y docentes en el marco del proyecto?

¿Considera que los estudiantes/profesores se prepararon adecuadamente para este proyecto?

Facilidad en la articulación de proyectos con estudiantes

¿Considera que este proyecto, mejora la formación académica y comportamental de los estudiantes/profesores?

Fuente: elaboración propia

Sostenibilidad del Service–Learning.

Varios autores enfatizan la necesidad de planificar los proyectos de Aprendizaje-Servicio con una visión a largo plazo, asegurando que los beneficios y las relaciones construidas perduren en el tiempo. Para garantizar que este tipo de proyectos tengan un impacto sostenible tanto en la institución como en la comunidad, se sugieren prácticas como la documentación detallada, la capacitación de nuevos líderes y la continuidad en la comunicación con los socios comunitarios a largo plazo (York et al., 2018).

Por ello, a pesar de que existen distintas formas para implementar el SL, se recomiendan los programas curriculares para asociar la metodología a un acompañamiento permanente con una

misma comunidad en el marco de una asignatura académica. Según el autor York, la integración curricular orienta el proceso de enseñanza – aprendizaje, evita la improvisación en la práctica educativa, vincula elementos curriculares con escenarios de la vida escolar y comunitaria, evidencia las competencias que se esperan desarrollar y fomenta el desarrollo integral de los estudiantes tanto a nivel cognitivo y emocional.

En cuanto al financiamiento, y en relación a lo que se menciona anteriormente, se puede suponer que el valor que se recauda por los créditos académicos, unidad que estima el tiempo de actividad académica del estudiante de acuerdo a las competencias profesionales y académicas que se esperan de la asignatura a cursar (Ministerio de Educación Nacional, 2001), y que representan un valor económico, puede emplearse para la subvención del proyecto. Igualmente, y teniendo en cuenta los objetivos y alcance del mismo, existen diversas fuentes de financiación como lo son los fondos públicos o privados y donaciones de aliados estratégicos.

Proyectos de Service–Learning en Escuelas de Administración o Negocios.

La coyuntura mundial exige ser cada vez más innovadores en la formación de los profesionales, empleando metodologías creativas e innovadoras. Las disciplinas del área de negocios no son ajenas a esta necesidad y, por ende, se requiere la formación de profesionales con una visión integral, que demuestren sensibilidad y experticia en un tema.

Las experiencias de AS brindan a los estudiantes una oportunidad para asumir un sentido de responsabilidad personal desarrollando habilidades interpersonales, interculturales y una mayor sensibilidad ética. Además, enfrentan los desafíos propios de los proyectos reales, como la gestión del tiempo, la atención a las necesidades de los socios comunitarios y el trabajo en equipo (Ganga-Contreras et al., 2020).

Por otra parte, las escuelas de negocios se benefician de este tipo de iniciativas al fortalecer sus relaciones con la comunidad y su compromiso social, contribuyendo activamente y cumpliendo con su misión de formar estudiantes socialmente responsables. A su vez, la comunidad encuentra en esta pedagogía una ventaja ya que accede a apoyos técnicos en áreas específicas de administración. En cuanto a los estudiantes, la relevancia del rol que desempeñan en este tipo de iniciativas va más allá de su disposición para apoyar a una comunidad puesto que se convierten en verdaderos consultores otorgando sus conocimientos para mejorar una realidad individual o colectiva (Ganga-Contreras et al., 2020)

Desarrollo productivo

Se refiere al proceso de transformación y diversificación de una economía para mejorar su capacidad de generación de bienes y servicios con mayor valor agregado. A su vez, busca fortalecer sectores estratégicos de la economía, reducir desigualdades regionales y generar empleos de calidad. Este proceso implica incrementar la productividad y competitividad mediante procesos de innovación, inversión en capital humano, modernización tecnológica y mejora de infraestructura (CEPAL, 2007).

El desarrollo productivo es un pilar esencial para impulsar el crecimiento económico y promover el bienestar social en Colombia. Al incrementar la competitividad de las empresas y sectores productivos, se generan oportunidades de empleo, se elevan los niveles de ingreso y se mejora la calidad de vida de los ciudadanos (Departamento Nacional de Planeación, 2024). A pesar de que el país ha dependido históricamente de sectores como el petróleo, el carbón y el café, éste ha iniciado a explorar sectores como el turismo y la agroindustria para diversificar su economía.

Turismo y Emprendimiento.

Tanto el turismo como el emprendimiento se han considerado vías para fomentar la innovación y el crecimiento económico en Colombia. El sector turístico aportó aproximadamente el 2.3% del PIB en 2023, con un crecimiento de 0,2 puntos porcentuales frente a 2022. En 2024, a corte de octubre, el país recibió alrededor de 5.3 millones de turistas extranjeros lo que supone más de nueve puntos porcentuales respecto al mismo periodo en 2023 (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2024).

A la fecha, se están desarrollando productos y servicios innovadores orientados a mejorar la experiencia turística y a promover destinos emergentes en el país. Esto incluye el ecoturismo, el turismo de aventura y experiencias culturales en pro de conservar el patrimonio natural y cultural de Colombia (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2023).

Tanto los municipios de La Vega como Sasaima, se han convertido en destinos turísticos populares gracias a su cercanía con la capital, sus paisajes naturales y su clima templado. Ambos municipios ofrecen experiencias de ecoturismo lo cual atrae a turistas que tienen interés en realizar actividades al aire libre, gozar de turismo de naturaleza, y conocer la biodiversidad del país y su cultura. Igualmente, promueven prácticas de turismo rural sostenibles para conservar los recursos naturales y apoyar a la economía local (Alcaldía de La Vega, 2024a). Los emprendimientos agrícolas se están diversificando para ofrecer productos con valor agregado; la producción de cacao, café y frutas tropicales de alta calidad se están expandiendo para su venta a nivel nacional e internacional. Aunque hay un interés creciente en emprender, muchos de estos proyectos enfrentan limitaciones en cuanto a acceso a financiación y falta de capacitación en áreas clave como marketing digital y gestión financiera.

Sostenibilidad

En 1987, la Comisión Brundtland de las Naciones Unidas, definió la sostenibilidad como “Satisfacer las necesidades del presente sin comprometer los recursos de las futuras generaciones para satisfacer sus necesidades propias”. Actualmente, cerca de 140 países en desarrollo enfrentan el desafío de atender sus necesidades de crecimiento mientras se contiene la creciente amenaza del cambio climático. Esto exige compromisos claros para garantizar que el desarrollo actual no perjudique a las generaciones futuras (Naciones Unidas, 2024).

Desde su presentación en 1999, el Pacto Mundial de la ONU ha sido la principal organización impulsora de la sostenibilidad a nivel global. Esta iniciativa hace un llamado a empresas y organizaciones a actuar en áreas clave como los derechos humanos, las normas laborales, la protección del medioambiente y la lucha contra la corrupción. Desde sus inicios, se han definido tres pilares clave para el desarrollo sostenible: económico, social y medioambiental, los cuales se aplican también al ámbito empresarial. Estos pilares se han traducido en otros términos en el entorno corporativo, como los criterios ESG (ambientales, sociales y de gobernanza) o ASG haciendo especial énfasis en la gobernanza interna de las empresas, que incluye aspectos como los modelos de gestión, la transparencia, la colaboración colectiva y la lucha contra la corrupción (Pacto Mundial, 2024b).

El desarrollo sostenible requiere una visión integral que armonice las necesidades ambientales con el progreso económico y social, razón por la cual, desde el Pacto Mundial de la ONU, se crearon los *Diez Principios* como el primer paso hacia la sostenibilidad empresarial promoviendo un sistema de valores y principios sólidos para hacer negocios, otorgar legitimidad para operar y vincular estrechamente la Agenda 2030 con sus 17 objetivos de Desarrollo Sostenible. Igualmente, enfrenta retos significativos en términos sociales, económicos, medio

ambientales y de gestión de comunidades; el rol de las organizaciones es relevante dado que la creación de valor compartido no se enfoca únicamente a un grupo de interés como lo son los clientes, sino en trabajar e impactar a cada uno de los actores con los que tiene algún relacionamiento. Esto se hace tangible por medio de un propósito superior que transmita la razón de ser de la organización y que lleve a todo el equipo hacia un crecimiento inclusivo.

Figura 3 Diez principios hacia la sostenibilidad empresarial



Fuente: Pacto Mundial

Este concepto se entiende como aquel “crecimiento económico empresarial que distribuye sus beneficios de manera equitativa en toda la sociedad, promoviendo una prosperidad más amplia y accesible para todos, sin excluir a nadie” (Fundación Codespa, 2022). Esto implica un modelo de desarrollo económico capaz de generar oportunidades para todos los sectores de la población, con especial atención a los más vulnerables. De este modo, la confianza se posiciona como un factor esencial que, además de ser una necesidad, se convierte en una oportunidad para garantizar el éxito y el desarrollo empresarial: “El propósito de una empresa es involucrar a todos sus grupos

de interés en la creación de valor compartido y sostenido. Al crear dicho valor, una empresa sirve no solo a sus accionistas, sino a todas sus partes interesadas: empleados, clientes, proveedores, comunidades locales y la sociedad en general. La mejor manera de comprender y armonizar los intereses divergentes de todas las partes interesadas es a través de un compromiso compartido con las políticas y decisiones que fortalecen la prosperidad a largo plazo de una empresa” Manifiesto Davos 2020.

Criterios ESG.

Los criterios ESG – Environmental, Social and Governance - por sus siglas en inglés, han sido durante años un referente para orientar las iniciativas empresariales relacionadas con la sostenibilidad y la responsabilidad corporativa. El crecimiento de la inversión socialmente responsable ha aumentado significativamente la atención hacia estos criterios. Al trabajar en sostenibilidad bajo el marco de la Agenda 2030, las empresas impactan los principios ESG y cada vez guardan mayor relación con los ODS, así como, con los principales desafíos que enfrentan las organizaciones en este ámbito (Pacto Mundial, 2024a).

Ambos conceptos han ganado relevancia en la coyuntura mundial. Los criterios ESG están profundamente relacionados con las crecientes tendencias de inversión responsable y las exigencias de información no financiera. Por otro lado, los ODS son cada vez más adoptados por empresas que los emplean como guía para estructurar y demostrar su compromiso con la sostenibilidad global. Aunque su origen se remonta a varias décadas, en años recientes han cobrado notable importancia gracias a la creciente preocupación por la sostenibilidad y la responsabilidad corporativa. En este contexto, el Acuerdo de París de 2015 y el European Green Deal de 2020, se reconocen como hitos clave en la incorporación de los criterios ESG. Asimismo, el Observatorio

de la Inversión ESG, presentado en 2021 por Georgeson y el Club de Excelencia en Sostenibilidad, señala que desde 2020, impulsado por la pandemia de COVID-19, se ha intensificado “el escrutinio de los temas ESG por parte de los inversores institucionales” y los ‘proxy advisors’ (Observatorio de la Inversión ESG, 2023)

Tanto la sociedad como el sector empresarial demandan un mayor compromiso de las compañías con el cuidado del medioambiente. Desde una pequeña empresa que optimiza su consumo energético y sus desplazamientos, hasta una gran industria que reduce sus emisiones de gases de efecto invernadero o el manejo de residuos químicos, pueden contribuir a la sostenibilidad adoptando criterios ambientales claros y eficaces. Estas acciones son cada vez más valoradas por consumidores e inversores que priorizan organizaciones responsables. En este contexto, avanzar hacia una economía más verde y sostenible no es solo una necesidad, sino también una oportunidad para construir un modelo económico más resiliente y próspero (Pacto Mundial, 2024a).

La relación entre la empresa y la sociedad, especialmente con aquellos grupos con los que se mantiene un vínculo como empleados, proveedores, consumidores y comunidades, aborda el criterio social. En este ámbito, se incluyen acciones que buscan mejorar la calidad de vida de los trabajadores, tales como la flexibilidad en los horarios, medidas para la conciliación laboral, programas de capacitación y políticas de igualdad de género. Además, abarca la colaboración con proyectos educativos y culturales. Este criterio no solo conecta a la empresa con diversas partes interesadas, sino que también promueve el respeto por sus derechos, contribuye a generar una percepción positiva de la marca y a construir una relación duradera con las partes (Pacto Mundial, 2024a).

La gestión de la empresa y su transparencia, aspectos que han ganado relevancia, especialmente para los accionistas, hacen alusión al criterio de gobernanza. Su importancia

trasciende a toda la organización ya que una buena gobernanza y la implementación de prácticas responsables, impactan positivamente en todos los niveles de la compañía. Además, los indicadores de información no financiera han pasado a ocupar un lugar destacado en la agenda de los consejos de dirección, reflejando la creciente importancia de una gobernanza responsable y alineada con estándares sostenibles (Pacto Mundial, 2024a).

El auge de las finanzas sostenibles, la transformación digital y la economía circular son tendencias en torno a los criterios ESG, los cuales sirven para gestionar riesgos y obtener ventajas competitivas al interior de las organizaciones. No obstante, en las últimas décadas ha emergido un debate sobre la necesidad de que las empresas amplíen su perspectiva, incorporando a otros actores más allá de los accionistas: sus empleados, la comunidad y la sociedad en su conjunto (Gatti, 2023).

Descripción del método y/o estrategia que utilizará para resolver la problemática

Teniendo en cuenta los temas que se abordaron anteriormente para tener un contexto general y comprender en que consiste el Service-Learning como respuesta a la problemática en cuestión, se realiza un acercamiento con los actores que participan en su implementación tanto de la Universidad del Rosario como de los municipios de La Vega y Sasaima.

Para ello, se despliega un ejercicio de investigación cualitativa, la cual se orienta a comprender y profundizar fenómenos desde el punto de vista de los participantes de acuerdo a su entorno natural y al contexto en el que se encuentran. Este enfoque es adecuado cuando se busca interpretar cómo los participantes, ya sean individuos o pequeños grupos, perciben y construyen subjetivamente su realidad a través de experiencias, opiniones, significados y perspectivas personales (Hernández Sampieri & Fernández Collado, 2014).

De esa manera, se realizarán entrevistas y Focus Group, por medio de la plataforma online Zoom, con estudiantes, profesores y directivas de la Escuela de Administración, representantes de las alcaldías y emprendedores/empresarios de La Vega y Sasaima, con el fin de identificar que se debe tener en cuenta para la implementación del Service-Learning como alternativa que permita incidir en el desarrollo productivo del territorio.

Para el procesamiento de información, se hará uso de la plataforma online zoom y la herramienta Notta. Posterior a la transcripción se hará un análisis de los datos de manera clara y resumida a partir de los intereses que se tienen sobre la investigación.

Justificación de la investigación:

De acuerdo a la literatura expuesta en el marco teórico sobre la metodología del Service-Learning, la cual se ha consolidado como una estrategia educativa que combina la formación académica con el compromiso social y la creación de iniciativas de valor compartido con las comunidades, es importante indagar sobre los aspectos a tener en cuenta para su implementación, así como, los retos y beneficios que trae consigo.

Teniendo en cuenta las demandas de La Vega y Sasaima, municipios en los que la universidad tiene presencia con la estación experimental, que refieren al turismo y al emprendimiento como actividades económicas para el desarrollo productivo de la zona (como se evidenció en el contexto y marco teórico), se propone trabajar con actores de la Escuela de Administración dada su formación y relación con las disciplinas de estudio. Igualmente, con actores de la comunidad que se desenvuelvan en este sector: representantes de las autoridades locales como lo es la Jefe de Turismo y Cultura de la Alcaldía de Sasaima y el Secretario de Cultura de la Alcaldía de La Vega, y con emprendedores/empresarios del sector turismo y otros.

A través del diálogo con cada uno de estos grupos de interés, se espera saber si tienen conocimiento sobre la existencia de la estación experimental, su percepción respecto a la metodología de SL, y los impulsores y barreras que se pueden presentar para su implementación de acuerdo a sus experiencias.

Preguntas de investigación:

En la tabla 7, se registran las preguntas de interés para los estudiantes de la Escuela de Administración, con el fin de identificar su percepción acerca de la metodología de SL, los retos y beneficios de la misma:

Tabla 7 Preguntas de investigación: estudiante Escuela de Administración

¿Qué quiero saber?	¿Qué es lo mínimo que voy a preguntar?	¿Qué más podría preguntar?
¿Qué tipo de iniciativas se han liderado desde la EA con comunidades en territorio?	¿Cuál ha sido el propósito de estas iniciativas?	¿Cuál es el rol de los estudiantes en el desarrollo de estas iniciativas?
¿En sus clases ha tenido algún acercamiento o trabajo con comunidad? ¿Cómo ha sido?	Respuesta Si ¿Por qué surgió la iniciativa de trabajar con comunidad? No ¿Cómo cree que podría ser el trabajo con comunidad?	¿Qué aspectos considera necesarios para el desarrollo de un proyecto con comunidad bajo esta metodología?
¿Cómo ha sido la participación de los estudiantes en este tipo de proyectos?	¿Cómo es la selección de estudiantes para participar en este tipo de proyectos?	¿Existe algún decreto/incentivo a nivel de la EA o a nivel institucional que reconozca la participación de los estudiantes en este tipo de proyectos?
¿Cuál es la preparación de los estudiantes para liderar o participar en este tipo de proyectos?	Respuesta Si ¿Cómo podría mejorar esta preparación? No ¿Cómo considera que debe ser esta preparación?	¿Cuáles son o deberían ser las herramientas para tener una preparación idónea?

¿Cómo se evalúa la participación de los estudiantes?	¿Cuál es el seguimiento a los estudiantes por parte del equipo de la EA y docentes?	¿Cómo es el proceso de retroalimentación en este tipo de proyectos?
¿Cuáles han sido los desafíos de trabajar con comunidad al interior de la EA?	¿Cómo considera que se podrían prever?	
¿Qué aspectos considera que son fundamentales para el desarrollo de este tipo de proyectos desde su rol?	¿Cómo es la comunicación de la EA sobre estos proyectos al interior de la unidad académica?	
¿Qué aporta este tipo de proyectos?	Desde su experiencia ¿Qué es lo más gratificante de este tipo de proyectos?	¿Cómo impactan estos proyectos a su formación como estudiante?

Fuente: elaboración propia

En la tabla 8, se registran las preguntas de interés para los profesores de la Escuela de Administración:

Tabla 8 Preguntas de investigación: profesor Escuela de Administración

¿Qué quiero saber?	¿Qué es lo mínimo que voy a preguntar?	¿Qué más podría preguntar?
¿Qué tipo de iniciativas se han liderado desde la EA con comunidades en territorio?	¿Cuál ha sido el propósito de estas iniciativas?	¿Cuál es el rol del profesor en el desarrollo de estas iniciativas?
¿En sus clases ha tenido algún acercamiento o trabajo con comunidad? ¿Cómo ha sido?	Respuesta Si ¿Por qué surgió la iniciativa de trabajar con comunidad? No ¿Cómo cree que podría ser el trabajo con comunidad?	¿Qué aspectos considera necesarios para el desarrollo de un proyecto con comunidad bajo esta metodología?
¿Cómo ha sido la participación de los profesores en este tipo de proyectos?	¿Cómo se asigna la participación de los profesores?	¿Existe algún decreto/incentivo a nivel de la EA o a nivel institucional que reconozca la participación de los profesores en este tipo de proyectos?

¿Cuál es la preparación de los docentes para liderar o participar en este tipo de proyectos?	<p>Respuesta</p> <p>Si ¿Cómo podría mejorar esta preparación?</p> <p>No ¿Cómo considera que debe ser esta preparación?</p>	¿Cuáles son o deberían ser las herramientas para tener una preparación idónea?
¿Cuáles han sido los desafíos de trabajar con comunidad al interior de la EA?	¿Cómo considera que se podrían prever?	
¿Qué aspectos considera que son fundamentales para el desarrollo de este tipo de proyectos desde su rol?	¿Cómo se evalúan estos proyectos al interior de la EA?	¿Cuál es el seguimiento a los grupos de interés del proyecto por parte de los docentes?
¿Qué aporta este tipo de proyectos?	Desde su experiencia ¿Qué es lo más gratificante de este tipo de proyectos?	¿Cómo impactan estos proyectos a la formación de los estudiantes y a usted como profesor?

