



CONTENIDO

Rumbo a la universidad emprendedora: cambios en la Unimet

Boris Echerman

6

¿De qué hablamos cuando hablamos de entrepreneurship?

Clariandys Rivera Kempis

11

Una concepción de valor en los emprendimientos sociales como base para su sostenibilidad

Jonathan Moreno R

17

Postulación al premio a la investigación sobre las micro, pequeñas y medianas empresas

María Blanca Fernández Viñé

21

Universidad ICESI 2009

Xavier Figarella Vegas

Elisa Trujillo de Figarella

24

Elementos de un diagnóstico para un reenfoque estratégico del desarrollo de la capacidad emprendedora en la UNIMET

Francisco Rodríguez

Oswaldo Alonso

30

Emprendimiento

Cuando uno se acerca por primera vez al tema de emprendimiento da la impresión de que es un fenómeno reciente, del presente siglo, a lo sumo de mediados del siglo pasado. En realidad es una percepción falsa. El emprendimiento ha existido en toda la historia de la humanidad. De hecho, el que hoy podamos disfrutar de una serie de comodidades producto de desarrollos tecnológicos o invenciones es debido a que en un momento determinado la invención se transformó en un producto comercializable a través de la actividad emprendedora de una persona, de un grupo o de una organización.

La novedad no es el fenómeno sino su estudio sistemático, pasa un poco como aquel personaje que de repente “descubre” que habla en prosa. Es natural de la condición humana el relatar historias, y esa condición precede a la teoría del cuento o de la novela. Así el emprendimiento comienza a llamar la atención del mundo académico porque empieza a descubrirse su vinculación con el desarrollo económico, con el mejoramiento de las condiciones de vida de una comunidad gracias a que en ella se producen actividades emprendedoras. Lo que comienza a interesar a la academia luego interesa a la política, porque vislumbran la posibilidad de influir en el desarrollo de sus comunidades. La bola de nieve comienza a crecer cuando, al menos se cree, que además el emprendimiento se puede promover de manera intencional a través de la educación. ¿Y qué mejor espacio para esa actividad que la univer-

Gilberto Marvez.

Jefe del departamento de Iniciativas emprendedoras. Profesor titular de las cátedras de negociación y el seminario sobre emprendimiento y empresas familiares

sidad? Pero claro, para poder enseñar algo hay que saber qué es ese algo. Y para saber qué es ese algo hay que investigar, es decir crear conocimiento para entonces luego transmitirlo. Pero para investigar en el mundo académico es necesario contar con recursos y para obtener recursos, hay que legitimarse como disciplina. Es decir, hay que presentarse con “el traje de bodas”, para no ser expulsado del banquete.

Ahora bien, legitimarse en el mundo académico no es fácil. Convencer a los pares y a quienes tienen el poder en la academia de que se tiene entidad “científica” es un proceso arduo que toma tiempo. De hecho, muchos investigadores consideran que el emprendimiento como disciplina está en su infancia. Una notoria expresión de la infancia de la disciplina se manifiesta, entre otros aspectos, en la carencia de una definición de lo que es el emprendimiento, que si no universal al menos sea aceptada por una mayoría o incluso por una selecta minoría. En la presente edición de Cuadernos Unimetanos la profesora Rivera describe claramente esta situación en su artículo ¿De qué hablamos cuando hablamos de entrepreneurship?

Al revisar la literatura sobre emprendimiento, se consiguen tres enfoques teóricos que tratan de explicar el fenómeno. El primer enfoque coloca el énfasis en los atributos del emprendedor. Se asume, en este enfoque, que comprendiendo al emprendedor comprendemos el emprendimiento. La asunción principal es que el emprendedor tiene unas características especiales, distintivas, del que no lo es. Por consiguiente, si se logran identificar esos atributos especiales se habrá identificado lo que genera el emprendimiento. Tres han sido las características que han gozado de mayor preferencia por los estudiosos: la necesidad de logro, el locus de control interno y la tolerancia al riesgo. La necesidad de logro es la energía que brota del individuo que lo lleva a realizar, a la acción, a lograr objetivos que el mismo se propone. El locus de control interno conduce al individuo a asumir la responsabilidad personal de sus actos. Reconoce que el resultado de su acción es producto del esfuerzo e ingenio propios, y no de circunstancias o condiciones externas a él. Se tiene el control de lo que sucede. Es el estudiante que si sale mal en un examen, no le echa la culpa al profesor, o al compañero que no lo dejó “copiarse”, o al gobierno nacional, sino que reconoce que simplemente no estudió con suficiente profundidad. Finalmente, asumir riesgos, emprender acciones que tienen cierto grado de riesgo, vale decir de fracaso o de que el resultado no sea el esperado, parecería una característica particular del emprendedor.

Este primer enfoque, en las tres dimensiones señaladas, ha perdido “prensa”, notoriedad. No deja de resultar sorprendente que se haya querido explicar la actividad por el actor. Es como si quisiéramos comprender el derecho a través de los abogados o sus prácticas en el foro, en cuyo caso nuestra visión del derecho resultará probablemente muy negativa. La verdad es que si bien puede que resulte difícil pensar de un emprendedor que no posea orientación al logro y conciencia de su responsabilidad en las acciones que emprende, también lo es que estas dos características no son exclusivas del emprendedor. Por otro lado, para que una iniciativa emprendedora se lleve a cabo es necesaria la presencia de una serie de factores de la situación, por ejemplo condiciones macro económicas, de políticas públicas, de la estructura empresarial, del apoyo financiero, entre otras. En definitiva, aunque se han establecido ciertas correlaciones no está clara la relación causal, es decir el viejo problema de quién es primero el huevo o la gallina: ¿la orientación al logro y el locus de control interno llevan al individuo a emprender o el hecho de emprender una actividad ardua y compleja produce en él necesidad de logro y responsabilizarse de sus acciones? En cuanto al tercer elemento, el riesgo, algunos hasta llegan a pensar que quien arriesga más no es el emprendedor, sino quien lo sigue y apoya, especialmente quien apuesta sus recursos a favor de la iniciativa emprendedora. Lo que aparece en la investigación es que el emprendedor asume riesgos calculados, y generalmente con moderación. No es un “apostador”, en todo caso es un jugador prudente. En conclusión, la visión clásica del emprendedor como aquel individuo que está buscando algo que lograr, que cree en sus capacidades y que asume innovaciones riesgosas no ha sido confirmada por la investigación. Debido a ello, el enfoque del comportamiento se abrió paso.

El enfoque del comportamiento se interesa no en lo que el emprendedor es, sino en lo que hace. Por tanto, se estudia el emprendimiento desde la perspectiva de la creación de una organización. La organización es el nivel primario de análisis. El individuo se observa en términos de las actividades que desarrolla para crear la organización. Así, la pregunta fundamental de este enfoque es: ¿Cómo se crea una empresa? No es que se descarta al individuo, al emprendedor, sino que se concibe que éste juega un rol en el proceso de creación de la organización. En efecto, es un proceso dinámico que involucra actividades tales como obtener equipos, diseñar y definir procesos, atraer a personas que conformarán los equipos de trabajo, es-

tablecer la forma legal y darle entidad jurídica a la organización. Así mismo, el proceso comprende la planificación, actividad que ayuda a manejar la incertidumbre y la asimetría de información que presenta el aprovechamiento de una oportunidad identificada, así como a darse una idea de las necesidades en cuanto a recursos físicos, humanos y financieros. El proceso de planificación permite que el emprendedor construya una clara visión de la iniciativa que, en su momento, servirá para el crecimiento y desarrollo de la misma. El proceso de creación de una organización puede darse a nivel individual o dentro de una organización. A esto último se le denomina emprendimiento corporativo o intraemprendimiento. Otro de los aspectos que los seguidores de este enfoque han estudiado hace referencia a los diferentes tipos de organizaciones creadas por los emprendedores. En conclusión, este enfoque enfatiza el hecho de que el emprendedor no puede verse como un modo estático de ser. El emprendimiento debe concebirse como un rol que los individuos llevan a cabo para crear organizaciones. Por eso, son inaceptables definiciones simplistas o circulares, como por ejemplo que el emprendedor es quien crea organizaciones. La comprensión del proceso emprendedor es pues fundamental. De esa comprensión parecen desprenderse tres características: la intención de crear riqueza y acumular capital, la habilidad o competencia para reconocer oportunidades de creación de riqueza y la capacidad de juzgar cuál oportunidad explotar. Para evitar la connotación comercial que tienen las expresiones anteriores, podemos cambiar la expresión “creación de riqueza” por “creación de valor”, entender que “capital” tan bien incluye “capital social”, de esta manera damos cabida a lo que en los últimos tiempos se ha denominado “emprendimiento social”, que pone el énfasis en que la motivación para crear una organización no es exclusivamente el afán de lucro. En la presente edición el profesor Moreno señala un conjunto de requisitos que deben cumplir las iniciativas emprendedoras sociales de éxito. En definitiva, la explicación del emprendimiento por las características del emprendedor o por lo que éste lleva a cabo aunque cada una capta un aspecto del fenómeno no capta la totalidad. Debido a esta convicción surge un tercer enfoque basado en la identificación de oportunidades.

El enfoque de oportunidades enfatiza que el emprendimiento desde la perspectiva académica debe buscar entender, explicar, cómo las oportunidades, que crean futuros bienes y servicios, son descubiertas, creadas y explotadas y por quién. En esta Edición se aprecia

claramente en el trabajo del profesor Echerman la relación de emprendimiento y economía. Se entiende que una oportunidad es una situación que en el pensamiento de un individuo (el emprendedor) por la combinación de recursos dentro de un marco de referencia de medios y fines, puede crear valor. Se cree que esas situaciones son debidas a que el conocimiento, la información y la innovación están desigualmente dispersas entre los diferentes participantes del mercado. Puede ser que esas oportunidades se detecten por características específicas del emprendedor o por diferencias en la accesibilidad de la información, pero lo importante es que ellas existen y que otra cosa es que sean identificadas. Lo esencial es que se estudie: ¿a qué se debe que algunos individuos exploten esas oportunidades mientras otros no lo hacen? Las respuestas a la anterior interrogante son variadas. Se le atribuye a diferencias cognitivas en los individuos, capacidad de ver cosas o de procesar la información, a diferencias en los incentivos o en los costos de oportunidad. Otras respuestas exploran aspectos más relacionados con la situación que con el individuo, así por ejemplo se piensa que individuos que crecen en circunstancias particularmente difíciles, como inmigrantes o minorías o aquellos que han estado expuestos tempranamente a situaciones de negocios, por ejemplo porque pertenecen a una familia empresaria, tienen mayor propensión a realizar actividades de emprendimiento. De allí que se hable de emprendimiento por necesidad y emprendimiento por oportunidad. En el primer caso se trata de que el individuo se vea obligado a buscar una forma de vida a través de un emprendimiento, por ejemplo porque pierde su puesto de trabajo. En el segundo caso, la motivación para emprender puede ser debida a que el individuo conciba que pueda obtener mayor utilidad (tangible o intangible) a través del trabajo independiente. Por tanto, de forma creativa, busca maneras de adquirir mayor riqueza, poder y prestigio personal. La gran promesa de este enfoque es ofrecer un marco de referencia del emprendimiento que demuestra que el individuo combina sus características personales y su comportamiento para explotar oportunidades de emprendimiento dentro de su ambiente. En resumen, como queda visto, frente al emprendimiento se está como en la vieja fábula de los ciegos y el elefante: cada uno lo define según la parte del animal que haya examinado.

Paralelamente al desarrollo del emprendimiento, como disciplina científica y como objeto de decisiones políticas, se ha ido desarrollando la educación en emprendimiento (EE). Ese crecimiento se manifiesta en

el gran número de cursos, programas curriculares, de investigación y extensión que actualmente se ofertan en las universidades a nivel internacional. Sin embargo su trayectoria está surcada de lagunas conceptuales y falta consenso alrededor de ciertos tópicos clave. En efecto, hasta en la misma denominación se advierte cierta confusión en la aplicación de términos como “educación emprendedora” y “educación empresarial”. Además señalan algunos autores la carencia de acuerdo en la definición de ciertos términos clave, por ejemplo el de emprendimiento, el de empresa, y el de quién se considera un emprendedor. Las diferentes concepciones sobre emprendimiento, empresa y emprendedor causan un efecto ulterior en la comprensión de los objetivos del emprendimiento como campo de estudio, el establecimiento de los objetivos específicos de los cursos, la elección de las audiencias objetivo, el diseño de los contenidos de los cursos, los métodos de enseñanza aplicables, y finalmente en el seguimiento del progreso alcanzado y el marco de referencia para la evaluación del impacto de los programas.

Existen dos grandes enfoques diferenciados según los objetivos que la educación en emprendimiento persiga. En un caso, los esfuerzos formativos van dirigidos a las acciones concretas que un individuo o grupo necesitan llevar a cabo para crear una empresa. El otro enfoque, más general, persigue la formación de un individuo emprendedor, innovador en un sentido más amplio que simplemente el de creador de una empresa. En forma amplia se puede decir que la EE se refiere a algún tipo de proceso educativo o de entrenamiento que está dirigido a influenciar en los individuos las actitudes, comportamientos, valores e intenciones con respecto al emprendimiento como una posibilidad de carrera o apreciar mejor el rol de éste en la comunidad. Algunas veces se relaciona con la creación de empresas, otras con el desarrollo de habilidades personales en emprendimiento, especialmente con la búsqueda de oportunidades y, en menos casos, con la gerencia de pequeñas empresas existentes. Con algunas reservas, se puede afirmar que existe cierta convergencia parcial hacia una perspectiva del comportamiento con respecto al emprendedor y un escepticismo de que el principal objetivo de la educación en emprendimiento sea la creación de empresas.

Con base al objetivo que se persigue con la EE se han hecho algunas distinciones:

Educar **para** el emprendimiento (educating **for** entrepreneurship), trataría de crear un emprendedor, es decir, un individuo que creará una empresa, incluye al actual o al potencial emprendedor con el fin de

estimular el proceso emprendedor, dándole las herramientas para iniciar un negocio

Educar **acerca** del emprendimiento (educating **about** the entrepreneurship), destinado a que el individuo obtenga un aprendizaje o comprensión general sobre el emprendimiento como fenómeno. Puede incluir también actividades de sensibilización tanto en estudiantes como en otros grupos de interés.

Educar **en** emprendimiento (educating **in** entrepreneurship). Pretende que los individuos sean más emprendedores (innovadores) en sus lugares de trabajo o empresas existentes, también a que los individuos sean más responsables del aprendizaje y del plan de carrera.

Educar **a través** del emprendimiento (educating **through** entrepreneurship). Se trataría de utilizar el proceso de creación de una empresa para que los estudiantes adquieran, por un lado una mayor comprensión de lo que es un negocio y, por el otro, las habilidades y competencias para llevarlo adelante. entre

Es difícil trazar una línea que demarque estos cuatro objetivos. Por ejemplo, desde una perspectiva amplia educar para el emprendimiento supone también la educación acerca y en el emprendimiento. En efecto un estudiante que es formado para que pueda convertirse en un emprendedor es necesario que tenga una disposición positiva y una amplia comprensión del emprendimiento como fenómeno y además durante su formación deberá desarrollar la creatividad y la responsabilidad personal necesaria para llevar adelante una idea de negocio y, finalmente, en ese proceso adquirirá una mayor comprensión de lo que es el negocio y además desarrollará las competencias para llevarlo a cabo.

Para muchos académicos la pregunta de si el emprendimiento puede ser enseñado ya no es relevante pues ha sido probado que sí lo es. De allí el importante papel que juega la universidad. En este número los profesores Echerman, Rodríguez y Alonso plantean las razones de por qué la Universidad Metropolitana ha asumido ese reto y la forma de relanzar el plan estratégico para lograrlo. Sin embargo lo que todavía constituye un desafío para la academia es alinear objetivos del curso, con métodos de enseñanza y tipos de estudiantes en un programa determinado. Todavía hay que dar respuesta a la siguiente pregunta ¿Cómo se debe enseñar emprendimiento?

Con respecto a los métodos de enseñanza también se encuentra una gran variedad de métodos. Generalmente se agrupan bajo la etiqueta de “métodos tradicionales” (por ejemplo, clase magistral) y “méto-

dos innovadores” que son más activos, también a los primeros se le denominan “métodos pasivos” y “métodos activos” respectivamente, de acuerdo al rol que el estudiante juega en el proceso de enseñanza aprendizaje. En esta edición los profesores Figarella plantean un taller para la formación de docentes diseñado para que éstos apliquen aprendizaje activo en la educación del emprendimiento.

Los métodos más usados son: la clase magistral o conferencia, el estudio de caso y la discusión grupal. Todos ellos son considerados como pasivos y menos generadores de los atributos emprendedores. Otros métodos menos frecuentes son: juegos de computadoras o simuladores, videos y filmaciones, modelaje de roles y conferencia de expertos o invitados, elaboración de un plan de negocio y de proyectos. También los juegos y competencias, el establecimiento de un negocio pequeño real, seminarios, presentaciones y visitas de estudio, todos estos son denominados como métodos activos y se consideran que fomentan más los atributos emprendedores, pero se colocan en los últimos lugares de la frecuencia de uso.

