

La iniciativa
emprendedora



cuadernos unimetanos

Órgano de divulgación académica / Año II / No. 8 / Octubre de 2006

8



UNIVERSIDAD
METROPOLITANA



cuadernos unimetanos

EDITORIAL

La Universidad Emprendedora

“La Universidad requiere de un nuevo contrato social: universidades que eduquen a sus jóvenes para que rompan las reglas e inventen nuevos y vívidos futuros. Que animen la movilidad mediante políticas que apoyen el instinto emprendedor, en lugar de cerrar sus mentes y fronteras al cambio”.

Con esta frase del Profesor Francisco José Mora Más, Vicerrector de la Universidad Politécnica de Valencia, se replantea el pase de la universidad tradicional o universidad reglada a la universidad vinculada con el entorno. La hemos tomado porque creemos que se ajusta muy bien a la orientación emprendedora que hoy distingue a la Universidad Metropolitana, orientación que ha comenzado a ser reconocida por la comunidad universitaria en forma espontánea:

Una universidad centrada en el estudiante, que enseña que se aprende durante toda la vida, que no le tiene aversión al riesgo, que procura formar integralmente al estudiante, que fomenta la formación de emprendedores, que se distingue por el trabajo multidisciplinario, que se apoya en la tecnología, que se vincula con el entorno, con una clara iniciativa de responsabilidad ciudadana, no es otra cosa que una universidad emprendedora.

Es así como nuestra Universidad ha entendido la necesidad de dotar a los estudiantes de capacidades emprendedoras, a través de los procesos formativos incorporados a los programas de estudio, como son el Desarrollo de Competencias, Desarrollo de Capacidad Emprendedora, Proyecto Emprendedor y Experiencias Gerenciales, además de la vinculación con el entorno a través de Infoem, el Servicio de Atención al Emprendedor y las Prácticas Profesionales Sociales.

El contenido de este número de Cuadernos Unimetanos, el cual deberá dar paso a publicaciones más amplias sobre la propuesta educativa de la Unimet, es una pequeña muestra de lo que estamos haciendo para que se nos reconozca no solo como una universidad en la cual se forman excelentes profesionales, sino como una universidad innovadora formadora de verdaderos emprendedores.

Antonio Izsak H.

Vive Rector Administrativo

CONTENIDO

PARTE I. LA UNIVERSIDAD METROPOLITANA. UNA VISIÓN INSTITUCIONAL EN TORNO A LA INICIATIVA EMPRENDEDORA.

La preparación emprendedora y la formación de graduados universitarios José R. Bello	2
Reflexiones sobre la importancia de desarrollar capacidades desde la academia para la Iniciativa Emprendedora Xavier Figarella V	14

PARTE II. ALGUNAS EXPERIENCIAS ACADÉMICAS RELEVANTES EN EL ESTÍMULO Y DESARROLLO DE INICIATIVAS EMPRENDEDORAS

Asignatura Desarrollo de Competencias Personales y su contribución a la Capacidad Emprendedora en la UNIMET Mireya Padrón de Martín	16
Proyecto Emprendedor: Profesionalizando la Iniciativa Emprendedora a través de una asignatura de Formación Básica María Eugenia Bello / Jonathan Moreno	21
Formación de empresas y desarrollo de la Capacidad Emprendedora: Preincubación con reconocimiento académico. Xavier Figarella	27
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales: instancia abierta al aprendizaje emprendedor. Mario E. Eugui	30

PARTE III. PROYECTANDO LA INICIATIVA EMPRENDEDORA DE LA UNIMET

“Seremprendedor”: ¿Cómo insuflar el espíritu emprendedor desde el preescolar hasta la universidad? Milagros Pérez	33
Una sociedad emprendedora, uno de los pre-requisitos para lograr desarrollo humano sostenible Rosalind Greaves de Pulido	
El Programa de Formación de Microempresarios: Una experiencia de formación producto de una alianza Universidad/Banca Privada Anafina Vargas R / Francisco Rodríguez	43
El Programa de Desarrollo de Habilidades en Consultoría Júnior: Fomentando la vinculación entre Universidad y PyMÉS. Jonathan Moreno R. Sociólogo.	49

A MODO DE CIERRE

Capacidad Emprendedora: la vocación de hacer. Mario E. Eugui Adrianza	53
La preincubación en Instituciones de Educación Superior. Difusión de la experiencia. Jonathan Moreno R.	55

► **José R. Bello**
Vicerrector Académico
Universidad Metropolitana

La preparación emprendedora y la formación de graduados universitarios



La nueva economía está transformando el empleo y la incidencia de las tecnologías de información y comunicación en todas las actividades humanas, afectan la educación y en particular la educación superior. Esta se encuentra expuesta a dos fuerzas: por una parte a las exigencias de adaptación a las demandas de la nueva economía y a la consiguiente modificación de los requerimientos y calificaciones de profesionales universitarios y, por la otra, a la incidencia de las tecnologías de información y comunicación sobre la educación.

El desarrollo de capacidades emprendedoras, como parte integrante de la formación de los estudiantes de Educación Superior, constituye una respuesta al quehacer profesional frente a los aspectos más significativos de la sociedad globalizada que rige los tiempos actuales.

En la sociedad globalizada se observa:

- Elevada movilidad ocupacional
- Aparecen nuevas modalidades de empleo y desaparecen otras
- Ocurren cambios de la organización de las actividades económicas debido a la globalización de la economía
- La incidencia de los conocimientos en las actividades económicas se manifiesta cada vez con mayor preponderancia.
- Profundos retos se plantean a la Educación Superior cuyas incidencias implican modificaciones de los paradigmas educativos, encontrándose entre los más significativos hacer del estudiante el centro del proceso educativo y el énfasis en aprender cómo aprender.

A estas consecuencias de los tiempos que vivimos, se añaden situaciones nacionales, que el sector universitario debe también asumir:

- La contribución de las instituciones de Educación Superior venezolanas para transformar el vigente desarrollo económico del país, basado en la renta petrolera, a un desarrollo económico determinado por la capacidad emprendedora de quienes viven en Venezuela.
- La contribución al fortalecimiento de la ciudadanía como derivación de la construcción de redes sociales asociadas a las actividades emprendedoras.

Las anteriores consideraciones determinan que la preparación emprendedora sea tema de atención en la formación profesional de los graduados universitarios. Sobre esta materia versa el presente tra-

bajo. En él se presentan conceptos atinentes a la preparación emprendedora, al papel que debe corresponder a las instituciones de Educación Superior y a las condiciones organizativas y operativas a ser consideradas para dar cumplimiento a este compromiso. Todo ello con el objetivo de que tales conceptos conduzcan a explorar alternativas educativas en materia de preparación emprendedora, tanto en la educación formal como en los programas de extensión, y a hacer del emprendimiento una materia de atención académica.

Se exponen en primer lugar los aspectos más significativos de la nueva economía a ser tomados en consideración en la conformación de un proyecto académico de formación profesional que fomente la preparación emprendedora en los estudiantes. Le sigue un resumen de las incidencias de la nueva economía en la empleabilidad derivada de las situaciones laborales cambiantes y de las nuevas formas organizativas empresariales y del trabajo. A continuación se presentan los retos a ser afrontados por la Educación Superior ante la presencia de una sociedad basada en conocimientos y se exponen las tendencias referidas a las modificaciones conceptuales planteadas a la Educación Superior para posibilitar la inserción de la preparación emprendedora como actividad académica reconocida. Finalmente se presentan las experiencias de la Universidad Metropolitana en el campo del desarrollo de capacidades emprendedoras.