Fuente: elaboración propia

En la tabla 9, se registran las preguntas de interés para las directivas de la Escuela de Administración:

Tabla 9 Preguntas de investigación: directivo Escuela de Administración

¿Qué quiero saber?	¿Qué es lo mínimo que voy a preguntar?	¿Qué más podría preguntar?
¿Qué tipo de iniciativas se han liderado desde la EA con comunidades en territorio?	¿Cuál ha sido el propósito de estas iniciativas?	¿Cuál es el rol del estudiante, profesor y comunidad en el desarrollo de estas iniciativas?
¿Qué tipo de iniciativas ha trabajado la EA con la comunidad de los municipios de La Vega-Sasaima dada la presencia de la universidad con la Sede JCM?	<p>Respuesta:</p> <p>Si ¿Cómo ha sido la experiencia?</p> <p>No ¿Se ha contemplado trabajar algún proyecto en estos municipios del país? ¿Por qué?</p>	<p>¿Cómo se evalúa el proyecto?</p> <p>¿Cómo se hace el ejercicio de retroalimentación del mismo?</p>

¿En qué tipo de proyectos de la EA participan los estudiantes?	¿Cómo se evalúa su participación?	¿Existe algún proceso previo de formación para los estudiantes?
¿Cómo se evalúa la participación de uno o varios docentes en un proyecto?	¿Cómo se asigna y se evalúa su participación? ¿Existe algún decreto/incentivo a nivel de la EA o a nivel institucional que reconozca la participación de los profesores en este tipo de proyectos?	¿Existe algún proceso previo de formación para los profesores?
¿Cuáles han sido los desafíos de trabajar con comunidad?	¿Cómo considera que se podrían prever?	
¿Qué aspectos considera que son fundamentales para el desarrollo de este tipo de proyectos?	¿Cómo se evalúan estos proyectos al interior de la EA?	¿Cuál es el seguimiento a los grupos de interés del proyecto?
¿Qué aporta este tipo de proyectos?	Desde su experiencia ¿Qué es lo más gratificante de este tipo de proyectos?	¿Cómo impactan estos proyectos a la formación de los estudiantes y profesores?

Fuente: elaboración propia

En la tabla 10, se registran las preguntas de interés para los emprendedores y representantes de las autoridades locales de los municipios de La Vega y Sasaima:

Tabla 10 Preguntas de investigación: emprendedores y representantes de las autoridades locales de los municipios de La Vega y Sasaima

¿Qué quiero saber?	¿Qué es lo mínimo que voy a preguntar?	¿Qué más podría preguntar?
¿Usted tiene conocimiento sobre la presencia de la Universidad del Rosario en el territorio?	<p>Respuesta</p> <p>Si ¿Conoce los proyectos que se han implementado tanto en La Vega como en Sasaima?</p> <p>No ¿Cómo cree que podría ser el trabajo con la institución?</p>	¿Qué aspectos considera necesarios para el desarrollo de un proyecto para y con su comunidad con la universidad?

¿Qué actor a nivel territorial suele liderar este tipo de iniciativas en su territorio?	¿Cuál es el seguimiento de este actor para garantizar los objetivos del proyecto?	¿Ha tenido la oportunidad de trabajar con instituciones de educación superior? ¿Cómo fue su experiencia?
¿Cómo ha sido la participación de la comunidad en este tipo de proyectos?	¿Cuál es el seguimiento de la comunidad para garantizar los objetivos del proyecto?	¿Cómo es la evaluación del proyecto por parte de la comunidad?
¿Cuál es la preparación de la comunidad para participar en estos proyectos?	<p>Respuesta</p> <p>Si ¿Cómo podría mejorar esta preparación?</p> <p>No ¿Cómo considera que debe ser esta preparación?</p>	¿Cuáles son o deberían ser las herramientas para tener una preparación idónea?
¿Cuáles son los desafíos en este tipo de proyectos?	¿Cómo considera que se podrían prever?	¿Qué aspectos considera son fundamentales para el desarrollo de este tipo de proyectos?
¿Qué aporta este tipo de proyectos a su comunidad?	Desde su experiencia ¿Qué es lo más gratificante de este tipo de proyectos?	¿Cómo lo impactan a usted este tipo de proyectos?

Fuente: elaboración propia

Descripción de las alternativas, estrategias, y/o acciones a desarrollar para dar solución a la problemática empresarial

De acuerdo al diálogo con los actores de la universidad y de la comunidad de los municipios de La Vega y Sasaima sobre su percepción del Service-Learning, como alternativa de solución a la poca incidencia de la universidad en estos municipios a pesar de tener presencia en la zona con la estación experimental, a continuación, se exponen los hallazgos sobre su apreciación de la metodología e impulsores y barreras que se pueden presentar para su implementación, teniendo en cuenta su experiencia e iniciativas previas de estudio y de trabajo.

En atención a los espacios de entrevista y Focus Group (transcripciones resumidas en el capítulo de anexos) se identificó que:

- a) Los participantes consideran que la metodología es atractiva desde la óptica de formación y trabajo con comunidad; comentan que es una “iniciativa de gana gana” para todas las partes. Sin embargo, la falta o poco conocimiento sobre el contexto de la comunidad y el lugar en el que se encuentra ubicada, la falta de apropiación y compromiso con las iniciativas a trabajar, la poca articulación entre los actores participantes y el mal relacionamiento entre estos, son preocupaciones generales para lograr el objetivo.
- b) Los estudiantes y profesores evidencian interés ya que el relacionamiento de la Escuela de Administración se enfoca en el trabajo con empresarios y el sector internacional. De hecho, los docentes comentan que podría ser un factor diferencial de la unidad académica frente a sus competidores a nivel nacional. Igualmente, mencionan la importancia de la metodología ya que, a pesar de ser necesaria la implementación de herramientas que ayuden a fortalecer las habilidades blandas de la comunidad estudiantil, se traduce en un ejercicio de reflexión y mayor concientización del estudiante sobre su profesión y papel como ciudadano. Por otra parte, los emprendedores y representantes de las dos alcaldías municipales ven una oportunidad de crecimiento puesto que a nivel territorial no hay un actor que lidere este tipo de iniciativas y que permitan actualizar los conocimientos de la población; entidades como el SENA y la Cámara de Comercio de Bogotá son quienes han tenido presencia en el territorio.
- c) Para garantizar el funcionamiento de la propuesta, los profesores señalan i) el registro y aprobación de las materias del núcleo básico común de los programas de pregrado debido a los conocimientos técnicos que se requieren para lograr el propósito de la

- metodología, ii) la formulación y seguimientos de indicadores cuantitativos y cualitativos, iii) la evaluación 360 para los estudiantes y participantes de la comunidad, y iv) efectuar un relacionamiento permanente con los actores en territorio.
- d) Respecto a este último aspecto, todos los grupos de interés señalan no tener mucho conocimiento sobre la estación experimental José Celestino Mutis y los proyectos que la universidad ha implementado en la zona. En relación a esto, las autoridades locales y los emprendedores-empresarios denotan la importancia de, no solo co-construir un panorama de la comunidad, sino coordinar visitas al territorio para que haya un mayor entendimiento de sus necesidades y del alcance de las iniciativas a desarrollar para no generar falsas expectativas.
- e) En cuanto a recursos, se expone de manera general la preocupación por temas administrativos y financieros ya que, tanto a nivel gubernamental como desde la academia, este tipo de iniciativas no se presupuestan. A pesar de, las autoridades locales mencionan su colaboración con espacios físicos y tecnológicos para el desarrollo de varios proyectos, así como, con las convocatorias y la promoción de los mismos. De igual manera, se alude a la necesidad de crear incentivos para todos los participantes ya que, como refiere una representa estudiantil “...algunos lo harán por la nota o solo por cumplir con el horario...” es de mayor interés este tipo de iniciativas cuando hay un beneficio personal.

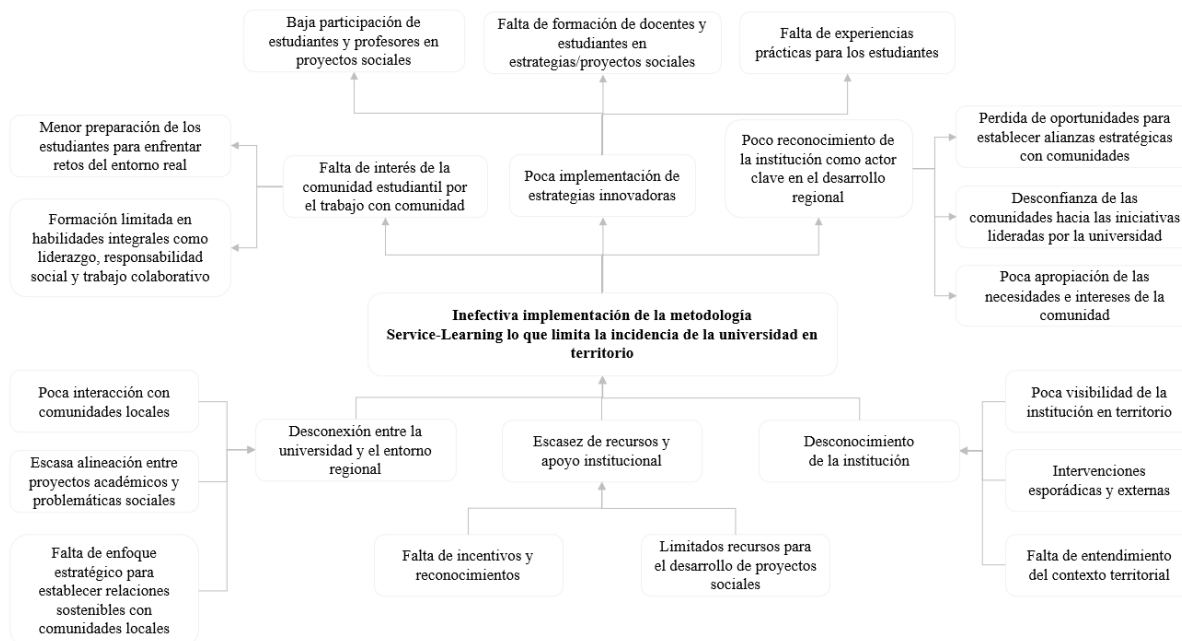
Tabla 11 Impulsores y Barreras para la implementación de SL

Impulsores	Barreras
Interés y alineación con un enfoque social	Poco conocimiento sobre la Estación Experimental JCM
Aspecto diferencial de la organización frente a competidores	Poco conocimiento sobre la comunidad y su contexto
Mayor relacionamiento entre actores: nuevas oportunidades	Falta de apropiación y compromiso por parte de los actores
Permite un ejercicio de "Gana - Gana"	Una mala comunicación entre actores
Concientización ciudadana del estudiante	No realizar visitas a territorio
Fortalecimiento de las habilidades técnicas y desarrollo de competencias sociales de los estudiantes	No definición del alcance: generación de falsas expectativas y poca credibilidad hacia la institución
Creación de soluciones para problemáticas sociales	Falta de recursos económicos y muchos procesos administrativos
Mayor visibilidad de la organización	Falta de preparación de los actores involucrados

Fuente: elaboración propia

Cómo técnica de análisis, se hará uso de El árbol de problemas, el cual ayudará a organizar los aspectos que promueven o limitan la metodología de SL, que fueron señalados por los participantes en las entrevistas, además de analizar las causas y efectos:

Figura 4 Árbol de problemas sobre el objetivo de investigación



Fuente: elaboración propia

Acorde a la figura 4, y en atención al contexto de la problemática, al marco teórico como referencia de los temas que se abordan en esta y los comentarios de los participantes en las sesiones de entrevista y Focus Group, se propone la creación de un programa de Service-Learning, como alternativa de solución, que permita una mayor incidencia de la Universidad del Rosario en los municipios de La Vega y Sasaima teniendo en cuenta las demandas de la comunidad y haciendo un mejor uso de la estación experimental que tiene la institución en la zona.

¿Por qué un programa de Service-Learning?

De acuerdo a la literatura y los resultados de las entrevistas con los participantes:

- Las iniciativas que ha liderado la universidad en estos municipios, no responden necesariamente a las necesidades de la comunidad; principalmente se ha involucrado la

participación de algunos actores en territorio por proyectos o convocatorias que son de interés de la institución. Por medio del SL se atienden las demandas de la comunidad ya que su propósito es acompañar y brindar una solución a las necesidades de la población objetivo.

- Hay muy poco conocimiento sobre la estación experimental José Celestino Mutis. Al implementar el SL se puede: i) lograr un mayor uso de la sede por parte de la comunidad universitaria dado que la metodología obliga a que los actores participantes en esta, se relacionen en el lugar en donde se encuentra la comunidad objetivo, ii) mejorar el relacionamiento entre los actores en territorio con la universidad ya que, al estar al tanto de la presencia institucional en la zona, podrá haber un mayor interés por trabajar conjuntamente en proyectos de docencia, investigación y extensión, y iii) considerar la estación como un activo sostenible debido al valor que genera a nivel ambiental, social y de gobernanza.
- La Escuela de Administración, a nivel estratégico, no cuenta con un enfoque social el cual es de interés para los estudiantes y profesores. Al llevar a la práctica el SL, independiente del formato que se utilice para, se inculca el sentido social en los participantes de la comunidad académica que acompañan a la población en territorio para co-construir una solución a sus necesidades. La metodología invita a generar espacios de autoconocimiento y reflexión sobre el papel que se tiene como ciudadano y el aporte como profesional a la sociedad. Además, los estudiantes ponen en práctica sus habilidades técnicas y desarrollan competencias sociales y emocionales.
- A pesar de enfocar la propuesta a la Escuela de Administración, en vista de las demandas de los municipios que se evidencian en el contexto, en la literatura, en las entrevistas y

Focus Group con los actores en territorio, la metodología puede ser implementada por cualquier unidad académica de la universidad. Esta propuesta puede servir como prueba piloto en aras de visualizar el impacto que puede alcanzar la universidad en términos de incidencia y mayor uso de la estación experimental.

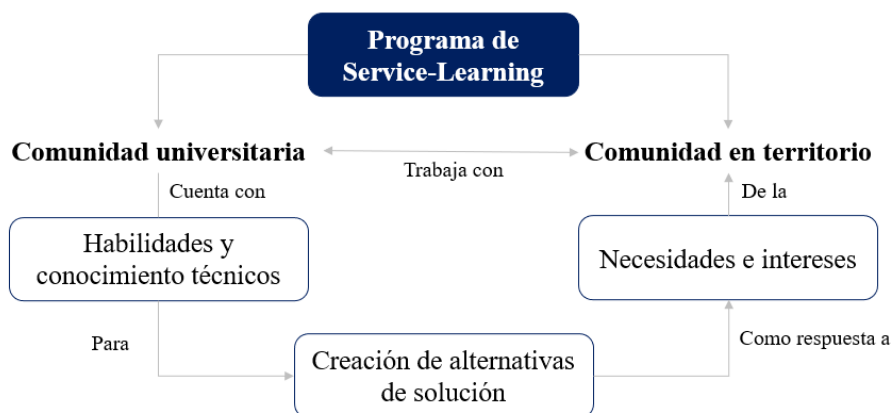
- Las iniciativas que suele liderar la universidad se han caracterizado por tener una temporalidad específica. Por lo menos en los municipios de La Vega y Sasaima, se han desplegado iniciativas con un alcance específico a causa de los términos de referencia de los convocatorios o proyectos. A través del SL no solo se define un alcance que cumpla con las expectativas de la comunidad, sino que, y dependiendo del formato que se use para, permite una comunicación y un relacionamiento constante con esta. En otras palabras, propicia una relación sostenible por medio de la creación y desarrollo de iniciativas de valor compartido en pro del desarrollo del territorio.

¿Qué se espera del Programa de Service-Learning?

Por medio de la participación de estudiantes de la Escuela de Administración, quienes serán guiados por un profesor líder perteneciente a la unidad académica, se hará entrega de una propuesta de solución a una necesidad o problemática que tenga un emprendedor-empresario de los municipios de La Vega y Sasaima. El programa, académicamente, puede comportarse de manera similar a una asignatura por lo cual, se espera la participación de mínimo diez y máximo treinta estudiantes. Así, por cada tres alumnos, se espera acompañar una idea de negocio.

El programa se realizará cada semestre garantizando la continuidad del trabajo entre la unidad académica y la comunidad en territorio.

Figura 5 Programa de Service-Learning



Fuente: elaboración propia

Para dar claridad a la propuesta, se hará uso del CANVAS ESG como modelo estratégico para estructurar y evaluar esta propuesta; es una adaptación del tradicional modelo de negocio CANVAS, centrado en los criterios ESG, que permite visualizar cómo integrar estos principios en la operación y toma de decisiones.

Figura 6 Modelo CANVAS Social: propuesta SL

<p>Aliados</p> <ul style="list-style-type: none"> Alcaldía Municipal de La Vega y Sasaima: Secretarías de Desarrollo Económico. Secretarías de Educación. Unidades Académicas y Centrales de la UROSARIO. Benefactores UROSARIO. 	<p>Actividades clave</p> <ul style="list-style-type: none"> Construcción de diagnóstico sobre los municipios y necesidades priorizadas. Identificación de áreas de trabajo por temática, con las alcaldías municipales. Identificación de grupos de interés e iniciativas de valor compartido. Construcción del formato de trabajo y RAES. 	<p>Propuesta de valor</p> <p>Aportar al desarrollo sostenible de los municipios de La Vega - Sasaima por medio de la creación e implementación de iniciativas de valor compartido entre la universidad y los grupos de interés de la región.</p>	<p>Relación con los clientes</p> <p>Acompañamiento a diferentes emprendedores/empresarios de la comunidad por medio de asesorías que permitan aportar a la solución de sus necesidades y responder a sus intereses.</p>	<p>Segmento de clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> Comunidad de empresarios/emprendedores de los municipios de La Vega y Sasaima, Cundinamarca Entidades privadas, públicas y no gubernamentales.
	<p>Recursos</p> <ul style="list-style-type: none"> Capital humano: profesores y equipo administrativo. Infraestructura física y tecnológica. Patrimonio cultural. Recursos económicos. 		<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> Página web de la UR. Aliados en los municipios. Redes sociales de la universidad, unidades académicas/centrales. Periódico universitario: NOVA ET VETERA. UROSARIO Radio. 	
<p>Costos</p> <ul style="list-style-type: none"> Desplazamiento del grupo UROSARIO a los municipios. Alimentación del grupo UROSARIO y de la comunidad en las sesiones presenciales en el marco del proyecto. Papelería para las sesiones de trabajo. 		<p>Ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> Créditos académicos (Formato según elección) Donaciones y patrocinios. Cooperación internacional. 		

Fuente: elaboración propia

Figura 7 Modelo CANVAS Medio Ambiente: propuesta SL

Suministros y Outsourcing Política de Extensión URosario Política de Sostenibilidad URosario Plan de Desarrollo Territorial del municipio de La Vega Plan de Desarrollo Territorial del municipio de Sasaima	Producción Normativa vigente	Valor funcional Incidencia de la Universidad del Rosario en iniciativas que guarden relación con el medio ambiente. Reducción de riesgos ambientales en el desarrollo de la propuesta.	Ciclo de vida RUTA 2025-2035 (Plan de Desarrollo de la universidad)	Fase de uso Despliegue de la RUTA 2025-2035 (Plan de Desarrollo de la universidad) Despliegue del Plan de Desarrollo del municipio.
	Materiales ECO amigables con el ambiente		Distribución Desarrollo de iniciativas con la comunidad de los municipios de La Vega - Sasaima, unidades académicas y centrales de la URosario. Inclusión de normativa académica a nivel institucional.	
Impactos medioambientales <ul style="list-style-type: none"> • No generación de residuos. • No contaminación del ecosistema. • Mejora del ecosistema y cuidado de la biodiversidad del municipio. 		Beneficios medioambientales Sensibilización de la comunidad sobre el cuidado del medio ambiente y su importancia: Preservación de la biodiversidad. Fomento de la economía circular. Integración de la variable cambio climático en las ideas de negocio que se acompañen y guarden relación con la temática.		