Surgen algunos aspectos que deben ser debatidos en la institución. El primer aspecto es la consistencia entre objetivos, audiencia objetivo, contenido, métodos de enseñanza e indicadores de impacto. Se plantea una inconsistencia entre objetivos y métodos de enseñanza. En efecto, se busca, por un lado, promover una cultura y actitudes más positivas hacia el emprendimiento y estimular la creación de empresas, pero, por otro lado, los métodos de enseñanza aprendizaje no son conformes con esos objetivos pues se aplican los tradicionales: clase magistral, estudio de casos y discusión en grupo. Si bien no se sabe con certeza cuál método es el más apropiado para lograr los objetivos señalados de la EE, hay un acuerdo general de pensar que los métodos tradicionales son los menos adecuados para tal fin. Es probable que en vez de educar para ser emprendedor se esté educando para trabajar para un emprendedor, se quiere educar **para** el emprendimiento pero se termina educando **acerca** del emprendimiento.

Otro punto de discusión, todavía no resuelto, es con respecto a si los cursos o programas se deben dirigir a todos los estudiantes de manera obligatoria, o estos deben ser abiertos para aquellos que tienen un legítimo interés. Se argumenta que la calidad del aprendizaje está influenciada por lo que el estudiante trae al comenzar su entrenamiento: motivos, intenciones y conocimientos previos. En este sentido, si se hace obligatorio los motivos, intenciones y conoci-

mientos previos serán tan variados que es poco probable ajustar objetivos y métodos del programa a los intereses de los participantes. Algunos autores se preguntan que si para alcanzar mejores resultados tales atributos de ingreso de los estudiantes deban ser usados como criterios de admisión o si los educadores deban afinar sus programas de manera de que se alineen con algunos tipos de participantes.

Otro aspecto cargado de dificultad es la selección de la estructura del curso o la materia a ser enseñada. Se considera que para ser efectivo el objetivo del curso debe estar centrado en las habilidades específicas que son requeridas para un tipo de graduado, con un perfil de salida determinado. El problema se presenta cuando los objetivos del curso o programa son múltiples y diferentes: por ejemplo educar **para**, **acerca** o **en** emprendimiento.

Así, si el resultado buscado (el cual aparece en la investigación como el más frecuente) es crear graduados quienes crearán empresas, entonces el contenido del curso debe incluir el desarrollo de las habilidades que un emprendedor debe exhibir en el mundo real tales como capacidad de reconocer oportunidades, habilidad para crear productos o servicios en concordancia con las necesidades detectadas, habilidades para desarrollar un plan de negocio, destrezas para ordenar recursos, habilidades para vender, capacidad de formar y dirigir un equipo de trabajo.

Finalmente, surge un tema cargado con no menos dificultades que los anteriores: cómo evaluar el éxito de la educación en emprendimiento. Qué indicadores se van a tomar en cuenta para asegurarse que se han logrado los objetivos y metas propuestas. Son comunes tres tipos de indicadores de impacto: número de empresas creadas por los graduados de la universidad, el índice académico y los cambios en las actitudes e intenciones en los estudiantes hacia el emprendimiento. Nuevamente, se aprecia que la elección del indicador está en función del o de los objetivos que se persiguen con los programas o cursos en emprendimiento.

En definitiva, el desarrollo en la universidad del emprendimiento como disciplina y de la educación en emprendimiento requieren de debate y de búsqueda de consenso en torno a los tópicos clave, para lo cual es necesario incrementar la comunicación y el intercambio de ideas entre los académicos. Por ello, una iniciativa como la presente edición de Cuadernos Unimetanos resulta de especial significación. Abrigo la esperanza de que en ediciones posteriores abunden comentarios sobre los temas aquí tratados y surjan nuevos planteamientos.

Boris Echerman

Director de Post grado del área
de Estudios Gerenciales Económicos
y Sociales

Rumbo a la universidad emprendedora: cambios en la Unimet

Emprendimiento: características e implicaciones

Toda acción humana implica la respuesta creativa a problemas que se le presentan, sin embargo, existen hombres que se adelantan a los problemas y ofrecen soluciones innovadoras a los mismos. A esta característica del ser humano se le llama emprendimiento. En forma sintética, se puede llamar emprendimiento a toda acción social, por la cual los individuos demuestran competencias para identificar oportunidades (expresadas en problemas, necesidades y/o carencias) en cualquier ámbito, deciden voluntariamente hacerse cargo de las mismas y gestionan diversos recursos con la finalidad de desarrollar soluciones de valor, éticas, factibles y perdurables

Por tanto, el emprendimiento se relaciona con la identificación, ejecución y valoración de oportunidades en cualquier ámbito de acción. Las actividades emprendedoras se caracterizan por ser innovadoras, es decir, por presentar nuevas formas de hacer las cosas y/o nuevos productos. Esta toma de iniciativas tiene un carácter voluntario e individual, es decir, nace de las percepciones de los individuos los cuales toman una iniciativa movidos por expectativas de beneficio personal. Por ello, la labor de emprendimiento siempre implica un riesgo que el emprendedor debe tomar en cuenta.

La labor del emprendedor, en términos económicos, implica la creación de valor agregado, el cual se

refleja tanto a nivel individual como social; las iniciativas de emprendimiento afectan el entorno del emprendedor, principalmente implican la transformación social y/o económica en pequeña o gran escala. En una iniciativa concreta del emprendimiento, normalmente se complementan estas dos dimensiones, aunque, es evidente que la última es la más importante, ya que apunta hacia el impacto que la proactividad del individuo tiene en su entorno inmediato. Ello implica que la acción de los emprendedores tiene dos características relevantes; en primer lugar es sistemática, es decir implica un esfuerzo de gestión, lo que incluye la planificación, organización, control y evaluación de las actividades que el emprendedor realiza. Por otro lado, esta acción sistemática deber ser sostenible, tanto desde el punto de vista temporal, como de las consecuencias en su entorno natural, o, en otras palabras, la acción de los emprendedores tiene un carácter ético ante los demás y responsable con el entorno.

Existen muchos ámbitos en los cuales se pueden desarrollar iniciativas de emprendimiento. En el ámbito empresarial, las iniciativas de emprendimiento se expresan en la creación de nuevas empresas, y/o la reinención o transformación de las mismas; la creación de nuevos productos y servicios, o la innovación en procesos de mercadeo. En el ámbito social, las iniciativas de emprendimiento apuntan hacia el desarrollo de proyectos sociales sostenibles, los cuales impliquen el mejoramiento de las condiciones de vida de grupos en desventaja socio-económica, así como la transformación de realidades sociales; igualmente, son expresiones emprendedoras las iniciativas de reformas institucionales que conlleven cambios sociales. Finalmente, en el ámbito de la investigación y/o creación intelectual, se suelen considerar emprendedoras aquellas iniciativas de investigación que apunten a crear productos con valor social o comercial; en otras palabras, iniciativas que traten de vincular a las instituciones académicas con su entorno social y económico.

Por que es importante ocuparse del emprendimiento

El emprendimiento ha sido objeto de estudio y análisis desde el comienzo de las ciencias humanas. En el campo de la economía, estudiosos como Cantillon y Shumpeter, han destacado que la innovación y el emprendimiento son factores clave del desarrollo económico y la generación de bienestar. Para estos autores, la relevancia del empresario innovador

y del emprendimiento desde el punto de vista del crecimiento económico es evidente, ya que es la fuente de nuevos mercados y productos que garanticen el bienestar y el mejoramiento del nivel de vida de una sociedad.

Incluso, se ha logrado medir la contribución de la innovación para el crecimiento económico. Los estudios de contabilidad del crecimiento dirigidos por el economista Robert Solow en la década de 1980, han encontrado ciertos factores asociados al crecimiento que no pueden ser explicados por la acumulación de factores de producción. Estos factores "residuales" correlacionan bien con el nivel educativo de la población y el nacimiento de nuevas empresas, de modo que, aunque sea indirectamente, la innovación y el emprendimiento juegan un papel clave en la economía.

A nivel microeconómico (o de economía de empresas), numerosos estudios permiten concluir que las innovaciones que causan los aumentos de la productividad tienen como base un comportamiento emprendedor. Los cambios en una organización; desde la introducción de una nueva línea de producción en una empresa, hasta la introducción de nuevos cargos, tienen una consecuencia común, la cual es el incremento de la productividad. Todos estos cambios tienen por denominador común una persona que se conduce como innovador y emprendedor. Con ello, la empresa se adapta a las necesidades del mercado y de sus clientes, generando valor agregado. Si se extrapola eso al ámbito de una sociedad entera, el resultado es la generación de riqueza, con el aumento de la calidad de vida de la población. Y todo ello es a consecuencia de conductas y actitudes emprendedoras. Como dice Baumol, el espíritu emprendedor de una sociedad se constituye como el principal factor que explica "el milagroso crecimiento del capitalismo". Por ello, diversos autores, (como Von Misses), definen el emprendimiento como la acción humana en la forma de ingenio y creatividad y se constituye en una "fuerza conductora". Por tanto, el emprendimiento es, a la vez, un factor de desarrollo y un indicador del mismo.

Desde el ángulo de la Psicología y otras ciencias del comportamiento, el emprendimiento ha sido también objeto de estudio y preocupación. Desde estas ciencias, el emprendimiento se mira, más buscando sus causas (o sus detonantes) que tratando de estimar sus consecuencias. Una de las implicaciones de esta mirada, es la posibilidad de inducir conductas y actitudes emprendedoras y tendentes a la innovación

en el ámbito de las empresas y organizaciones. Hay que recordar que, actualmente, ya no se mira a la innovación y el emprendimiento como propiedad de individuos “iluminados” o excepcionalmente dotados. El emprendimiento puede ser cultivado y enseñado en el contexto de empresas u otro tipo de organizaciones. Desde este punto de vista, es el resultado de un proceso sistemático y no del azar. Por ello, muchas empresas tienen divisiones de Investigación y Desarrollo, ocupadas de la generación de innovaciones; así como políticas que fomentan el emprendimiento en las diversas partes de su organización.

Así, el emprendimiento ha trascendido al individuo y se ha convertido en un asunto de cultura de las organizaciones. Por tanto, ahora existen dos tipos de organizaciones (sean estas empresas, instituciones públicas, agencias de servicio social, entre otras). Por un lado, las organizaciones rutinarias, es decir, aquellas que se crearon como productoras de un bien y/o prestadoras de un servicio y son muy eficientes en su trabajo, pero tienen dificultades para adoptar nuevas formas de hacer las cosas. Por otro lado, existen organizaciones que han incorporado la innovación y el emprendimiento en su estructura, de modo que les es muy fácil cambiar, adaptarse a las circunstancias y desarrollar proyectos emprendedores. Grosso modo, esta es la diferencia entre una organización tradicional y una organización emprendedora.

Universidades y emprendimiento

Las universidades parecieran ser, a priori, el escenario ideal para que surjan iniciativas innovadoras y que den lugar a conductas emprendedoras. En la institución universitaria hay un ambiente de libertad y discusión de ideas, especialmente adecuado para el surgimiento de iniciativas y el desarrollo de nuevas empresas. Sin embargo, este impulso se circunscribe, tradicionalmente, al campo de la investigación en ciencias puras, muy poco vinculado con problemas sociales y económicos, y es abiertamente hostil a la comercialización de los hallazgos científicos. Esta característica de la universidad tradicional, la aleja mucho de lo que se considera una organización emprendedora; cuya misión es la búsqueda de nuevas respuestas a problemas que se le presentan y/o desarrollar innovaciones en productos o servicios. En el caso de una universidad, asumir la innovación implica ver más allá de la búsqueda de conocimiento y articularse con los grupos sociales que están en su entorno; el sector productivo, las instituciones públi-

cas, ser sensible a sus problemas y buscar soluciones a los mismos.

Este dilema forma parte del debate entre la universidad tradicional y la que se abre al mundo. En la primera se concibe la ciencia como pura y la visión de la universidad es conservarla, transmitirla y producirla, observando la realidad desde fuera; la llamada “torre de marfil” desde la cual los científicos estudian la naturaleza y la sociedad. Esta actividad científica está tan alejada del mundo, que no se concibe que sirva para algo o genere beneficios pecuniarios. Por ello, para esta visión tradicional de la universidad, la obtención de beneficios económicos no es valorada y hasta, en algunos casos, es abiertamente menospreciado. En contraste, la universidad que sale al encuentro del mundo dialoga con los grupos sociales, busca sus problemas e intenta aplicar el conocimiento que acumula en función de ello. Es más, una universidad abierta a la sociedad crea nuevos productos y emprende nuevos procesos en pos del desarrollo social y/o la creación de nuevas formas de mejorar a la sociedad en general. Estas formas incluyen la generación de productos para satisfacer necesidades, o la prestación de servicios sociales. En este sentido, no sólo es justificable que la universidad obtenga beneficios económicos, sino se articula con su misión y asegura la sostenibilidad de la vida universitaria.

Actualmente, a la universidad abierta a la sociedad se le conoce, también, como Universidad Emprendedora, en la cual existe una mezcla de enseñanzas e investigaciones aplicadas y básicas e intereses empresariales y académicos. En este tipo de institución académica, la innovación y el emprendimiento son sistemáticamente cultivados y estimulados, ya que son la clave de la articulación de la universidad con su entorno. En cierto sentido, una universidad emprendedora gerencia el conocimiento de manera creativa generando nuevos productos. Ello introduce una tensión en el seno de la universidad, que se origina por la movilización de conocimiento como bien público o el control de su valor como un bien privado. Dicha tensión surge cuando la universidad decide abrirse a su entorno, ya que en la concepción tradicional el conflicto se resuelve en función de la segunda alternativa.

Cuando una universidad asume el camino de convertirse en emprendedora, tiene que articularse con su entorno, por lo ha de adoptar un modelo de posicionamiento en su ambiente. Uno de los más eficaces es el modelo de “triple hélice” caracterizado

por una serie de cambios de relaciones entre universidad, sector empresarial y gobierno. Estos cambios implican la superación de modelos previos de relaciones institucionales, caracterizados por la separación rígida de espacios y la comunicación parcelada entre roles. Aquí, cada esfera asume funciones de las otras y se alimentan entre ellas, lo que posibilita la creación de sinergias.

Para la universidad ello implica una doble revolución, la primera consiste en la incorporación de la investigación al quehacer universitario centrado en la formación profesional. Esta etapa se cumplió en los países desarrollados; se encuentra en ejecución en los países en desarrollo, como Venezuela. La segunda revolución es la concientización del papel activo de las universidades en el desarrollo económico determinado por la agregación de valor de mercado a la enseñanza y a las actividades de investigación y desarrollo. Se supone que esta etapa es el desarrollo natural de la anterior, sin embargo, en algunos países en desarrollo se debe promover sin haberse completado la primera revolución. Ello exige que las universidades venezolanas pasen a ser universidades emprendedoras para así convertirse en actoras en el desarrollo del país, lo que exige una completa transformación de la universidad tal como la conocemos hoy en día.

4. Por que la Universidad Metropolitana

Estas transformaciones en la concepción de la universidad se relacionan directamente con la realidad actual que vive la UNIMET. En los últimos meses, la UNIMET ha transitado un camino para incorporar el emprendimiento como parte fundamental de la universidad. Este esfuerzo se ve en gran parte facilitado, ya que no hay obstáculos formales para integrar emprendimiento a la estructura curricular. Ello se debe a que la idea del emprendimiento se encuentra asumida de forma explícita en la misión de la universidad; cuando se dice que la universidad formará profesionales caracterizados “por su capacidad emprendedora, de liderazgo y de trabajo en equipo”, esta formulando un lineamiento claro en el cual se llama a articular el emprendimiento como uno de los ejes de la labor educativa. Por ello, el emprendimiento constituye un objetivo explícito del Área Inicial; tanto es así que existe una asignatura, en el Área de Formación Básica, que se ocupa de la elaboración de un proyecto emprendedor por parte de los estudiantes. En otras palabras, en la estructura actual de la universidad se reconoce el emprendimiento como un componente curricular común a todos los estudian-

tes. Para decirlo de otra manera, el emprendimiento se administra como una de las distintas actividades formativas transversales.

Si ello es así, en el lado de la educación, también lo es en el lado de la investigación. Así, el emprendimiento ha sido calificado como una de las líneas prioritarias de investigación en la UNIMET y, por lo tanto, no existen restricciones que impidan o limiten la participación de docentes en actividades emprendedoras. Ello quiere decir, que el cuerpo docente tiene completa libertad para participar en investigaciones aplicadas y/o proyectos que generen beneficios económicos y, en los cuales, puedan utilizar sus conocimientos. En diversos departamentos, esta condición ha sido útil para la labor docente, de modo que los profesores que realizan proyectos que articulan sus saberes con el entorno, se ven favorecidos por partida doble, ya que obtienen una utilidad económica al tiempo que profundizan en sus conocimientos de las diversas materias. Existe, pues, un círculo virtuoso entre enseñanza, investigación y emprendimiento que, al menos en algunas áreas de la universidad, se aprovecha para generar una dinámica de tipo ganar-ganar.