La nueva economía

Una nueva economía emergió en los últimos 25 años del Siglo XX a escala mundial. Castells (Manuel Castells, *The Rise of the Network Society*, 2000) la denomina economía informacional, global y en red para identificar sus aspectos distintivos fundamentales y para enfatizar la interdependencia entre tales distintivos aspectos. Es informacional porque la productividad y la competitividad de los agentes económicos en esta economía dependen de su capacidad para generar, procesar y aplicar eficientemente conocimientos de base informativa. Es global porque

las actividades medulares de producción, consumo y transferencia, así como sus componentes (capital, trabajo, materias primas, gerencia, información, tecnologías y mercados) están organizados a escala global directamente o mediante redes de conexiones entre agentes económicos. Es en red porque bajo esta nueva condición histórica tanto la productividad como la competencia se desarrollan en una red global de interconexiones entre redes de negocios. La conexión histórica entre conocimientos de base informativa de la economía, su alcance planetario, su modalidad organizativa basada en redes y la revolución de las tecnologías de información y comunicación han dado nacimiento a un nuevo y singular sistema económico.

La nueva economía está transformando el empleo y la incidencia de las tecnologías de información y comunicación en todas las actividades humanas, afectan la educación y en particular la Educación Superior. Esta se encuentra expuesta a dos fuerzas: por una parte a las exigencias de adaptación a las demandas de la nueva economía y a la consiguiente modificación de los requerimientos y calificaciones de profesionales universitarios y, por la otra, a la incidencia de las tecnologías de información y comunicación sobre la educación.

La conformación de una economía global produce transformaciones en las economías de los países. Las sociedades se adentran en una nueva era que requiere un sistema educativo, dotado de nuevos conocimientos y de nuevas metodologías para estar adaptados a un ambiente cambiante con nuevos requerimientos en las dimensiones de la calidad humana. Las economías de los países dejan de estar basadas en su riqueza material o financiera y comienzan a depender de las calificaciones, las habilidades y los conocimientos de sus ciudadanos.

A medida que los conocimientos adquieren mayor importancia, también la adquiere la Educación Superior. Los países necesitan educar a mayores contingentes de su población joven con una educación de calidad. Una certificación comienza a ser requerida para realizar muchas actividades laborales.

La conformación de una economía global produce transformaciones en las economías de los países. Las sociedades se adentran en una nueva era que requiere un sistema educativo, dotado de nuevos conocimientos y de nuevas metodologías para estar adaptados a un ambiente cambiante con nuevos requerimientos en las dimensiones de la calidad humana.

La segunda parte del siglo pasado y el tiempo transcurrido del presente siglo, han sido el periodo de mayor expansión mundial de la educación superior, pero también han crecido las grandes diferencias en la igualdad de oportunidades de acceso a la educación...

...Sin el mejoramiento del capital humano, los países inevitablemente se quedarán atrás y experimentarán un aislamiento intelectual y económico cuyo resultado será la continuación o el incremento de la pobreza.

La calidad de los conocimientos generados por instituciones de Educación Superior y la accesibilidad a una economía global son críticas para lograr competitividad. La segunda parte del siglo pasado y el tiempo transcurrido del presente siglo, han sido el periodo de mayor expansión mundial de la Educación Superior, pero también han crecido las grandes diferencias en la igualdad de oportunidades de acceso a la educación.

Para participar en una economía basada en conocimientos se exigen nuevas destrezas humanas. Las personas requieren elevadas calificaciones y ser capaces de tener mayor independencia intelectual. Deben ser flexibles y capaces de continuar aprendiendo mucho más allá de los años de escolaridad. Sin el mejoramiento del capital humano, los países inevitablemente se quedarán atrás y experimentarán un aislamiento intelectual y económico cuyo resultado será la continuación o el incremento de la pobreza.

La empleabilidad

Diferentes pensadores señalan que a pesar de las enormes diferencias y desigualdades entre los países, se reconocen unas constantes universales que están incidiendo en el mundo del empleo y pueden servir de hipótesis de trabajo en orden a diseñar estrategias educativas que tengan validez en contextos económicos y sociales diferentes. Algunas de ellas son:

- Amplios sectores económicos se enfrentan a una reconversión masiva para hacer frente a la aceleración de los cambios tecnológicos y de organización del trabajo.
- Las nuevas tecnologías destruyen unos empleos y crean otros, pero además transforman la manera de ejercerlos y las calificaciones exigidas.
- La mayor creación de empleos se produce en el sector terciario, fenómeno más importante en los países con más alto nivel de bienestar, pero igualmente presente en los de menor desarrollo. Esta mayor creación de empleos en

el ámbito de los servicios va asociada a la búsqueda de la excelencia de los mismos.

- En búsqueda del incremento de la productividad, la integración vertical de las empresas está siendo sustituida por una acción de concentración en las actividades económicas medulares y la consiguiente exclusión de las actividades subordinadas, lo cual se traduce en una modificación del empleo derivado de las nuevas empresas creadas para asumir con los mismos niveles de calidad aquellas actividades subordinadas.
- Adquiere importancia creciente el trabajo independiente, el autoempleo de trabajadores que crean su propio negocio, su propia empresa. Las pequeñas y medianas empresas, con un escaso capital económico pero sustentadas en un valioso capital humano de emprendedores, asumen un papel relevante en la transformación de las estructuras económicas.
- La necesidad de proteger el medio ambiente ha impuesto normas para contar con un desarrollo económico sostenible. Las repercusiones en el empleo se irán manifestando con la desaparición de industrias contaminantes. Pero, por otra parte, va a ser necesario disponer de profesionales con una formación multidisciplinaria, dada la complejidad de los problemas del medio ambiente.

Peter F. Drucker (La Gerencia en la Sociedad Futura, 2002) expresa que la aparición explosiva de la Internet como importante canal de distribución de bienes y servicios y de empleos gerenciales y profesionales está cambiando a fondo las economías, los mercados y las estructuras industriales; los productos y servicios y su flujo; la segmentación de los consumidores, sus valores y su conducta; los mercados de empleos y de mano de obra.

Todos estos fenómenos, que ocurren en todo el mundo en mayor o menor grado, determinan la na-

turaliza cambiante del mercado de trabajo y como consecuencia, la transformación de los empleos y de las calificaciones. La capacidad de aprender y de adaptación, basada en una formación flexible, y la preparación para emprender se convierten en el principal seguro para la empleabilidad y en los principales objetivos a ser considerados por la Educación Superior.

Los retos de la educación superior

La llamada "era del conocimiento" tiene un significado más profundo para la Educación Superior puesto que los conocimientos constituyen el objeto de las universidades. Mediante las actividades de descubrimiento, modelaje, logros, transmisión y aplicación de los conocimientos, las universidades sirven a la sociedad en muchas vías: educando a la juventud, preservando la herencia cultural, proveyendo investigaciones básicas esenciales para el bienestar, entrenando a los profesionales y certificando sus competencias. En estas condiciones, algunos pensadores opinan que a medida que la prosperidad y la seguridad del mundo basadas en conocimientos se incrementen y que se tengan más personas preparadas, la sociedad verá a las universidades como máquinas del crecimiento económico en tanto responsables de la generación y aplicación de conocimientos y surgirán competidores que verán en los conocimientos valores de mercado y por consiguiente servicios transables regidos por las reglas del mercado.

Las necesidades de educación derivadas de una economía basada en conocimientos, anuncia que en el futuro habrá una población universitaria más amplia en las características humanas, en edad, sexo, raza y en condiciones socioeconómicas. Los estudiantes casados, con familia, requerirán más educación para hacer carrera y desarrollarse y continuar haciéndolo a lo largo de la vida. Habrá estudiantes adultos demandantes de nuevos títulos relevantes y de certificaciones de competencias.