Fuente: elaboración propia

Figura 8 Modelo CANVAS Gobernanza: propuesta SL

Comunidades locales	Gobernanza	Valor social	Cultura social	Usuario final
<ul style="list-style-type: none"> • Bogotá, D.C: • Municipio de La Vega, Cundinamarca. • Municipio de Sasaima, Cundinamarca. 	<ul style="list-style-type: none"> • URosario: Consiliatura: conformada por el Rector, Consiliarios y Colegial Mayor. Comité de Directivo / Comité de Decanos. • La Vega – Sasaima: Alcaldías Municipales: Secretarías de Desarrollo Productivo / Secretarías de Educación Juntas de Acción Comunal 	<p>Creación de iniciativas de valor compartido para los grupos de interés de la universidad.</p> <p>“Formación de proyectos de vida al servicio del país”</p>	<p>Responsabilidad individual y colectiva.</p> <p>Cuidado de la institución y sus grupos de interés.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estudiantes. • Profesores. • Administrativos. • Entidades aliadas. • Comunidad aledaña a la universidad en los municipios de La Vega y Sasaima.
<p>Impactos sociales</p>		<p>Beneficios sociales</p>		
<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento de capacidades y competencias de: <ul style="list-style-type: none"> • La comunidad de estudiantes de pregrado. • Docentes de la institución. • Aporte a comunidad de los municipios en los que la universidad tiene presencia física. • Desarrollo de proyectos/iniciativas/programas que inciden en el desarrollo del país. • Patrimonio cultural y social. 		<ul style="list-style-type: none"> • Certificación de participación en el proyecto. • Beneficios para la población que participe en el proyecto (alimentación). • Sensibilización de la institución por su quehacer en la región donde tiene presencia física. 		

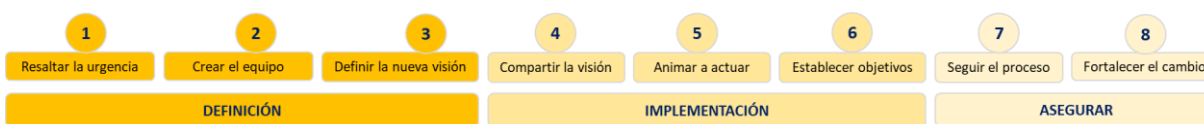
Fuente: elaboración propia

De igual manera, se propone hacer uso del modelo de Kotter, el cual tiene como finalidad llevar a la organización hacia el cambio que se requiere, y por supuesto, crear una visión que permee a los distintos grupos de interés para que el cambio ocurra (Riveros, 2020).

Lo anterior, se plantea por la falta de alineación del quehacer de la Escuela de Administración, como lo mencionan algunos actores de la comunidad universitaria en las entrevistas y Focus Group, con proyectos con comunidad en territorio. A pesar de liderar experiencias e iniciativas que aportan a la construcción de país, se puede integrar el enfoque social como un aspecto que diferencie a la unidad académica frente a los competidores, impulse la función sustantiva de la extensión y permita un nuevo campo de estudio para docentes e investigadores.

A continuación, se mencionan los ocho (8) pasos de Kotter, al igual que, la descripción de cada uno de ellos para la propuesta como un punto de partida para garantizar la implementación del programa de Service-Learning al interior de la unidad académica.

Figura 9 Ocho pasos del Modelo Kotter



Fuente: elaboración propia

Figura 10 Modelo Kotter – Propuesta de SL

DEFINICIÓN	1	Resaltar la urgencia	Dado que la academia cumple con tres funciones sustantivas – Docencia, Investigación y Extensión – es necesario contar con diferentes estrategias que permitan dar cumplimiento a cada una de ellas. Respecto a la última en mención, y teniendo en cuenta que la UR tiene presencia en Bogotá y otras ciudades/municipios de Colombia, es pertinente incidir en los lugares en los que tiene sedes propias con el ánimo de poner a disposición de las comunidades aledañas sus capacidades y actuar responsablemente como un actor que se encuentra inmerso en su día a día.
	2	Crear el equipo	La Vega - Sasaima: Alcaldías – Secretarías de Desarrollo – Secretarías de Educación / UR: Rectoría, Vicerrectoría, Sindicatura y Secretaría General – Dirección de Extensión y Egresados: Jefatura de Regionalización - Dirección Académica, Dirección Financiera y Dirección de Comunicaciones - Unidades académicas.
	3	Definir la nueva visión	El proyecto busca incidir en el bienestar de la comunidad de los municipios de La Vega y Sasaima mediante el acompañamiento de estudiantes y profesores de la Universidad del Rosario. Por medio de la creación de una clase electiva, se tiene como objetivo aportar a dos necesidades que han sido priorizadas en los Planes de Gobierno y Desarrollo Territorial por parte de los alcaldes de los municipios: Turismo y Emprendimiento. A través de la metodología de Service-Learning, los participantes contribuirán a la solución de dos problemáticas referentes a desarrollo productivo mediante el despliegue de iniciativas específicas, medibles, alcanzables, realistas y en el tiempo establecido, de manera que, se pueda dar continuidad al acompañamiento de la universidad en estas temáticas en los municipios.
IMPLEMENTACIÓN	4	Compartir la visión	<ul style="list-style-type: none"> • Sesión de diálogo con actores municipales. • Sesiones de trabajo con unidades centrales y académicas de la universidad. • Creación de plan de comunicaciones para grupos de interés.
	5	Animar a actuar	A pesar del rol que tiene la institución en el ámbito social, y de su interés y esfuerzo por acercarse y aportar a la solución de alguna problemática en diferentes ciudades/municipios del país, su responsabilidad trasciende en los lugares en los que tiene presencia física como lo es en Bogotá y los municipios de La Vega - Sasaima. Desde el 2016, la universidad ha tenido presencia en estos municipios del departamento de Cundinamarca con la Estación Experimental José Celestino Mutis: un laboratorio vivo que fomenta el aprendizaje a partir de experiencias que trascienden las aulas de clase y los laboratorios tradicionales. Teniendo en cuenta las necesidades de los municipios como las capacidades de la institución, se pueden explorar nuevos escenarios de colaboración que aporten al desarrollo sostenible de la comunidad en el marco de su compromiso por servir al país.
	6	Establecer objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Aportar al desarrollo sostenible de los municipios de La Vega y Sasaima por medio de la creación e implementación de iniciativas de valor compartido entre la universidad y los grupos de interés de los municipios que tienen relación con las temáticas de trabajo por medio de la metodología de Service-Learning. • Promover el sello Rosarista que consolide la visibilidad y la reputación institucional en los municipios en los que tiene presencia física la institución. • Acercar a la comunidad estudiantil a la realidad nacional con el fin de sensibilizar y concientizar sobre su rol en la sociedad.
ASEGURAR	7	Seguir el proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico inicial/final de los municipios respecto a las líneas de trabajo del programa. • Realización de sesiones de diálogo – grupos focales con actores de los municipios. • Aplicación de encuestas de percepción, entrevistas y testimonios de participantes. • Sesiones de trabajo para preparación de clases/retos con unidades académicas. • Número de empresarios/emprendedores/profesores impactados / Número de estudiantes y profesores que participan.
	8	Fortalecer el cambio	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de riesgos y definición de iniciativas para mitigar impacto. • Sesiones de seguimiento y control. • Creación de planes de mejora para posterior implementación.

Fuente: elaboración propia

Plan para la implementación de la solución

De acuerdo la alternativa expuesta anteriormente, la cual consiste en un programa de Service-Learning que permita una mayor incidencia de la Universidad del Rosario en La Vega y Sasaima teniendo en cuenta las demandas de la comunidad y haciendo un mejor uso de la estación experimental que tiene la institución en estos municipios, a continuación se comparte un propuesta de programa con los aspectos a tener en cuenta para su creación, despliegue y seguimiento, además de, unos elementos que se deben tener en cuenta para su implementación de acuerdo a lo que señala la literatura sobre SL y los participantes en las sesiones de entrevista y Focus Group.

Requerimientos para la implementación del programa de Service-Learning

Definición de perfiles: estudiantes y profesores de la Escuela de Administración.

Para el desarrollo de la propuesta, es necesario definir el perfil de estos actores como representantes de la universidad. Gracias a las sesiones de diálogo tanto con estudiantes como con profesores de la Escuela de Administración, en las que se presentó el proyecto y se intercambiaron algunas ideas sobre el mismo y experiencias previas de trabajo con comunidad o empresarios, se proponen los siguientes perfiles:

- Comunidad estudiantil: estudiantes que hayan aprobado el 85% de los créditos académicos obligatorios quienes, al haber cursado el núcleo básico común de los programas de pregrado de la Escuela de Administración, cuentan con los conocimientos básicos para formular y acompañar una alternativa de trabajo como solución a una problemática empresarial-social.

- Comunidad de profesores: el profesor de la Escuela de Administración se caracteriza por su excelencia académica, motivación y compromiso con el proyecto educativo institucional. Como facilitador del aprendizaje, debe promover un entorno que fomente la dignidad humana, la cooperación y la conciencia social, garantizar actividades académicas de calidad, estimular la investigación y el pensamiento crítico, e integrar el conocimiento con la realidad. Su enfoque debe orientarse a fortalecer la autonomía, la responsabilidad y el desarrollo ético y cognitivo de los estudiantes, promoviendo la disciplina intelectual y su responsabilidad con el quehacer (Universidad del Rosario, 2023b). Como líder, se sugiere la figura de profesor de docencia y práctica, quien según el [Decreto Rectoral 1776](#), puede liderar este tipo de iniciativas dentro de su plan de trabajo. Igualmente, y teniendo en cuenta las entrevistas con los profesores y directivas de la escuela, es importante que el docente tenga una formación holística que le permita i) diseñar estrategias que contribuyan al cambio social, ii) responder a las necesidades de las unidades productivas, y iii) articular áreas de conocimiento y herramientas al interior de la unidad académica. Es importante que tenga una experiencia previa de trabajo con comunidad dada la importancia de reconocer las necesidades de la población y saber cómo interactuar con esta. Puede involucrar la participación de otros colegas, como invitados o asesores, para complementar su conocimiento técnico.

Identificación de actores municipales y unidades productivas a acompañar

Los actores municipales desempeñan un rol fundamental para el desarrollo de la propuesta. A pesar de la presencia de la institución y el despliegue de algunos proyectos en el territorio, es invaluable el rol que tienen las autoridades locales en el municipio de La Vega y Sasaima. Por

esta razón, se sugiere el contacto y trabajo de manera conjunta con las alcaldías de los municipios, específicamente con las siguientes entidades:

Figura 11 Actores municipales



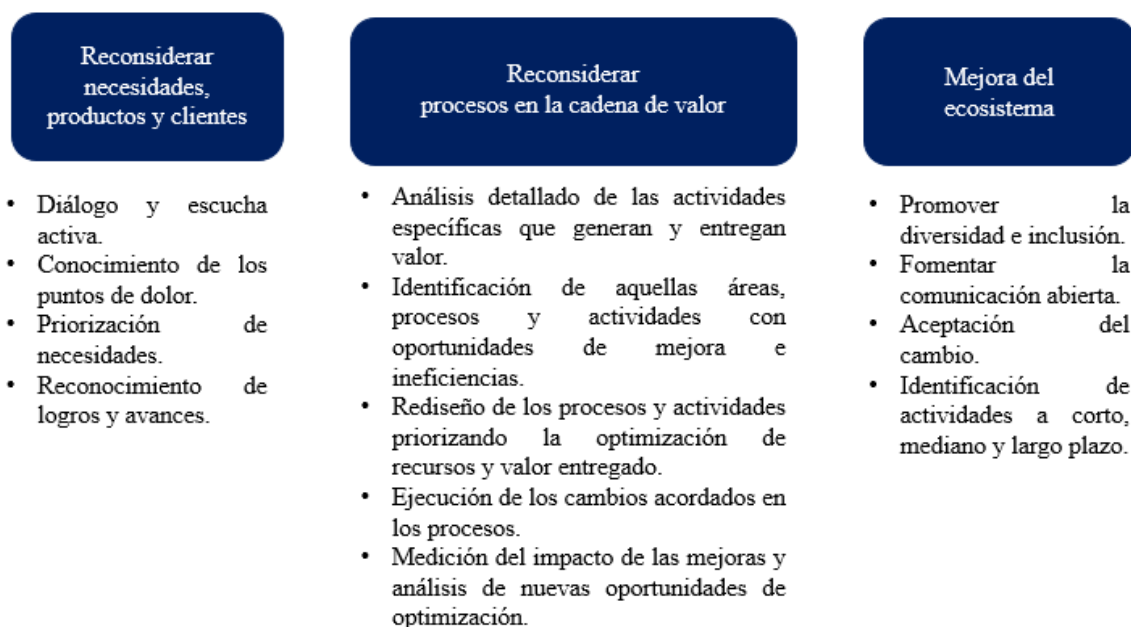
Fuente: elaboración propia

Junto a estas dependencias se deben definir las problemáticas a acompañar teniendo en cuenta el ejercicio de diagnóstico que se explica más adelante, los recursos, la pertinencia y el alcance de las capacidades de la institución. En este ejercicio es relevante identificar y evaluar la importancia, influencia e impacto de las diferentes partes en torno al proyecto, asegurando la generación de valor compartido. La creación de valor con perspectiva a largo plazo, se traduce como ventaja competitiva para la autoridad local y la universidad; generar sinergias entre la operación de la institución y el desarrollo social de la comunidad, se traduce en el fortalecimiento de todos los grupos de interés (Grégoire, 2023).

Además de ser el primer contacto con los líderes de las unidades productivas o ideas de negocio a acompañar, participarán en la elección, selección y seguimiento de los emprendedores/empresarios que harán parte del proyecto. Por medio de una convocatoria que exigirá el cumplimiento de algunos criterios, que serán acordados entre el profesor, quien podrá invitar algunos directivos de la Escuela de Administración a participar en el proceso, y las autoridades locales teniendo en cuenta su experiencia en proyectos similares, se podrán seleccionar mínimo cinco (5) y máximo diez (10) ideas de negocio para acompañar durante el semestre. Para este proceso, se sugiere la creación de una rúbrica de evaluación que tenga en cuenta: la constitución y formalización del emprendimiento/empresa, enfoque en crecimiento económico, cuidado del medio ambiente y bienestar social, interés y motivación por participar en el proyecto, además de, la explicación de la problemática o necesidad a resolver con los resultados esperados.

Para la identificación y definición de alcance de las alternativas de solución a las necesidades expuestas, se proponen los siguientes aspectos a tener en cuenta para la creación de iniciativas de valor compartido:

Figura 12 Aspectos para la creación y desarrollo de iniciativas de valor compartido



Fuente: elaboración propia en base a lo propuesto por Porter

De acuerdo al diálogo con las autoridades locales y con algunos emprendedores-empresarios sobre las necesidades del territorio, alternativas como la promoción de la agricultura familiar y campesina para fortalecer la identidad comunitaria, crear e implementar estrategias para diseñar una planificación de turismo eficiente de acuerdo a los tipos de turismo que tienen los municipios, construir un plan de marketing para la industria turística que apoye el impulso de nuevas ideas de negocio y amplie las oportunidades para los emprendedores o capacitar a los prestadores de turismo en atención al turista en los diferentes sectores, son algunos temas de interés para explorar y desarrollar.

Construcción de diagnóstico del territorio

Llevar a cabo un diagnóstico social en un municipio supone identificar situaciones que podrían transformarse en cuestiones sociales relevantes y que requieren intervención para mejorar el nivel de bienestar. Contar con un diagnóstico de cada municipio resulta esencial para proporcionar respuestas adecuadas a las necesidades específicas del entorno (Lima et al., 2017).

Con el fin de comprender el contexto de los municipios de La Vega y Sasaima, y teniendo como referencia las temáticas priorizadas en el Plan de Desarrollo Territorial de cada uno de los municipios y la información recolectada en las entrevistas y Focus Group con emprendedores y representantes de las alcaldías municipales, se exponen algunos aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales, a tener en cuenta, dada su inherencia en el contexto de las comunidades. Estos aspectos, correspondientes a la matriz PESTEL, ayudan a comprender el contexto externo en el que se opera con el fin de tomar decisiones informadas e identificar amenazas y oportunidades potenciales.

Para el municipio de La Vega, y según los factores que se identifican en la siguiente figura, el uso de nuevas tecnologías para mejorar la conectividad del territorio, la creación y puesta en marcha de cursos de formación que permitan solventar la realidad económica y educativa del municipio, el despliegue de un programa de acompañamiento para empresarios y emprendedores, y la continuidad de la hoja de ruta de La Vega para la mejora de su infraestructura física, son algunas iniciativas que pueden solventar los retos que enfrenta el municipio.

Figura 13 Factores PESTEL – Municipio de La Vega



Fuente: elaboración propia

Para el municipio de Sasaima, y según los factores que se exponen en la figura once (11), es necesaria la implementación de estrategias que mitiguen los riesgos ambientales y preserven el medio ambiente, el fortalecimiento de la infraestructura vial del municipio para garantizar el bienestar y crecimiento de la población, la creación de una cultura de gestión sostenible de los recursos naturales, además de, la creación y consolidación del Plan de Desarrollo de Turismo del municipio.

Figura 14 Factores PESTEL – Municipios de Sasaima



Fuente: elaboración propia

La importancia de crear planes de acción que soporten estos factores externos, y que pueden afectar el desarrollo de la propuesta, ayudarán a anticipar cambios en el entorno y a desarrollar estrategias adaptativas más sólidas para todos los grupos de interés de la región.

Como requerimiento previo para la puesta en marcha del programa, es importante tener este tipo de información para focalizar las capacidades que se tienen como institución de educación superior. El ejercicio de diagnóstico, además de brindar un panorama sobre el contexto de la comunidad, supone un primer acercamiento con la población para tener un mayor entendimiento

de lo que ocurre al interior de la comunidad, conocer las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del territorio, y no menos importante, afianzar el vínculo con los actores con los que se va a trabajar. Este ejercicio debe adelantarse por el profesor para que, a nivel colectivo, junto con el equipo directivo de la Escuela de Administración y los comités existentes al interior de esta, se puedan evaluar y seleccionar las unidades productivas a acompañar.

Igualmente, y como se propone más adelante en el plan de trabajo para la comunidad estudiantil, es necesario que los estudiantes comprendan y desarrollen un ejercicio de diagnóstico robusto para afianzar el contexto del territorio y apropiarse la problemática del emprendedor o empresario que acompañará durante el semestre. Para esto se identifican algunas metodologías a tener en cuenta:

- **Árbol de problemas:** ¿Cuál es el problema? ¿Qué origina el problema? ¿Qué consecuencias produce?
- **Línea de tiempo:** ¿Cuáles fueron los hechos más importantes en la historia de la comunidad? ¿Quiénes participaron en estos hechos? ¿Qué lecciones dejó cada hecho importante vivido en la comunidad? ¿Por qué?
- **Matriz DOFA:** identifica fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de un entorno u organización, para su planificación estratégica.
- **Investigación Acción Participativa:** participan los miembros de la comunidad en la recolección y análisis de problemáticas para la producción de conocimiento y obtención de diferentes puntos de vista.

Este ejercicio se debe adelantar de manera conjunta con las autoridades locales, Juntas de Acción Comunal y emprendedores/empresarios de los municipios al inicio del programa. De igual

manera, se puede solicitar apoyo a otras unidades académicas-centrales de la universidad que trabajan con comunidad en territorio o que adelantan este tipo de ejercicios.

Creación del programa de Service-Learning

Ruta de creación.

A continuación, se comparten los pasos que se pueden implementar para la formulación, presentación y aprobación del programa, en la Escuela de Administración:

- a. **Diseño:** debe contemplar denominación, número de créditos, propósitos y resultados de aprendizaje, contenidos generales y bibliografía básica. Para la creación de la guía de trabajo, se debe contar con el visto bueno de los directores de programa con el fin de evaluar la creación del programa.
- b. **Aprobación:** se solicita un espacio de presentación y discusión sobre la pertinencia del programa ante el comité curricular de la unidad académica el cual está conformado por Decano (a), Directores de Programa, Coordinadores de Área, Colegiales, Representantes Estudiantiles y Secretaria Académica.
- c. **Creación y oferta:** una vez la propuesta cuenta con aprobación, se procede a la oferta del programa. Se propone adelantar este proceso en los primeros cuatro meses de un periodo académico para que, en el periodo inmediatamente siguiente, el programa esté en marcha.