Pero esto no es todo, desde el punto de vista institucional, la UNIMET cuenta con un organismo de intermediación universidad-sector empresarial a cargo de profesionales externos a la universidad: el INFOEM. La labor del INFOEM es, justamente, explorar los principales problemas organizacionales y técnicos que tienen las empresas ubicadas en el entorno de la universidad, para planificar programas de cooperación entre la universidad y las empresas. Dicha asistencia puede tomar la forma de cursos de extensión, o bien de proyectos de investigación de ejecución conjunta entre la universidad y las empresas. De esta manera, se articula la dinámica universitaria con la labor de las empresas.

La UNIMET cuenta, además, con un organismo de articulación y promoción al interior de la Universidad: el Centro de Iniciativas Emprendedoras, cuya labor consiste en apoyar los diferentes proyectos de investigación aplicada que se lleven a cabo por parte de los miembros de la comunidad universitaria. En otras palabras, la UNIMET puede apoyar (sea logísticamente y, en algunos casos, financieramente) el desarrollo de proyectos emprendedores por parte de los profesores y, en algunos casos, de los estudiantes. Además, el CIE cumple la labor de transmisor de la cultura del emprendimiento a todo lo largo y ancho de la universidad, fomentando eventos y estimulan-

do iniciativas emprendedoras. En suma, puede concluirse que el emprendimiento tiene, en el seno de la Universidad Metropolitana, apoyo institucional explícito.

Sin embargo, ello no basta para transformar a la UNIMET en una universidad emprendedora. Hay que recordar que una universidad emprendedora es aquella en la cual el emprendimiento es uno de los pilares de su dinámica. Uno de los puntos fuertes de una universidad emprendedora es lograr una articulación fluida con las organizaciones de su entorno, y así echar las bases de una sólida sustentabilidad social y financiera para sus labores. Tomando en cuenta esta realidad, la UNIMET se ha trazado un plan para su transformación en Universidad Emprendedora, mediante una serie de acciones a ser ejecutadas a partir del año 2011. El plan se estructura en cuatro áreas. La primera de ellas es la investigación, en la cual el objetivo es estimular la investigación aplicada, para ponerla a la par de la investigación básica en el seno de la UNIMET. Este tipo de investigación se orientaría a la solución de problemas prácticos, preferentemente en el seno de organizaciones; y supondría la utilización innovadora de los conocimientos básicos de los profesores de la universidad. En otras palabras, la investigación vinculada al emprendimiento supone la generación de conocimientos centrados en la búsqueda de soluciones a problemas y/o situaciones de interés, presentes en el entorno, en términos de propuestas innovadoras orientadas a la solución de problemas.

La segunda área es la educación, en la cual se pretende reforzar el eje transversal de emprendimiento, tanto a nivel de pregrado, como en los cursos de postgrado. La actual reforma del pensum de la UNIMET se orienta a articular más el plan de estudios con los ejes transversales de emprendimiento, innovación y responsabilidad social, en busca de reforzar más esta área. En otros términos, se busca fomentar aprendizajes que deben estar alineados con las competencias asociadas a perfiles profesionales de emprendedores, es decir, egresados que sean capaces de aprender y emprender de forma permanente.

En tercer lugar, el área de extensión debe ser profundizada y mejorada, en busca de una mayor articulación entre las necesidades de las empresas y los servicios que la universidad le puede prestar, sea en el área de formación o en investigación. El objetivo final de estas actividades es la formación de redes que faciliten el desarrollo y profundización en temas que permitan un posicionamiento en áreas

sensibles para el entorno y sirvan de referencia para establecer líneas de investigación y educación continua.

Por último, para desarrollar todas estas actividades, hay que organizar un sistema de gestión y logística íntimamente relacionado con las otras áreas. En otras palabras, se trata de lograr una dirección orientada a la gestión integral de activos existentes (incluyendo los intangibles) y de fuentes alternas de recursos, que sinérgicamente potencien una oferta educativa de excelencia y sostenible en el tiempo; ello facilitaría el cumplimiento de las funciones propias de la Universidad Emprendedora.

El desarrollo armónico de estas cuatro áreas determinaría que, a mediano plazo, la UNIMET desarrolle una "cultura emprendedora"; en otras palabras, la meta final es insertar el emprendimiento como una manera de pensar en la UNIMET

¿De qué hablamos cuando hablamos de *entrepreneurship*¹?

El desarrollo de emprendedores y la creación de nuevas empresas se han convertido en objetivos centrales para acelerar el progreso económico y social de las naciones. Países como España, Italia, Japón, Canadá y Estados Unidos se encuentran entre los promotores del *entrepreneurship*. Sin embargo, y según lo planteado por Shane y Venkataraman (2000), muchos académicos aún se preguntan, ya sea explícita o implícitamente, por qué se debe estudiar el *entrepreneurship*, motivado a las dificultades que representa investigar en este campo, las cuales van desde limitaciones para conseguir la información y la similitud de los hallazgos con los obtenidos en otros ámbitos hasta el poco desarrollo de la teoría existente. Sin embargo, dada la importancia de la actividad emprendedora para el desarrollo económico, resulta casi imposible prescindir de ésta para la comprensión del crecimiento y desarrollo empresarial. Es por ello, que este artículo pretende exponer de forma detallada algunas de las definiciones del término *entrepreneurship* presentes en la literatura especializada.

Desde que se inició el estudio del fenómeno del *entrepreneurship*, los académicos de diferentes disciplinas han aportado una serie de interpretaciones y definiciones para conceptualizar el constructo, lo que conlleva a obtener diversos enfoques sobre el tema. Aunque algunos conceptos y autores son citados frecuentemente, aún no existe una

¹ / La palabra *entrepreneurship*, no tiene equivalencia literal en el idioma castellano. El término se ha traducido comúnmente como capacidad emprendedora, espíritu emprendedor, emprendedurismo, actividad emprendedora, empresarialidad, empresarismo y emprendimiento. Incluso, algunos autores como es el caso de Veciana (2006), prefieren mantener el término en inglés, dado que afirma que sus equivalentes en castellano son inadecuados. En este artículo y acogiéndose a este último criterio, se utilizará el término *entrepreneurship* como equivalente de emprendimiento, espíritu emprendedor, iniciativa empresarial y capacidad emprendedora.

Clariandys Rivera Kempis

Abogada. Profesora de la asignatura Administración de empresas y habilidades emprendedoras. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad Metropolitana

definición única de *entrepreneurship* que sea aceptada por toda la comunidad científica.

Dentro del concepto de *entrepreneurship* se han identificado tres dimensiones: procesos de innovación, desarrollo de nuevos productos o negocios y actividades de renovación estratégica. Lo importante es que, bien sea por innovación, creación empresarial o transformación estratégica, la actividad emprendedora consiste en la detección y explotación de las oportunidades de negocio existentes que surgen en un contexto determinado a partir del desarrollo económico, social y tecnológico. Pero para aprovechar estas oportunidades de negocio, las cuales van más allá de una buena idea que no todos pueden reconocer en cualquier momento, es necesario que el individuo posea ciertas características específicas que le permitan identificarlas y explotarla.

De acuerdo con la evolución del término, éste tiene sus orígenes en el ámbito económico y aunque se le han atribuido acepciones de diversos campos, su enfoque principal está orientado hacia la creación de empresas, la ampliación de posibilidades en la actividad económica o más ampliamente, hacia el desarrollo empresarial. Muchos investigadores señalan que la creación empresarial depende de los atributos del individuo, entre los que se mencionan necesidad de logro; autoeficacia; tendencia moderada al riesgo; tolerancia a la ambigüedad; tolerancia al fracaso y exceso de confianza. Consideran que es la combinación de estos rasgos entre otros, lo que conduce a la creación empresarial.

En este sentido, el tema del *entrepreneurship* ha generado una necesidad de investigar, estudiar y medir los rasgos o características imperantes en los emprendedores, es decir, aquellos factores que condicionan la actitud emprendedora en las personas, así como las formas efectivas de estimularlos. Si bien es cierto que existen innumerables razones por las cuales un individuo decide crear una empresa, se considera que necesita de determinadas competencias para crear, desarrollar y sustentar sus ideas de negocio, es decir, de las características que manifestadas en determinada combinación e intensidad y expresadas mediante comportamientos orientados a la creación empresarial, le dan un carácter distintivo y particular a este grupo.

Afirma Cuervo (2005) que las oportunidades empresariales están al alcance de todos los individuos y que su identificación y explotación dependen de características personales. Las oportunidades están presentes para todos pero no es suficiente con iden-

tificarlas. Para ser considerado emprendedor se necesita también explotarla y ésta última es una decisión que sólo algunos, por diversas razones, eligen y con base en ellas crean una empresa. Shane y Venkataraman (2000) sostienen que para que se suscite el *entrepreneurship* deben coexistir dos elementos: una oportunidad y un individuo que esté dispuesto a explotarla.

Ribeiro, Polli y Hagedorn (2004) manifiestan que el término *entrepreneurship* surgió durante la segunda mitad del siglo XVIII e inicios del siglo XIX con los economistas Richard Cantillon y Jean Baptiste Say, quienes no estaban solamente preocupados por la economía en términos macro sino también por las empresas, la creación de nuevos emprendimientos y la gestión de negocios. El hecho es que ambos consideraban a los emprendedores como personas que corrían riesgos, pues invertían su propio dinero.

Desde entonces, es probable que los emprendedores constituyan uno de los grupos poblacionales con mayor heterogeneidad más profusamente estudiado. La noción de que los emprendedores eran de alguna manera diferentes al resto de la población proporcionó el impulso para la realización de importantes investigaciones sobre el tema durante las décadas de 1960 y 1970 (Álvarez y Busenitz, 2001).

Boyd y Vozikis (1994) sostienen que las investigaciones previas sobre el *entrepreneurship* usualmente han abordado la identificación de las características o los rasgos personales que distinguen a los emprendedores de la población general, en vez de adoptar un enfoque orientado hacia los procesos (Low y MacMillan, 1988).

Estudios previos sobre *entrepreneurship* también han intentado identificar los factores contextuales sociales, culturales, económicos y políticos que alientan el desarrollo de nuevos negocios, tales como el desplazamiento laboral, las experiencias laborales previas, la calidad de vida urbana y la pertenencia a un grupo étnico determinado.

Por otra parte y como consecuencia de la investigación de la gerencia estratégica, durante las últimas décadas la atención se ha enfocado en cómo la gestión del negocio en sí misma es influenciada por el emprendedor. Esta corriente de investigación, podría ser definida como el enfoque basado en el desempeño del nuevo negocio y ha sido bastante útil para vincular y demarcar la investigación del *entrepreneurship* desde el enfoque de la gerencia estratégica. Sin embargo, fue Herron (1990) quien demostró que la destreza emprendedora y su tenden-

cia están relacionadas con el desempeño del nuevo negocio hasta entonces, los intentos persistentes de los investigadores alineados con este enfoque habían obtenido poco éxito.

Se observa que los estudios que integran la categoría de *entrepreneurship* han perseguido un amplio rango de propósitos y objetivos, formulando distintas cuestiones y adoptando diferentes unidades de análisis, perspectivas teóricas y metodologías (Low y MacMillan, 1988). Esta diversidad de factores se ve reflejada en la gama de definiciones que existen del *entrepreneurship* aunque el mayor obstáculo para la creación de un marco conceptual en este contexto, es precisamente su definición. Algunos autores, cuestionan el hecho de que la mayoría de los investigadores han definido el campo sólo en términos de quién es el emprendedor y qué es lo que hace y que al definirlo sólo desde la perspectiva del individuo, éstos han generado definiciones incompletas que no soportan el escrutinio de otros académicos.

Basándose en lo reseñado, se puede afirmar que la definición del *entrepreneurship* es multidimensional y que diferentes preguntas de investigación atraen la atención hacia diferentes dimensiones del constructo. A continuación se exponen en orden cronológico algunas de las definiciones de *entrepreneurship* consideradas relevantes por los investigadores del área.

En su *Essai Sur la Nature du Commerce en General*, Richard Cantillon (1755) introduce por primera vez en la literatura económica del siglo XVIII el término *entrepreneur* (emprendedor), el cual define como un agente que compra medios de producción a ciertos precios, los transforma y combina en forma ordenada, para obtener de allí un nuevo producto. Señala que es un individuo que asume y soporta los riesgos que afectan el comportamiento del mercado y que, a diferencia de otros agentes, no posee un retorno seguro.

Por su parte, Jean-Batiste Say (1803) afirmó que un emprendedor es un individuo que es líder, previsor, tomador de riesgos, evaluador de proyectos y con habilidades para movilizar recursos desde una zona de bajo rendimiento a una de alta productividad. Es alguien que innova y es agente de cambio. Plantea que un país que cuenta principalmente con comerciantes, industriales y agricultores será más prospero que uno que cuenta principalmente con individuos dedicados a las artes o las ciencias. Afirmó que el éxito emprendedor no sólo favorece al individuo sino a la sociedad en general.

Posteriormente, Mill (1848) incluyó como funciones emprendedoras la dirección, el control, la supervisión y la toma de riesgos. Él consideraba que esta última distinguía al emprendedor del gerente. Mill enfatizó la importancia del *entrepreneurship* para el crecimiento económico y expresó que su desarrollo requiere de habilidades no comunes. Además, lamentó la inexistencia de una palabra en el idioma inglés que tenga el mismo significado que el término *entrepreneur* proveniente del francés.

Alfred Marshall (1890) consideraba que los factores de producción no son tres, sino cuatro. A los factores tradicionales: tierra, trabajo y capital, le agregó el *entrepreneurship* y lo definió como el factor coordinador, el cual atrae y agrupa a los otros factores. Él creyó que la actividad emprendedora es el elemento que está detrás de la organización, dirigiéndola. Marshall estableció que los emprendedores son líderes por naturaleza y están dispuestos a actuar bajo las condiciones de incertidumbre que causa la ausencia de información completa. Al igual que Mill, aseguró que los emprendedores poseen numerosas habilidades especiales y que son pocas las personas que pueden definirse de esa manera. Sin embargo, reconoció que una persona puede aprender y adquirir dichas habilidades.

En 1911 Joseph Schumpeter, retomando los conceptos de *entrepreneurship* propuestos años antes por Cantillon y Say, plantea en su teoría del *entrepreneurship* definirlo como la realización de nuevas combinaciones generadas por los empresarios, que crean innovaciones técnicas y financieras en un medio competitivo en el que deben asumir continuos riesgos y beneficios que no siempre se mantienen. Para él, el *entrepreneurship* es el motor que impulsa a la innovación y promueve el desarrollo económico. Sostuvo que la economía obedece a un proceso dinámico mantenido por algunos individuos: los emprendedores. Además, expresó que el emprendedor es la persona con la idea del negocio, el innovador, el que pone las ideas en movimiento, haciéndolas potencialmente rentables mediante el desequilibrio dinámico o destrucción creativa (proceso de transformación que acompaña a las innovaciones), ya que es el responsable de los ciclos desestabilizadores generados a partir de su irrupción en el sistema. Afirmó que el emprendedor es una persona dinámica y fuera de lo común, que promueve nuevas combinaciones o innovaciones y quien tiene como principales características la iniciativa, visión e imaginación y adicionalmente, liderazgo que le conduce a innovar en la

economía. Manifestó que la actividad emprendedora sólo la llevan a cabo los empresarios innovadores cuyas acciones involucran tareas como las siguientes: 1) La introducción de un producto nuevo o de un producto conocido de una calidad distinta; 2) La introducción de un nuevo método de producción o de comercialización de un producto y 3) La apertura de nuevos mercados (Schumpeter, 1934).

Frank Knight (1921) expresó que el valor para enfrentar la incertidumbre es un aspecto esencial del *entrepreneurship* y que los emprendedores son requeridos para ejecutar cada función gerencial fundamental, como la responsabilidad de dirigir y de controlar. Knight aportó dos grandes contribuciones al pensamiento emprendedor: la primera, asociada a la distinción entre los riesgos asegurables y la incertidumbre no asegurable, y la segunda, al adelantar una teoría de las ganancias que relaciona la incertidumbre no asegurable con el veloz cambio económico, por un lado, y con las diferencias de la habilidad empresarial, por el otro. Para Knight, los riesgos no significan nada, si la incertidumbre puede ser asegurada.