Las consideraciones expuestas determinan que la Educación Superior está expuesta a grandes de-

safíos. El sistema de Educación Superior imperante es el producto de la era de la industrialización. Su debilidad se evidencia al confrontarlo con los retos de la sociedad globalizada basada en conocimientos que rápidamente se profundiza.

La Educación Superior debe cambiar:

- En vez de una Educación Superior cerrada se requiere una abierta
- En vez de una Educación Superior fragmentada se requiere una interdisciplinaria y conectada en red
- En vez de una Educación Superior diseñada para una parte de la vida, se requiere la exposición del ser humano a una educación durante toda la vida
- En vez de una Educación Superior centrada en exámenes valoradores de conocimientos, se requiere una educación centrada en certificaciones de competencias humanas.

Estos son desafíos a ser afrontados por la Educación Superior no solamente en los países desarrollados. Están presentes en todos los países.

La urgencia de los cambios en las universidades determinan serios compromisos para el despegue de una amplia aplicación de las tecnologías de información y comunicación en la educación universitaria, que conduzca a un verdadero proceso de cambio, entendido éste como el mejoramiento de la calidad de la educación presencial y su transformación de un proceso de enseñanza centrado en el profesor a un proceso de aprendizaje centrado en el estudiante, de una educación sincrónica de encuentros del profesor con sus estudiantes a una misma hora y en un mismo espacio, a otra modalidad de encuentros diferidos en la que el profesor se convierta en promotor de aprendizajes mediante actividades colaborativas entre los estudiantes y entre estos y el profesor.

Un segundo compromiso, no menos importante, se encuentra en la aplicación de las tecnologías de información y comunicación a la educación a dis-

...algunos pensadores opinan que a medida que la prosperidad y la seguridad del mundo, basadas en conocimientos se incrementen y a medida que se tenga más personas preparadas, la sociedad verá a las universidades como máquinas del crecimiento económico en tanto responsables de la generación y aplicación de conocimientos y surgirán competidores que verán en los conocimientos valores de mercado y por consiguiente servicios transables regidos por las reglas del mercado.



tancia en tanto alternativa para atender los requerimientos de la sociedad del conocimiento.

Tales desafíos están condicionados por las soluciones a las grandes tensiones que en el informe ante la Asamblea de UNESCO coordinado por Jacques Delors, (*Educación: La Utopía Necesaria*; 1996) se sintetizan a continuación y que se irán profundizando a medida que el mundo se adentra el Siglo XXI:

- Las tensiones entre lo global y lo local
- Las tensiones entre las tradiciones y la modernidad
- Las tensiones entre el largo plazo y el corto plazo
- Las tensiones entre competir y lograr igualdad de oportunidades
- Las tensiones entre la extraordinaria expansión de los conocimientos y la capacidad de los seres humanos para asimilarlos
- Las tensiones entre lo espiritual y lo material

El proceso de transformación de las instituciones de Educación Superior de la Comunidad Económica Europea, resultante de la Declaración de Bologna de 1999, denominado Proyecto Tuning y ejecutado bajo la coordinación de la Universidad de Deustos, España, y de la Universidad de Groningen, Holanda, representa el mayor esfuerzo colectivo de armonización de la educación universitaria con la globalización de la economía y con el reconocimiento de una sociedad basada en conocimientos. El Proyecto Tuning se fundamenta en una metodología en la que se introduce el concepto de resultados del aprendizaje. Por resultados del aprendizaje se significa el conjunto de competencias que incluye conocimientos, comprensión y habilidades que se espera que el estudiante domine, comprenda y demuestre después de completar un proceso corto o largo de aprendizaje. El Proyecto Tuning no enfatiza contenidos homologables, ni el proceso educativo. Enfatiza resultados del aprendizaje verificables mediante el registro de competencias logradas.

La elección de las competencias como puntos dinámicos de referencia aporta muchas ventajas.

Tener graduados con capacidades emprendedoras promueve la empleabilidad debido al interés de las empresas en utilizar el talento emprendedor y creativo a favor del desarrollo de la empresa.

Entre otras, cabe citar, el desarrollo del nuevo paradigma de educación, primordialmente centrado en el estudiante. Esto reafirma la modificación de una educación centrada en la enseñanza hacia una educación centrada en el aprendizaje y la modificación del paradigma tradicional que enfatiza la adquisición y transmisión de conocimientos. Los elementos determinantes de los nuevos paradigmas educativos incluyen el desplazamiento del énfasis en los suministros de conocimientos (input) a los resultados (output) y un cambio en la organización del aprendizaje.

El Proyecto Tuning confiere elevada relevancia a la búsqueda de mayores niveles de empleabilidad y de ciudadanía, puesto que la transformación de los procesos formativos en torno a competencias permite lograr mayor armonía con las situaciones cambiantes del mercado laboral, proporciona oportunidades diferenciadoras a las instituciones educativas, promueve el autoempleo (la empresa personal), la creación de empresas (y con ello la creación de empleos) y la inserción en redes sociales (fomento de la ciudadanía).

Enfatizamos estos conceptos de cambios en la Educación Superior, y del Proyecto Tuning en particular, por su relación con el tema que nos ocupa –la preparación emprendedora– puesto que preparar para emprender valoriza desde un ángulo formativo, el empleo de la modalidad educativa de “aprendizajes basados en proyectos”, la responsabilidad del estudiante por su propio aprendizaje y la evaluación de logros del aprendizaje (competencias) en función de los productos obtenidos (outputs).

Capacidad emprendedora

El trabajo recopilado por Neil Moreland (Generic Centre; Learning and Teaching Support Network, Enero 2004, U.K.) aporta elementos para comprender el significado de capacidad emprendedora. El trabajo enfatiza cualidades determinantes de las capacidades emprendedoras en cualquier actividad sea económica o de índole social. Resumidamente, en el trabajo se señalan las cualidades de los em-

prendedores y las identifica con la capacidad para reconocer una oportunidad de innovación, la voluntad para esforzarse en ser exitosos, las cualidades personales de asumir compromisos propios para construir realidades. Se les reconoce sólida formación en valores (honestidad, responsabilidad ante el cumplimiento y conducta ética), disposición para tomar riesgos, necesidades de actuar con independencia, aptitudes para aprender de los fracasos y satisfacción ante los logros exitosos.

En el citado trabajo se observa que emprendimiento deriva de empleabilidad y se define empleabilidad como el conjunto de logros, comprensiones y atributos personales que hacen a los individuos más propensos a obtener un empleo y a ser exitosos. Se expresa que en función de empleabilidad, los emprendedores están en la búsqueda del autoempleo y que la capacidad emprendedora puede estar presente en todos los puestos de trabajo y constituye la base del “emprendimiento interno (intrapreneurship)”.

Se afirma que tener graduados con capacidades emprendedoras promueve la empleabilidad debido al interés de las empresas en utilizar el talento emprendedor y creativo a favor del desarrollo de las mismas, y recoge opiniones de algunos pensadores en el sentido de que el desarrollo de capacidades emprendedoras en los estudiantes fomenta la creatividad y la innovatividad y que tales aptitudes están en armonía con las necesidades para el desarrollo de una economía basada en conocimientos.