Construcción de la Guía de trabajo.

De acuerdo al modelo de guía de asignatura que maneja la Dirección Académica de la universidad, a continuación, se expone cada uno de los puntos a tratar en ésta teniendo en cuenta los temas que se han abordado a lo largo del documento:

Tabla 12 Datos del programa

Tipo de curso	Electivo
Modalidad	Presencial
Tipo de crédito	Cátedra Taller
Número de créditos académicos	2
Horas de trabajo con acompañamiento directo del profesor por semana	2
Horas de trabajo independiente del estudiante por semana	4
Prerrequisitos	Núcleo Básico Común
Correquisitos	Ninguno
Profesor	Por definir
Mínimo de estudiantes participantes	10 estudiantes
Número de unidades productivas participantes	5 unidades
Número de estudiantes por unidad productiva	2 estudiantes
Máximo de estudiantes participantes	30 estudiantes
Número de unidades productivas participantes	10 unidades
Número de estudiantes por unidad productiva	3 estudiantes

Fuente: elaboración propia

Objetivo general:

Aportar al desarrollo productivo de los municipios de La Vega y Sasaima, por medio de la formulación y entrega de alternativas de solución a la problemática de los emprendedores-empresarios de la zona.

Objetivos específicos:

- Fortalecer los procesos de innovación pedagógica que consolide el aprender a aprender entre todos los miembros de la comunidad universitaria.
- Fortalecer las competencias profesionales y habilidades blandas de los estudiantes, por medio de la creación de un espacio de aprendizaje experiencial que permita el desarrollo de competencias técnicas y socio-emocionales.
- Propiciar un entorno de integración interdisciplinar que permita el trabajo conjunto entre distintos programas académicos de la Escuela de Administración, favoreciendo la formación académica y personal de los estudiantes.
- Generar espacios de reflexión y sensibilización que propicien una interacción asertiva y pertinente entre el equipo de la universidad y la comunidad en territorio.

Resultados de aprendizaje:

- Fortalecer la experiencia de los estudiantes de la Comunidad Rosarista por fuera del salón de clase, a través de una estrategia de aprendizaje activo que permita aplicar los conocimientos adquiridos.
- Sensibilizar y concientizar al estudiante sobre su rol en la sociedad comprendiendo que su actuar incide en la resolución de problemáticas sociales.
- El estudiante reconoce su capacidad de impacto como agente de cambio a través de su participación en metodologías como el Service-Learning y la adquisición de herramientas de liderazgo.

Tabla 13 Propuesta de temáticas y actividades

Sesión	Tema	Actividad	Observaciones
1ra	Introducción al programa	Presentación del programa	
2da	Introducción al Service-Learning	Explicación de la metodología del curso + herramientas de trabajo	
3ra	Diagnóstico del territorio	Entendimiento del contexto territorial	Encuentro con la comunidad en remoto
4ta	Contexto de las unidades productivas	Entendimiento de problemáticas y necesidades del emprendimiento/empresa a acompañar	Encuentro con la comunidad en remoto
5ta	Primera visita a territorio	Acercamiento con la comunidad: entendimiento de sus necesidades e intereses	Autoevaluación del estudiante
6ta	Evaluación	Presentación de unidades productivas a acompañar + contexto organizacional y del entorno Entrega de bitácora	Participación de la comunidad en remoto Autoevaluación de los estudiantes
7ma	Definición de problemática	Identificación de problemática a acompañar	
8va	Definición y diseño de alternativas de solución	Formulación y diseño de alternativas de solución a la problemática identificada	Encuentro con la comunidad en remoto

		Definición de objetivos, alcance e indicadores	
9na	Definición y diseño de alternativas de solución	Revisión de recursos sociales y económicos	Encuentro con la comunidad en remoto
10ma	Segunda visita a territorio	Revisión de avances + Retroalimentación por actores en territorio	
11va	Evaluación	Entrega de bitácora + segundo informe académico	Participación de la comunidad en remoto
12va	Creación de entregable para la comunidad	Diseño de documentos o herramientas visuales para comunicar de forma clara y concisa la alternativa de solución al emprendedor- empresario	
13va	Creación de entregable para la comunidad	Consolidación de documentos o herramientas visuales para entregar al emprendedor-empresario	
14va	Tercera visita a territorio	Revisión de entregable + Retroalimentación por actores en territorio	Autoevaluación de los estudiantes Evaluación por parte de la comunidad
15va	Seguimiento y control	Creación del plan de seguimiento y control para las alternativas de solución UR + Autoridades locales	

16va

Evaluación

Entrega de bitácora +
informe finalParticipación de la
comunidad en
remoto

Fuente: elaboración propia

Definición de cronograma.

Para la ejecución de la propuesta se plantea el siguiente cronograma el cual incluye la ruta de creación, así como, las actividades que se proponen en la guía de trabajo:

Figura 15 Cronograma Primer Semestre

SEMESTRE I																								
RUTA DE CREACIÓN																								
Actividad	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Diseño																								
Aprobación																								
Creación y oferta																								
Publicidad e inscripción																								

Fuente: elaboración propia

Durante este periodo se debe adelantar la ruta de creación, la cual contempla: i) el diseño de la guía de trabajo la cual puede tener una duración de seis semanas al iniciar el año académico bajo el liderazgo del profesor, ii) la aprobación del programa la cual podrá presentarse durante tres meses, teniendo en cuenta el calendario académico y los tiempos establecidos por la Secretaria Académica de la Escuela de Administración, para hacerse efectivo en el periodo inmediatamente siguiente, iii) la creación y oferta que se puede tomar aproximadamente una semana para este

proceso y iv) la publicidad e inscripción del programa que puede estar activo por dos meses para que los estudiantes tengan información sobre este y puedan participar.

Respecto al tema de publicidad y promoción se puede solicitar apoyo a los Consejos Estudiantiles de la escuela, para que den a conocer el programa por medio de sus redes sociales, al igual que, por los correos electrónicos que manejan la secretaria académica y las direcciones de pregrado.

Figura 16 Cronograma Segundo Semestre

SEMESTRE II																								
DESARROLLO																								
Actividad	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Desarrollo																								
Construcción de diagnóstico																								
Identificación de temáticas de trabajo y formulación de alternativas de solución																								
Visitas a territorio																								
Entregables																								
Evaluación y seguimiento																								
Cierre académico																								

Fuente: elaboración propia

Para el siguiente semestre se contempla i) el desarrollo de la guía de trabajo y ii) el desarrollo de las dieciséis (16) sesiones (esto según el calendario académico de la universidad); cada una de dos horas por semana de manera presencial. En el transcurso de estas sesiones, y de acuerdo a la guía, se tiene previsto la construcción del diagnóstico, la definición de problemáticas,

la formulación de las alternativas de solución, la realización de las visitas a territorio y la entrega del informe final a la comunidad.

Estas sesiones se programan de acuerdo al calendario académico de la escuela, el cual se divide en tres cortes más el cierre de actividades académicas.

Visitas a territorio y trabajo con la comunidad in situ.

Una de las preocupaciones que manifiestan los participantes en las entrevistas y Focus Group, es la falta de acercamiento a la comunidad en territorio. Si bien existen herramientas que permiten la conectividad de manera remota y virtual para facilitar la comunicación a distancia, es necesario estar in situ para garantizar el objetivo de la metodología. Aspectos como la construcción de diagnóstico, entender el contexto de la comunidad, apropiar la realidad de cada uno de los emprendedores-empresarios a acompañar y fortalecer el relacionamiento entre los actores, sustentan por qué se requiere realizar las visitas a territorio. Por ello, y para dar un mejor uso de la estación experimental, se propone realizar tres visitas, cada una con una duración de tres días, a la sede. Utilizar la estación permite que los participantes conozcan de su existencia, además de generar un mayor valor de este activo tanto para la universidad como para la comunidad en la zona.

El desplazamiento de los estudiantes y el docente se llevará a cabo el día jueves en horas de la tarde hacia la estación experimental de manera terrestre. El trabajo con la comunidad se hará in situ el día viernes y sábado en horas de la tarde, y se finalizará la visita el día domingo sobre el medio día. El hospedaje se realizará en la Estación Experimental José Celestino Mutis; lugar en el que se realizarán los encuentros de trabajo con los emprendedores/empresarios. Se contempla la alimentación - desayuno, almuerzo y cena - para el equipo de la universidad durante las tres visitas. Para los días viernes y sábado, días en los que se recibirá a los emprendedores-empresarios, debido

a sus compromisos laborales y previo acuerdo, se cuenta con un refrigerio para cada uno de ellos, así como, para el equipo de la universidad.

Las autoridades locales podrán apoyar, durante la realización de las visitas, con espacios físicos en caso de emergencia. Igualmente, pueden disponer de espacios de cómputo y conectividad para garantizar las sesiones de trabajo en remoto que se proponen durante el semestre. Lo anterior, de acuerdo a la información brindada por los representantes de las alcaldías municipales en las entrevistas y Focus Group.

Bajo un acuerdo previo con la Dirección de Pregrado y profesores de la Escuela de Administración, los estudiantes podrán tramitar ante la Secretaría Académica su inasistencia a las clases del día viernes (en caso de tener programación académica durante el semestre), para poder participar en cada una de las visitas a territorio. Sin embargo, y dada la obligatoriedad de la asistencia tanto a esta iniciativa como a las demás asignaturas, al momento de promocionar el programa se compartirán las especificaciones del mismo para que el estudiante pueda organizar de una mejor manera su horario académico.

Definición de entregables.

Para el programa, se recomiendan los siguientes entregables:

- Informe académico: resumen ejecutivo, diagnóstico de la comunidad y unidad productiva, análisis y definición del reto/oportunidad, formulación de la solución y recomendaciones, plan de implementación a seis meses y conclusiones.
- Bitácora de experiencia: recopilación de fotografías, videos, entrevistas y autoevaluaciones del estudiante al inicio y cierre del programa.

- Video documental sobre la experiencia de trabajo con la comunidad.
- Entregas adicionales sugeridas por el líder del programa.

Rúbricas de evaluación del estudiante/docente/comunidad.

Para evaluar a los estudiantes, se sugiere la implementación de rúbricas de evaluación tanto para las entregas de los informes académicos como para la bitácora experiencial.

Para el informe académico, se sugiere tener en cuenta al momento de evaluar:

- **Construcción de diagnóstico:** uso de herramientas para la elaboración de un diagnóstico robusto.
- **Diseño de encuesta / presentación de resultados:** preguntas claras, concisas y relevantes para la definición de la problemática a trabajar.
- **Información práctica:** identificación de recomendaciones, puntos clave de trabajo y temas a tener en cuenta.
- **Análisis riguroso:** Uso de herramientas de análisis de datos; presentación de los datos de forma clara y visual.
- **Elementos visuales:** Incorporación de elementos visuales para mejorar la comprensión de la información.

En cuanto a la bitácora, y teniendo como referencia las matrices que se exponen en la literatura sobre Service-Learning, se propone evaluar los siguientes aspectos:

Figura 17 Rúbrica de autoevaluación estudiantil sobre la experiencia de SL

Evaluación estudiantil
¿Cuáles fueron los beneficios de su experiencia?
¿Qué aprendió sobre sí mismo, la comunidad y la institución a la que hace parte?
¿Qué cambiaría para mejorar la experiencia?
¿Recomendaría esta experiencia de Aprendizaje-Servicio a otros estudiantes? ¿Por qué?
¿Cómo han cambiado sus percepciones desde su primera impresión del proyecto?
¿Qué destaca de su experiencia y qué aprendió de esta situación particular?

Fuente: elaboración propia

Para evaluar al docente, se sugiere tener en cuenta la apreciación de los estudiantes (la cual se realiza de manera voluntaria en el diálogo formativo de la cuarta semana y al finalizar el semestre) por medio de una encuesta que evalúa i) la orientación y ambiente de aprendizaje, ii) la evaluación y retroalimentación, responsabilidad y cumplimiento, iii) la percepción del estudiante sobre sus logros y experiencia de aprendizaje, fortalezas y temas de mejoramiento, y iv) las cualidades del profesor (a) a resaltar que consideran relevantes para el ejercicio de aprendizaje.

Desde la óptica de la comunidad, se propone el uso de la siguiente rúbrica la cual contempla aspectos fundamentales del Service-Learning, además del acompañamiento y entrega de una alternativa de solución a la necesidad-reto que tenga el emprendedor/empresario.

Tabla 14 Rúbrica de evaluación del proyecto por parte de la comunidad

Pregunta	Si	No	¿Por qué?	Observaciones
¿Está satisfecho con el trabajo de los estudiantes y docentes en el marco del proyecto?				
¿Considera que los estudiantes/profesores se prepararon adecuadamente para este proyecto?				
¿Considera que este proyecto, mejora la formación académica y comportamental de los estudiantes/profesores?				
¿Considera que el trabajo de la institución ha aportado a las necesidades de su comunidad?				
¿Se cumplieron sus expectativas respecto al acompañamiento del grupo de trabajo?				
¿Qué aspectos hay por mejorar?				
¿Usted volvería a participar en el proyecto?				

Fuente: elaboración propia

Presupuesto para viabilidad financiera.

Teniendo en cuenta que el programa puede comportarse de manera similar a una asignatura, se debe contar con un punto de equilibrio de mínimo diez (10) estudiantes para su apertura. La proyección de presupuesto que se sugiere para el programa se realizará bajo este panorama teniendo en cuenta el valor del crédito del pregrado académico más económico de la Escuela de Administración según el Decreto Rectoral 300 del 29 de noviembre de 2023, “por el cual se fijan

los valores de matrícula para estudiantes nuevos y antiguos de pregrado de la universidad para el primer y segundo periodo académico del año 2024”(Universidad del Rosario, 2023^a, p.1); no se construye bajo el Decreto de Precios 2025 dado que su expedición aún no se ha realizado. Con el valor pago de los créditos del programa, se asumirán los gastos para el desarrollo de las tres visitas a territorio: transporte terrestre, alimentación, gastos de viaje del acompañante, material e imprevistos.

La contratación del transporte se sugiere realizar con la agencia de viajes de la universidad y coordinar el hospedaje en la Estación Experimental José Celestino Mutis. Se otorgará un subsidio de transporte y un refrigerio para dos representantes de cada idea de negocio durante las tres visitas. El acompañante, profesor del programa, contará con gastos de viaje y podrá acceder al rubro de imprevistos que representa el 4% del total del valor del presupuesto para el desarrollo de las visitas.

En caso de tener más inscritos en el programa, y teniendo como cupo máximo treinta (30) estudiantes, el presupuesto tendrá modificaciones en cada uno de los rubros exceptuando el porcentaje de los imprevistos. En cuanto a la financiación de las iniciativas que surjan para el fortalecimiento de la comunidad en territorio y las iniciativas a trabajar, se recomienda i) coordinar con las autoridades locales quienes, por medio de sus planes de financiación para proyectos de turismo y emprendimiento, pueden acompañar estas propuestas y ii) participar en convocatorias de Cooperación Internacional o Proyectos del Sistema General de Regalías que tengan este enfoque.

Figura 18 Proyección de presupuesto para el desarrollo del programa

PROGRAMA SL					
Presupuesto Semestral - Mínimo de Estudiantes para apertura					
Unidad responsable	Escuela de Administración	Número de créditos	2	Modalidad	Electiva
INGRESOS					
Item	Concepto	Número mínimo de estudiantes	Número de créditos	Valor crédito académico	Valor total
Créditos del programa	Valor créditos académicos	10	2	\$ 821.000	\$ 16.420.000
Créditos del programa					\$ 16.420.000
Valor Total Ingresos					\$ 16.420.000
EGRESOS					
Item	Concepto	Número de emprendimientos	Número de desplazamientos	Valor unitario (ida y regreso)	Valor total
Transporte terrestre	Transporte Bogotá - La Vega/Sasaima - Bogotá con disponibilidad (Bus para 20 personas)		3	\$ 2.675.000	\$ 8.025.000
	Transporte para participantes	5	6	\$ 30.000	\$ 900.000
Transporte terrestre					\$ 8.925.000
Item	Concepto	Número de participantes	Número de entregas	Valor unitario	Valor total
Alimentación	Desayuno	10	9	\$ 15.000	\$ 1.350.000
	Almuerzo	10	9	\$ 20.000	\$ 1.800.000
	Cena	10	9	\$ 15.000	\$ 1.350.000
	Refrigerios (Equipo UR: 10 estudiantes y 1 profesor + Comunidad: 2 participantes por emprendimiento)	21	6	\$ 8.000	\$ 1.008.000
Alimentación					\$ 5.508.000
Item	Concepto	Número de participantes	Número de visitas	Valor unitario	Valor total
Papeleería	Materiales		3	\$ 150.000	\$ 450.000
Papeleería					\$ 450.000
Item	Concepto	Número de participantes	Número de visitas	Valor unitario	Valor total
Acompañante	Gastos de viaje del profesor	1	3	\$ 300.000	\$ 900.000
Acompañante					\$ 900.000
Item	Concepto		Valor %	Valor Asignatura	Valor total
Imprevistos	Imprevistos		4%	\$ 15.783.000	\$ 631.320
Imprevistos					\$ 631.320
Valor Total Egresos					\$ 16.414.320
Saldo a favor					\$ 5.680

Fuente: elaboración propia

Conforme al incremento anual del Índice de Precios al Consumidor (IPC), se realizará el ajuste correspondiente en los rubros económicos. Este ajuste incluye el valor del crédito académico del programa, lo que permitirá asegurar que los recursos se mantengan alineados con las condiciones económicas actuales, permitiendo brindar un servicio y una experiencia de alta calidad tanto a la Comunidad Rosarista como a la comunidad del municipio. Al ser un proyecto social que no tiene como finalidad la generación de recursos económicos, es importante aclarar que su impacto se evidenciará en indicadores no financieros; esto se explicará más adelante.

Identificación de riesgos.

A continuación, se exponen algunos riesgos inherentes a la propuesta junto con los planes de acción, los cuales se han identificado de acuerdo a la información brindada por los grupos de interés:

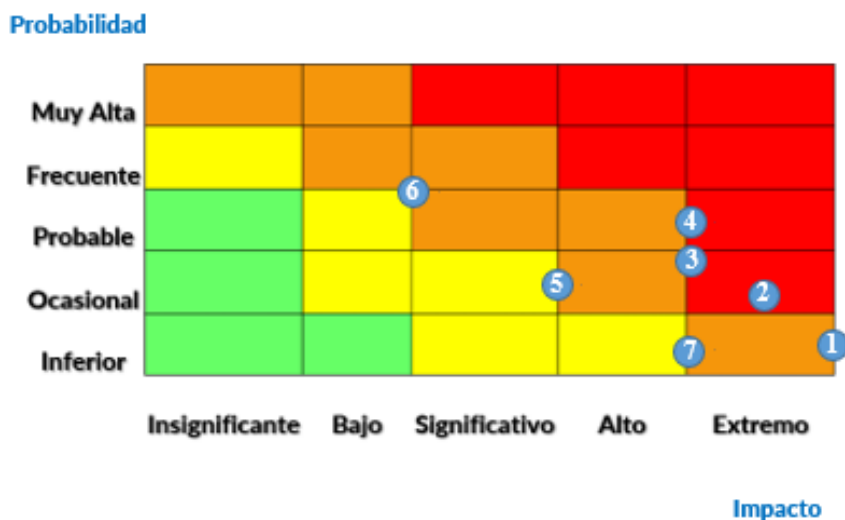
Tabla 15 Riesgos para el desarrollo del programa

Riesgos		Plan de acción
1	No interés por parte de la comunidad a impactar	Reformulación de la propuesta teniendo en cuenta las condiciones e intereses de la comunidad en otro formato académico: Misión académica/Curso de Summer o Winter School/ Voluntariado / Clase electiva
2	Condiciones de seguridad	Gestión de ruta protocolaria del Comité de Salidas de Campo de la universidad para monitoreo constante de la zona.
3	Recursos insuficientes	Participación en convocatorias de cooperación internacional para consecución de recursos, además de, la búsqueda de benefactores para donación de recursos.