En este sentido, Ludwig Von Mises (1949) tiene una visión del empresario muy similar a la presentada por Schumpeter (1934), para él, la actividad empresarial parte de la detección entre lo que se hace habitualmente y lo que debería hacerse. De esta manera, se decide realizar una acción que dirige consciente y exitosamente el flujo de los recursos hacia la satisfacción de las necesidades del consumidor. El emprendedor descubre lo que otros han pasado por alto. Mises (1949) identifica tres características que considera esenciales para que un individuo sea considerado emprendedor. La primera tiene que ver con que el emprendedor es un evaluador que calcula beneficios y costes numéricos y descubre nuevas necesidades y factores de producción. La segunda característica, es que el emprendedor coordina la decisión de cómo utilizar los factores, para producir mercancía y la tercera, es que tolera la incertidumbre, ya que actúa en función del futuro.

Por otra parte, para David McClelland (1961) el emprendedor es alguien que maximiza oportunidades. Mientras que Kirzner (1973,1979) aseguró que el *entrepreneurship* está estrechamente vinculado al arbitrio y a la habilidad de anticipar correctamente el momento futuro en que se presentarán las imperfecciones y desequilibrios del mercado y que la función del emprendedor es estar alerta (*alertness*) ante la identificación de oportunidades producto de esas situaciones a fin de satisfacerlas, lo define como un

“equilibrador pasivo”. Afirmó que en toda acción humana está presente un elemento (el *entrepreneurship*) que, aunque es crucial para la actividad económica en general, no se puede analizar en términos de economía, maximización o con criterios de eficiencia. Plantea que la función empresarial en una sociedad económica no es fácil de entender y la explica mediante la acción individual humana, la cual define como el elemento o núcleo del impulso y perspicacia que lleva a conseguir los recursos y los medios que se requieren para alcanzar unos objetivos planteados. Para Kirzner, el empresario es quien mueve la sociedad de un estado de quietud (núcleo) o de no ganancia hacia el equilibrio gradual e incremental a medida que se perciben precios alternativos lo cual genera la acción de arbitrar recursos. No considera al empresario como una fuente de ideas innovadoras innata sino como un individuo atento a las oportunidades que ya existen y que están esperando a que alguien las descubra.

Por su parte, Leibenstein (1978) asegura que la actividad emprendedora apunta hacia la reducción de la ineficiencia organizacional como instrumento para destruir la entropía organizacional. Más adelante, Brockhaus (1980) define al emprendedor como el dueño y gerente mayoritario de un nuevo negocio que aun no se encuentra explotado en alguna otra parte. Afirma que esta definición permite una comparación más distintiva del emprendedor con el gerente que la que se podría obtener si se consideraran como emprendedores a los gerentes que poseen posiciones parecidas a las de éstos (emprendedores). Sin embargo, no realiza distinciones entre emprendedores exitosos y no exitosos.

Drucker (1985) definió al emprendedor como aquel empresario que es innovador, y al *entrepreneurship* como el empresariado innovador. Aclara la común confusión de creer que cualquier negocio pequeño y nuevo sea definido como *entrepreneurship* y que quien lo lleva a cabo es un emprendedor, destacando que aunque quien abra un pequeño negocio corra riesgos, no quiere decir que sea innovador ni que represente *entrepreneurship*.

El emprendedor, en opinión de Shapero y Sokol (1982), es quien toma la iniciativa, organiza algunos mecanismos socio-económicos y acepta riesgos de fracaso, ya que son personas que tienen un comportamiento social que se aparta de la norma. Hebert y Link (1982) dicen que las incertidumbres generadas del cambio son la causa del desorden en la teoría del *entrepreneurship*. También emergieron tendencias

que distinguían entre el *entrepreneurship* individual y el *entrepreneurship* corporativo (Wortman, 1987). Los emprendedores también han sido descritos como personas que toman riesgos y son muy individualistas (Begley y Boyd, 1987).

Al hablar de *entrepreneurship*, Cunningham y Lischeron (1991) sostienen que se sigue sabiendo poco sobre los emprendedores y aún cuando existe mucho interés y se han realizado muchas publicaciones sobre el tema, gran parte del material disponible se encuentra fragmentado y es contradictorio. Muchas de las personas que se han percibido a sí mismas como emprendedores exitosos no encajarían en algunas de las definiciones propuestas en la actualidad. La selección del fundamento apropiado para definir y entender a la persona emprendedora crea un problema importante para los investigadores académicos y los escritores.

Shane y Venkataraman (2000) a diferencia de otros autores, definen el campo del *entrepreneurship* como la evaluación académica de cómo, por quién y con qué efectos son descubiertas, evaluadas y apro-

vechadas las oportunidades para crear bienes y servicios futuros. Por lo tanto, el campo involucra el estudio de las fuentes de oportunidades, los procesos de descubrimiento, evaluación y su aprovechamiento y el grupo de individuos que las descubren, evalúan y aprovechan.

Álvarez y Busenitz (2001) sostienen que el *entrepreneurship* está vinculado con la cognición, el descubrimiento, la búsqueda de oportunidades de mercado y la coordinación del conocimiento que lleva a la obtención de resultados heterogéneos. El *entrepreneurship* puede ser visto en su esencia como individuos o equipos que realizan trabajos creativos, manifestados en productos o servicios, para otras personas en un mercado (Mitchell, 2002). Otra forma de conceptualizarlo, es considerarlo como una intersección o nexo de individuos o equipos, oportunidades y modos de organización (Busenitz, West, Shepherd, Nelson, Chandler y Zacharakis, 2003).

A continuación se resumen los componentes relevantes propuestos por diversos autores sobre el *entrepreneurship*:

DEFINICIONES DE ENTREPRENEURSHIP

Definición	Autores
Comprar y transformar medios de producción. Asumir riesgos. No poseer retorno seguro	Cantillon, 1755
Líder, previsor, tomador de riesgos, evaluador de proyectos y hábil para movilizar recursos. Innovador y agente de cambio	Say, 1803
Asocia el <i>entrepreneurship</i> al crecimiento económico. Posee habilidades no comunes. Dirige controla y supervisa. Asume riesgos	Mill, 1848
El <i>entrepreneurship</i> atrae a los otros factores (tierra, trabajo y capital) los agrupa y coordina. Líderes naturales. Actúan bajo condiciones de incertidumbre. Se pueden aprender y adquirir esas habilidades	Marshall, 1890
Realizar nuevas combinaciones. Motor que impulsa la innovación y promueve el desarrollo económico. Destrucción creativa	Schumpeter, 1934
Enfrentar la incertidumbre. Los riesgos no significan nada si la incertidumbre es asegurada	Knight, 1921
Detectar lo que se hace y lo que debería hacerse para utilizar mejor los recursos. Descubrir lo que otros no han visto	Mises, 1949
Maximizar oportunidades	McClelland, 1961
Estar alerta a las oportunidades presentes en el mercado	Kirzner, 1973
Reducir la ineficiencia organizacional	Leibenstein, 1978
Aduñarse de un nuevo negocio.	Brockhaus, 1980
Innovar. No todos los que tienen un negocio y corren riesgos son emprendedores o innovadores.	Drucker, 1985
Tomar riesgos y ser individualista.	Begley y Boyd, 1987
Aprovechar y explotar oportunidades.	Shane y Venkataraman, 2000
Cognición, descubrimiento y búsqueda de nuevos mercados.	Álvarez y Busenitz, 2001
Realizar trabajos creativos (productos o servicios).	Mitchell, 2002
Intersección de individuos, oportunidades y modos de organización.	Busenitz et al., 2003

Fuente: Elaboración propia

Como se observa, son variadas las acepciones que se le han otorgado a la definición de *entrepreneurship* y con tantos puntos de vista, no ha sido posible alcanzar un consenso sobre qué es exactamente aunque una definición única podría servir para consolidar el campo. Por otra parte, siendo el estudio del fenómeno *entrepreneurship* complejo, se consi-

dera que debe ser enmarcado dentro de un concepto más amplio como el de las competencias, el cual si es enfocado desde la perspectiva del individuo y de la creación empresarial puede ser definido como: *condición individual integrada por la combinación idónea de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que determinan y se manifiestan mediante*

la puesta en práctica de una serie de comportamientos contextualizados y orientados a la creación de empresas sostenibles, generadas a partir del aprovechamiento de oportunidades lucrativas para el emprendedor y competitiva para los diversos actores involucrados.

Hasta aquí se han expuesto las diferentes acepciones del *entrepreneurship* y una propuesta de definición desde la perspectiva de las competencias. Queda pendiente por evaluar la conveniencia y aplicabilidad de la definición propuesta dentro de la dinámica académica y social.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, S. y Busenitz, L. (2001). "The entrepreneurship of resource-based theory". *Journal of Management*, 27(6), 755-775.
- Begley, T. y Boyd, D. (1987). "Psychological Characteristics Associated with Performance in Entrepreneurial Firms and Smaller Businesses". *Journal of Business Venturing*, 2(1), 79-93.
- Boyd, N. y Vozikis, G. (1994). "The influence of self-efficacy on the development of entrepreneurial intentions and action". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(4), 63-77.
- Brockhaus, R. (1980). "Risk taking propensity of entrepreneurs". *Academy of Management Journal*, 23(3), 509-520.
- Busenitz, L., West, G., Shepherd, D., Nelson, T., Chandler, G. y Zacharakis, A. (2003). "Entrepreneurship research in emergence: Past trends and future directions". *Journal of Management*, 29(3), 285-308.
- Cantillon, R. (1755). *Essai Sur la Nature du Commerce en General, reimpresso por la Universidad de Harvard (1892)*. Boston: Ellis
- Covin, J. y Slevin, D. (1991). "A conceptual model of entrepreneurship as firm behaviour". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7-25.
- Cuervo, A. (2005). "Individual and Environmental Determinants of entrepreneurship". *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1, 293-311.
- Cunningham, B. y Lischeron, J. (1991). "Defining Entrepreneurship". *Journal of Small Business Management*, 29(1), 45-61.
- Drucker, P. (1985). *Innovation and entrepreneurship*. New York: Harper y Row
- Gartner, W. (1985). "A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation". *Academy of Management Review*, 10(4), 696-706.
- Gartner, W. (1988). "Who is an entrepreneur? Is the wrong question". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13(4), 47-68.
- Hebert, R. y Link, A. (1982). *The Entrepreneur: Mainstream Views and Radical Critiques*. New York: Praeger.
- Herron, L. (1990). *The Effects of Characteristics of the Entrepreneur on New Venture Performance*. Columbia, SC: University of South Carolina Press.
- Kirzner, I. (1973). *Competition and entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press.
- Kirzner, I. (1979). *Perception, opportunity and profit*. Chicago: University of Chicago Press.
- Knight, F. (1921). *Risk, uncertainty and profit*. Boston: Houghton Mifflin
- Leibenstein, H. (1978). *General X-efficiency and economic development*. New York: Oxford University Press.
- Low, M. y MacMillan, I. (1988). "Entrepreneurship: Past research and future challenges". *Journal of Management*, 14(2), 139-161.
- Marshall, A. (1890). *Principles of Economic: An introductory volume*, London: Macmillan y Co.
- McClelland, D. (1961). *The achieving society*. Princeton, NJ: Van Nostrand

Mill, J. (1848). "Principles of political economy with some of their applications to social philosophy". En J. A. Schumpeter (Ed.): *History of economic analysis*. New York: Oxford University Press, 1954.

Mises, L. (1949). *Human Action*. New Haven: Yale University Press.

Mitchell, R. (2002). "Entrepreneurship and stakeholder theory". *Business Ethics Quarterly, The Ruffin Series*, 175-196.

Ribeiro, I., Polli, V. y Hagedorn, J. (2004). "El perfil intraemprendedor como factor de contribución a la gestión de personas en las organizaciones". En *El emprendedor innovador y la creación de empresas de I+D+I*. España: Universidad de Valencia.

Say, J. (1803). *Traité d'économie politique*. Paris

Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development: An inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Shane, S. y Venkataraman, S. (2000). "The promise of entrepreneurship as a field of research". *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.

Shapiro, A. y Sokol, L. (1982). "The social dimensions of entrepreneurship". En C. Kent, D. Sexton, y K. Vesper (Eds.): *Encyclopedia of entrepreneurship*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 72-90.

Veciana, J. M. (2006). "Entrepreneurship as a Scientific Research Programme". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 8(3).

Wortman, M. (1987). "Entrepreneurship: An Integrating Typology and Evaluation of the Empirical Research in the Field". *Journal of Management*, 13, 259-279.

Zahra, S. (1993). "A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior: A critique and extension". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(4), 5-21.

Una concepción de valor en los emprendimientos sociales como base para su sostenibilidad

¿De qué manera es posible emprender con éxito? ¿Cómo despertar interés en la iniciativa que se desea llevar adelante? ¿Por qué pareciera difícil conseguir apoyo para el proyecto, cuando resulta tan obvia su importancia? Son innumerables las preguntas que comúnmente se hace un emprendedor o un equipo de emprendedores cuando deciden poner en marcha una iniciativa de su interés; pero tal parece, que, desafortunadamente, esto es más común en el caso de los **emprendimientos sociales**.

Aclaremos algo de antemano: el propósito de todo emprendimiento ha de ser la creación de un mayor nivel de bienestar allí donde se pretende su puesta en práctica o materialización. Por tanto, todo emprendedor debe valorar en forma anticipada y con claridad el tipo de resultado que deberá tener su propuesta¹, especialmente desde el punto de vista de aquellos que **participarán**, así como también de quienes se **beneficiarán** con su ejecución.

Lo anterior, permite resaltar la importancia de una "visión global o sistémica de la realidad en la que se enmarca la acción emprendedora", algo que muchos autores han identificado en emprendedores de éxito y que es, por tanto, una de las principales capacidades o talentos que deberá desarrollar todo

¹ / A nuestro juicio esta afirmación vale por igual tanto para los emprendimientos con fines de lucro, como en el caso de aquellos que no lo persiguen (iniciativas sociales, programas y proyectos comunitarios, entre otros).

Jonathan Moreno R.

individuo o grupo de individuos interesados en desarrollar en forma exitosa un proyecto.

A una mejor visualización de la oportunidad (situación, problema o necesidad), le sigue una mayor comprensión de los factores e interrelaciones de las cuales dependerá: a) la valoración real de la propuesta, b) la naturaleza de los apoyos requeridos para su implementación, c) el respaldo de la iniciativa, y d) su puesta en marcha.

A continuación, veamos con mayor detenimiento el sentido que se pretende dar a cada una de las cuestiones antes mencionadas:

La valoración real de la propuesta

Uno de los principales retos para un emprendedor o para un equipo de emprendedores, es reconocer que si bien la iniciativa debe ser claramente el resultado de un interés particular por parte de quienes aspiran llevar a cabo su realización, es indispensable al mismo tiempo identificar y validar los atributos que puedan llegar a apreciar sobre la misma otros actores influyentes en su desarrollo (beneficiarios directos e indirectos, aportantes, contratantes, aliados, patrocinantes, entre otros).

Dicho de otra forma, pareciera ser insuficiente que el emprendimiento social se fundamente en “una buena causa”, una acción o tarea justificada por razones éticas, morales o de justicia social; también será necesario que la visión del emprendedor o del equipo, y por tanto el enfoque de la iniciativa, reconozca y represente lo mejor posible la gama de intereses y expectativas que pueden girar en torno a la necesidad de su desarrollo.

Independientemente del ámbito en el que se pretenda realizar la acción emprendedora, quien desea promover y llevar adelante una iniciativa debe reconocer con claridad las razones que le motivan y justifican su interés en realizar con éxito tal tarea.

Por citar un ejemplo, si se desea promover una propuesta o proyecto que permita atender las dificultades de un sector de la población para acceder a ciertos servicios, lógicamente se deberá considerar a quienes integran la comunidad afectada (población objetivo) para validar su interés real en la solución del problema, conocer sus expectativas, sus visiones respecto a las posibles soluciones, y, desde luego, la disposición a participar en la construcción conjunta de nuevas posibilidades. Pero también será importante considerar las expectativas e intereses de aquellos actores que puedan cooperar y potenciar el desarrollo del proyecto, así como la forma de involucrar

a aquellos que, de no ser tomados en cuenta, tienen en sus manos la posibilidad de dificultar u obstaculizar su ejecución.

Vale acá mencionar una de las premisas aportadas por Louis J. Filion² cuando señala que a mayor impacto deseado con la iniciativa a desarrollar, mayor amplitud de visión se deberá tener sobre el emprendimiento, con lo cual destaca la necesidad de establecer mayores conexiones y relaciones (redes), para poner en práctica en forma exitosa las acciones según se haya concebido el plan de vuelo.

Concluiremos señalando la importancia que tiene para la viabilidad del emprendimiento, el grado de sinergia que pueda llegar a producirse entre los resultados o impactos de la iniciativa; esto es, la forma de relacionar el conjunto de expectativas e intereses que se hayan podido identificar entre los actores influyentes.

Los emprendedores sociales ponen en juego atributos valiosos para la construcción de sus iniciativas, en las que participan actores con objetivos, normas, culturas y estilos de trabajo significativamente diferentes; pero que, sin embargo, generan valor social y aportan soluciones o mejoras en las condiciones de vida de las comunidades en las que actúan (Berger y Roitter, sff).