R. D. Hisrich, M. P. Peters, y D. A. Shepherd (Entrepreneursip, 2005) incluyen los diferentes tipos de comportamiento empresarial en la siguiente definición de iniciativa empresarial: es el proceso de crear algo nuevo con valor, dedicando el tiempo y el esfuerzo necesarios, asumiendo los correspondientes riesgos financieros, psicológicos y sociales, y obteniendo las recompensas resultantes de satisfacción e independencia económica y personal. Destacan los autores cuatro características básicas de ser emprendedor independientemente de la perspectiva. En primer lugar ser emprendedor implica un proceso de creación: creación de algo nuevo que tiene valor para el em-

prendedor y para la audiencia para la que se ha desarrollado (Por ejemplo: el mercado de organizaciones emprendedoras, en el caso de una innovación empresarial; los servicios administrativos de una organización, cuando se trata de un nuevo proceso administrativo; los alumnos potenciales de una nueva asignatura; o los beneficiarios de un nuevo servicio proveído por una organización sin fines de lucro). En segundo lugar, el ser emprendedor exige la dedicación de tiempo y esfuerzos. Sólo los que emprenden están conscientes de la importancia de la cantidad de tiempo y esfuerzo necesarios para crear algo nuevo y que sea práctico. El hecho de asumir riesgos es la tercera característica del emprendedor. Estos son muy diversos y giran en torno a cuestiones financieras, psicológicas y sociales. La última característica hace alusión a la independencia y a la satisfacción personal. Pero para quienes sí quieren lucrarse, también es importante la recompensa pecuniaria. Para la persona que pone en marcha su propio negocio, la experiencia está llena de entusiasmo, frustración, ansiedad y mucho trabajo.

Iñazio Irizar (Cómo Crear Una Empresa, 2004) emplea como manera de aproximación para explicar el nivel de desarrollo alcanzado por unos países frente a otros y de regiones en un mismo país, el análisis del Capital Social de las regiones y de los estados, entendido como el entramado de relaciones entre personal y empresas que hacen que unas regiones prosperen más que otras y señala como factores determinantes al trabajo y al nivel tecnológico. Entiende el factor trabajo como el vinculado con la capacidad emprendedora de las personas y el factor tecnológico como aquél derivado del trabajo, dependiente de él y del nivel de creatividad y de capacidad de ahorro de las personas. Desarrolla el tema trabajo desde las perspectivas de las actitudes y de las aptitudes que atañen a las personas en su generalidad, y específicamente, su capacidad emprendedora, de emprender negocios y empresas nuevas. A la preparación emprendedora -al emprendizaje- le asigna especial significación en el progreso de una región cuando se le engloba en el contexto amplio

de Capital Social, entendido como un activo colectivo del que deben dotarse a sí mismos las regiones que quieren aprender a innovar. Expuestos estos aspectos de los emprendedores, cabe señalar otros temas que requieren investigación sistematizada para ser resueltos. Entre ellos se encuentra cómo insertar la preparación emprendedora en el proceso formativo convencional representado por un plan de estudio basado en la transmisión de conocimientos y en los programas estructurados de capacitación y adiestramiento y, por otra parte, investigar qué es lo que hace a una persona ser emprendedora, así como la influencia de los factores externos y de las políticas formativas de la institución.

La inserción de la preparación emprendedora en un plan de estudio universitario determina una identificación con el concepto de que "el emprendedor se hace". Es decir, que la capacidad emprendedora puede ser desarrollada. Una de las mejores demostraciones de este concepto se encuentra en la compilación de trabajos atinentes a emprendizaje del Kauffman Center for Entrepreneurial Education Leadership. Cleringhouse on Entrepreneurship Education (<http://celcee.edu>). Pero tanto la inserción de la preparación emprendedora en los planes de estudio como su sostenibilidad y enriquecimiento, requieren tener valoración académica por el estamento profesoral y tal valoración debe estar sujeta a los criterios de reconocimiento propios del mundo académico, esto es, al juicio de pares resultante del escrutinio de los productos resultantes de las actividades académicas en el campo del emprendimiento.

A este tema se refiere la última parte de esta ponencia.

La capacidad emprendedora y la formación universitaria

La experiencia acumulada por la Universidad Metropolitana en la inserción del tema de capacitación emprendedora como actividad académica, tiene elementos que pueden servir de referencia para la exploración de otras posibilidades. Vamos a desa-

rollar en las siguientes secciones aquellos asociados a las políticas institucionales en el orden académico que han sido determinantes en el desarrollo del emprendizaje en la Universidad Metropolitana y las vinculadas con los aspectos de desarrollo organizacional y de funcionalidad.

La identificación de la Universidad Metropolitana con la preparación emprendedora forma parte de la política de la institución. En efecto, en su Misión se declara:

Formar profesionales reconocidos por su alto valor ético, sólida formación integral, por su capacidad emprendedora, de liderazgo y de trabajo en equipo, con dominio de al menos un segundo idioma, y comprometidos con el desarrollo del sector productivo y de la sociedad en general

El desarrollo de capacidad emprendedora, en cumplimiento de la Misión de la Universidad Metropolitana, se ha ido construyendo, y se seguirá construyendo, como parte integrante de un modelo educativo y de una cultura organizacional que le sirve de sustento, dentro del concepto de que su fortalecimiento requiere reconocimiento con los patrones de valoración académicos vigentes, esto es, el arbitraje de pares académicos. Tales condicionamientos han conducido a conceptualizar los elementos esenciales de la preparación emprendedora para aplicarlos a la Universidad de manera global, en búsqueda de lograr su reconocimiento como “una universidad identificada con el emprendizaje como activo institucional”.

En este contexto, nos hemos identificado con la idea de que el desarrollo de capacidades emprendedoras en el quehacer universitario, en tanto actividad interdisciplinaria, debe tener un carácter transversal que abarque a toda la institución. Se trata, pues, de definir políticas para toda la institución, así como fórmulas de instrumentación integrales aplicables en todas las actividades universitarias –edu-

cativas, de investigación y creación intelectual, de extensión y servicios, así como en las actividades administrativa y de apoyo-. Se trata, también de lograr la conciliación del quehacer académico especializado –según disciplinas profesionales y áreas de conocimiento- con el objetivo de alcanzar logros institucionales en el campo del emprendizaje que trasciendan las especificidades del trabajo académico especializado.

En el ámbito organizacional nos hemos planteado transformaciones que favorezcan el logro de los objetivos planteados.

De conformidad con los lineamientos expuestos, las políticas institucionales de desarrollo del personal académico, de investigación y creación intelectual y las de extensión y servicios, así como la política educativa y las acciones organizativas armonizan con el objetivo de dar cumplimiento al desarrollo de capacidades emprendedoras, en tanto parte integrante de la Misión de la Universidad.

Presentaremos a continuación los aspectos más relevantes de las políticas en materia de desarrollo del personal académico, de ejercicio de las actividades de extensión y servicios, así como las educativas y organizativas.

Desarrollo del personal académico. La política de desarrollo del personal académico se instrumenta mediante programas institucionalizados de capacitación pedagógica y de formación de postgrado, así como de investigación y creación intelectual. La capacitación pedagógica del personal académico se orienta a la comprensión de los fundamentos que explican los cambios de paradigmas educativos derivados de la conformación de una sociedad basada en conocimientos y de la influencia determinante de las tecnologías de información y comunicación. Destacan la capacitación en los aspectos pedagógicos asociados al modelo educativo de la Universidad y los relacionados con el proceso de preparación emprendedora en los estudiantes de manera integrada a las asignaturas. Incluye la capacitación en la metodología educativa de estudio de casos y en la de aprendizaje basado en proyectos orientados a fomentar el traba-

jo interdisciplinario y en equipo, lograr la responsabilidad del estudiante por su propio aprendizaje y evaluar el aprendizaje en función de los productos del proceso educativo en vez de hacerlo en función de los conocimientos.

La política de formación de postgrado y de investigación y creación intelectual promueve el mejoramiento académico en las áreas clave definidas por la Universidad conforme con su vocación institucional. Se enfatizan las áreas de las ciencias educativas, las ciencias administrativas y gerenciales, las ciencias económicas, las ingenierías y la de desarrollo humano. Un destacado grupo de profesores de diferentes profesiones y campos de actividad tienen el área de las PyMEs –considerada interdisciplinariamente– como tema focal de su desarrollo académico en concordancia con su vinculación con aspectos fundamentales del desarrollo del país y con la aplicación del dominio académico del emprendizaje.