4	No inscripción del programa por el número de estudiantes requeridos para su apertura	Gestión de recursos con el apoyo de aliados y benefactores institucionales
5	Venta de la Estación Experimental José Celestino Mutis	Implementación de propuesta en zonas/comunidades aledañas a la universidad en Bogotá: la Candelaria, el Codito o 7 de agosto.
6	Articulación interna deficiente	Creación de procesos y acuerdos de servicios entre las áreas involucradas.
7	Reputación institucional negativa	Gestión de ruta protocolaria con las instancias encargadas de la universidad para cambiar esta percepción ante la comunidad.

Fuente: elaboración propia

Figura 19 Análisis de riesgos para el despliegue del programa



Fuente: elaboración propia

Definición de indicadores de impacto.

Los indicadores de impacto de un proyecto de Service–Learning permiten evaluar si se están cumpliendo los objetivos del mismo, mediante la comparación de la situación previa de la implementación del programa con la situación posterior a este. Para ello, se debe definir los objetivos del proyecto y los cambios que se esperan ver en la comunidad e involucrar a los grupos de interés en la definición de los mismos (Puig Rovira et al., 2017). A continuación, se comparten algunos indicadores que se deben tener en cuenta para potencializar la propuesta:

Tabla 16 Indicadores de impacto para el proyecto de SL

Tipo de dinamismo	Descripción	Indicador
Básicos	Necesidades: Carencias o dificultades que la realidad presenta y que, tras ser detectadas, invitan a realizar acciones encaminadas a mejorar la situación.	Encuesta de evaluación y satisfacción de la comunidad # de tareas completadas
	Servicio: Conjunto de tareas que se llevan a cabo de modo altruista y que producen un bien que contribuye a alguna necesidad.	# de iniciativas de acompañamiento
	Sentido del servicio: Apunta al impacto de la actividad realizada.	Encuestas de autoevaluación de los estudiantes y docentes
	Aprendizaje: Adquisición espontánea o promovida por los educadores de conocimientos, competencias, conductas y valores.	Encuestas de evaluación de competencias técnicas y personales de los estudiantes

	Participación: Intervención que llevan a cabo los implicados en una actividad con la intención de contribuir, junto con otros actores, a su diseño, aplicación y evaluación.	# de estudiantes participantes # de profesores participantes # de personas impactadas de la comunidad
	Trabajo en grupo: Proceso de ayuda entre iguales que se dirige a la preparación y desarrollo de una actividad que se realiza conjuntamente.	Evaluación por objetivos
Pedagógicos	Reflexión: Mecanismo de optimización del aprendizaje, basado en la consideración de la experiencia vivida para darle sentido y lograr nuevos conocimientos.	Encuestas de autoevaluación de los estudiantes
	Reconocimiento: Conjunto de acciones destinadas a comunicar a los protagonistas de la actividad que la han realizado correctamente.	Ejercicio de retroalimentación entre los grupos de interés del proyecto
	Evaluación: Proceso de obtención de información para conocer el desempeño de los participantes en una actividad y ofrecerles un feedback que les ayude a mejorar.	Encuesta de evaluación y satisfacción de la comunidad
Organizativos	Partenariado: Colaboración entre dos o más instituciones sociales independientes orientada a la realización conjunta de una actividad.	# de aliados en territorio con los que se puso en marcha alguna iniciativa
	Consolidación: Proceso mediante el cual un centro educativo formal o no formal conoce, prueba, integra y afianza algún proyecto de Aprendizaje-Servicio.	Informe de gestión sobre el proyecto

Fuente: (Puig Rovira et al., 2017)

Por otra parte, y en relación a los indicadores ESG, los cuales se enfocan en el impacto de políticas y prácticas de una organización con empleados, clientes y comunidad en general, (para el caso de la universidad: profesores, estudiantes y comunidad), se puede contemplar la medición de la diversidad e inclusión, la igualdad de género, los derechos humanos y el compromiso comunitario como aspectos a tener en cuenta para la implementación exitosa de un proyecto de Service–Learning, por medio de los siguientes indicadores de desempeño (Terraética, 2023).

Tabla 17 Indicadores de Criterios ESG: enfoque Social para el proyecto

Reputación de la marca	Percepción pública de la marca de la empresa	Encuestas a la comunidad para evaluar la percepción de la marca
Ética empresarial	El compromiso de la empresa con la ética y la responsabilidad en sus prácticas empresariales	Evaluar la conducta de la Comunidad
Alianzas comunitarias	La colaboración estratégica de la empresa con organizaciones comunitarias, líderes locales y otros actores clave para abordar problemas y oportunidades de desarrollo local y lograr resultados sostenibles a largo plazo	Número de alianzas establecidas, y evaluaciones del impacto y la eficacia de las alianzas
Financiamiento a emprendedores	La cantidad de recursos financieros que la empresa destina a apoyar el desarrollo y crecimiento de los emprendimientos locales, como préstamos, inversiones o capital semilla	Total de recursos financieros destinados a emprendimientos locales (si sucede)
Acceso a proveedores locales	La capacidad de la empresa para trabajar con proveedores locales, incluidos emprendedores, y fomentar la inclusión en la cadena de suministro. Número y tipo de proveedores locales y emprendedores involucrados en la cadena de suministro de la empresa, y el porcentaje de gastos de la empresa en compras a proveedores locales	Número y tipo de proveedores locales y emprendedores involucrados en el desarrollo de la iniciativa, y el porcentaje de gastos de la universidad en compras a proveedores locales
Índice de vulnerabilidad	Medida de la vulnerabilidad de una comunidad frente a los riesgos y exposición a desastres naturales o conflictos	Evaluación de los recursos, infraestructuras y capacidad de respuesta de la comunidad en relación a los riesgos y exposición

Asesoramiento a emprendedores	El apoyo y orientación que la empresa brinda a los emprendedores de la comunidad en términos de desarrollo de negocios, marketing, finanzas y otros temas relevantes	Número y tipo de programas de asesoramiento ofrecidos, y número de emprendedores que participan en ellos
Cambio social a largo plazo del voluntariado	El impacto positivo a largo plazo que el trabajo voluntario de una empresa ha tenido en la comunidad, incluyendo cambios sostenibles en la calidad de vida y la reducción de la desigualdad	Encuestas a la comunidad beneficiada, seguimiento de proyectos y cambios en la comunidad a lo largo del tiempo
Resolución de conflictos comunitarios	La capacidad de la empresa para resolver conflictos y disputas con la comunidad local de manera pacífica y justa, y para prevenir futuros conflictos mediante el diálogo y la participación efectiva de los stakeholders de la comunidad en la toma de decisiones.	Número y tipo de conflictos resueltos de manera satisfactoria en la comunidad
Mejora de la calidad de vida	Medida de la mejora de la calidad de vida de la comunidad como resultado de la actividad de la empresa en la región	Evaluación del impacto de la empresa en el bienestar y la calidad de vida de la comunidad en términos de salud, educación, seguridad y desarrollo humano
Participación en iniciativas de sostenibilidad	La cantidad y calidad de la participación de la empresa en iniciativas y alianzas relacionadas con la sostenibilidad, como la implementación de prácticas de negocios responsables y la promoción de la sostenibilidad en la industria	Evaluación de la participación en iniciativas y alianzas
Participación en iniciativas de diálogo con la comunidad	La cantidad y calidad de la participación de la empresa en iniciativas de diálogo con la comunidad, incluyendo reuniones comunitarias, encuestas de opinión y otros canales de comunicación	Evaluación de la participación en iniciativas y alianzas

Impacto positivo en la comunidad y el medio ambiente	La capacidad de la empresa para generar un impacto positivo en la comunidad y el medio ambiente, y contribuir al desarrollo sostenible	Evaluación del impacto social y ambiental, encuestas de satisfacción de los grupos de interés
---	--	---

Fuente: (Terraética, 2023)

En relación a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, la propuesta de Service – Learning, en el marco del programa, tiene incidencia en los ODS que se mencionan en la tabla 18:

Tabla 18 ODS a impactar con el programa de SL

ODS a impactar	Descripción
ODS 4: Educación de Calidad	Desarrollo de habilidades técnicas y competencias sociales en una experiencia práctica. Fomenta la aplicación de la teoría a la práctica.
ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico	Impulsa el crecimiento de emprendimientos locales por medio de capacitaciones y asesoramiento técnico.
ODS 10: Reducción de las desigualdades	Genera oportunidades para poblaciones vulnerables en mejora de su educación.
ODS 11: Ciudades y comunidades sostenibles	Fortalece la cohesión entre actores por medio de iniciativas de valor compartido.
ODS 17: Alianzas para lograr los objetivos	El proyecto involucra colaboración entre la universidad, comunidad y otros actores.

Fuente: elaboración propia

Elementos a tener en cuenta para la implementación del programa

Preparación de los grupos de interés

En los espacios de diálogo con los grupos de interés, se identificó la necesidad de implementar herramientas que acompañen y mejoren la preparación de cada uno de los actores para garantizar el objetivo de la metodología de SL. Además de los aspectos que se han expuesto

para la creación y puesta en marcha del programa, de manera paralela tanto para estudiantes, profesores y emprendedores, se propone el uso de las siguientes herramientas para potencializar su liderazgo, inteligencia emocional, trabajo en equipo y habilidades de comunicación:

Figura 20 Herramientas de preparación para los estudiantes

Estudiante

Autoconocimiento y Gestión Personal:
Test DISC: Ayuda a identificar el estilo de liderazgo y cómo se interactúa con otros.
MBTI (Indicador de Tipos de Myers-Briggs): Analiza preferencias personales y cómo afectan el liderazgo.

Desarrollo de habilidades de comunicación:
Crucial Conversations: Herramienta para aprender a manejar conversaciones difíciles.

Inspiración y creatividad:
Design Thinking: herramientas como *Mural* o *IDEO U* para fomentar la innovación.

Inteligencia emocional:
Test EQ-i 2.0: Para evaluar y desarrollar inteligencia emocional.
Coaching: Herramientas como BetterUp conecta con coaches especializados.

Pensamiento estratégico:
OKRs (Objectives and Key Results): Framework para definir y medir metas claras.

Fuente: elaboración propia

Figura 21 Herramientas de preparación para los profesores

Profesor

Autoconocimiento y Liderazgo Personal:
Test DISC: Identifica fortalezas de liderazgo y cómo influyen en el rol docente.

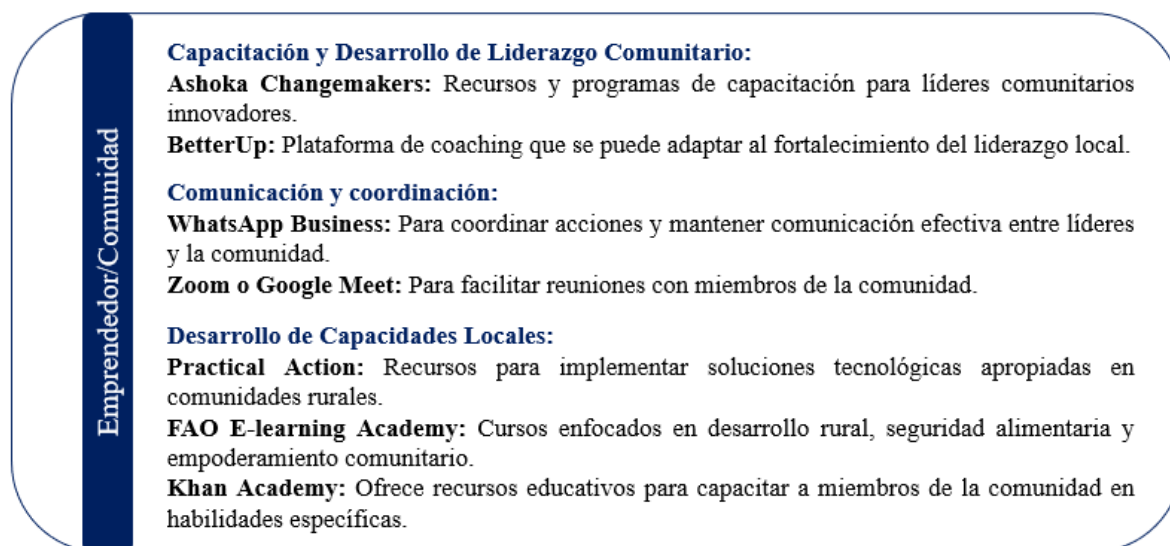
Habilidades de comunicación y empatía:
Storytelling para el cambio: Plataformas como *The Moth* para aprender a comunicar historias inspiradoras.
Crucial Conversations Frameworks: Desarrolla habilidades para manejar conversaciones difíciles en contextos educativos o comunitarios.

Gestión de Equipos y Colaboración:
Herramientas de colaboración: Slack, Microsoft Teams o Miro para trabajar en equipo y coordinar acciones.
Check-ins regulares: Plataformas como Lattice o Fellow para gestionar reuniones y seguimiento.
Planificación de proyectos sociales: Plataformas como *Asana* o *Monday.com* para organizar actividades educativas con impacto social.

Inclusión y diversidad:
Plataformas de inclusión: *CAST UDL Exchange* para aprender sobre diseño universal del aprendizaje.

Fuente: elaboración propia

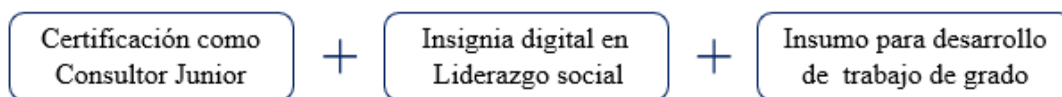
Figura 22 Herramientas de preparación para los actores en territorio



Fuente: elaboración propia

Incentivos para los participantes

Para la comunidad estudiantil, se proponen los siguientes reconocimientos con el fin de generar mayor interés en este tipo de iniciativas.



Teniendo en cuenta el acompañamiento que realizan los estudiantes a los emprendedores y la construcción de una alternativa de solución para sus necesidades, en la que ponen a prueba los conocimientos adquiridos a lo largo de los cuatro o cinco semestres que han cursado hasta ese momento, es interesante la entrega de una certificación como consultor ya que, de una u otra manera, ha desempeñado este rol frente a la comunidad con el acompañamiento del docente líder del programa. La insignia digital “Liderazgo social” se entiende como un reconocimiento por el

interés de poner al servicio de una comunidad sus saberes y por ser agente de cambio al trabajar con una comunidad en territorio. Por otra parte, y entendiendo que al finalizar el programa académico deben desarrollar un trabajo de grado, pueden utilizar la temática, el material e insumos trabajados en el programa para la construcción de este requisito de grado. Con ello, no solo se da continuidad al relacionamiento con la comunidad, sino que se profundiza la implementación y seguimiento de la alternativa de solución que se creó en su momento.

Para los profesores, además de las herramientas de desarrollo profesoral que brinda la universidad, se sugiere la creación de un HUB de innovación social en el que, por medio de foros, charlas, talleres y el uso de herramientas que permitan una mayor formación en este tipo de proyectos con SL, puedan desarrollar habilidades pedagógicas innovadoras, desarrollar publicaciones o proyectos de investigación en el marco de sus temas de interés, participar en redes de colaboración a nivel mundial y tener un mayor reconocimiento en este campo.

En la última visita que se proyecta a territorio en el marco del programa, se propone realizar un evento de cierre para compartir a los familiares de los emprendedores-empresarios, al equipo de la alcaldía y demás entes territoriales, los logros de la propuesta académica. En la celebración se hará una distinción a los participantes como embajadores y formadores del proyecto.

Articulación de trabajo entre semestres académicos

A pesar de plantear un semestre académico como periodo de trabajo entre un grupo de estudiantes y un grupo de emprendedores-empresarios, es necesario que al momento de finalizar cada semestre se coordine el plan de seguimiento con las autoridades locales. Lo anterior, con el

fin de conocer los avances de cada unidad productiva y adelantar la revisión del siguiente grupo de trabajo teniendo en cuenta aprendizajes y posibles mejoras sobre la experiencia previa.

Así mismo, y con el grupo de estudiantes, es indispensable la organización de varios encuentros en los que se pueda dialogar y compartir los hallazgos del contexto territorial, así como, de los participantes de la comunidad. Este ejercicio permitirá establecer el alcance de las siguientes alternativas de solución, como mejorar el relacionamiento y comunicación entre los grupos de trabajo, e identificar que otras herramientas son necesarias para la preparación de todos los actores que participan en el desarrollo del programa.

Conclusiones

La creación y puesta en marcha del programa de Service-Learning, supone un esfuerzo institucional por interiorizar cada uno de los aspectos que se mencionan a lo largo del documento. Con ello, no solo se cumple el objetivo de la metodología, sino que se logra la inmersión de la universidad en uno de los lugares en los que tiene presencia por medio de una infraestructura física, que puede generar más valor, y que conlleva a un relacionamiento sostenible con la comunidad que se encuentra alrededor de esta.

La implementación de la metodología de SL representa una oportunidad significativa para conectar el quehacer de la universidad con las necesidades reales de la comunidad de La Vega y Sasaima, fortaleciendo tanto el aprendizaje académico de los estudiantes como el impacto social de la institución en estos municipios. La existencia de escenarios prácticos que promuevan la integración de competencias técnicas y habilidades blandas, como lo es el programa, implica la apertura de nuevas ideas e intereses con un sentido de servicio.

Igualmente, contribuye al relacionamiento sostenible de la institución. La articulación con diferentes actores y el trabajo mancomunado para lograr solventar o por lo menos plantear una posible solución a una problemática, cambia la percepción sobre el quehacer del otro. Lo anterior, se traduce en la creación de iniciativas de valor compartido, la existencia de buenas prácticas al interior de la universidad y la consolidación de su entorno.

Al promover este tipo de iniciativas reitera la importancia de su razón de ser, genera sinergias que se traducen en un resultado mayor frente al esperado e incide en la generación de valor en los grupos de interés.

Referencias

- Alcaldía de La Vega. (2024a). *Directorio Turístico*. Alcaldía de La Vega. <https://www.lavega-cundinamarca.gov.co/MiMunicipio/Paginas/Directorio-Turistico.aspx>
- Alcaldía de La Vega. (2024b). *Información del Municipio*. Alcaldía de La Vega. <https://www.lavega-cundinamarca.gov.co/MiMunicipio/Paginas/Informacion-del-Municipio.aspx>
- Brandell, M. E., & Hinck, S. (1997). Service Learning: Connecting Citizenship with the Classroom. *NASSP Bulletin*, 81(591), 49-56. <https://doi.org/10.1177/019263659708159109>
- Cairn, R. W., & Kielsmeier, J. C. (1991). *Growing hope: A sourcebook on integrating youth service into the school curriculum*. National Youth Leadership Council.
- Campbell, E. M. (2012). Implementing Service Learning into a Graduate Social Work Course: A Step-by-Step Guide. *Journal of Teaching in Social Work*, 32(3), 300-313. DOI.org (Crossref). <https://doi.org/10.1080/08841233.2012.688935>
- CEPAL (Ed.). (2007). *Cinco piezas de política de desarrollo productivo*. Naciones Unidas. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/63b080ad-ff26-4efb-a6c2-51486c957beb/content>
- DANE. (2024). *Proyecciones de Población*. DANE. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>
- Departamento Nacional de Planeación. (2024). *Desarrollo Productivo*. https://www.dnp.gov.co:443/LaEntidad_/subdireccion-general-prospectiva-desarrollo-

nacional/direccion-innovacion-desarrollo-empresarial/Paginas/desarrollo-productivo.aspx

Departamento Nacional de Planeación. (2013). *Ficha de Caracterización—Municipio Sasaima*.

https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/archivos/1450105004_b226b1b169e139306eae9963fe2a0dbc.pdf

Eyler, J., & Billig, S. H. (2003). *Deconstructing Service-Learning: Research Exploring Context, Participation, and Impacts*. IAP.

Fundación Codespa. (2022). *Guía empresarial para el crecimiento inclusivo. Grupos de interés y valor compartido*. Observatorio Empresarial para el Crecimiento Inclusivo.

https://www.crecimientoinclusivo.org/wp-content/uploads/2022/05/Guia_GruposdeInteres_y_ValorCompartido.pdf

Ganga-Contreras, F., Rodríguez-Quezada, E., & Guíñez-Cabrera, N. (2020). Metodología de aprendizaje-servicio en un proyecto integrado de costos y marketing. *Alteridad. Revista de Educación*, 16(1), 51-64. www.redalyc.org.