La naturaleza de los apoyos requeridos para su implementación

Hemos dicho, que todo emprendimiento social debe orientarse hacia resultados de interés para quien lo desea realizar, para quienes pretende beneficiar y también para quienes guardan algún tipo de relación (directa o indirectamente) con la propia situación identificada.

También se ha insistido en que una de las ventajas de tomar en cuenta cuál será el resultado de interés para los diferentes actores influyentes en el desarrollo de la iniciativa, es que permite al emprendedor identificar con mayor claridad los “atributos de valor” de la misma; atributos que, a la larga, se convertirán en los principales argumentos para unificar los apoyos necesarios para su concreción en el plano real.

² / Investigador de la Escuela de Altos Estudios Económicos (HEC) Montreal, quien hace referencia a esto en su trabajo “El proceso visionario. Visiones y relaciones”.

La experiencia indica que los emprendimientos sociales constituyen fenómenos sistémicos que son causa y consecuencia a la vez de procesos de construcción social; emergen por la identificación de situaciones que particularmente producen insatisfacción en sus promotores (por tanto, existe una total identificación por parte de estos con la iniciativa) y logran desarrollarse con éxito gracias a que encuentran la forma de hacer coincidir o alinear, en cierto modo, un conjunto de intereses y recursos alrededor de la solución planteada.

Dentro de la gama de recursos cuentan no solamente los de tipo material (capital, equipos, herramientas, vehículos), sino también los del tipo relacional (medios de comunicación, patrocinantes o empresas promotoras, instituciones de experiencia en el área del emprendimiento, entre otros). La virtud de un emprendimiento social posiblemente esté en la forma que logre **activar una base diversificada de recursos provenientes de intereses y actores distintos que puedan coincidir en un objetivo particular: el que persigue la propia iniciativa.**

El respaldo de la iniciativa

Según se aprecia en estudios realizados alrededor de experiencias exitosas en el área del emprendimiento social, destaca también otro aspecto básico en el comportamiento particular de los emprendedores sociales que han sido analizados: “muestran un sentido elevado de la rendición de cuentas hacia los grupos de interesados y también por los impactos creados” (Dees y otros, 2001).

De alguna manera, la iniciativa va a proyectarse según se tenga la capacidad de comunicar y liderar la propuesta a desarrollar. Comunicar a colaboradores y a terceros, para sumar voluntades en la dirección planteada y liderar, en el sentido de convertirse en una referencia positiva (por razones profesionales, éticas y experiencia) frente a los demás actores del contexto.

El reconocimiento social del emprendedor o del grupo emprendedor como conocedores del campo en el cual se desea intervenir con la propuesta, es un factor clave para despertar interés y atención por parte de los actores influyentes del entorno. Esto explica por qué, en ocasiones, un elemento importante a considerar en la formulación de la propuesta es la referencia a la propia experiencia en el área del emprendimiento social que se propone y, desde luego, la experiencia de terceros que manifiesten su intención en vincularse a la iniciativa.

Su puesta en marcha

Una de las competencias personales a desarrollar por parte de todo emprendedor, y muy particularmente en el caso de los emprendedores sociales, es el propio talento para gestionar los recursos que vaya capitalizando en su emprendimiento y la forma continuada de detectar nuevas fuentes u opciones para la obtención de un mayor número de recursos. De allí que la sostenibilidad en la que tanto se insiste, marca, a la larga, la agenda en el antes, durante y después del emprendedor, así como de su propio emprendimiento.

Esto supone pensar no solamente en los apoyos necesarios durante la fase de arranque de la actividad, sino también en la forma progresiva de contemplar la manera de dar respuestas creativas y con mayor eficacia a las propias necesidades de las entidades que inicialmente decidan aportar recursos y relaciones al proyecto.

Encontrar la forma de combinar “lo que se persigue” con “lo que otros pueden aspirar”, más allá de querer apoyar, es apreciar que la mayor sinergia posible entre la razón de ser del emprendimiento social y la forma de abordar las expectativas de los entes interesados en apoyarle, resulta un **objetivo estratégico** a lograr en la búsqueda de su sostenibilidad y reproducibilidad en el tiempo.

Lo anterior permite señalar, que no será suficiente plasmar en un cálculo preciso el presupuesto necesario para llevar adelante la iniciativa propuesta; también será necesario visualizar de antemano las fuentes o mecanismos de generación de ingresos (más allá de los donativos y aportes que se puedan reunir), para su adecuada ejecución. Esto sirve como ejercicio para dos asuntos claves:

- Entender que las grandes obras inician con pequeños pasos, integrados en una visión por etapas y de largo plazo. Es un camino que además de permitir a los ejecutantes aprendizajes sobre la marcha, da espacio para el logro de resultados progresivos que avalan el acierto del objetivo que se persigue.
- Identificar opciones de generación de ingresos a partir de las actividades relacionadas o conexas a la propuesta, permite ensayar en forma creativa las diferentes modalidades en las que se puede conjugar la sostenibilidad de la iniciativa en el tiempo, más allá de las posibilidades de actores que manifiesten la voluntad de apoyar y sumarse a la causa.

Finalizaremos destacando la importancia de los emprendimientos sociales; tales emprendimientos lo son todavía más en contextos en los que se requiere la activa participación de las personas para la construcción democrática de un mayor bienestar. Allí donde el Estado ha dado demostraciones fehacientes de no poder hacerlo solo.

Proponemos ver el mundo, no sólo como mercados o productos y servicios ya articulados; sino también, como un espacio de invención abierto por preocupaciones, insatisfacciones y prácticas humanas. (Lucas, 2004).

En cierta forma, esto es ejercer la ciudadanía en pleno.

REFERENCIAS CONSULTADAS

Dees y otros (2001). "Enterprising Nonprofits: A toolkit for social entrepreneurs". Ewing Marion Kauffman Foundation.

Berger y Roitter (s/f). "El rol de los emprendedores sociales en la construcción de alianzas". Recuperado en:

<http://www.udes.edu.ar/files/img/Resp-social/rolemprendedores.pdf>

Lucas, Juan Carlos (2004). "El concepto de espíritu emprendedor y su evolución histórica". Documento de trabajo Universidad Católica Argentina (UCA) N° 2. Recuperado en:

http://innovaconsulting.com.ar/biblioteca/lucas_concepto_emprendedor.pdf

Timmons, J. (1999): New venture creation: Entrepreneurship for the 21st century (5a Edición). Boston: Irwin McGraw-Hill.

(*) Sociólogo. Universidad Central de Venezuela. Profesor de la Universidad Metropolitana, Coordinador Académico de la Cátedra de Iniciativa Emprendedora y Adjunto a la Dirección del Centro de Iniciativas Emprendedoras (CIE). jomoreno@unimet.edu.ve

Postulación al premio a la investigación sobre las micro, pequeñas y medianas empresas

Se presenta la siguiente postulación con el fin de someter a consideración el trabajo realizado durante el lapso comprendido entre el y el sobre pequeñas y medianas empresas.

Durante los últimos años se ha estado trabajando en una línea de investigación sobre la implantación de la ecoeficiencia entre las PyMEs venezolanas.

El World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) define la ecoeficiencia como "la producción de bienes y servicios competitivos, que satisfagan las necesidades humanas y otorguen calidad de vida, mientras se reducen progresivamente los impactos ecológicos y la intensidad de utilización de recursos a lo largo del ciclo de vida de los productos, al menos en línea con la capacidad de carga del planeta" (UNEP-WBCSD, 1998, p. 3). La ecoeficiencia consiste, resumidamente, en hacer más con menos, es decir, utilizar menos energía y menos recursos naturales durante el proceso productivo, promoviendo soluciones innovadoras para reducir los desechos y disminuir la contaminación, al tiempo que disminuyen los costos de producción y operación, ofreciendo al mercado productos que contaminarán menos a lo largo de toda su vida útil y que representarán una menor carga para el planeta al ser desechados.

En este tema se han estado generando productos de investigación desde el año 2007, a medida que la investigación ha ido avanzando, en el marco del trabajo de tesis doctoral que se está realizando con la

María Blanca Fernández Viñé

Universidad Politécnica de Valencia, en España. Este trabajo consiste en la generación de una propuesta metodológica dirigida a la Administración Pública para la mejora de la ecoeficiencia de la industria, con aplicación al caso de las PyMEs de Venezuela.

El trabajo de investigación acaba de culminar, como se indica en el Anexo 1 de este documento y está en este momento en la fase de preparación del primer borrador del tomo de la tesis, como lo avala el Dr. Tomás Gómez Navarro, quien ha estado guiando activamente este trabajo, en su calidad de Director.

Relevancia científica del trabajo

La relevancia científica de este trabajo radica en la importancia que tiene la implantación de la ecoeficiencia en la generación de productos y servicios de la pequeña y mediana industria, como estrategia que permitirá que ésta asuma su responsabilidad hacia el desarrollo sostenible, aumentando al mismo tiempo su competitividad. La información sobre el tema, revisada hasta el momento, demuestra que el avance hacia la ecoeficiencia entre las PyMEs no es muy amplio, aún entre países pioneros en la atención al ambiente, como Holanda y su aplicación en América Latina y en particular en Venezuela es muy incipiente.

Como es sabido, las PyMEs representan más del 95% del tejido empresarial tanto en Europa como en América Latina, por lo tanto, su influencia en el deterioro ambiental es muy importante, ya que, aunque individualmente el impacto ambiental que generan puede ser pequeño, dado el tamaño de su producción, globalmente contaminan el ambiente de manera significativa.

La Administración Pública dispone de herramientas y recursos que le permiten ejercer una notable influencia en el comportamiento de las empresas, por lo tanto, puede contribuir significativamente a la Ecoeficiencia de las PyMEs.

Hasta la fecha la Administración Pública venezolana no ha desarrollado todo su potencial de influencia para la mejora de la Ecoeficiencia de las PyMEs, por carecer de una metodología de adecuada, entre otras causas. Esta metodología es, por tanto, necesaria.

Originalidad y novedad

No se ha encontrado en la literatura revisada, entre los países europeos y de América Latina, una metodología que permita a la Administración Pública aprovechar las herramientas que tiene a su

alcance para impulsar la implantación de la ecoeficiencia entre las PyMEs, aprovechando los estímulos externos e internos que mueven a las industrias hacia la ecoeficiencia y superando las barreras que impiden que esta estrategia se implante en las empresas.

Como base, entonces, para el desarrollo de la propuesta metodológica, se ha realizado un estudio de las barreras y los estímulos que encuentran las industrias en su camino hacia la ecoeficiencia, tanto en países con un amplio desarrollo en el tema de la protección del ambiente, como en países con poco desarrollo en este tema, como es el caso de Venezuela.

El trabajo de investigación que se ha realizado, cuyos resultados parciales se han difundido en Congresos y a partir de los cuales se han producido artículos para revistas, que más adelante se detallarán, ha contrastado las encuestas a PyMEs venezolanas, con la opinión de expertos ambientales venezolanos, con el fin de tener una clara visión de la situación real en este sector industrial.

Las barreras y estímulos identificados en estas encuestas han sido validados mediante la aplicación del Método Delphi, trabajando con un grupo de expertos ambientales venezolanos. El resultado ha sido la obtención de un importante consenso entre los expertos en relación con las barreras y estímulos que encuentran las PyMEs para la implantación de la ecoeficiencia.

En la literatura revisada no se ha encontrado ningún trabajo que diagnostique la situación de las PyMEs venezolanas en relación con la implantación de la ecoeficiencia, ni que estudie las barreras y estímulos que encuentran las PyMEs venezolanas en su avance en la aplicación de esta estrategia para el desarrollo sostenible.

Difusión

Los trabajos que se someten a consideración, en todos los cuales se figura como investigadora principal, son los siguientes:

Artículo denominado: **“Diagnóstico de la implantación de la ecoeficiencia en las pequeñas y medianas industrias venezolanas”**

Autores: María Blanca Fernández Viñé; Tomás Gómez Navarro; Salvador Capuz Rizo

Este artículo se enfoca a la difusión de los resultados del diagnóstico realizado a las PyMEs venezolanas sobre el estado de implantación de la ecoeficiencia. Muestra que el ambiente no representa para

las PyMEs un tema prioritario, aunque muchas de ellas dicen preocuparse por el ambiente.

Estatus: Publicado en el volumen 9, número 2 en el año 2009. Revista Anales

Publicación en los proceedings del 12° Congreso Internacional de Ingeniería de Proyectos, patrocinado por la Asociación Española de Ingeniería de Proyectos, del artículo denominado: **“Analysis of eco-efficiency progress in industrial production”**

Autores: María Blanca Fernández Viñé; Tomás Gómez Navarro; Salvador Capuz Rizo

Este artículo fue seleccionado entre las 100 ponencias que, en el Congreso mencionado habían obtenido más de 80 puntos en el arbitraje del congreso. De estas 100 ponencias, 74 se presentaron a una segunda evaluación por pares o arbitraje y fueron seleccionadas para su publicación en los Proceedings 48 comunicaciones. Finalmente, luego de traducidos los trabajos, se seleccionaron 37 artículos para su publicación.

Este artículo presenta un análisis comparativo de diversos estudios relacionados directa o indirectamente con la ecoeficiencia, realizados en Canadá, el Reino Unido, Holanda, Finlandia, España y Latinoamérica. Compara la situación en estos países con la de Venezuela y los resultados permiten arribar a conclusiones en relación con las fuerzas motrices de la ecoeficiencia y las barreras que frenan su implementación y permiten establecer relaciones causa-efecto entre las fuerzas motrices y las evidencias de ecoeficiencia encontradas, lo que permite una mejor comprensión de cómo promover la ecoeficiencia en las industrias.

El artículo fue publicado en la página web de la AEIPRO en julio de 2009.

Artículo publicado en el Journal of Cleaner Production (revista del Science Citation Index), titulado: **“Eco-efficiency in the SMEs of Venezuela, current status and future perspectives”**

Autores: María Blanca Fernández Viñé; Tomás Gómez Navarro; Salvador Capuz Rizo

Journal of Cleaner Production 18 (2010) 736-746

Este artículo destaca el comportamiento ambiental de las PyMEs por sectores industriales y por tamaño y profundiza en el trabajo con los expertos para contrastar los resultados obtenidos en las encuestas a las empresas. Propone que, entre los “stakeholders” o partes interesadas que pueden motivar a las pequeñas y medianas industrias venezolanas para que adopten prácticas ecoeficientes, es la

Administración Pública quien está en mejores condiciones de asumir el liderazgo en la promoción de la ecoeficiencia, ya que tiene la capacidad para hacerlo y también la responsabilidad y además cuenta con las herramientas adecuadas para lograr ese objetivo.

Ponencia presentada en el 13° Congreso Internacional de Ingeniería de Proyectos, en Badajoz, España, en julio de 2009, denominada: **“Análisis de las herramientas de la Administración Pública para mejorar la ecoeficiencia de las PyMEs”**

Autores: María Blanca Fernández Viñé; Tomás Gómez Navarro; Salvador Capuz Rizo

En esta ponencia se hace un análisis comparativo de 5 estudios sobre barreras y estímulos para la implantación de la ecoeficiencia en las PyMEs, dos estudios holandeses, uno español y dos venezolanos, incluido el estudio propio sobre las PyMEs venezolanas. Se identifican las herramientas de que dispone la Administración Pública para fomentar la ecoeficiencia y se analizan que barreras vence y que estímulos potencia cada herramienta. Seguidamente se presenta una caracterización de las acciones de la Administración, con el fin de proponer recomendaciones metodológicas para la elaboración de un plan de apoyo a la ecoeficiencia en las PyMEs venezolanas. Esta caracterización se realizó con el apoyo de 6 expertos en industria y ambiente, utilizando el Método Delphi. Con el apoyo de estos expertos se seleccionaron 10 criterios de evaluación de las herramientas de la Administración Pública, para establecer su idoneidad. A continuación se evaluó cada herramienta en relación con estos criterios, lo que lleva a una propuesta de ordenación de las herramientas según su idoneidad para fomentar la implantación de la ecoeficiencia entre las PyMEs.

Impacto / proyección institucional

Esta línea de investigación está inscrita dentro de las líneas declaradas por la Universidad como prioritarias. Apunta, además, a atender la situación de un sector que ha sido declarado por la Universidad como objeto de su interés y que en el que desea destacarse por sus aportes.

El desarrollo de un trabajo de investigación que combine la atención al ambiente con la atención al sector de las pequeñas y medianas industrias es de alto impacto para la Universidad ya que apunta a apoyar a las PyMEs en su desarrollo sostenible, al tiempo que les permite cumplir con su responsabilidad social.

Xavier Figarella VegaS

Centro de Iniciativas Emprendedoras
Universidad Metropolitana

Elisa Trujillo de Figarella

Departamento de Química
Universidad Metropolitana

SOBRE ESPÍRITU EMPRESARIAL

Universidad ICESI 2009

Apoyo al desarrollo del emprendimiento en la educación superior utilizando estrategias de aprendizaje activo en el diseño de instrucción de asignaturas de corte científico.