Extensión y servicios. La instrumentación de la política de extensión y servicios, en lo atinente al desarrollo de capacidades emprendedoras, se ejerce por medio del Instituto Internacional de Formación Empresarial, INFOEM, al cual, a la vez, le ha correspondido asumir la construcción del proyecto de capacitación emprendedora de la Universidad, ejercer la vinculación con el sector externo en este campo y plantear pautas para conceptualizar el emprendimiento como actividad académica y como parte integrante de la formación de los estudiantes. En la instrumentación del emprendimiento como actividad académica ha sido determinante la existencia de una faz académica ejercida por la Dirección de Relaciones Universidad-Empresas dependiente del Vicerrectorado Académico. Al INFOEM, junto con la Dirección de Relaciones Universidad-Empresas les ha correspondido:

- La conformación y la ejecución de los programas, antes citados, de capacitación del personal académico en el área de emprendimiento
- La conceptualización del Servicio de Atención al Emprendedor, SAE, dirigido a atender y dar orientaciones a quienes tienen interés en

definir como realidad operativa y sostenible una idea, esto es, la atención en la etapa de preincubación. La experiencia del SAE ha sido reconocida por la Corporación Andina de Fomento como modelo a extender en el país y en la región andina y con su apoyo se diseñó y editó (2005) el Manual para la Preincubación de Empresas en Universidades.

- Capacitar a miembros del personal académico para intervenir en los servicios prestados por el INFOEM al sector externo.
- Crear capacidades al interior de la Universidad para la construcción del eje curricular de “emprendimiento” como actividad institucional compartida.

El modelo educativo. Los aspectos más significativos del modelo educativo de la Universidad Metropolitana derivan del análisis de las conclusiones de diferentes foros y reuniones mundiales referidos a los retos de la Educación Superior en el Siglo XXI (Aprender a Ser, Mayo, 1972, presentado por la Comisión Internacional sobre el Desarrollo de la Educación, presidida por Edgar Faure al Director General de la UNESCO; Educación: La Utopía Necesaria, Abril, 1996, presentado por la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI presidida por Jacques Delors a la Asamblea de la UNESCO; la Declaración de la UNESCO sobre la Educación Superior en el Siglo XXI, Octubre, 1998; Peril and Promise: Higher Education in Developing Countries, Marzo, 2000 confiado a un equipo integrado por representantes del Banco Mundial y la UNESCO).

Hemos analizado las conclusiones y recomendaciones emanadas de los aludidos eventos. Nos hemos impuesto de su vinculación con las particularidades de la Educación Superior en Venezuela y hemos evaluado las aplicables a nuestra Universidad.

Señalamos a continuación los principales aspectos adoptados en la Universidad Metropolitana determinantes de las bases en las cuales se fundamenta la conformación de nuestro modelo educativo,

como proyecto diferenciado del aplicado en otras universidades del país:

- Educación centrada en el estudiante
- Enfoque en la educación general y básica
- Adaptación del acceso de nuevos estudiantes a la situación de la educación media
- Educación durante toda la vida
- Educación interactiva y colaborativa
- Aprendizaje distribuido y adaptativo

El Informe Delors, ya citado, destaca los aspectos centrales del Siglo XXI que corresponderá afrontar a la educación y la necesidad de ésta de adaptarse a lo que el Informe denomina la “sociedad del aprendizaje”: Entre otros, plantea como fundamentación de la misión de la educación en el Siglo XXI los conceptos: aprender a ser, aprender a saber, aprender a hacer y aprender a convivir y enfatiza como cuestión de primera entidad la preparación del ser humano en “aprender cómo se aprende”.

Denominamos el modelo educativo de la Universidad “Modelo Educativo de Aprendizaje Colaborativo en Ambientes Distribuidos”, abreviadamente Modelo AcAd. El modelo toma al estudiante como centro del proceso educativo, plantea la transformación de la acción educativa de una basada en suministrar conocimientos (input) a otra determinada por producir aprendizajes (output) y la articulación de los conceptos aludidos al desarrollo de los siguientes ejes curriculares:

- Un eje correspondiente a la formación general (aprender a ser).
- Un segundo eje de construcción de conocimientos correspondiente a la formación básica y profesional (aprender a saber)
- Un tercer eje curricular de desarrollo de competencias generales y específicas y de capacidad emprendedora (aprender a hacer)
- Un cuarto eje curricular de responsabilidad social y de formación ciudadana (aprender a convivir)

La construcción de capacidad interna nos ha permitido ir conformando un conjunto de actividades educativas de preparación emprendedora de nuestros estudiantes que comprenden:

- El componente educativo “desarrollo de competencias personales”, al inicio de todas las carreras, común a todos los estudiantes, y conducente a la obtención de productos evaluables en una “feria de proyectos”.
- La inserción de la asignatura “proyecto emprendedor” -a mitad de todas las carreras- fundada en la metodología de aprendizaje basado en proyectos, conducente a la formulación de un producto traducible en una propuesta de emprendimiento.
- La inserción de la asignatura electiva “estímulo a la capacidad emprendedora y creación de empresas”, al final de las carreras.
- La estructuración de una modalidad de pasantía conformada por la capacitación de los estudiantes en “consultoría”, seguida de la ejecución de diagnósticos integrales a empresas con las cuales la Universidad ha establecido acuerdos y la discusión de tales diagnósticos con los propietarios-gerentes de las mismas.
- La intervención de profesores y estudiantes en actividades de construcción de Capital Social mediante la capacitación, a integrantes de comunidades socialmente restringidas, para la conformación de cooperativas y microempresas.
- La creación de un modelo de capacitación dirigido a la preparación empresarial de aspirantes a hacer uso de la cartera de microcréditos del sector bancario.
- El diseño de una plataforma de informática educativa propia, la Plataforma Universidad Metropolitana, PI@tUM, como apoyo al modelo educativo y base para la construcción de alternativas educativas presenciales y a distancia. El modelo se fundamenta en la responsabilidad del estudiante por su propio

El desarrollo de capacidad emprendedora, en cumplimiento de la Misión de la Universidad Metropolitana, se ha ido construyendo, y se seguirá construyendo, como parte integrante de un modelo educativo y de una cultura organizacional que le sirve de sustento, dentro del concepto de que su fortalecimiento requiere reconocimiento con los patrones de valoración académicos vigentes, esto es, el arbitraje de pares académicos.

aprendizaje, en el profesor como centro del diseño instruccional y en las tecnologías de información y comunicación, junto con el profesor, en la mediación del aprendizaje. La utilización de la plataforma PL@tUM se complementa con el modelo de diseño instruccional propio denominado Diseño Instruccional Universidad Metropolitana, DIUM.

En resumen, el Modelo AcAd está caracterizado por:

Un proceso educativo:

- Centrado en el aprendizaje del estudiante
- Basado en el trabajo colaborativo de estudiantes y profesores
- Distribuido por diferentes medios y desde diversos espacios
- Dirigido a desarrollar habilidades, actitudes y valores, así como a capacitar para la construcción de conocimientos y para desarrollar competencias

Un profesor:

- Diseñador y facilitador del proceso educativo
- Capacitado en la utilización de recursos educativos
- Promotor de aprendizajes y del espíritu emprendedor

Un estudiante:

- Responsable de su propio aprendizaje
- Dispuesto a trabajar colaborativamente
- Dotado de actitud para emprender

El modelo educativo de la Universidad Metropolitana juega una función de primera importancia en la inserción de la preparación emprendedora en los planes de estudio. No es un proyecto acabado. Su perfeccionamiento es permanente y su fortaleza deriva de la capacidad institucional de adaptación a los requerimientos educativos impuestos por el proceso de transformación hacia una sociedad basada

en conocimientos con elevada incidencia de las tecnologías de información y comunicación.