Gatti, M. (2023). Corporate Governing: Understanding Corporations as Agents of Socioeconomic Change. *European Corporate Governance Institute*, 730, 1-71.

<https://doi.org/10.2139/ssrn.4530776>

Grégoire, P. (2023). *Análisis de los grupos de interés: Definiciones, herramientas y técnicas*.

Borealis. <https://www.boreal-is.com/es/blog/analisis-de-grupos-de-interes/>

Hernández Sampieri, R., & Fernández Collado, C. (2014). El inicio del proceso cualitativo:

Planteamiento del problema, revisión de la literatura, surgimiento de las hipótesis e

inmersión en el campo. En *Metodología de la Investigación* (pp. 362-389). Mc Graw

- Hill. https://www.academia.edu/20792455/Metodolog%C3%ADa_de_la_Investigaci%C3%B3n_5ta_edici%C3%B3n_Roberto_Hern%C3%A1ndez_Sampieri
- Levine, M. A. (1994). Seven Steps to Getting Faculty Involved in Service-Learning: How a Traditional Faculty Member Came to Teach a Course on «Voluntarism, Community, and Citizenship.» *Michigan Journal of Community Service Learning*, 1(1), 110-114.
- Lima, A. I., Pastor, E., & Verde, C. (2017). *Comunidades Sostenibles: Dilemas y Retos desde el Trabajo Social*. Aranzadi.
<https://www.cgtrabajosocial.es/app/webroot/files/consejo/files/CONGRESO/COMUNIDADES%20SOSTENIBLES.pdf>
- Martínez-Odría, A. (2007). Service-Learning o Aprendizaje-Servicio. La apertura de la escuela a la comunidad local como propuesta de educación para la ciudadanía. *Bordón. Revista de Pedagogía*, 59(4), 627-640. recyt.fecyt.es.
- Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (2023). *Política de Turismo Sostenible: "Unidos por la Naturaleza"*. Ministerio de Comercio Industria y Turismo.
<https://www.mincit.gov.co/minturismo/calidad-y-desarrollo-sostenible/politicas-del-sector-turismo/politica-de-turismo-sostenible>
- Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (2024). *Las cifras lo confirman: El turismo ocupa un lugar esencial en la economía colombiana*. Ministerio de Comercio Industria y Turismo. <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/turismo/turismo-ocupa-lugar-esencial-economia-colombiana>
- Ministerio de Educación Nacional. (2001). *Sistema de Créditos Académicos*. Ministerio de Educación Nacional. <https://www.mineducacion.gov.co/1621/article-87727.html>

- Naciones Unidas. (2024). *Sostenibilidad*. Naciones Unidas. <https://www.un.org/es/impacto-acad%C3%A9mico/sostenibilidad>
- Observatorio de la Inversión ESG. (2023). *Inversión ESG*. <https://clubsostenibilidad.org/wp-content/uploads/2023/06/Informe-del-8o-Observatorio-de-Inversion-ESG.pdf>
- Pacto Mundial. (2024a). Criterios ESG y su relación con los ODS. *Pacto Mundial*. <https://www.pactomundial.org/noticia/criterios-esg-y-su-relacion-con-los-ods/>
- Pacto Mundial. (2024b). Sostenibilidad: La única apuesta por el futuro. *Pacto Mundial*. <https://www.pactomundial.org/noticia/sostenibilidad-la-unica-apuesta-por-el-futuro/>
- Puig Rovira, J. M., Martín García, X., & Rubio Serrano, L. (2017). ¿Cómo evaluar proyectos de aprendizaje servicio? How to evaluate service learning projects? *Voces de la Educación*, 2(4), 122-132.
- Riveros, A. (2020). 8 pasos de Kotter para gestionar el cambio en una empresa. *EALDE Business School*. <https://www.ealde.es/8-pasos-kotter-gestion-cambio/>
- Terraética. (2023). Mapa de indicadores y criterios ESG para empresas, organizaciones e inversionistas. *Terraética*. <https://terraetica.com/mapa-de-indicadores-y-criterios-esg>
- Universidad del Rosario. (2023a). *Acuerdo 300*. <https://urosario.edu.co/sites/default/files/2023-12/acuerdo-300-de-29-de-nov-de-2023.pdf>
- Universidad del Rosario. (2023b). *Decreto Rectoral 1776*. <https://repository.urosario.edu.co/server/api/core/bitstreams/49e80735-28e0-457e-a850-e918d2e9e9d4/content>
- Universidad del Rosario. (2024a). *Encontrar Unidades de Investigación*. Sistema de información, investigación e innovación. <https://pure.urosario.edu.co/es/organisations/>

Universidad del Rosario. (2024b). *Sede Estación Experimental José Celestino Mutis*.

Universidad del Rosario. <https://urosario.edu.co/destino-urosario/estacion-experimental-jose-celestino-mutis>

Universidad del Rosario. (2024c). *Universidad del Rosario*. Universidad del Rosario.

<https://urosario.edu.co/>

Universidad del Rosario. (2024d). *URosario se destaca en el ranking QS de las mejores*

universidades del mundo. Universidad del Rosario. <https://urosario.edu.co/periodico-nova-et-vetera/nuestra-U/URosario-se-destaca-en-el-ranking-qs>

York, T. T., Tinkler, A. S., & Tinkler, B. E. (2018). *Service-Learning to Advance Access &*

Success: Bridging Institutional and Community Capacity. Information Age Publishing.

Anexos Técnicos

Anexo A Entrevista Carolina Lozano

Directora de Pregrado de la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario

Presentación e inicio de la grabación

Natali: ¿Qué tipo de iniciativas se han liderado desde la escuela de administración con comunidad en territorio? ¿Cuáles han sido los propósitos de estas?

Carolina: hay varios frentes de trabajo. Desde que la escuela tomó la decisión de implementar el modelo de aprendizaje experiencial, siempre se ha buscado que los trabajos de los estudiantes en las diferentes asignaturas estén aplicados hacia el sector productivo.

Cuando hablamos de comunidad, lo podríamos interpretar desde diferentes perspectivas; hemos tenido casos localizados en otras ciudades o empresas. Para hablarte de iniciativas puntuales: una de las primeras se llamó EAdvisors la cual se hizo en la temporada de pandemia. Su finalidad era crear un semillero de “consultores” quienes eran estudiantes que estaban para salir a su periodo de práctica; el estudiante hacía un acompañamiento durante cuatro meses a la empresa para ayudarle a resolver una problemática identificada dentro de las temáticas de trabajo de la escuela. Eso fue un proyecto muy interesante; se abordó en el Huila y Bogotá.

La segunda iniciativa hace referencia a los retos empresariales. A través de ciertas asignaturas del currículo, que van desde el primero hasta el último semestre, se asignan retos donde contactamos a las empresas. Estas nos manifiestan sus necesidades y desde la dirección de programa hacemos una definición del alcance del reto y de acuerdo a eso, asignamos a una

asignatura. Ese reto se resuelve durante un semestre y la empresa interactúa todo el tiempo con la clase.

Natali: ¿Hay alguna preparación previa del estudiante para enfrentarse a este tipo de metodologías?

Carolina: depende del grado de intervención. En EAdvisors, la intervención requería mayor preparación. Era un estudiante que estaba en últimos semestres, con habilidades y competencias adquiridas durante la carrera; tenía un entrenamiento de 16 horas para saber que necesita un consultor. Es un perfil más integral, tiene un liderazgo diferente y debe aprender a interactuar, a preguntar, a entregar resultados; su medición es por productos y no por horarios.

Los retos deben corresponder al momento de la clase. En este momento están resolviendo retos desde el primer semestre. Para los primeros semestres, el reto se enfoca en un ejercicio de ideación, de quinto semestre en adelante, los estudiantes, además de tener como soporte su proceso formativo desde que ingresaron a la universidad, hacen uso de los laboratorios y herramientas que se brindan en las diferentes centros y áreas de la universidad, como lo es el CRAI (Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación).

Natali: respecto a los profesores ¿Cómo se evalúa y se asigna la participación de uno o más profesores en este tipo de proyectos? ¿Cómo se evalúa el perfil? ¿Existe algún incentivo?

Carolina: dependiendo del alcance del proyecto. Para EAdvisors, nosotros evaluamos el perfil de los profesores de acuerdo a las temáticas de trabajo. También revisamos la carga del profesor para saber si puede acompañarnos o no con este tipo de proyectos. La labor de ellos consistía en apoyar desde el componente técnico y académico de la problemática; jugaba un rol de tutor y quien tenía apoyo de algunos estudiantes que se desempeñan como monitores.

Para los retos es algo similar. Aquí hemos trabajado con profesores tanto de planta, de carrera y de cátedra. Dependiendo del alcance y de la temática, asignamos el reto a una clase para que, durante la misma, se pueda trabajar en el reto.

En cuanto a su preparación, todo el tiempo estamos incentivando a los profesores para que a través de los cursos de desarrollo profesoral adquieran otras herramientas que se requieren para. También los invitamos a que usen los laboratorios desde el momento de la inducción; montamos una capacitación y priorizamos a los profesores que van a tener más uso de los labs.

Natali: con ese contexto, te voy a contar en qué consiste mi propuesta de trabajo de grado y después, te pido feedback. Yo estoy haciendo la maestría en liderazgo estratégico para la sostenibilidad...

Presentación de la propuesta

Natali: y creo que la universidad podría tener mayor incidencia en la comunidad. ¿Qué opinas de la propuesta? ¿Qué desafíos identificas para la implementación de esta metodología?

Carolina: los recursos siempre son un tema importante... dependiendo de esto, también se define el alcance de lo que se quiere hacer. Organizar los horarios y los tiempos, tanto de los empresarios como de los profesores, no es tan sencillo porque los ritmos son diferentes. En cuanto a la metodología de SL, y por otros proyectos en los que yo he trabajado, considero que es importante evaluar algún mecanismo que logre incentivar al estudiante... que pueda verlo como una oportunidad para culminar su proceso formativo o que le permita generar un sentido de apropiación por lo que se va a hacer. En varias ocasiones los aliados o comunidades no envían la información a tiempo o sencillamente, y como dije antes, el ritmo es diferente; entender este tipo de cosas es importante para coordinar y saber cómo trabajar.

Desde la óptica administrativa, se puede considerar un perfil de docencia por el tema presupuestal... esto siempre es un reto. Si hay salidas a territorio, coordinar el horario y permisos académicos de los estudiantes es un tema a revisar; seguramente, si tienen que desplazarse a algún lugar, no se pueden afectar las demás clases.

Natali: ¿Qué crees que debo tener en cuenta para que funcione bien la metodología?

Carolina: la definición del alcance, en este caso, del acompañamiento y lo que va a recibir la otra parte como entregable. Dependiendo del tiempo... si es un semestre, un año, dos años, hay que definir que se va a hacer durante este tiempo para cumplir lo que se prometió. Igualmente, hay que revisar la continuidad del profesor, porque si son dos años, es mejor que no haya muchos actores conversando con la comunidad. Por otra parte, los estudiantes deben tener una formación básica para responder y saber cómo ayudar; deben tener algunas competencias técnicas.

Natali: Muchas gracias Carolina por el espacio.

Fin de la grabación.

Anexo B Entrevista Julián Paez

Profesor de Carrera de la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario

Presentación e inicio de la grabación

Natali: quisiera preguntarte si tienes conocimiento de la presencia de la universidad en La Vega y Sasaima con la estación experimental.

Julián: si lo he escuchado. No la conozco, pero sí.

Natali: ¿Sabes si la escuela ha hecho algún proyecto en La Vega o en Sasaima?

Julián: tengo conocimiento que algunos profesores han ido... como a reuniones de trabajo y cosas así. Pero conocimiento de visitas programadas desde las clases y por o para los estudiantes, No.

Natali: ¿Has participado en proyectos con comunidad?

Julián: sí, muchos, De hecho, aquí en la Universidad del Rosario, no tanto. Pero antes sí tenía muchos más proyectos que si eran de trabajo con diferentes tipos de comunidades.

Natali: ¿Me podrías decir, a grandes rasgos, en qué consistían?

Julián: mmmm a ver, voy a contarte los más relevantes. Tuve un proyecto de investigación financiado por el Centro Nacional de Memoria Histórica, bueno, de hecho, con ellos estuve en dos. El primero era trabajo con comunidad universitaria. Lo que hacíamos era trabajo con universidades públicas, pero sobre todo con estudiantes de programas de periodismo y comunicación. Trabajábamos con comunidades vulnerables y comunidades afectadas por el conflicto armado para hacer un ejercicio de narrativa de paz desde el periodismo universitario.

Fuimos, no sé, a diez o quince ciudades, y nos íbamos con los estudiantes de estos programas a visitar regiones afectadas por el conflicto para que hicieran una narración de todo el proceso desde la visión universitaria. Luego tuve otro proyecto financiado por ellos y por la Comisión Nacional de Televisión, en el que trabajamos con las comunidades más apartadas del país para conocer el tema de recepción de medios. Y, sobre todo, cómo les ayudaba este tema para entender y comprender la dinámica del conflicto.

Estos, como algunos proyectos, quizá los más relevantes que recuerdo y no en el Rosario. Aquí, he estado en algunos proyectos, pero muy cortos. Adelantamos uno en Pueblo Viejo con el tema de marketing turístico, pero ha sido algo más esporádico. Desde que llegué aquí, no me he involucrado en proyectos financiados porque eso es un chicharrón.

Natali: con ese contexto, te voy a contar en qué consiste mi propuesta de trabajo de grado y después, te pido feedback frente a unas preguntas que te voy a hacer. Yo estoy haciendo la maestría en liderazgo estratégico para la sostenibilidad...

Presentación de la propuesta

Natali: y creo que la universidad podría tener mayor incidencia en la comunidad. ¿Qué opinas de la propuesta de SL?

Julián: pues primero, chévere. Me parece interesante que el proyecto no se quede solamente como en la etapa de investigación, sino que pueda tener una aplicación en cierta medida porque a veces uno puede montar toda la propuesta, pero no la ve realizable en algún momento. Yo creo que la escuela debería perfilarse y debería tener unos ejes más distintivos respecto a la oferta que tienen las otras universidades del país y de la ciudad; yo siento que hay dos tipos de especialidad que debería tener la escuela: tendencia técnica y enfoque de utilidad para alguien.

Respecto a la especialidad técnica, yo siento que, y esto es por mi formación, la escuela podría diferenciarse por responder a requerimientos y necesidades digitales. Eso es algo que las escuelas de negocios no tienen, o al menos ninguna de las escuelas de negocios o administración del país lo tiene declarado. Nosotros tenemos algo que nos puede servir y son programas alineados a esa tendencia: asignaturas, mainor, un montón de cosas que puede uno llevarlo a la comunidad desde la aplicación, así como con proyectos de este tipo. Cuando digo la utilidad para alguien o para algo...

En este momento, la escuela tiene una utilidad para alguien que son las empresas, y eso está bien. Los estudiantes que estudian administración o negocios, tienen esa tendencia. No obstante, eso es lo mismo que todas las otras universidades hacen; no es un factor diferencial. Bajo la lógica de lo que se ha hecho en la escuela: tú me llevas a X empresa, pero X es una empresa que

seguramente va a escucharme, aconsejarme o me dará indicadores de relacionamiento... pero eso no es realmente de utilidad.

Cuando llegan aquí las empresas, lo hacen por ideas. Ellos vienen hasta acá a escuchar ideas no a que los acompañemos en la aplicación. Nosotros nos convertimos en un laboratorio de ideación. Entonces es súper chévere, claro. Cualquier tipo de empresa llega acá y dice “Yo tengo esta necesidad...”, revisamos el problema y entregamos varias ideas. Luego vienen y toman estas ideas, pero no hay nada de aplicabilidad.

Esos casos son muy puntuales y son muy, muy, muy escasos.

Julián: entonces, qué decía yo en su momento. Puede que los retos empresariales sean interesantes... pero cuando yo estoy aprendiendo y necesito aplicación, ¿qué mejor ejemplo de necesidad que el de las empresas pequeñas? Las que apenas están saliendo. Yo prefiero que mis estudiantes hagan un reto de branding con una empresa que apenas se está creando.

En términos comerciales y de mercadeo, pues es más fácil convencer a un estudiante que se matricule con nosotros cuando yo le digo que se va a relacionar con empresas reconocidas y no cuando le digo que se va a relacionar con la empresa chiquitica, que no tiene ni siquiera nombre.

Natali: de acuerdo, totalmente.

Julián: entonces, ¿por qué hago este contexto? es para decirte que cuando uno trabaja con comunidad, uno ve la comunidad como esa empresa chiquitica.

Entonces el trabajo con comunidad se ve así: “Yo voy, trabajo con la comunidad, súper chévere, les enseño cualquier cosa y me regreso”. Ahí, la profundidad del proceso de aprendizaje es fundamental.

El proceso de aprendizaje es una transmisión de conocimiento. Si es un ejercicio de “yo voy y te digo que tienes que hacer”, eso no funciona. Y esa es una problemática grande. Eso pasa con todos los proyectos con carácter social; son vistos de dos maneras:

Visto por la Comunidad desde el asistencialismo. Entonces llegan y me ayudan con algo. Y visto por los investigadores desde el aprovechamiento conceptual. Cuando digo eso me refiero a que, del proyecto, me sale un artículo, una ponencia, un no sé qué. Ahí, finalmente, no hay nada social. No hay un match con el sentido de lo que se quiere hacer. Se queda en la lógica del aprovechamiento.

Julián: el estudio debería ser más que de la comunidad, de la persona. Yo no puedo llegar a Sasaima a trabajar de la misma manera a los veinte emprendedores cuando todos tienen realidades diferentes. Deberían personalizarse; trabajar de manera muy minúscula con cada actor.

Solo que esas habilidades no las tiene todo el mundo. Y esas habilidades no son tan fáciles de enseñar, porque estos proyectos tienen que ser más masivos y deberían ser un poquito más personalizables. Ellos son una comunidad, y tú tienes que mapear la comunidad.

Tú tienes que saber quién es el líder, a quien le tienes que transferir las competencias conceptuales, todos los perfiles. A partir de ese mapeo que tienes de la Comunidad, puedes proyectar el ejercicio de intervención.

Natali: de acuerdo.

Julián: y eso no lo hacen. Eso no lo hace uno; eso lo debería hacer uno incluso para el salón,

Natali: ¿Crees que el profesor y el estudiante, deben tener una preparación previa?

Julián: identificar, por ejemplo, ese dolor; sentarnos y revisar cuál sería la alternativa de solución. El entregable de manera paralela se debería trabajar.

Natali: ¿Alguna otra cosa? ¿Qué competencias? ¿Qué preparación crees que se debería hacer?

Julián: primero: un trabajo interno, es decir, un trabajo en la escuela. Es muy difícil cuando yo veo al otro como, ¡ay, tú eres una comunidad! como con diferencia. Debe haber una evangelización previa. Es muy difícil que tú vayas y formes a una comunidad en trabajo en equipo, cuando en tu comunidad no trabajas en equipo.

La escuela tiene factores distintivos que la hacen diferente, y que seguramente son las que debemos transferir. El ejercicio con comunidad en la escuela de administración, es nulo. No es de interés porque el foco de atención de la escuela está hacia el entorno empresarial consolidado.

Cuando tú llegas con esta idea, que es un poquito disruptiva, el profesor no sabe, quizás ni siquiera cómo lo va a trabajar. También creo que es un tema de narrativa para que sea un proceso transitorio.

Hay un tema de mapeo, muy importante; hay que entender las dinámicas. Incluso se puede pedir ayuda a otras asignaturas o unidades de la universidad. Es súper relevante como hacer ese match para llegar con insumos.

Natali: ¿Algún tema administrativo?

Julián: sí. Surgen temas como y “¿Cuántas veces vamos a ir a la comunidad para que el trabajo realmente sea bueno? ¿De dónde va a salir la plata? ¿El estudiante va a perder otras materias, porque lo tengo que llevar hasta Sasaima tres veces a la semana? Seguramente el profesor tendrá que ser de planta, porque si es catedrático, no me va a asumir las horas adicionales y extra que tiene”. Hay muchas cosas desde lo administrativo que empiezan a hacer que el proyecto sea asistencialista... porque realmente no existe ese sentido social.