Caso de estudio:
laboratorio de química general

Resumen

El propósito de la actividad planteada en el taller es la de sensibilizar a los participantes respecto al uso del aprendizaje activo, como estrategia docente en el proceso de enseñanza – aprendizaje, para apoyar el desarrollo de la capacidad emprendedora de los estudiantes. Las experiencias discutidas en el taller están fundamentadas en los resultados de la aplicación de los principios del aprendizaje activo, en los cursos de Laboratorio de Química General de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Metropolitana. La estrategia propuesta se fundamenta, entre otros aspectos, en la aplicación del modelo de Timmons a la experimentación.

En el progreso de la asignatura, los estudiantes asumen la actitud requerida para que se involucren en la actividad experimental, desde una perspectiva emprendedora, enfrentándolos a la construcción de su propio aprendizaje a través de la realización de proyectos que facilitan la aplicación de conocimientos aprendidos previamente, en la resolución de problemas reales en un ambiente de experimentación.

PALABRAS CLAVES: Modelo de Timmons, Experimentación, Espíritu Emprendedor

Abstract

The purpose of the activity described in the workshop is to sensitize the participants regarding the use of active learning as teaching strategy in the tea-

ching - learning process to support the development of entrepreneurial skills of students.

The experiences discussed in the workshop are based on the results of applying the principles of active learning in courses in General Chemistry Laboratory in the Faculty of Engineering at the Universidad Metropolitana.

The strategy is strongly based on the Timmons Model applied to experimental work in the General Chemistry Lab.

In the progress of the course, students take on the attitude required to become involved in the practical activity, from an entrepreneurial perspective, facing the building of their own learning through projects that support the application of knowledge previously learned in solving real problems in an atmosphere of experimentation.

KEY WORD: Timmons model, Experimental work, Entrepreneurship.

Introducción

La inclusión de la capacidad emprendedora, como rasgo distintivo del perfil del profesional del siglo XXI, requiere del planteamiento de estrategias académicas eficientes e innovadoras para un óptimo aprovechamiento de los recursos limitados que para este fin disponen, en general, los centros de educación superior.

Además de la formación de docentes en el área de emprendimiento, se requieren mecanismos de despliegue del tema que impacten la institución y puedan crear elementos de referencia, que al aplicarse en un número relativamente importante de cursos, en el marco del esfuerzo permanente por avanzar en la transversalidad necesaria, permiten que el tema del emprendimiento trascienda, independientemente del área de conocimiento en la que el docente se desempeña.

A partir del año 2000, nos planteamos el rediseño de los cursos de Laboratorio de Química General de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Metropolitana con la finalidad de aumentar la eficiencia del trabajo experimental y transformar los laboratorios de docencia en ambientes de experimentación e investigación, guiados por el profesor, apoyándonos en una plataforma Web1 y la utilización del aprendizaje en base a proyectos como estrategia docente.

1 / Figarella E., Figarella X., (2000) Laboratorio de Química General II Caracas: Universidad Metropolitana Obtenido el 28 de junio de 2008 de <http://ares.unimet.edu.ve/quimica/fpqi01/index1.html>

La actitud de los estudiantes respecto de los nuevos retos planteados y la calidad del desempeño en el trabajo experimental nos permitieron establecer una relación con las habilidades y capacidades necesarias para crear empresas, de acuerdo a los planteamientos del profesor Fillión (Fillion, 2000). En este sentido, nos propusimos sistematizar esta experiencia en términos de un taller dirigido a compartir nuestros planteamientos con docentes de diferentes áreas del conocimiento, respecto de la incorporación de estrategias docentes, cuya finalidad sea la de contribuir a desarrollar en los estudiantes, el espíritu emprendedor.

Descripción del taller

El taller esta dirigido a docentes de educación superior interesados en obtener mayor información en cuanto a las implicaciones académicas del tema del emprendimiento, es de modalidad presencial, interactivo y apoyado en el uso de las tecnologías de información y comunicación. Se recomienda dictarlo en un salón con acceso a Internet y facilidad para proyecciones de material multimedia.

Objetivo general

Sensibilizar y orientar a los participantes respecto de la utilización del aprendizaje activo como estrategia didáctica para la incorporación de elementos de desarrollo del espíritu emprendedor al diseño instruccional en asignaturas de corte científico experimental.

Objetivos específicos

1. Revisar e intercambiar con los participantes las principales teorías y conceptos relativos al emprendimiento y sus implicaciones para el docente.
2. Valorar los principios del aprendizaje activo y su relación con el desarrollo del espíritu emprendedor.
3. Analizar el Modelo de Timmons desde el punto de vista de la manera de actuar del emprendedor y su relación con el trabajo experimental.
4. Construir un espacio de discusión alrededor de los temas tratados en el taller para lograr acuerdos y compromisos en la reorientación de la actividad docente, en función del desarrollo del espíritu emprendedor.

Metodología

El Taller tiene una duración de ocho horas presenciales, repartidas en cuatro sesiones de dos horas cada una atendiendo los objetivos específicos del mismo (ver tabla N° 1); el programa está diseñado

para que, mediante la utilización de material bibliográfico base, el participante reflexione y construya su propio aprendizaje, que posteriormente deberá aplicar en su práctica educativa, en un ambiente de discusión y de análisis conceptual de los procesos involucrados.

TABLA N° 1. ESQUEMA CON LA SECUENCIA DE APRENDIZAJE Y LAS TAREAS QUE SE ESPERA REALICEN LOS PARTICIPANTES.

Tópico	Recurso	Estrategia	Tiempo
Teorías y conceptos relativos al emprendimiento	Lecturas sobre literatura especializada. Autores recomendados: L. J. Fillion, F. Dolabella, J. Romaguera, J. Timmons, R. Vainrub, R. Varela. Presentación Power Point	Discusión e intercambio sobre el tema fundamentado en lecturas previamente recomendadas.	2 Horas
Aprendizaje Activo	Simulaciones experimentales Presentación Power Point Literatura recomendada especializada en el tema.	Demostraciones experimentales por parte del facilitador Simulaciones que ilustran los principios del aprendizaje activo, con las cuales los participantes interactúan. Trabajo en pequeños grupos	2 Horas
Analizar el Modelo de Timmons y su relación con el trabajo experimental	Lecturas sobre la fundamentación del Modelo de Timmons Casos de proyectos emprendedores desarrollados en la asignatura Testimonios de los participantes en el curso.	Discusión e interpretación del Modelo de Timmons en pequeños grupos y luego llegar a consenso. Análisis de casos de proyectos emprendedores desarrollados en el marco de la asignatura objeto del caso y su relación con el Modelo de Timmons Presentación de videos y entrevistas de estudiantes que han participado en el curso de laboratorio de Química General.	2 Horas
Acuerdos, conclusiones y compromisos	Laminas de cierre de la actividad (resumen)	Trabajo en equipo para la construcción de propuestas preliminares de rediseño de las respectivas asignaturas, para la incorporación de elementos asociados al desarrollo del espíritu emprendedor al diseño de instrucción.	2 Horas

Fundamento teórico de la metodología propuesta en el taller

El aprendizaje activo, en términos generales se define como cualquier método de instrucción que compromete a los estudiantes en el proceso de aprendizaje; es decir, el aprendizaje activo requiere que los estudiantes realicen actividades de aprendizaje significativo y que piensen acerca de lo que están haciendo (Boswell, 1991)

Cuando se llevan a cabo actividades experimentales centradas en la investigación (Lloyd, 1994), donde se motiva al estudiante a dar respuestas a problemas y fenómenos que se suceden en el entorno, se incentiva la observación, el análisis y la discusión de resultados experimentales. Al hacerse preguntas, comprobar hipótesis, individual y grupalmente, producto de la aplicación de conocimiento, se estimula la creatividad del estudiante y al mismo tiempo, se apoya el desarrollo de habilidades cognitivas y metacognitivas asociadas al comportamiento emprendedor. (Ver Tabla N° 2)

TABLA N°2. COMPETENCIA EMPRENDEDORA Y SUS INDICADORES

Característica	Definición	Conducta observable
Iniciativa	Predisposición para actuar de forma proactiva. Marcar el rumbo mediante acciones concretas.	Responde con rapidez asegurando una efectiva instrumentación. Es flexible aprovechando los cambios como oportunidad. Demuestra un comportamiento orientado a la asunción de riesgos. Crea nuevos procedimientos. Propone mejoras sin que haya un problema concreto. Tiene capacidad para decidir,
Visión	Es la capacidad de visualizar tendencias del medio con una actitud positiva y optimista y orientar su conducta a la consecución de metas.	Conoce claramente las tendencias del entorno y se adecua a él. Tiene metas bien establecidas y persevera en alcanzarlas.
Innovación	Capacidad de idear soluciones nuevas para resolver problemas o situaciones planteadas.	Propone y encuentra formas nuevas y eficaces de hacer las cosas. Evidencia practicidad Busca nuevas alternativas de solución y se arriesga romper los esquemas tradicionales.
Intuición	Aptitudes para visualizar conexiones en todas partes, son lo que se dice "grandes innovadores" que saben observar con atención y escuchar y ver con facilidad ciertos aspectos de cualquier interrogante que permanece oculto para los ojos de los demás.	Se manifiesta en la medida que se es pragmático. Valora la utilidad práctica de las cosas. Sueña con diferentes formas de hacer las cosas.
Tenacidad	Es la insistencia permanente para lograr un propósito y no desfallecer hasta conseguirlo.	Insiste, persiste y no desiste hasta lograr lo que se propone. Está altamente motivado por aspectos internos (motivación al logro)
Pensamiento sistémico	Capacidad para percibir las interacciones entre las partes de un todo.	Comprende y da cuerpo a las diversas interrelaciones de factores aparentemente desligados, de tal manera que comiencen a funcionar como un sistema con dinámica propia.
Capacidad de negociación	Habilidad en la creación de alianzas estratégicas para potenciar las metas.	Crea y mantiene redes de contacto con personas. Crea ambientes propicios para la colaboración. Logra compromisos duraderos que fortalecen la relación Dirige o controla una discusión utilizando técnicas ganar-ganar, planificando alternativas para negociar mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.
Trabajo en equipo	Capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes.	Identifica claramente los objetivos del grupo y orienta su trabajo a la consecución de los mismos. Tiene disposición a colaborar con otros. Antepone los intereses colectivos a los personales.
Liderazgo	Habilidad para orientar la acción de grupos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción.	Establece claramente directivas: fija objetivos y prioridades comunicándolos. Motiva e inspira confianza. Maneja el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantea abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones. Provee y recibe feedback para el desarrollo de los colaboradores. Materializa los proyectos
Pragmatismo	Orientación a una producción concreta.	Propone y encuentra formas nuevas y eficaces de hacer las cosas. Propone y defiende ideas que se salen de los esquemas establecidos.
Originalidad	Introduce modificaciones rompiendo el uso y costumbres establecidos.	Escarba o pide información concreta. Resuelve discrepancias haciendo preguntas o buscando información. Usa sistemas de información propios.
Curiosidad	Inquietud constante por saber, conocer, indagar, descubrir más sobre cosas, hechos o personas.	

Fuente: Elaboración propia inspirada en oficio emprendedor (Fillion 2000)

Es posible establecer una analogía entre el comportamiento de los estudiantes frente a la realización de proyectos experimentales, motivados por una actitud proactiva hacia la investigación, la experimentación y hacia la innovación, para responder interrogantes que ellos mismos se han formulado como consecuencia de la investigación realizada, en la preparación previa al desarrollo del proyecto, y el comportamiento del em-

prendedor tal como lo describe el profesor Timmons (Timmons, 1999). El modelo, (Figura N° 1), describe el comportamiento del emprendedor en términos de los tres elementos que debe armonizar el emprendedor con los factores endógenos y exógenos para valorar el riesgo de intentar aprovechar una oportunidad con un equipo y unos recursos que se adapten a la dinámica de la oportunidad detectada.

FIGURA N°1. MODELO DE TIMMONS.
RELACIÓN ENTRE EMPRENDIMIENTO Y EXPERIMENTACIÓN



Timmons describe al emprendedor como una persona que busca continuamente y con pasión oportunidades. Para que el emprendedor pueda aprovechar la oportunidad debe contar con los recursos necesarios y un equipo que le apoye en la obtención de dichos recursos y en la puesta en marcha de la iniciativa, para de esta manera establecer un equilibrio entre los tres elementos, a través de un plan de negocio, teniendo en cuenta los factores endógenos y exógenos que son las condiciones personales y del entorno que pudieran ser favorables o desfavorables. Todo visualizado integralmente como un proceso dinámico, siendo de esta naturaleza porque las condiciones en que se presenta la oportunidad y ella misma pueden cambiar.

Cuando un estudiante de esta asignatura experimental, con este enfoque, quiere aplicar conocimientos para comprobar o para explicarse un fenómeno o desarrollar algún tópico que quiere investigar y debe explicarlo, construirlo y desarrollarlo, esta frente a una oportunidad. Esta es la que le permite aplicar sus conocimientos, responderse a una serie de preguntas que se ha planteado previamente, que a su vez constituye el principal elemento motivador para tomar la decisión de emprender el proyecto, asumiendo con la actitud necesaria, los riesgos asociados. Por ejemplo, determinar las características bioquímicas de los efluentes que salen del edificio de los laboratorios de la

universidad, como tema de investigación, representa una oportunidad de construir su propio aprendizaje, aprender más sobre el tópico, y también un ejercicio profesional, asociado a la detección de oportunidades, que en un futuro podrían dar lugar a una iniciativa empresarial de base tecnológica. El profesor, utilizando como estrategia docente el aprendizaje en base a proyecto, ayuda a crear las condiciones para que los estudiantes manejen los elementos establecidos por Timmons en función de una visión dinámica de un sistema complejo, en términos de estimular y aprender el comportamiento emprendedor.

Para poderlo llevar a la práctica la iniciativa, el estudiante busca construir redes, con otras personas que lo apoyen y que dominan los diferentes temas que están vinculados con el desarrollo del proyecto. Para aumentar sus posibilidades de éxito y detectar cuando realmente va a iniciar el proyecto, con los recursos que se requieren el estudiante planifica las actividades inherentes al desarrollo del proyecto. La percepción de valor y la posibilidad de éxito son los factores que disparan la toma de la decisión final de acometer el proyecto. El estudiante asume el riesgo de una manera controlada porque construyó un plan de acción, que le permite valorar estratégicamente y de manera integral la oportunidad, los recursos y el equipo tal como lo establece el modelo de Timmons.



Esto no se puede lograr si no hay una plataforma o preparación previa que es justamente la estrategia del profesor para llevar a cabo prácticas de laboratorio apoyadas en el aprendizaje activo, donde se le da al estudiante la oportunidad de que construya su propio aprendizaje, se le estimula a que investigue, encuentre respuestas a sus preguntas, se involucre en el problema y se entusiasme, para que en un ambiente de experimentación, investigue en la Web, en la literatura especializada, utilice los recursos de la biblioteca, consulte con otros profesores investigadores de la Universidad y de su entorno.

Si no se produce esta preparación previa durante el semestre, donde del estudiante va construyendo su propio aprendizaje y desarrolla una actitud orientada hacia la innovación y la creatividad, la relación con el modelo de Timmons no se completaría porque la actividad experimental se reduciría a seguir un manual, un guión y no el plan que se construyó para acometer la iniciativa con una perspectiva de emprendimiento.

De esta manera tratamos de fundamentar nuestra propuesta, la cual plantea que si se aplican estrategias docentes innovadoras al diseño de instrucción, es posible contribuir al desarrollo del espíritu emprendedor desde la perspectiva que ofrece el modelo de Timmons, en asignaturas que se adapten a la experimentación y al desarrollo de proyectos.

Conclusiones y recomendaciones

1. Iniciativas de esta naturaleza, en donde se sistematiza una experiencia docente orientada al desarrollo del espíritu emprendedor, en término de una actividad de sensibilización y formación de profesores, contribuyen a la promoción y divulgación de una cultura emprendedora que puede trascender a toda la institución.
2. Mediante el rediseño de cursos tradicionales o convencionales de asignaturas de corte experimental, incorporando estrategias didácticas novedosas al diseño de instrucción, que favorezcan la creación de un ambiente de investigación, es posible contribuir al desarrollo del espíritu emprendedor de los estudiantes que siguen estos cursos.
3. El modelo de Timmons proporciona un fundamento teórico apropiado para diseñar la aplicación de estrategias novedosas de instrucción, que tengan como objetivo incentivar el comportamiento emprendedor y su aprendizaje.