Desarrollo organizacional. Parte esencial para lograr un proceso de mejoramiento continuo en la Universidad Metropolitana, es haber desarrollado una disposición colectiva para cambiar. Identificamos, como uno de los aspectos de mayor valor competitivo de la Universidad Metropolitana, haber aprendido a cambiar colectivamente y haber desarrollado capacidad para seguir cambiando, junto con la conformación de un clima organizacional propicio para la aceptación del cambio, se han ido conformando criterios de diseño curricular y de organización académica concordantes con las políticas institucionales expuestas y particularmente con el establecimiento de condiciones para el fomento del emprendizaje.

Las pautas de política de diseño curricular contemplan:

- Un área inicial común a todas las carreras del campo técnico y de las ciencias económicas, gerenciales y administrativas.
- Un área inicial común a todas las carreras del campo educativo y de las ciencias sociales
- Una elevada proporción de componentes comunes a ambas áreas iniciales.
- La incorporación, en común con todos los planes de estudio, de proporciones preestablecidas de componentes educativos de Formación General y Básica (aprender a ser), Desarrollo de Competencias y Estímulo a la Capacidad Emprendedora junto con la certificación de competencias logradas (aprender a hacer), Responsabilidad Social y Ciudadanía (aprender a convivir).

En cuanto a organización académica, la Universidad ha dado pasos significativos en la conformación de una estructura departamental según áreas de conocimientos, responsable de las actividades académicas y del profesorado, en la que reposa la responsabilidad de la acción académica. Los departamentos están al servicio de todas las carreras y de

todas las acciones académicas. En materia educativa las correspondientes a los departamentos se ejercen mediante condiciones de ejecución acordadas con los Directores de las Escuelas.

Tal estructura supera la organización unidisciplinaria según carreras profesionales de Facultades y Escuelas y proporciona sustento organizativo para el desarrollo del emprendizaje como actividad académica, puesto que siendo el desarrollo de capacidades emprendedoras una actividad interdisciplinaria permite conformar políticas supra-facultades de desarrollo del emprendizaje bajo la responsabilidad del Vicerrectorado Académico.

Conclusiones

Hemos expuesto el papel de la preparación emprendedora como una respuesta a ser asumida por las universidades ante el nuevo orden económico determinado por la sociedad del conocimiento y ante sus consecuencias sobre la elevada movilidad del empleo y las modificaciones de las actividades económicas. Hemos sostenido que la Educación Superior afronta grandes retos ante los cambios económicos y sociales, que implican modificaciones de los paradigmas educativos, encontrándose entre los más significativos hacer del estudiante el centro del proceso educativo y el énfasis en aprender cómo aprender y en aprender a emprender.

Hemos expuesto el concepto de hacer de la preparación emprendedora en las universidades una actividad académica, reconocida como tal, mediante los juicios de valoración académica determinada por pares. Consideramos que tal reconocimiento lleva, a la par, la aceptación en el mundo universitario que entre los profundos cambios en materia educativa a ser asumidos se encuentra la jerarquización de las competencias (conocimientos, comprensión y habilidades) sobre las determinadas exclusivamente por los conocimientos y que esto implica asumir el desarrollo de competencias como objetivo estratégico de la formación de graduados. Tal jerarquización la identificamos con uno de los nuevos paradigmas educativos, aprender a hacer,

en tanto se trata fundamentalmente de competencias. Identificamos la concordancia de las competencias emprendedoras con la empleabilidad tanto para trabajar en una empresa como si se opta por el autoempleo. A la vez la preparación para la empleabilidad la entendemos como respuesta a la movilidad laboral y a los cambios de las organizaciones empresariales derivados de la globalización de las actividades económicas.

Por otra parte, hemos querido transmitir que la preparación emprendedora implica asumir otro de los nuevos paradigmas educativos que identificamos con la fundamentación de la formación universitaria en hacer del estudiante el centro del proceso, en enfatizar el aprendizaje en vez de la enseñanza, en lograr que el estudiante aprenda cómo se aprende, en tanto condición para seguir aprendiendo durante toda la vida y proporcionar sostenimiento a la empleabilidad.

Finalmente, puesto que el emprendimiento implica interdisciplinaria, un proyecto de preparación emprendedora debe abarcar toda la Universidad y ello conduce a procesos de desarrollo organizacional que superen la organización unidisciplinaria de las Universidades (Facultades y Escuelas según disciplinas profesionales) y planteamos que la organización departamental al servicio de todas las actividades académicas constituya la vía para la conformación de unidades supra-facultades responsables de las políticas de la institución y en particular de la política referida al emprendizaje.

► **Xavier Figarella V.**
Licenciado en Química.
Director del Centro de
Iniciativas Emprendedoras.
Profesor de la asignatura

Reflexiones sobre la importancia de desarrollar capacidades desde la academia para la Iniciativa Emprendedora

Lo que distingue a un emprendedor, básicamente, es su capacidad de diseñar una estrategia sobre la cual orientarse para facilitar la concreción de sus ideas. Esta debe ser flexible, clara y compartida por el resto del equipo sin ambigüedades, es decir, debe ser entendida por todas las personas involucradas en el proyecto, en el sentido de que los lineamientos estratégicos deben significar lo mismo para todos.

Hemos introducido el término estrategia para significar un plan que ha de ser desarrollado con el mayor consenso posible por un grupo de personas que tienen una visión compartida respecto de su futuro, producto de un proceso de intercambio y negociación.

Los seres humanos tienen diferentes aproximaciones y percepciones de la realidad cuando generan ideas y tratan de concretarlas. Estas constituyen rasgos distintivos entre las personas y a la vez una condición que no se puede obviar, de ahí la importancia del trabajo en equipo cuya dinámica, adecuadamente orientada, puede resultar muy positiva cuando se inicia el camino de acometer una iniciativa emprendedora.

A pesar de las diferencias que pueden existir en la manera de actuar, respecto de la actitud frente a determinados retos, parecen existir ciertas competencias cuyo desarrollo facilita el proceso de concretar ideas en realidades. Diferentes autores muy reconocidos, en el mundo académico sobretodo, han subrayado las características fundamentales de un emprendedor y el proceso mental de desarrollo del esquema (denominado "proceso visionario") que acompaña al emprendedor en la concepción de una idea que, de tener propósitos lucrativos, debería conducir a la creación de una organización empresarial con ciertas características que deben estar presentes en la concepción inicial del modelo organizativo y que, de alguna manera, constituyen el "mapa genético" de la futura organización en donde se reflejan los códigos de crecimiento y evolución de la futura empresa.

En este punto cabe preguntarse si existe una receta o procedimiento único para crear un empresa exitosa. Pareciera que la respuesta es no. En todo caso, lo que sí parece conveniente es considerar una serie de planteamientos que nos indican que el esfuerzo debe estar orientado para que las personas desarrollen sus competencias con la intención de concretar iniciativas empresariales exitosas, a través de un proceso visionario que conlleve a la puesta en práctica de un conjunto de acciones articuladas por una visión integral, que se refleje en la concepción de una organización capaz de desarrollar una opción estratégica, indispensable para la sustentabilidad y permanencia de la propuesta frente a un entorno cambiante no siempre favorable.

Formar individuos capacitados para llevar a la práctica una idea innovadora, implica la propuesta de un modelo educativo, en donde se vincula el

desarrollo de capacidad emprendedora a la realización de una serie de actividades conducentes al planteamiento de un proyecto, que debe reunir ciertas características tales, que impliquen la aplicación de conocimientos desde una perspectiva multidisciplinaria, en donde el planteamiento estratégico es de fundamental importancia.