Otro tema puntual. No tiene que ser masivo. Si tú quieres hacer un impacto real con la comunidad, es mejor que tú tengas, incluso un solo emprendimiento... un solo señor, que esté el que sea el que más quiera, el que necesite, el que tal recurso, el que esté ahí, que diga sí, yo quiero.

Lo que pasa es que para mí es muy importante la comunicación, y la comunicación nace de lo que tú eres, desde tu esencia. Entonces, claro, yo entiendo la esencia de la escuela y lo que comunica. Pero para mí, el ideal de comunicación de la escuela debería ser otro... que, en lugar de que trabajamos con varias empresas reconocidas, decir que logramos consolidar a más de tantos emprendimientos a nivel nacional.

Natali: ¿Cómo crees que se debe evaluar?

Julián: sí. La evaluación tiene que existir porque es un proceso de formación, es decir, tú tienes que evaluar una serie de resultados de aprendizajes esperados; tienes que evaluar una serie de competencias y habilidades que desarrolla el estudiante. Esa evaluación tendrá que ser un poco más integral: la capacidad de aprendizaje que tiene el estudiante, conceptos, trabajo social, de comunidad, de liderazgo, transformación. El territorio ya depende mucho de los contenidos y de las cosas que tú tengas.

Segundo, tendrá que haber una evaluación 360 por parte de la comunidad. La misma Comunidad tendrá que valorar a los estudiantes no solo desde el ejercicio de apoyo técnico, sino también las habilidades blandas que tuvo el estudiante... cómo se comunicó, cómo llegó, ¿Cómo transformó el trabajo en equipo?

Y, finalmente, también hay una evaluación del profesor referente a si ha cumplido con las expectativas y que el estudiante a lo largo del proceso haya logrado mostrar su ejercicio de evolución. También creo que es importante un ejercicio de autoevaluación, en donde la persona diga: hice esto, me imagino esto, no hice esto, se me dificultó... etc.

Natali: súper Juli, me has ayudado un montón. Agradezco el espacio.

Finalización de la grabación.

Anexo C Entrevista a Julián Pedrero

Profesor de Docencia de la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario

Presentación e inicio de la grabación

Natali: gracias por el espacio. ¿Tienes conocimiento de la presencia de la universidad en La Vega y Sasaima con la estación experimental?

Julián: sí, de hecho, un profesor colega organizó unos intercambios con estudiantes internacionales.

Natali: ¿Conoces otras iniciativas de la escuela o de la universidad en la estación o con la comunidad?

Julián: no, mira que no.

Natali: ¿Qué iniciativas has trabajado con comunidad siendo profesor de la escuela?

Julián: mi historia en el Rosario se divide en dos. Yo soy profesor de docencia hace dos años y justamente acompañé un grupo a una salida académica que hicimos a Neiva. Visitamos una asociación de cacaoteros que trabaja con Casalucker; llegamos a un centro de innovación social que tiene la organización en zona rural y allí conocimos todo el proceso. Nos dieron un reto y con los estudiantes, que eran aproximadamente quince, empezamos a resolverlos. Fue interesante porque trabajamos en el desarrollo de nuevos productos (sobre eso en mi clase); estuvimos allí un par de días.

Antes de pandemia, tenía un emprendimiento que organizaba salidas académicas con el propósito de conectar instituciones educativas con comunidades, para resolver los desafíos que tienen. Trabajé esto con la universidad desde el 2018 con un enfoque muy similar a lo que te expliqué antes.

Natali: con ese contexto, te voy a contar en qué consiste mi propuesta de trabajo de grado y después, te pido feedback frente a unas preguntas qué te voy a hacer. Yo estoy haciendo la maestría en liderazgo estratégico para la sostenibilidad...

Presentación de la propuesta

Natali: y creo que la universidad podría tener mayor incidencia en la comunidad. ¿Qué opinas de la propuesta de SL? ¿Qué debo tener en cuenta?

Julián: algo importante. Los estudiantes siempre reniegan en hacer un diagnóstico. Toca hacerlo; para la creación de las alternativas de solución tenemos que saber que ocurre. Por otra parte, el entregable que se propone debe tener recomendaciones para que ellos, la comunidad, puedan implementarlo de manera autónoma.

Los actores locales no te van a dar plata; es muy difícil que te apoyen económicamente. Pueden aportar con el préstamo de espacios, lugares de conexión y articulación con la comunidad. Para que el proyecto funcione, los participantes podrían firmar un acuerdo de trabajo en el que digan que se comprometen a estar. Toca ser flexibles por la dinámica rural. Al inicio toca sentarse a escuchar, tomar un tinto con ellos... eso genera confianza. En esos momentos, es cuando se empiezan a descubrir los verdaderos problemas de la comunidad.

También son claves los indicadores de impacto. Puedes crear un instrumento, para el antes y después, y medir la percepción de las personas. Importante medir la motivación, el trabajo colaborativo y el tema económico, aunque el primero que te digo es el más relevante.

Natali: ¿Qué crees que se necesita para este tipo de proyectos en cuanto a la preparación del docente y del estudiante?

Julián: claro, que se tenga ganas de aportar el granito de arena a la sociedad. No todos lo tenemos. Para los estudiantes se podría crear una red de mentoría que acompañe a los estudiantes que irán a territorio para que trabajen habilidades blandas. Con el equipo de la decana se puede revisar el perfil de los docentes.

Natali: ¿Qué perfil se necesita para liderar este tipo de asignaturas?

Julián: tiene que ser una persona con empatía hacia los problemas del mundo. Hay profesores que hacen investigación y se dedican a eso; otros profes, como yo, hacemos docencia. Importante que no lo vean como “un trabajo adicional” porque se puede perder el sentido de lo que se va a hacer. Por el contrario, toca revisar como este tipo de proyectos puede sumar a su quehacer. Tiene que ser un facilitador porque interactúa con todos los grupos de interés.

Natali: ¿Qué otras cosas consideras que son desafiantes para este tipo de proyectos, desde tu rol, y desde la misma concepción que se tiene de estos proyectos en la Escuela de Administración?

Julián: clave que haya una motivación extra; un gana gana. Que haya continuidad y que los estudiantes participen en este proceso; no solo es idear... toca implementar y hacerlo realidad.

Natali: ¿Por qué crees que es beneficioso este tipo de proyectos para todos los grupos de interés?

Julián: para la escuela puede haber mejoría en los rankings internacionales. El tema de responsabilidad social se mide. Para los estudiantes es clave que puedan ver su proyección con lo que están haciendo; que puedan conocer otra visión de la administración y su impacto. En cuanto a las autoridades locales... pues toman foto y dicen que se hizo esto en el territorio. Los profesores

también se beneficiarían con sus proyectos de investigación que, al igual que el estudiante, pueden alinear lo que están investigando con algo del proyecto social.

Natali: muchas gracias por tu apoyo. Agradezco el espacio.

Finalización de la grabación.

Anexo D Entrevista a Maria Alexandra Suárez

Profesora de Hora Cátedra de la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario

Presentación e inicio de la grabación

Natali: ¿Cuál es tu percepción sobre los retos empresariales?

Alexandra: pues ahorita ha sido como boom en temas de formación. Pero a la hora de interiorizar eso, por lo menos en estudiantes de primero o segundo semestre, no es tan sencillo. Me refiero a que no es tan sencillo porque no hay herramientas desde la Academia para.

Natali: ¿Cómo logras que los estudiantes no se sientan como estudiantes sino como consultores en un semestre? Lo pregunto porque eso implica, no solo tener la parte técnica sino desarrollar habilidades como el saber hablar en público, manejar las emociones... varias cosas.

Alexandra: yo creo que el éxito va en que el profesor se muestre como es. Todo es un premio; es aprender a mostrarle al otro que no tiene que hacer la vida de otro ni vivir la expectativa del otro.

Quando me muestro auténtica, soy yo; y los ayudo a preparar tratándolos como adultos. Soy supremamente amorosa, pero supremamente exigente. Cuando veo a mi hijo que está llorando descontrolado porque no puede manejar sus emociones, porque la adolescencia le está dando duro, no lo regaño; cojo y lo abrazo. Y le digo, ¿Qué te pasa? Pero cuando va a hacer berrinche por algo

por lo que no tiene que, la situación es distinta. Entonces es saber dosificar. Eso es el arte de entender al otro.

Entonces, ¿Qué les exijo y les digo, desde el primer día? Por ejemplo, en la clase de experiencia empresarial. Les digo “para mí ustedes no son estudiantes, son consultores. Y les voy a exigir como consultores”. Algunos estudiantes se han quejado en la evaluación docente... y eso da a entender que están en la clase equivocada. Yo lo estoy preparando para el mundo profesional.

Natali: ¿Te han dado algunas herramientas para tu formación desde la unidad académica para trabajar en este tipo de escenarios?

Alexandra: yo puedo decir que a mí me han entregado unos retos que a veces, al leerlos, digo “esta vaina no se puede, están locos” y yo lo tomo para mí.

Natali: pero ¿Por qué dices que están locos?

Alexandra: hay retos que no terminan siendo retos. Están mal enunciados y no tienen sentido. Yo los transformo y logro hacerlos funcional. El primer reto que yo asumí fue cuando un profesor a mitad de semestre se fue. Me pidieron el favor de tomar la clase y seguir. Les llevé invitados, cree una caja de herramientas

En cuanto a mis clases, suelo diseñarlas para que la primera parte sea autoconocimiento. Les doy herramientas para que ellos puedan idear bien... para que ellos sientan que pueden crear la solución más absurda del mundo y convertirla en algo funcional. Pero primero trabajo en la persona. No hay probabilidad que yo lo haga distinto.

La universidad ha creado espacios, como los laboratorios, para desarrollar este tipo de cosas. Los he aprovechado porque son diferentes.

Natali: con ese contexto, te voy a contar en qué consiste mi propuesta de trabajo de grado y después, te pido feedback frente a unas preguntas que te voy a hacer. Yo estoy haciendo la maestría en liderazgo estratégico para la sostenibilidad...

Presentación de la propuesta

Natali: y creo que la universidad podría tener mayor incidencia en la comunidad. ¿Qué opinas de la propuesta de SL?

Alexandra: me gusta mucho. Me gusta mucho tu proyecto y me queda fácil ayudarte en muchas cosas. Cuando me preguntaste si conozco la estación, tuve la oportunidad de conversar con el exrector. Yo tengo una finca en La Vega y siempre le cuestioné ¿Cómo demonios hay una cantidad de campesinos que necesitan estudios de suelos y no se les puede hacer estudios de suelos? ¿Cómo no integramos esto? ¿Cómo no se colabora teniendo en la sede del emprendimiento el programa y laboratorio de logística para que saquen alimentos?

¿Cómo teniendo una sede en La Vega no hacemos nada? ¿Cómo es que no hay proyectos de emprendimiento o de investigación aplicada? Después de intentarlo y ver que nadie hacía eco, dije “dejemos la extensión y la sede experimental... porque ¿qué hacemos?

Si no es esto ¿Por qué no trabajamos con los que están acá al lado? ¿Por qué la universidad no trabaja con escuelitas y se le enseña algo de emprendimiento a los niños y sus papás?

Natali: ¿Crees importante un tema de acompañamiento? ¿Cómo?

Alexandra: tienes que buscarte un profesor como yo, no por echarme flores. Hay muchos que les da mamera este tipo de cosas. Tiene que ser apasionado y que inspire; que le meta ganas.

Creo que hay dos mundos en los cuales hay que trabajar. En el mundo de, darle al profesor ese bocado exquisito para que se anime y que diga “a esta materia sí me le mido porque no solo me van a pagar, sino que le voy a sacar jugo a esto”. Y a los estudiantes, darles las herramientas

para que se interesen por lo social. También toca revisar la logística, tanto en tiempo como recursos.

Los estudiantes tienen que conocer a la comunidad, el lugar, todo. Si yo les enseño el mapa de empatía, espero que ellos puedan hacerle el mapa de empatía al campesino, por ejemplo. Si yo les enseño el círculo de oro, entonces tienen que hacerle el círculo de oro al campesino. De pronto no tiene que ser un solo profesor; chévere que pudieran ser varios y que trabajen en esto con el fin de que la propuesta sea más robusta y la puedas mantener en el tiempo.

Natali: Muchas gracias por el espacio.

Finalización de la grabación.

Anexo E Entrevista a Comunidad Estudiantil

Estudiantes de la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario

Presentación e inicio de la grabación

Natali: ¿Tienen conocimiento sobre la sede experimental que tiene la universidad en La Vega? ¿Conocen los proyectos que se han desarrollado en la zona?

Santiago: yo tengo conocimiento sobre algunos proyectos de biología, pero nada más.

Mariana: no, yo no sabía.

Valentina: yo sé que la universidad tiene una sede especial para biología.

Karen: si, pero no sé para qué es.

Angie: yo no sabía.

Sofía: si tengo conocimiento sobre la estación.

Natali: les cuento. La universidad, desde el 2016, tiene una sede experimental que se llama José Celestino mutis entre La Vega y Sasaima....

Eso respecto a la estación.

Natali: por otra parte ¿Conocen los proyectos que tiene la Escuela de Administración con comunidad? Además de los retos empresariales.

Karen: en la universidad tienen un grupo de estudiantes que van a varios municipios.

Sofia: en mi caso, yo me acuerdo que recién entré, me llegó un correo para ir al chocó; fue con Ruta País Sostenible. De resto, no.

Santiago: yo conozco, pero en otras carreras. En ciencia política en el programa de Gestión Urbana. En negocios, como carrera, no he escuchado ninguna clase que lo haga. En la materia de Marketing and Law, se hizo una salida de campo para mirar la problemática de un corregimiento.

Natali: con ese contexto, les voy a contar en qué consiste mi propuesta de trabajo de grado y después, les pido feedback sobre este. Yo estoy haciendo la maestría en liderazgo estratégico para la sostenibilidad...

Presentación de la propuesta

Natali: y creo que la universidad podría tener mayor incidencia en la comunidad. ¿Qué opinan de la propuesta de SL?

Santiago: bueno, yo creo debería hacerse desde el primer semestre porque hay más ganas de trabajar; es muy interesante. Igualmente, podría funcionar como un curso del Winter o Summer; es menos tiempo y puede ser como una salida de campo.

Mariana: a mí la idea se me hace muy chévere. A diferencia de Santiago, creo que es mejor estar en unos semestres más avanzados; tienes y necesitas más conocimientos para poder ayudar.

Sofía: yo tuve una experiencia similar, y me encantó. Creo importante que se puedan hacer visitas al lugar; eso conecta con la gente y genera un relacionamiento diferente

Valentina: a mí sí me parece importante que se tome en cuenta el semestre. Yo he estado en dos retos empresariales que, si bien no es lo mismo, ameritan que uno tenga ciertas bases. Igualmente, creo que te da otra percepción trabajar con comunidad y otra muy diferente con una empresa. Puede ser muy provechoso.

Angie: me parece muy interesante que tengas esta visión. Siempre hemos trabajado con empresas que ya tienen todo; somos ideadores para ellos. Con esto que nos cuentas, toca trabajar desde cero; con un presupuesto limitado donde no podemos darnos el lujo de tener ensayo y error. Con esto se inculca la responsabilidad social y la filantropía corporativa.

Difiero con Santiago. No creo que esto pueda ser un summer porque se quedaría corto para todo lo que se puede y quiere hacer. Me gustaría que tuviera continuidad, que no se quede solo en un semestre.

Sofía: estoy de acuerdo con Angie. También creo que podría haber clases que conecten entre ellas para lograr ese objetivo y que se tengan en cuenta los incentivos. Es un reto apropiarse la problemática del otro... hacerla mía y ayudar.

Natali: ¿Cómo creen que podrían funcionar esos incentivos?

Valentina: una certificación sería muy útil; queda en mi hoja de vida y se entiende como una experiencia laboral. Es algo diferencial frente a otras universidades al momento que yo me presente a algún trabajo.

Sofía: esa opción me gusta mucho. Es algo diferente y en la universidad no hay nada así.

Mariana: realmente lo que a la gente lo motiva a participar en eso, es ese tipo de cosas.

Natali: ¿Ustedes tienen alguna preparación previa para participar en los retos empresariales?

Santiago: no hay una preparación. La verdad nos enteramos por nuestros compañeros sobre los retos.

Valentina: no hay un comunicado oficial, por así decirlo. Digamos que la dinámica que usan los profesores, con los que a mí me ha tocado trabajar un reto empresarial, está enfocada a la entrega de la guía y a decirnos que repasemos lo que hemos visto en clases anteriores para resolver el reto.

Natali: ¿Cómo creen que debería ser esa preparación? ¿No debería haber?

Sofía: yo creo importante que sepamos como resolver problemas bajo presión. Que sepamos ingeniar cosas y buscar soluciones. También el tema de la inteligencia emocional.

Valentina: creo importante comprender el contexto social. Es diferente cuando conversamos con un empresario a que conversemos con un líder social o un campesino. Debería trabajarse en el desarrollo de habilidades blandas.

Santiago: además de eso que dice Sofía, aprender a manejar la frustración.

Mariana: la empatía. Si tú no eres empático, no vas a poder lograr entender lo que las personas necesitan y lo que ese negocio necesita.

Sofía: algo que aprendí en mi clase de experiencia empresarial, es que uno debe hablarle a la empresa en el idioma de la empresa. Toca aprender a adaptarse y conocer la cultura del otro.

Valentina: creo importante ver esta metodología como un proceso de enseñanza... que seamos nosotros quienes enseñemos. Toca dejar herramientas para que no dependan de las personas que van de otras instituciones; que sean autónomos y que puedan enseñar.

Angie: tenemos que ser creativos; muy innovadores. No podemos llegar con las mismas herramientas que vemos en todas las clases porque quizá no funcionen para lo que necesitamos. Debemos tener la capacidad de entender y ver cómo resolver.

Natali: ¿Cuáles son los desafíos para lograr esta metodología?

Angie: que la vean como algo fácil; que lo vean como una oportunidad para viajar y tomarse fotos. Esto se tiene que entender como un compromiso, donde hay un proceso y una responsabilidad con el otro.

Sofía: los recursos. Si el estudiante tiene que pagar algo para participar en este tipo de propuestas, seguramente lo piensa dos veces. Esto porque la matrícula es costosa y no van a pagar más por una actividad de la universidad.

Mariana: los estudiantes de la escuela no tienen sentido de pertenencia ni interés por este tipo de cosas. Desde primer semestre nos inculcan la importancia del mundo empresarial. No está mal, pero si debería ser un tema de mayor relevancia para las directivas.

Valentina: me parece riesgoso que no todos los participantes culminen el proceso. Que muchos inicien el proceso y que, a mitad de camino, se retiren.

Natali: ¿Qué beneficios tiene esta metodología?

Valentina: para la universidad, sería bueno. Puede desaparecer el estigma de “los niños elitistas” que solo trabajan en la empresa familiar. Esto puede resultar en un enfoque social, con sentido de país. Creo que tiene más coherencia este tipo de estrategias para cumplir lo que dice la universidad que es.

Mariana: la experiencia de trabajar en un contexto muy diferente, adquirir conocimiento y vivir nuevas experiencias. También creo que podría dar un poco más de identidad a los

estudiantes de la escuela; siento que a veces estudian en la u porque les tocó. Podría ser algo por lo que se sientan orgullosos.

Natali: muchas gracias por el espacio.

Fin de la grabación

Anexo F Entrevista a Ladhy Gómez

Jefe de Turismo y Cultura de la Alcaldía de Sasaima.

Presentación e inicio de la grabación

Natali: ¿Sabías que la universidad está ubicada entre La Vega y Sasaima con una estación experimental? ¿Conoces algunos de los proyectos que se han hecho allá?

Ladhy: yo trabajé en San Francisco y conocí unas chicas de la universidad que hacían sus prácticas en ese entonces. Se bajaban a mitad de camino entre La Vega y Sasaima, y un día les pregunté: ustedes ¿Qué hacen ahí? ¿Por qué las veo y siempre me las encuentro en la misma ruta?

Me dicen, “No, es que aquí hay un laboratorio”. Y yo “Que chévere, uno ni enterado”. Pero la verdad, desde ese día hasta ahorita, que tú lo vuelves a mencionar, me acuerdo del tema. Esto es importante.