4. La utilización intensiva de recursos instruccionales de tecnología de información y comunicación agrega valor desde el punto de vista de la eficiencia en el aprovechamiento del tiempo disponible para la experimentación y su preparación previa.
5. La aplicación del conocimiento para investigar temas que se evidencian en el entorno y que puedan representar potencialmente oportunidades de negocio, luce como una estrategia adecuada para dar continuidad a la formación y a la articulación con otros cursos e iniciativas orientadas a la creación de empresas.
6. La aplicación de conocimientos autoconstruidos en la resolución de problemas percibidos en el entorno facilita la potencial detección de oportunidades de emprendimiento, en términos de iniciativas de base tecnológica.
7. La actividad planteada facilita el establecimiento de redes externas e internas de profesores involucrados en el tema del emprendimiento y la construcción de estrategias conjuntas para su despliegue desde la actividad docente.

BIBLIOGRAFÍA

Lloyd B., Spencer J., (1994) *New Directions for General Chemistry*. Journal of Chemical Education 71(3) 206-209

Boswell, C.C., and J. A. Eison (1991) *Active Learning: Creating Excitement in the Classroom* ASHEERIC Higher Education Report No.1, George Washington University, Washington, DC.

Dolabella F., (2005). *Taller del Emprendedor*. Argentina: UNR Editora

Fillion J.L.,(2000) (Parma L., Trad.) *El oficio del emprendedor: pensar y actuar como un emprendedor* HEC, The University of Montreal Business School

Romaguera J., (2006) *Chispa Empresarial Reconociendo y haciendo realidad las oportunidades empresariales*. México: Instituto Empresarial Internacional

Timmons, J. (1999): *New venture creation: Entrepreneurship for the 21st century* (5a Edición). Boston: Irwin McGraw-Hill.

Vainrub R.,(2007) *Convertir sueños en realidades. Una guía para emprendedores* (4ª Edición) Venezuela: Ediciones IESA

Valera R., (2008) *Innovación Empresarial Arte y Ciencia en la Creación de Empresas* (3ª Edición) Colombia: Prentice Hall

Elementos de un diagnóstico para un reenfoque estratégico del desarrollo de la capacidad emprendedora en la UNIMET

Introducción

El artículo presenta aspectos centrales del diagnóstico base para la propuesta de un *Plan para un Reenfoque Estratégico del Desarrollo de la Capacidad Emprendedora en la UNIMET*, desarrollado por el INFOEM a solicitud del Centro de Iniciativas Emprendedoras – CIE, durante el año 2009.

El mismo se ha concentrado sobre la experiencia pasada en el desarrollo de capacidad emprendedora en la UNIMET (ahora desarrollo del emprendimiento), estableciendo logros, objetivos no alcanzados y nuevas necesidades a satisfacer en esta etapa.

Producto de dicho documento se ha establecido un intercambio entre el CIE, el INFOEM y el VrAcdd, lo que ha llevado a una discusión sobre muchos de los aspectos seguidos en el proceso de desarrollar el emprendimiento en la UNIMET, algunos de los cuales se explicitarán aquí. Esta discusión e intercambio conceptual han contribuido además en el desarrollo del trabajo elaborado por el Comité de Emprendimiento convocado por el VrAcdd por un período de 6 meses, entre los años 2009 y 2010.

Contexto y antecedentes

El contexto nacional e internacional en el tema de emprendimiento ha cambiado en los más de diez años que han pasado desde que la UNIMET se propusiera el desarrollo de capacidad emprendedora como meta. Lo que se planteaba como un elemento

Ing. Francisco Rodríguez
Econ. Osvaldo Alonso

pionero en las universidades latinoamericanas de hace diez años, hoy se plantea como una respuesta a ser exigida a la institución universitaria

En toda la región y el mundo la formación de capacidad emprendedora se ha ido asumiendo como un factor importante de desarrollo en sociedades que requieren de generación de nuevas empresas sostenibles y con capacidad de agregar valor y producir empleo.

Las universidades han ido involucrándose crecientemente en el tema, bajo el supuesto de que la inclusión de la iniciativa emprendedora en la educación no se limita a crear nuevas empresas y empleos. Se trata también de fortalecer las aptitudes de las personas para convertir las ideas en actos y es, por tanto, una competencia clave para todos.

En el ámbito regional y local la UNIMET fue una de las primeras en plantearse el tema del emprendimiento. Primero en el enunciado de su misión, luego la entrada al tema del emprendimiento como sujeto de investigación y formación, algo que potencialmente debe constituirse como elemento de transformación de la propia misión de la universidad.

El proceso adelantado permitió posicionar una imagen de Universidad Emprendedora en el nivel local y regional, entre otras universidades y organizaciones financiadoras de microcréditos, a partir de proyectos como el *Modelo de Preincubación de empresas en universidades* desarrollado por una propuesta del INFOEM y con apoyo de la Corporación Andina de Fomento (CAF; 2004).

Un estudio reciente llevado adelante por Comisión Europea (2008) y expertos en el ámbito de la educación en la iniciativa emprendedora asignados por las autoridades nacionales, sobre la situación en la Unión Europea de la iniciativa emprendedora en la enseñanza superior, permite constatar la similitud de situaciones y planteamientos con los casos latinoamericanos. En particular al comparar lo explicitado en el informe con la situación de la UNIMET, puede señalarse:

La similitud de enfoque, temas involucrados, factores de éxito y situaciones más comunes encontrados fortalece la presunción de que el enfoque y búsqueda actual de la UNIMET responde al estado del arte en el tema y, en consecuencia, está dotado de la debida pertinencia.

En segundo lugar, también las dificultades y obstáculos para avanzar son en muchos casos comunes.

Por último, todo ello implica que si la universidad puede avanzar en soluciones que permitan superar estos obstáculos y dada la experticia y reconocimiento acumulados hasta aquí, ello permitiría reforzar su posicionamiento local y regional, ofreciéndose como un ofertante de asistencia a otras universidades.

La experiencia local e internacional ha enseñado además, que con el tiempo el desarrollo de iniciativas emprendedoras en las universidades ha venido a plantearse adicionalmente como un marco clave para una respuesta potencial a déficits presupuestarios recurrentes. Ello es así por la posibilidad de generar ingresos extra de las nuevas actividades ya que se puede elevar la generación de ingresos por parte de la universidad fuera de la matrícula, mejorando así la sustentabilidad.

Sin embargo, por su dimensión y alcance no pueden asegurar *per se* dicha sustentabilidad. Ésta debe, bajo un enfoque de universidad emprendedora, plantearse la generación de otros ingresos, asociados por ejemplo a la gestión de sus activos. Es decir, bajo una visión más amplia que la de la mera extensión.

Todo ello lleva a considerar que la transformación requerida para profundizar la Iniciativa Emprendedora en la universidad, implica cambios más sistémicos e integrales, afectando a la propia institucionalidad.

Evaluación de la situación actual

En la presente sección se adelanta una evaluación de la situación actual en función del reto de crear una universidad emprendedora. Para ello se toma el conjunto de 5 elementos básicos (“camino de transformación”) que caracterizan a una Universidad Emprendedora, tomados del libro de Burton Clark (2001). Estos elementos son: i) un vigoroso núcleo conductor; ii) una amplia periferia en desarrollo; iii) una base diversificada de fondos; iv) un estamento académico estimulado y; v) una cultura emprendedora integral.

1. Un vigoroso núcleo conductor

Todo proceso de cambio profundo en cualquier organización requiere, para ser exitoso, coherencia y consenso en la alta gerencia. Esto es central en tanto se deben tomar decisiones clave para alinear objetivos y acciones y asegurar una transformación profunda de la cultura organizacional.

Sin duda que la inclusión del emprendimiento tanto en la misión de la UNIMET como en su “DNA

de marca” y en el Plan de Mediano Plazo, refleja un compromiso en la dirección con el cambio propuesto. Asimismo, desde el vicerrectorado académico se ha venido promoviendo activamente el nuevo modelo de universidad emprendedora, con la particularidad de ser un proyecto que engloba las diversas iniciativas ya mencionadas.

Sin embargo, se han verificado incoherencias y faltas de cohesión en los niveles directivos en el pasado, sobre la estrategia a seguir para el desarrollo de una verdadera cultura emprendedora. Esto resulta clave abordarlo en tanto el logro rápido y oportuno de los objetivos propuestos y el aseguramiento de su viabilidad y factibilidad, dependen de un compromiso de consenso sólido en el tema en este nivel.

Hacia abajo, los niveles medios de dirección en la universidad han alternado compromisos y apoyos al nuevo enfoque con prescindencia, falta de apoyo y distintas formas de resistencia pasiva en otros. En todo caso, el estrato de dirección alta y media en la universidad, requerirá en el futuro la coherencia sólida y sostenida que requiere un proyecto como éste.

Por otro lado, la formulación del programa de desarrollo emprendedor y las acciones desplegadas bajo las orientaciones del mismo no incluyeron su asignación a ninguna instancia específica, lo cual restó eficacia al proceso seguido.

2. Una amplia periferia en desarrollo

Se espera que las universidades emprendedoras muestren unidades organizativas con una mayor facilidad para innovar en el tema y relacionarse con otros actores externos. En este sentido impulsan una periferia de unidades novedosas que trascienden las capacidades de la estructura académica convencional. Estas se organizan con un criterio multidisciplinario dedicadas a trabajar en campos tales como “*transferencia de conocimientos, contactos industriales, desarrollo de propiedad intelectual, educación continua, levantamiento de fondos y, aún, asuntos estudiantiles*” Burton Clark (2001)”

Algunas de las características señaladas por Clark para las unidades periféricas, pueden resumirse como:

“*Profesionalmente orientadas y dedicadas a trabajar en la obtención de logros en campos tales como transferencia de conocimientos, contactos industriales, desarrollo de propiedad intelectual, educación continua, levantamiento de fondos y, aún, asuntos estudiantiles*”

“*Centros de investigación estructurados según proyectos interdisciplinarios, que crecen paralelamente a la estructura departamental como una segunda estructura de organización del trabajo departamental*”.

“*Centros en función de problemas abiertos con disposición para atacar problemas interdisciplinarios*”... “*tienen cierta flexibilidad en el sentido de ser relativamente fáciles para iniciar una actividad y para interrumpirla*”... “*Los centros median, atravesando los límites convencionales, entre los departamentos y el mundo exterior*”.

“*Las universidades emprendedoras toman el riesgo de promover una nueva periferia de unidades no tradicionales*”

Fuente: traducción y reseña de J. R. Bello del texto “*Creating Entrepreneurial Universities. Organizational Pathway of Transformation*”, de Burton R. Clark, Pergamon, 2001.

Tal como se ha señalado, en la experiencia de la UNIMET se han desarrollado facilidades institucionales que, como la DREUE (hoy CIE), el INFOEM, CENDECO, el CELAUP, la Dirección de Formación Social, el CEVIHAB, la MDU, el Departamento de Emprendimiento de FACES, permiten atender demandas de actores externos e internos bajo un criterio de multidisciplinariedad, aglutinando y canalizando recursos de la UNIMET, en una forma que la organización convencional disciplinaria especializada, en facultades, escuelas y departamentos estancos, no puede garantizar.

Deberá tenerse en cuenta hacia delante la necesidad de precisar mejor los roles institucionales en cuanto a emprendimiento. De este modo, por ejemplo, no se puede aspirar a que el CIE reemplace el papel de las escuelas en el relacionamiento con actores externos, ya que ello se basa en conocimientos y aspectos sumamente especializados de cada área académica. Se trata más bien de que el CIE promueva y asista dicha vinculación, incluso promoviendo y organizando actividades tales como talleres de gestión de unidades académicas con criterio emprendedor. Esto pudiera incidir en el mejoramiento de capacidades de las unidades internas y, eventualmente, ofrecerse a otras universidades.

Esto puede apoyar otro requerimiento ineludible, como lo es la alineación de los procesos internos con el objetivo de asistir al desarrollo de emprendedores internos y externos.

Puede considerarse que la universidad no tiene la capacidad (aunque cuente con la potencialidad),

en este momento de asegurar una oferta de asistencia a empresas y emprendedores del entorno **en forma oportuna y continua**. Entre otras cosas por la indisponibilidad de sus laboratorios, dedicación mayoritaria de sus profesores a la docencia y actividades administrativas, períodos de paralización de actividades y ausencia de financiamiento recurrente que garantice la generación de una actividad de investigación sustentable.

La subordinación en la práctica de las actividades de investigación y extensión a la docencia cotidiana, que constituye la principal fuente de fondos para la UNIMET (por exigencias de racionalidad de costos y de equilibrio presupuestario), ha debilitado el despliegue de una actividad de formación de capacidad emprendedora más continua, extendida y permanente.

Por otra parte, la universidad no tiene en el tema mecanismos de **formación permanente** a profesores internos y externos (se han interrumpido los programas que habían comenzado a desarrollarse), así como de asistencia a los mismos para la transformación de contenidos, metodologías de dictado y estrategias de planificación, dictado y evaluación de sus materias¹.

Del mismo modo hasta el momento no se ha observado una actividad de asistencia y desarrollo a proyectos emprendedores de profesores y estudiantes (mucho menos de empleados), en una cantidad y evolución tales, que constituya una masa crítica que dote de inercia al proceso.

Otro punto a considerar, es que la vinculación con las PyME's, implica construir una red de alianzas y capacidades, que pueda hacerse sostenible en el tiempo, lo cual implica necesariamente la necesidad de contar con la flexibilidad de funcionamiento que se aspira de las unidades periféricas y, más allá aún, contar con una red institucional de apoyo en el contexto productivo para que sea sostenible en el tiempo.

En el paradigma tradicional (ver gráfico más abajo) la investigación básica "empuja" el proceso de I&D, determinando la orientación de la investigación aplicada y los desarrollos tecnológicos; aquí el juicio de los académicos sería el que guía la orientación, objetivos y temas de investigación.

¹ / De hecho se han desarrollado actividades de formación y asistencia desde el INFOEM y el CIE fundamentalmente. Pero no existe un mecanismo formal permanente al cual los profesores que deseen transformar y adecuar su materia, por ejemplo, puedan acudir.

Alternativamente, la opción más asociada a la sociedad del conocimiento, y basada en el modelo de producción del conocimiento de Gibbons (2004), sugiere partir de las necesidades de las empresas. A partir de allí se trata de "halar" la innovación del sector educativo y de investigación, aprovechando incluso la consultoría (como actividad de extensión de la universidad), como un instrumento que asista a transformar demandas generales del sector productivo en requerimientos específicos a los cuales dar respuesta desde la universidad. Allí los objetivos y productos de la investigación tienden a responder más fielmente a las necesidades del entorno y se guían por sus demandas. Este enfoque permite reconstruir la vinculación universidad – empresa dotando de mayor pertinencia a la I&D adelantada, por lo cual es el que se recomendaría para la UNIMET.

Debe destacarse que este cambio de enfoque requiere una reorganización de los procesos internos de la universidad para adecuarlos al nuevo enfoque y un esquema novedoso y sustentable de alianzas con aliados externos que coadyuve al fortalecimiento de la universidad emprendedora.

3. Una base diversificada de fondos

El funcionamiento de la Universidad Emprendedora requiere contar con una diversidad de fuentes de ingreso que apoyen sus iniciativas innovadoras y de impacto en su entorno. Asimismo, el desarrollo de una universidad emprendedora **requiere como condición ineludible la posibilidad de contar con una base material de financiamiento** de las actividades de promoción e impulso a la capacidad emprendedora. Esto supone a la vez **fuentes de financiamiento recurrente** para ello, que se correspondan con erogaciones que también lo serán.

No existe una cuantificación del peso presupuestario de la actividad emprendedora en la UNIMET, en tanto el cúmulo de acciones adelantadas alrededor del tema en general no está diferenciado en partidas presupuestarias específicas. A lo sumo está establecido que el 1% del presupuesto debe ser dedicado a la investigación, aunque no se especifica que proporción de esto debería ser dirigido a investigación sobre emprendimiento.

La principal fuente de financiamiento actual de la universidad reside en el cobro de la matrícula erogada por los estudiantes y originada en el dictado de las diferentes carreras y cursos formales e infor-

males; esto genera una fuerte presión para la asignación de los fondos a esta actividad. En particular, en períodos de crisis presupuestaria como el actual, existe una tendencia a maximizar la ocupación de los recursos profesoriales en actividades de dictado de clases, en el entendido que éstas aseguran "el equilibrio presupuestario". (Ver comunicado del Rector 21 de noviembre 2008).

Hay que considerar que bajo el nuevo enfoque de universidad emprendedora, anclada dentro de la sociedad del conocimiento, se requerirá una multiplicidad de roles y tareas, que de ningún modo podrán ser financiados exclusivamente con la matrícula. Por otro lado, la potencialidad de atención a las necesidades del entorno, a través del desarrollo de nuevas capacidades basadas en la sistematización del conocimiento para prestación de servicios de mayor valor agregado, debería ofrecer nuevas opciones de ingresos y financiamiento, ligadas al rol enriquecido de la universidad como contraparte de excelencia del sector productivo.