De esta manera se armoniza el desarrollo de la capacidad emprendedora con ciertas exigencias académicas de relevancia en cuanto a conocimiento y evaluación del mismo, pero con un criterio más amplio de vinculación con la realidad y, como insistimos antes, con un enfoque multidisciplinario.

En el siguiente cuadro destacamos algunas características importantes de la actividad emprendedora cuyo monitoreo resulta pertinente para evaluar el logro o cumplimiento de algunos objetivos instruccionales del modelo educativo.

Características	Acciones observables
Iniciativa	Generación de ideas y toma de decisiones
Visión	Planificación/Estrategia
Innovación	Desarrollo de nuevos productos y uso de tecnología
Intuición	Identificación de mercados
Tenacidad	Vencer dificultades
Pensamiento Sistémico	Definición de estrategias y creación de redes
Capacidad de negociación	Creación de redes y organizaciones
Trabajo en equipo/Liderazgo	Dirección y orientación/ Gerencia integral
Pragmatismo	Identificación de oportunidades
Originalidad	Capacidad de diferenciarse
Curiosidad	Investigación y desarrollo

En adelante, posiblemente se encontrarán importantes referencias sobre alguna de las características arriba indicadas.

FICHA TÉCNICA

Institución:	Universidad Metropolitana
Dependencia:	Centro de Iniciativas Emprendedoras
Director:	Prof. Xavier Figarella
Contacto electrónico:	xfigarella@unimet.edu.ve
Teléfonos:	240-3541 y 240-3542

► **Mireya Padrón de
Martín**

Licenciada en Psicología.
Coordinadora Académica y
Profesora de la asignatura
Desarrollo de Competencias.
Departamento de Desarrollo
Integral. Universidad
Metropolitana

Asignatura Desarrollo de Competencias Personales y su contribución a la Capacidad Emprendedora en la UNIMET

Escribir sobre la trayectoria de una asignatura en el ámbito de la Educación Superior, implica pasearse mental y documentalmente por el sendero transitado y detenerse a comprobar los momentos claves y aquellos elementos que la han distinguido a lo largo de su desarrollo.

Hablando de este recorrido, la asignatura Desarrollo de Competencias Personales se inicia hace siete (7) años, como una respuesta que ofrece un grupo de profesores del área de Desarrollo Humano a una necesidad manifiesta de estudiantes de los primeros semestres de la Universidad, señalada a su vez por profesores de diversas áreas del conocimiento de este nivel y sustentada por una investigación que sentó las bases de su diseño.

Se concibe en términos de “competencias” por considerarse este un concepto apropiado a los componentes académicos a incluir por ser: flexible, innovador en el ámbito universitario, utilizado reiteradamente en el ámbito laboral y estudiado ampliamente por autores y entidades de diversas partes del mundo. A través del incentivo de las competencias, se hace posible el trabajo intencional del docente sobre conocimientos, habilidades, actitudes y valores del estudiante en una forma integrada, que una vez puestos en práctica por éste, denotan un desempeño adecuado en situaciones o soluciones a problemas planteados.

Las competencias incluidas en el programa de la asignatura son de índole genérica, es decir, que pueden ser aplicadas a una variedad de tareas, circunstancias o áreas de conocimientos que apoyan tanto el rendimiento académico como el personal y laboral. Así mismo están relacionadas con procesos cognitivos superiores como son: la solución de problemas, la creatividad, la toma de decisiones, junto con las del trabajo en equipo, la comunicación, el autoconocimiento, la emprendeduría y la realización de proyectos. Esto ofrece un marco para el aprendizaje de competencias que según variadas investigaciones recientes se consideran acordes a las exigencias que debe enfrentar el hombre de hoy.

Como elemento esencial de una competencia, ésta debe ponerse en acción o ejecutarse, para lo cual se estimó como vía la realización de proyectos por parte de equipos de estudiantes. Proyectos que giren alrededor de una idea innovadora, partiendo de la detección de necesidades en su entorno y de la transformación de estas en un problema a delimitar, definir y resolver a través de una propuesta o ejecución de una solución viable, con estrategias y combinación de recursos, especificados en un plan de acción organizado, de calidad y con pertinencia.

Este proyecto de solución de problemas se ha transformado en el alma de la asignatura como un instrumento para el aprendizaje alrededor del cual se ubican los demás elementos de la misma. Es a través del proyecto donde estudiantes, profesores y saberes interactúan porque se crea un espacio para la discusión, el análisis crítico, la aplicación, la demostración, el descubrimiento y la comprobación de fortalezas y limitaciones. Es también donde se activa la transferencia de los contenidos teóricos y se ponen en juego las competencias que se desean estimular y otras que los alumnos, dada la naturaleza de cada idea, problema o propuesta, practican.

La capacidad emprendedora como tema de la materia es propiciada desde su abordaje teórico y desde el "modelaje", proporcionado por jóvenes emprendedores que son invitados para nutrir las clases con sus experiencias. Y es también en el proyecto donde se crean las condiciones para que el estudiante ponga en juego o inicie el aprendizaje de un Emprendedor, sea este de corte empresarial, social, cultural o personal, al conjugar los intereses personales y educativos con las competencias que ejecuta. En esta acción el alumno asume el riesgo de tomar iniciativas para llevar a la práctica en forma sostenida una idea innovadora y atractiva como oportunidad en el cambio, con objetivos claros y adecuadamente planificados, que produzca beneficios tanto para él como para un área o población.

Hasta el momento se han efectuado mil cien (1.100) proyectos que han sido expuestos durante cada semestre en forma de afiches y expresados a

través de un informe que elabora cada equipo. De esta manera la exposición de los proyectos que se ha presentado en trece (13) oportunidades, siendo un poderoso instrumento de difusión y promoción de la actividad emprendedora, cuya consolidación es hoy en día una muestra para la comunidad UNIMETANA y su entorno. Por medio de la misma se ofrece la oportunidad al estudiante de apreciar su trabajo, de comparar, establecer juicios de valor y analizar contenidos, ideas y oportunidades. También es una ocasión para poner en evidencia la proliferación de soluciones con carácter novedoso que emprende cada equipo en conjunción con sus profesores, dándole crédito al trabajo persistente, a la honestidad y a la responsabilidad como valores claves de esa actuación.

Una visión de la trayectoria seguida también obliga a detenerse ante los diferentes retos que ha significado la asignatura.

- En primer lugar, el diseñar y llevar a cabo una propuesta educativa diferente, centrada en contenidos y objetivos especialmente incorporados para la misma y bajo el modelo de competencias.

- En segundo lugar, la formación permanente de todos los profesores para el manejo profesional de cada competencia, continuando estos de forma entusiasta y comprometida con una labor en la que se cree y para la cual se está dispuesto a modificar cada elemento que en las sucesivas evaluaciones de la materia se consideran pertinentes.

- En tercer lugar, la búsqueda constante de oportunidades de mejora a través de la realización de numerosas investigaciones por parte de sus profesores, lo que ha permitido sustentar y enriquecer el proceso de enseñanza aprendizaje que se persigue.

- En cuarto lugar, el riesgo que implica exponer cada semestre a la opinión académica y a la de invitados especiales el trabajo realizado, apreciando en primera instancia el producto del esfuerzo del estudiante por presentar su propuesta de solución a un problema que para él, el profesor y un amplio sector, es valiosa.

- En quinto lugar, el sentar las bases para la generación de capacidad emprendedora en los estudiantes de la Universidad Metropolitana y mantener relaciones con los demás entes dedicados a esa misión.

También es oportuno como parte del camino transitado, reconocer el apoyo de varias dependencias de la Universidad y las personas que las representan, que han colaborado con nuestro trabajo, así como a los más de doscientos (200) jurados invitados, que con su aporte han propiciado un proceso de reflexión profunda de nuestra parte.