Natali: sobre esto, te cuento un poco más para que tengas información:

La estación experimental nace en 2016 con un propósito muy claro. Desde el inicio, se buscaban desarrollar proyectos de investigación... y el cuestionamiento siempre ha sido que otras cosas podemos hacer en La Vega y Sasaima.

Ladhy: no sé si los emprendedores te contaron que vamos a incursionar, digo yo “vamos a incursionar” porque hasta ahora vamos a dar ese primer paso, en el tema de aviturismo en el

territorio. Queremos que la comunidad se apropie del tema, lo cual nos va a ayudar a sensibilizar sobre la importancia de la naturaleza en el municipio.

Nosotros lideramos el tema social, pero para desarrollar estos proyectos, necesitamos recursos. Queremos hacer muchas cosas, solo que nos estrellamos porque no hay plata; no hay presupuesto. En algunas ocasiones se ha conseguido apoyo de los líderes de la Junta de Acción Comunal; esa gente se mueve y me ayuda a conseguir lo que se necesite.

Natali: hay muchas cosas por hacer. Además de presentarte el proyecto, quisiera hacerte algunas preguntas sobre este porque desde tu experiencia, me gustaría saber qué consideras que debo tener en cuenta.

Yo estoy haciendo la maestría en liderazgo estratégico para la sostenibilidad...

Presentación de la propuesta

Natali: y creo que la universidad podría tener mayor incidencia por el trabajo de los estudiantes en la comunidad. ¿Qué opinas de la propuesta?

Ladhy: ahorita algo muy importante es el tema del plan de desarrollo de turismo. ¿Cómo pretendemos ser potencia turística si ni aparecemos en el mapa? Tenemos un déficit total en el tema de marketing. Nosotros necesitamos que la gente entienda el tema de turismo cultural; necesitamos sensibilizar a toda la comunidad de Sasaima y que empiece a apropiarse su identidad. Si ustedes ayudan en eso, sería buenísimo.

Natali: quería preguntar si en ocasiones previas has trabajado con instituciones de educación superior o cámaras de comercio, o alguna otra entidad, que haga este ejercicio de acompañamiento a unidades productivas en el territorio.

Ladhy: sí, hay algunas. Lo han trabajado desde el área de la Secretaría de Desarrollo Agroeconómico. Creo que hay uno que se llama “Semillas”; les daban semillas desde la Cámara

de Comercio a los campesinos para que empezaran a crear ciertos cultivos. Para unidades productivas, creo que no. Creo que se ha tenido un acompañamiento para el tema cacaotero.

Entiendo que el año pasado les dieron una capacitación sobre el cultivo de cacao y algunas fincas estaban empezando a incursionar en el sector. Ya están haciendo el proceso como tal.

Natali: cuando me refiero a unidades productivas, me refiero a emprendimientos o empresas ya constituidas. Te pongo un ejemplo que me pareció muy interesante. Una de las emprendedoras me contó sobre su negocio; su objetivo es incrementar el nicho de mercado. La idea es que los estudiantes de marketing, negocios digitales, administración de empresas, otros, trabajen con ella y le brinden un entregable en el que le digan que debería hacer teniendo en cuenta el diagnóstico que se hizo de su empresa.

Ladhy: nosotros tenemos en este momento 84 emprendimientos de turismo ¿Qué sucede con estos 84? de estos 84, te puedo decir que 10 tienen claro para qué sirven y para qué se inventaron las redes sociales y el marketing. Más o menos el 30% de ellos están pagando plataformas para darse a conocer.

En cuanto al turismo, desde el 2020 al 2024, se crearon 14 establecimientos de turismo adicionales a los que teníamos; eso significa que el sector está creciendo. Y a pesar de que no tenemos una buena visibilidad y que no tenemos un buen marketing, se está generando algo. Otra necesidad es el tema de la calidad turística en el servicio.

Natali: ¿Cómo crees que debería ser la comunicación con la universidad para lograr el objetivo del proyecto? ¿Qué crees que no debo obviar en el proyecto para que funcione bien?

Ladhy: bueno, yo te voy a ser muy sincera. Ahorita la gente está un poco prevenida porque cuando inician un ejercicio nuevo, van con todas las energías. Ven que le prometen, prometen y prometen, y al final no le cumplen.

Natali: creo que ese es uno de los dolores que siempre se han identificado con las comunidades. En la propuesta se establece que haya unas visitas a territorio, por lo menos, unas tres veces al semestre: al inicio, a la mitad y al final del proyecto. Durante el proyecto habrá un trabajo en remoto. ¿Qué tal es la conectividad de la región? ¿Qué tan factible es que los emprendedores puedan o usen esta herramienta para lograr el acompañamiento que se propone? ¿Ves factible el préstamo de espacios para que puedan ir y conectarse?

Ladhy: tengo todas las opciones. Aquí, pienso que lo podemos hacer directamente en la biblioteca. Aunque algunos, yo creería que, de los 84 emprendimientos, por lo menos 50, cuentan con Wifi... ya que así reciben a los turistas. Creo que, por esa parte, no habría problema. Así podemos enlazar con las universidades para que nos ayuden; yo sé que no es rentable que un estudiante venga hasta acá.

También nos toca revisar los horarios. Mínimo una o dos horas dentro de lo posible. Uno tiene que ser consciente de eso; no te van a dedicar una semana completa porque ellos tienen cosas que hacer.

Natali: ¿Cómo consideras que se debe hacer la elección de los emprendimientos?

Ladhy: por ejemplo. Ahorita estoy organizando un paquete turístico que va para Alemania. Solamente escogí ocho emprendimientos; son quienes contestan, están debidamente formalizados, tengo contacto directo con ellos y trabajan con la administración. Hay unos que brillan por su ausencia; no les interesa nada. Entonces, trabajo con quienes quieren y pueden.

Natali: ¿Qué se necesita de manera contractual con la Alcaldía?

Ladhy: la alcaldesa tiene que estar presente, y la verdad, no le gusta mucho la firma de convenios. Eso se puede revisar y definir en su momento.

Natali: Perfecto Lady. Muchas gracias por el espacio.

Finalización de la grabación.

Anexo G Entrevista a Andrés Gómez

Secretario de Cultura de la Alcaldía de La Vega.

Presentación e inicio de la grabación

Natali: andrés, muchas gracias por el espacio. ¿Sabías que la universidad está ubicada entre La Vega y Sasaima con una estación experimental? ¿Conoces algunos de los proyectos que ha liderado la universidad en la zona?

Andrés: si tengo conocimiento sobre la sede de la universidad. Tengo entendido que han realizado algunos proyectores de investigación en temas de biología. Yo no he trabajado directamente con ustedes, pero si otras secretarias.

Natali: perfecto Andrés. Pues antes de entrar en contexto, me gustaría contarte un poco sobre una propuesta que vengo trabajando en el marco de mi maestría; quisiera hacerte algunas preguntas con el fin de saber tu opinión.

Yo estoy haciendo la maestría en liderazgo estratégico para la sostenibilidad...

Presentación de la propuesta

Natali: y creo que la universidad podría tener mayor incidencia en la comunidad. ¿Qué opinas de la propuesta? ¿Han trabajado con alguna otra entidad o institución de educación superior en este tipo de proyectos?

Andrés: no manejamos específicamente el área de emprendimiento. Está más relacionado con productividad y con la Secretaría de Desarrollo Social quien promueve y fomenta la feria

emprendimiento de la mujer. En cuanto a universidades o instituciones con quienes trabajemos el tema de formación... está el Sena quien ha brindado algunos cursos de orientación empresarial. Temas de formalización y legalización con las cámaras de comercio, principalmente la de Bogotá.

Natali: ¿Qué opinas de esto que te cuento?

Andrés: esto que me cuentas es algo muy muy significativo, porque vamos a poder acompañar a varios emprendimientos. Hay muchos emprendedores que no saben cómo venderse, cómo legalizarse y formalizarse. Hemos tenido cursos, charlas, conferencias, pero no pasa nada más.

Desde la alcaldía, hemos liderado la feria de mujer solo que se ha convertido en una vitrina comercial. Acá falta formación y alguien que nos diga que hacer.

Natali: ¿Cuentan con recursos para este tipo de proyectos?

Andrés: desde la Secretaría de Cultura, podemos garantizar espacios... auditorios, escenarios deportivos, bibliotecas. Tendría que revisarse el tema con la Secretaria de Productividad y Desarrollo Social.

Natali: ¿Qué crees que deberíamos tener en cuenta para que sea exitoso el proyecto?

Andrés: yo creería que una de las principales necesidades, y que ellos esperan, es tener espacios como vitrina comercial. También, además de la formalización, contar con algún incentivo para lograr su participación. Este es un reto por experiencia.

Tuvimos unos talleres con la Cámara de Comercio de Bogotá. Convocamos a todos los emprendedores, tuvimos transporte, alimentación.... llegaron 25 de 100. Ellos quieren algo que les ayude a sus ventas; a la final de eso viven, todos quieren vender. Solo que toca cambiar de mentalidad... es muy importante que se formen.

Natali: ¿Qué necesidades consideras que se deben priorizar?

Andrés: el sector agropecuario, agrícola y turismo cultural. Aquí se ha dejado a un lado la historia del municipio... no hay nada tradicional ni típico. Consigues llaveros de otras ciudades del país, pero nada sobre el municipio.

Respecto al sector turismo...que te cuento. No hay ni siquiera una oficina de turismo; una Oficina privada y “somos un municipio de turismo”. No hay una ruta turística establecida y cada quien trabaja por su lado. Debería existir una ruta turística en toda la región de Gualivá; sería muy interesante conectar todos sus atractivos naturales y tener una mejor señalización de ésta.

Antes teníamos la caseta de turismo, pero solo funcionaba de lunes a viernes... no tenía sentido porque el turista llega el fin de semana. Eso se logró cambiar hace poco, pero nos afectó por muchos años.

Natali: muchas gracias Andrés, me has ayudado un montón. Agradezco el espacio.

Finalización de la grabación.

Anexo H Entrevista a emprendedores

Presentación e inicio de la grabación

Natali: muchísimas gracias por el espacio. Primero, quisiera contarles en qué consiste mi propuesta de trabajo de grado y después, les pido feedback sobre este. Yo estoy haciendo la maestría en liderazgo estratégico para la sostenibilidad...

Presentación de la propuesta

Natali: y creo que la universidad podría tener mayor incidencia en la comunidad. ¿Tienen conocimiento sobre la sede experimental que tiene la universidad entre los municipios de La Vega

y Sasaima? ¿Conocen los proyectos que se han desarrollado en la zona? Me gustaría saber un poco sobre ustedes y que me ayuden con estas preguntas que les acabo de hacer.

Juan Carlos: soy del municipio de Sasaima; soy administrador público y estoy realizando una especialización en comunicación digital. Estoy acá porque desde el año pasado estoy desarrollando un proyecto sobre una guía de turismo digital para el municipio en la que se aloja a todos los comercios y prestadores de servicio del municipio. He estado acompañando algunos proyectos con la universidad.

Cesar: yo soy instructor de yoga y llegué a Sasaima antes de la pandemia. Llegué a mi finca, no me quise devolver, y ahora ejerzo la bonita tarea de compartir lo que yo sé cómo instructor de yoga. Trabajo con mi esposa; nos movemos en las veredas, en los hoteles y en el pueblo prestando nuestro servicio como clases de yoga y sesiones de fisioterapia. No sabía que la Universidad del Rosario tenía presencia aquí hasta que Juan Carlos me lo dijo por esta reunión.

Juan David: llegué al municipio hace más o menos unos cuatro años. Tenemos un proyecto de hospedaje llamado Pachigua Hostel; el proyecto nace hace más o menos dos años. Nos enfocamos en brindar experiencias de conexión con la naturaleza a través de senderismo, baños de bosque y hospedaje rural. Hemos querido fortalecer nuestros conocimientos y la forma en la que queremos llegar a un nicho específico de turismo, que es el turismo internacional.

Conocía cositas de la Universidad del Rosario acá en el municipio; tuve la oportunidad de ir una vez con Juan hasta las instalaciones, pero no sabía que manejaban proyectos adicionales a los del Centro de Investigación que son como de biología.

Daniel: tengo 30 años y soy ingeniero civil, especialista en gerencia de proyectos. Con un amigo estamos terminando de montar una empresa que tiene como objetivo prestar los servicios

que tienen que ver con obra civil, llámese ejecución de obras o llámese consultoría o prestación de servicios relacionada con el área.

Carolina: soy la administradora y propietaria de Glampi en el Paraíso. Soy abogada de profesión, especialista en derecho administrativo, trabajo para el sector público y esta es mi actividad paralela a mi profesión. En el año 2020 nació la idea y con ahorros y demás, en 2021 se generó la adecuación y la construcción de Glampi en el Paraíso.

Franci: buenas tardes. Nosotros tenemos un proyecto de café y estamos ubicados a ocho kilómetros de distancia hacia el pueblo, en una finca. Tenemos una planta de café, con algunas variedades.

Natali: nuevamente, mil gracias por el espacio. Con esta información y con lo que les conté sobre la universidad, me gustaría preguntarles ¿Cómo creen que podría ser ese trabajo?

Cesar: yo pienso que sería fundamental que el grupo de trabajo nos conozcan. Cuando yo recomiendo una película, tengo que primero verla. Creo que antes de, se debe vivir la experiencia y sobre eso saber que mejorar y que enseñar.

Carolina: desde mi punto de vista, considero que se debe conocer la experiencia que se brinda o el tipo de servicio o de producto que tenemos como emprendedores. Es importante tener un equipo de profesionales que cuenten con herramientas para saber, por ejemplo, el tipo de métricas, tipo de público al que se va a dirigir el tipo de proyecto, entre otros. En mi caso personal, de lo que he identificado durante estos tres años, mi público de clientes son las mujeres de 20 a 35 años, más mujeres que hombres. Me gustaría que me ayudaran a sectorizar ese tipo de clientes potenciales para enfocar estrategias de publicidad más sectorizadas, enfocar mejor nuestro negocio, qué tipo de publicaciones se hacen en redes sociales, cómo estar más a la vanguardia o qué tipo de nuevas estrategias están en curso, hay varias cosas.

Juan Carlos: yo creo que es importante el tema de la credibilidad, tanto por parte de la universidad como por parte de nosotros los emprendedores a la hora de arrancar el proyecto. Por ejemplo, en mi caso, inicié el proyecto el año pasado y una de las complicaciones o retos que he tenido es que en el municipio hay alrededor de doscientos cincuenta - trescientos comerciantes en el municipio, registrados ante Cámara de Comercio. Llegar a ellos ha sido difícil porque la idea de alojar en una sola página todos los comercios del municipio, es retador.

Natali: ¿Cómo es su relación con las autoridades locales? ¿Han recibido apoyo para crecer como ideas de negocio?

Cesar: yo he tenido un relacionamiento positivo con la Jefe de Turismo, de la alcaldía, quien me ha ayudado con un par de clientes debido a su gestión en términos de bases de datos. Me he sentido apoyado.

Carolina: como apoyo para crecer o tener un relacionamiento con la alcaldía en términos de formación, no. Si he trabajado con la entidad por cuestiones legales y de formalización del emprendimiento. Pero nada más.

Juan David: esta administración ha sido la más dispuesta a colaborar; mejor dicho, a hacer su tarea. Por medio de Ladhy, la Jefe de Turismo, se han hecho varios acercamientos para apoyar a los emprendedores; está presta a colaborar a pesar de que su equipo es pequeña frente a la cantidad de emprendedores que trabajamos en turismo.

Natali: ¿Han tenido algún acercamiento con entidades o instituciones de educación superior como apoyo para formarse o recibir alguna capacitación?

Juan David: con las Cámaras de Comercio. Como afiliado, recibo invitaciones para asistir a charlas, conferencias... a veces hay tanta cosa, que no hay tiempo. También el SENA con la seccional de Villeta o FONTUR. Pero instituciones de educación superior, no.

Cesar: sé que el Sena de Villeta ha tenido presencia con una certificación de turismo. No sé por medio de quien, pero si han venido al municipio.

Daniel: existe la Uniagraria campo. Ellos prestan apoyo a las entidades territoriales por medio de los programas académicos que ofrecen... en temas legislativos, ingeniera civil, veterinaria, otros. La sede más cercana es la de Facatativá. A veces visitan varios municipios y prestan estos servicios.

Natali: ¿Qué aspectos consideran importante para lograr la implementación de la metodología?

Carolina: la disposición, el tema de servicio al cliente, habilidades básicas de relacionamiento. Que vengan y conozcan mi negocio; que el estudiante tenga tiempo y disposición para comprender que necesito.

Natali: ¿Cómo es la conectividad en la zona? ¿Consideran que la modalidad remota es útil para este proyecto?

Carolina: es muy buena. Mi negocio funciona por medio de internet. Para el proyecto, sería útil dado que coordinar espacios presenciales todo el tiempo, no se puede. Yo me desplazo varias veces a Bogotá y es mejor coordinar con tiempo.

Natali: ¿Han trabajado con estudiantes?

Natali: por lo que veo en sus caras, ninguno.

Natali: para ir finalizando ¿Qué beneficios y desafíos obtienen de este tipo de proyectos?

Juan Carlos: a mí me parece maravilloso. Creo que tener el acompañamiento por parte de varios estudiantes que se están formando y que tienen herramientas para hacer un diagnóstico, hacer crecer nuestros emprendimientos, u otras cosas que necesitemos, nos ayuda mucho. Varios de nosotros no sabemos sobre eso.

Cesar: desafíos... creo que, si la persona que me va a ayudar no conoce mi trabajo o en que consiste, es difícil que me diga que debo hacer. Como beneficios, nos van a enseñar a usar varias herramientas que desconocemos.

Carolina: para mí, el reto más grande, es que los estudiantes se apropien de mi problema. Pueda que hagan las cosas por hacer... por la nota, por cumplir el horario; le tiene que gustar y que sea algo por vocación. En cuanto a lo positivo, no se pierde nada; es una ganancia para nuestros emprendimientos. Tenemos mucho que ganar y nada que perder.

Juan David: creo que todo lo que venga en adelante, es algo que suma. En cuanto a retos, y enfocándolo en mi negocio, hay muchas cosas que hacer en términos de internacionalización. También, es importante que la comunidad cambie su percepción sobre lo que somos; el turismo tiene como tarea transformar el territorio así que, todo es bienvenido.

Juan David: como reto, la articulación de los distintos actores. Como beneficio, partimos del hecho de la disposición y la herramienta que ustedes nos van a entregar, que es el recurso humano y el conocimiento. Eso es bueno, y el hecho de que nos prioricen porque como universidad tienen presencia física en el municipio, significa mucho para nosotros.

Natali: Muchas gracias por el espacio.

Fin de la grabación.

Anexo I Cotización Servicio de Transporte



OFERTA CO 313 24

1. OBJETO

Prestación del Servicio de Transporte

2. ALCANCE

- Transporte de personal en vehículos
- Vehículos en perfecto estado mecánico y presentación, que cumple con un Programa de Mantenimiento que incluye revisiones tecno mecánica preventiva cada bimestre.
- Pólizas de seguros vigentes y legalmente constituidos.
- Asistencia permanente en la empresa, para la atención de inquietudes y solución de quejas y reclamos.
- Conductores Certificados por Competencias con el **SENA**.
- Personal uniformado, carnetizado, con capacitación en temas de seguridad vial, manejo de niños y primeros auxilios.
- Comunicación Bi-direccional vía celular y sistema de control satelital de velocidad.
- Monitoreo Satelital de los Vehículos (GPS).

3. HORARIO Y FECHA DEL SERVICIO

Sede Quinta Mutis – Estación experimental (La Vega) – Sede Quinta Mutis

Ida: jueves en la tarde

Regreso: Domingo en la tarde

15 personas



4. VALOR DEL SERVICIO

De acuerdo a su solicitud a continuación damos a conocer el valor del servicio.

SERVICIO DE TRANSPORTE	CAPACIDAD	SIN DISPONIBILIDAD	CON DISPONIBILIDAD
JUEVES A DOMINGO Quinta mutis La vega (estación experimental) Quinta mutis	VAN X 19	\$ 1.528.250	\$ 2.675.000

MÁS INFORMACIÓN

Cualquier inquietud acerca de esta información con gusto será atendida.

Cordialmente,