Frente a esto es claro que se requiere generar ingresos de una cierta permanencia para soportar las actividades de investigación, extensión, promoción y estímulo a la capacidad emprendedora más allá de los ingresos generados por la matrícula. O, alternativamente, asegurar algún tipo de fondo originario que provea la base de desarrollo sustentable para la universidad emprendedora.

En el último período se ha contado con financiamiento proveniente de la Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación (LOCTI), para impulsar actividades relacionadas con el desarrollo de la universidad emprendedora. Sin embargo, hay que resaltar que si bien esta fuente supone un apoyo importante (y probablemente lo supondrá en el corto plazo), debería ser complementado con otras fuentes de ingreso recurrente (más permanente). En todo caso habrá que ir construyendo capacidades para generar proyectos y captar fondos por este concepto, dentro del marco de la construcción de una universidad de excelencia, capaz de generar iniciativas que abonan el camino hacia la sociedad del conocimiento.

Por otra parte, es bueno resaltar que existen casos en el mundo y en Venezuela (como es el IESA en el tema del emprendimiento, por ejemplo), donde se constituyen fondos originarios para el desarrollo de proyectos o nuevas estrategias de desarrollo institucional. En el futuro debería explorarse una posibilidad similar en el caso de la UNIMET.

En todo caso, el tema de financiamiento es un condicionante clave para el desarrollo de la estrategia, en tanto que la continuidad de los esfuerzos en el área, aspecto vital para el éxito de una transformación paradigmática, no puede depender de la existencia espasmódica, discontinua y de corto plazo de fuentes ocasionales de financiamiento o del excedente del presupuesto de docencia.

4. Un estamento académico estimulado

El logro de un estamento académico comprometido con la propuesta y estimulado para su participación y apoyo, es sin duda una condición para el éxito de aquélla. De hecho con las acciones adelantadas hasta aquí, incluyendo el desarrollo de materias, contenidos y metodologías, sumado a la formación e incorporación de un núcleo de profesores a la construcción de la universidad emprendedora, se ha avanzado por el camino correcto.

Sin embargo, las entrevistas realizadas para este estudio, parecerían indicar que persiste una importante proporción de profesores que no sólo no participan en la incorporación del paradigma emprendedor en la UNIMET, sino que adicionalmente y como ya se expresó, consideran al mismo una "moda pasajera" que hay que esperar que se agote para "volver a la normalidad".

Un aspecto importante como carencia, es la ausencia de un mecanismo que integre la planificación, dictado de materias y la evaluación, tanto de profesores como estudiantes, en términos de la introducción de competencias emprendedoras en todas las materias de la UNIMET.

Se requiere avanzar en el diseño de estímulos de una cierta permanencia para profesores y estudiantes, adicionales al actual premio anual al profesor que se destaque en el área de Emprendimiento. Por ejemplo, podría plantearse la premiación periódica de los mejores proyectos emprendedores, ligada a un esquema de apoyo para su puesta en marcha. De igual modo el otorgamiento de premios a las mejores experiencias de adecuación de materias al concepto emprendedor. Resulta de vital importancia combinar estímulos académicos (reconocimiento de pares, publicaciones, ascensos) y económicos (premios, remuneración, etc.).

5. Una cultura emprendedora integral

Uno de los requisitos para el desarrollo de una universidad emprendedora es la presencia de creencias crecientemente elaboradas acerca del cambio y

su compartimiento progresivo por el estamento académico, hasta transformarse en una cultura universitaria. El cambio en la cultura, en los valores y creencias, tiene una correlación en la estructura y procedimientos institucionales y todos se realimentan mutuamente.

En el caso de la UNIMET, la incorporación del concepto de universidad emprendedora en la misión, en el plan de mediano plazo y en la "marca" de la universidad, así como la creación de institucionalidad periférica (CIE, INFOEM, entre otros) y los avances registrados en las acciones antes descritas en la promoción, creación de un eje curricular, etc., señalan un avance crucial en la creación de una cultura emprendedora institucional.

Sin embargo, las limitaciones ya señaladas para extender masivamente las experiencias desarrolladas en la universidad, así como para captar el interés y compromiso de un número creciente de profesores y estudiantes, más allá de un punto crítico, indican que existe todavía un desafío importante por delante. En particular se requiere lograr mayor coherencia entre el discurso de una universidad emprendedora y la práctica y afianzamiento de una cultura emprendedora real en el ámbito institucional.

Un requisito clave para lograr una transformación exitosa de una institución que asume la necesidad de un cambio cultural, en particular cuando se halla frente a la perspectiva de cambio paradigmático, es sin duda comprender la naturaleza de los programas de cambio en las organizaciones, lo que implica que existan simultáneamente: un enfoque compartido en el liderazgo institucional acerca de la necesidad de cambiar, un diagnóstico preciso del punto de partida y lo que se quiere alcanzar, los primeros pasos y la capacitación requerida para lograrlo. Abajo se muestra un esquema de la ecuación propuesta en el Manual del Consultor en Calidad y Productividad de FIM Productividad (2010):

$$EC = Ip \times Csf \times Csa \times Cpp \times Cap \times Con$$

Donde:

EC = Éxito en el cambio

Csf = Claridad de la situación actual

Cpp = Claridad de los próximos pasos

Con = Control

Ip = Insatisfacción positiva de los líderes del cambio

Csa = Claridad de la situación futura

Cap = Capacitación

En una ecuación como ésta, aparece claro que cuando cualquiera de las variables explicativas tiende a cero, el EC también lo hace. De tal modo que se

requiere que cada una de aquéllas adquiera valores positivos y en niveles relevantes. El liderazgo institucional tiene por delante la tarea de fijar, promover y compartir estos aspectos para su internalización por los distintos actores involucrados, si se quiere asegurar el éxito del tránsito hacia la universidad emprendedora.

Conclusiones generales para un reajuste de la estrategia institucional en el área de emprendimiento.

Algunas premisas conceptuales

1 / Evolución del proceso emprendedor. El proceso iniciado hace más de diez años en la UNIMET, centrado al principio en la formación de capacidad emprendedora en sus estudiantes, ha evolucionado hacia una visión más integral e institucionalizada, planteándose hoy como objetivo estratégico la construcción de la "universidad emprendedora".

2 / La estrategia inicial, los avances institucionales, sus logros y limitaciones. La estrategia desarrollada desde el inicio, orientada a la formación de capacidad emprendedora en los miembros de la comunidad unimetana, ha permitido acumular experiencia y conocimiento a través de un conjunto de experiencias piloto, a la vez que avanzar en la generación de consenso sobre el tema del emprendimiento en la universidad.

Debe señalarse que la estrategia se basó en una acumulación de iniciativas individuales, pero careció desde su concepción de una instancia de dirección responsable definida, lo cual ha limitado ciertamente su aplicación, alcance y difusión. En particular en los últimos años, se ha hecho evidente su limitación para profundizar, ampliar el proceso y asegurar la viabilidad de la estrategia planteada. Del mismo modo, se han avanzado una cantidad de acciones que han permitido afianzar la institucionalización del emprendimiento en la UNIMET; sin embargo, tampoco por el momento parecen haber garantizado el logro de los objetivos a niveles compatibles con los de una experiencia dotada de consenso general, amplio y difundido.

También es cierto que la falta de una dirección visible le ha evitado al proceso las resistencias internas que naturalmente hubieran aparecido al detectarse un núcleo promotor, en un período donde se requería poner el acento en la experimentación, promoción, y difusión del nuevo concepto. Ello, aún



no formando parte de una estrategia explícita, ha funcionado, paradójicamente, como facilitador del proceso.

3 / Para La construcción de la Universidad Emprendedora se requieren cambios de enfoque, no de grado. Los avances del concepto y las propuestas de emprendimiento referidos antes, han desarrollado una base de alto valor para alcanzar ese objetivo estratégico y para situar a la UNIMET como referente fundamental en el país y la región para las universidades que desean avanzar en este campo. Todo esto no debería ser descuidado o subestimado a la luz de las dificultades encontradas y los logros no alcanzados aún.

Sin embargo debe asumirse claramente que el proceso se halla en un punto de inflexión y si se quiere desarrollar la universidad emprendedora debe aceptarse que el cambio propuesto es de carácter paradigmático y que, por lo tanto, el logro del mismo implica una transformación profunda de las actitudes, valores, comportamientos, de la forma de hacer las cosas y de las creencias acerca de cómo éstas deberían ser hechas. Es decir, en la internalización del nuevo paradigma por parte de un número cada vez mayor de actores institucionales, de modo de despojar al proyecto del halo de “provisionalidad” o “moda pasajera” que muchos erróneamente le han asignado.

Solo con ello podrá asegurarse ir desde una etapa de promoción y estímulo y de desarrollo de proyectos piloto en diversos ámbitos, hacia una etapa de masificación y difusión creciente del paradigma emprendedor en los actores de la universidad.

4 / Para La construcción de la Universidad Emprendedora se requiere una nueva relación entre niveles de dirección, en la gobernanza universitaria. Se requiere una nueva relación entre la dirección de la universidad y los estamentos medios de dirección, para soportar los cambios académicos, administrativos y de gestión requeridos, que garantice un liderazgo efectivo en lo atinente al Emprendimiento. Ello supone, entre otros aspectos, la alineación de iniciativas generales con específicas y la generación de medios de evaluación y seguimiento. Requiere dotar de una mayor relevancia a la planificación y despliegue de la estrategia frente a lo cotidiano convencional, establecer sistemas de incentivos y desincentivos, favoreciendo sinergias y definiendo roles, etc. Todo ello refiere además a la consideración de las implicaciones de la gobernanza de la UNIMET, vale decir la relación

Consejo Superior – Fundación UNIMET – Cuerpo Rectoral.

Es indispensable una visión compartida en la dirección sobre la “marca” de universidad emprendedora. Sin las transformaciones estructurales y sin el desarrollo y aplicación de competencias emprendedoras a una escala extendida en la institución, la iniciativa emprendedora puede volverse una cáscara vacía.

5 / Para La construcción de la Universidad Emprendedora se requiere una nueva alineación de procesos con su misión. Es necesario alinear los procesos internos con el objetivo de crear una “universidad emprendedora” de manera que se logre el fomento del desarrollo de capacidad emprendedora hacia adentro y genere una capacidad de asistencia al sector productivo de su entorno, con la oportunidad y continuidad requeridas. Esto afecta aspectos tales como la asignación de recursos entre actividades alternativas pero también complementarias, como la docencia, la investigación y la extensión. Resulta indispensable consolidar estas últimas como actividades rutinarias y con recursos permanentes.

Adicionalmente se requiere comprender y asumir la sinergia que las actividades en emprendimiento tienen con otras áreas de acción de la universidad, como el impulso a la Responsabilidad Social Empresarial – RSE (incluyendo el ámbito de acción particular de la Responsabilidad Social Universitaria - RSU), la cual implica impulso del compromiso social, el servicio comunitario, así como con el sostenimiento ambiental.

El modelo de un emprendedor responsable con su entorno y orientado por un criterio de sustentabilidad basado en reproducir las condiciones que lo hacen posible, se vuelve sinérgico con las iniciativas de RSU y sostenibilidad ambiental. Desde el punto de vista de la política universitaria es indispensable maximizar la coordinación y coherencia entre ellas, para optimizar el aprovechamiento de los recursos disponibles, dando respuesta oportuna a una exigencia perentoria del entorno venezolano actual.

6 / Oportunidad, simultaneidad y abarcatividad de las acciones. En correspondencia con el punto 3/) se requieren enfoques y una forma distinta de hacer las cosas. Ello incluso vuelve relativas las críticas absolutas sobre lo actuado, en tanto no se trata de cuántas acciones se iniciaron, ni su desarro-

llo más o menos exitoso, sino de que se requiere un cambio en el enfoque estratégico sobre el tema.

Un nuevo enfoque requiere de una visión integral del problema y de las acciones a emprender, de la simultaneidad y oportunidad de las mismas y de la búsqueda y logro de un compromiso mayor de las distintas instancias de la universidad.

Se requiere que las acciones a tomar para el desarrollo de la Universidad emprendedora estén dotadas de integralidad, coherencia y oportunidad en su aplicación a toda la universidad. Esto es uno de los aspectos que diferencia a una experiencia piloto de un proceso internalizado, formalizado y masivo de cambio. Entre otros aspectos, hay que vincular mediante el diseño y funcionamiento de **mecanismos permanentes** de apoyo (no necesariamente estructuras administrativas adicionales), a los procesos de formación y transformación o puesta en marcha de proyectos. Ello permitirá un aprovechamiento de las ideas y oportunidades generadas y una elevación de la actividad emprendedora en la universidad, centrada en la maduración de ideas generadas por la comunidad universitaria.

Debe establecerse un sistema de promoción – estímulo – evaluación, que permita una acción integral para impulsar el compromiso de construir la universidad emprendedora, en estamentos crecientes de la comunidad académica (docentes, estudiantes y administrativos). Esto afecta aspectos como la introducción de estímulos y evaluación a los docentes para asegurar una transformación profunda de las materias, incorporando elementos de competencias emprendedoras como elemento transversal. **En una universidad emprendedora el desempeño docente debe ser evaluado por su contribución a la planificación, ejecución y mejora de sus esfuerzos para desarrollar y asistir a otros en el desarrollo de competencias emprendedoras.** En el caso de los estudiantes, la posibilidad de hacer valer como créditos las experiencias exitosas en desarrollo de capacidad emprendedora y en el caso de personal de planta, también reconocimientos y estímulos que contribuyan a desarrollar una genuina cultura emprendedora en la universidad.

7 / Gestión, Coordinación y seguimiento. En tanto se trata de un cambio cultural, las acciones deben estar coordinadas en sus distintos ámbitos (formación, promoción, difusión, asistencia) para lograr efectos sinérgicos. Claramente, la planificación de las acciones en cada ámbito demandarán una programación de recursos y tiempo, así como de

actores a intervenir, roles asignados y responsabilidades.

La única posibilidad de seguir una estrategia exitosa es contar con objetivos claros y metas cuantificables, que puedan traducirse en indicadores que permitan monitorear en los distintos niveles de dirección y ejecución el éxito en el despliegue de la estrategia.

Debe establecerse un sistema de indicadores que permita medir con datos y cifras el avance hacia la universidad emprendedora. Esto implica un seguimiento en distintos niveles (general de la universidad, transformación creciente de materias y programas, competencias de estudiantes). A partir de los resultados de la evaluación las distintas instancias podrán proponer ajustes y correctivos sobre la estrategia general de estímulos y acciones de promoción y desarrollo de los actores internos.

8 / Financiamiento. Es indispensable definir un sistema de financiamiento que asegure un espacio sustancial y con fondos recurrentes para las actividades de investigación y extensión como base para el desarrollo del emprendimiento.

Hasta el momento, el grueso de las actividades llevadas adelante por los organismos periféricos han sido autofinanciadas mediante la canalización de recursos externos, junto a otras actividades que se basaron en el presupuesto universitario. Pueden mencionarse entre otros para el primer caso: i) el financiamiento fundacional al INFOEM, ii) el programa adelantado con la CAF para la formulación del “SAE como modelo de Preincubación de empresas a nivel universitario”, iii) el desarrollo de microempresarios financiado por el BBVA-Banco Provincial y, más recientemente, iv) la canalización de fondos LOCTI para acciones de emprendimiento organizadas por el CIE. Sin embargo estos recursos no proveen la regularidad, continuidad y oportunidad requeridas por el proceso de desarrollo emprendedor en la universidad.

La superación de estos limitantes afecta aspectos tales como nuevas fuentes de recursos o generación de fondos fundacionales para asegurar la estrategia de despliegue del nuevo proyecto de universidad. Ciertamente esta afirmación debe asumirse en un marco superior al del propio ámbito del trabajo que nos ocupa, ya que debe formar parte de la propia respuesta al análisis de sustentabilidad de la UNIMET de cara al presente y futuro.

Aspectos tales como la estrategia de recaudación de fondos de largo plazo y su relación con los obje-

tivos y la misión de la universidad, deberán ser reenfocados, si se quiere potenciar la capacidad de financiamiento y asegurar la viabilidad institucional.

BIBLIOGRAFÍA

Clark, Burton (2001): "Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation (Issues in Higher Education)", Pergamon, IAU Press (versión traducida de partes del texto, por J. R. Bello, UNIMET (2008)).

Comisión Europea 2008:
"La iniciativa emprendedora en la enseñanza superior, especialmente en estudios no empresariales" DIRECCIÓN GENERAL DE EMPRESA E INDUSTRIA. Resumen del resumen del informe final del grupo de expertos, marzo 2008

Gibbons, Michael et als.1994:
The new production of knowledge; the dynamics of science and research in contemporary societies. Sage, Londres.

Rodríguez R., y otros (2004): El servicio de Atención al emprendedor. Modelo para la Preincubación de empresas en universidades. CAF, UNIMET, INFOEM, Caracas, Venezuela.

Universidad Metropolitana (2007):
"PLAN DE MEDIANO PLAZO 2007-08 al 2009-10. Resumen de los objetivos y acciones correspondientes al área académica, Caracas, Venezuela