Al culminar este recorrido hasta la fecha, me complace afirmar que la intención cumplida ha sido la de crear un lugar en constante renovación, comprometido con la labor de despertar el valor de los sueños y de la posibilidad de llevarlos a cabo, con las herramientas del saber universitario y la ética del buen ciudadano; de propiciar la postura activa y la actitud investigativa como baluartes, fomentando el espíritu emprendedor como una forma de generar la autogestión del bienestar individual y colectivo.

Para finalizar, se expresa también el reto que ha significado la asignatura para actores importantes de la misma como son sus profesores, la Directora del Área Inicial y el Jefe del Departamento de Desarrollo Integral, como gerentes académicos bajo los cuales está adscrita.

Profesora Columba Gómez

(Directora del Área Inicial).

“Incorporar al Pensum de las carreras, la asignatura de Desarrollo de Competencias Personales como obligatoria, fue realmente un reto. Fue también un reto el diseño del programa de la asignatura, donde se deseaba incorporar un gran número de competencias que se consideraban indispensables para enfrentar en forma exitosa los estudios universitarios y que además iniciara el desarrollo del perfil del egresado unimetano.

Fue un reto que se comprendiera y aceptara que la asignatura respondía a los cambios que se estaban viviendo a nivel mundial, con relación a las destrezas y competencias que requiere un profesional. Fue un reto que el estudiante comprendiera la utilidad de

la asignatura y pudiera abrirse a la experiencia de estimular sus capacidades, para luego tener la habilidad de transferir los conocimientos y destrezas allí adquiridos a otros ámbitos tanto académicos como personales.

Y yo diría que el mayor de los retos fue consolidar un equipo de trabajo, constituido por un grupo de profesores, con diferente formación, motivaciones y experiencias, que estuviera dispuesto a enfrentar todos los retos anteriormente expuestos... y actualmente, después de 8 años, sigue siendo un reto mantener la asignatura a la vanguardia de los cambios constantes que se viven en el terreno educativo, como respuesta a las exigencias producto de los cambios sociales, culturales, económicos y políticos que se están gestando permanentemente”.

Profesora Maricarmen Lombao

(Jefe del Departamento de Desarrollo Integral).

“En mi caso, el reto fundamental ha sido el obtener credibilidad entre nuestros pares en cuanto a una asignatura que, si bien está centrada en el desarrollo integral del estudiante, elemento diferenciador de nuestros diseños curriculares y que marca la pauta a nivel mundial en cuanto a tendencias de vanguardia en educación universitaria, no obstante, internamente ha significado ocupar un espacio en dichos diseños, que pudiera estar ocupado por asignaturas de formación específica de las carreras.

Uno de los retos que nos ocupa actualmente es validar la esencia de la asignatura, atendiendo a la diversidad de estudiantes, lo que implica continuar innovando en estrategias y mecanismos que permitan cumplir con nuestro cometido. Esta tarea, no obstante, se disfruta, al igual que ha ocurrido con el diseño, evaluación y ajustes que en el tiempo ha venido experimentando la materia. Ha sido clave contar con un equipo de personas básicamente autodirigido, con gran calidad humana, solidez profesional, orientación al logro, y particularmente, dispuesto a continuar aprendiendo, experimentando y disfrutando de los cambios, lo cual se ha traducido en unos niveles de compromiso y responsabilidad a la altura del cometido por cumplir.

En cuanto a los estudiantes, el primer día de clases del semestre, el reto lo es todo; el último día, quedan la satisfacción y la expectativa”.

Profesora Sol Caldera

“Para mí ha representado un enriquecimiento continuo el poder guiar a los estudiantes que están en los primeros semestres de la universidad, a concretar sus ideas, a plasmarlas en un proyecto que les signifique materializar sus competencias y utilizar nuevos esquemas de aprendizaje. En este sentido, evidenciar sus esfuerzos para satisfacer necesidades de otros sectores de la sociedad a través de sus iniciativas”.

Profesora Carolina Martín

“Para mi Desarrollo de Competencias Personales ha significado esperanza. En medio de la crisis venezolana, los medios de comunicación publican a diario la apatía de los jóvenes venezolanos y su poco protagonismo en soluciones a la situación actual. Pero somos, quienes tenemos contacto con estos estudiantes, los que podemos apreciar que este país está lleno de TALENTO y que las sorpresas de una idea que marcará las pautas del quehacer científico, empresarial y social nos espera en una de las tantas entregas de nuestros proyectos... entonces llegamos al recinto universitario con la cara en alto y la mejor sonrisa porque sabemos que somos corresponsables de los futuros emprendedores, los más competentes y los menos apáticos.

Es allí donde la esperanza toma forma de asignatura, en un clima donde un equipo de profesionales inspiradores, generan las estrategias que garanticen el mejor desempeño de éstos jóvenes, que en un futuro no muy lejano pasarán a formar las líneas de los líderes de un país”.

Profesora Marianella Manzanares

“Al ser profesora de Desarrollo de Competencias Personales el mayor reto que se me ha presentado es lograr que mis estudiantes puedan demostrar las competencias necesarias para llevar a cabo un emprendimiento. Ha sido un reto diseñar actividades y dinámicas para lograr que los estudiantes aprendan a crear redes de comunicación y apoyo, a organizar-

se en equipos, que sepan resolver problemas de manera creativa, que aprendan que las mejores decisiones ameritan el esfuerzo de una observación y búsqueda sistemática de información en muchos aspectos del problema, que sigan un método para lograr las metas que se han propuesto.

Ha sido un reto transformar, lo que en principio fue un sueño, en un producto terminado con altos estándares de calidad en su diseño y en su posibilidad de ser llevado a cabo en el tiempo. Es una gran satisfacción ver que después de haber vivido los procesos que la asignatura propicia, los estudiantes demuestran ser, y se dan cuenta con orgullo de ello, que son cualitativamente más eficientes en el logro de sus metas”.

Profesora Alejandra Pardi

“Asumir el reto de facilitar esta asignatura ha significado el emprender diversos caminos donde la innovación y el cambio son la constante. Formar parte de la exitosa trayectoria (reconocimiento que hoy es interno y externo a la universidad) y desarrollo de esta asignatura, ha implicado asumir un gran compromiso con el aprendizaje personal y profesional, propio y de otros. Cada semestre, acompañar el proceso de observar el entorno, detectar necesidades y problemas para crear propuestas de solución a las mismas, se ha convertido en una cautivante tarea que danza al ritmo de la novedad de los grupos.

Por eso el proceso para desarrollar o potenciar las “competencias personales escogidas” es la esencia, la columna vertebral de este asunto. Todo esto constituye un gran compromiso... el de contribuir a la formación integral de los futuros líderes de nuestro país, los cuales deberán emprender proyectos que permitan el desarrollo económico, social y personal de quienes aquí vivimos”.

Profesora Jacqueline Caldera

“La materia Desarrollo de Competencias Personales ha sido un gran reto para mí, porque me ha permitido disfrutar y reaprender de los cometidos desafiantes de la asignatura. En ella, es imperativo alcanzar altos niveles de calidad, estableciendo procesos de innovación y creatividad constante, apun-

tando así al desarrollo de competencias permanentes en los estudiantes.

La formación por competencias permite la activación de conocimientos, la generación de destrezas y habilidades para aplicarlas y movilizarlas en situaciones reales y en diferentes contextos. No se trata de la búsqueda de conocimiento y capacidades aisladas, sino de la integración de recursos afectivos, cognitivos y sociales que contribuyan a generar emprendedores participes en el estudio de problemas, ideas y acciones, que los conviertan en verdaderos catalizadores del cambio”.

Profesora Milagros Pérez

“He tenido el privilegio de participar desde sus inicios en esta innovadora propuesta académica, crecer con ella ha sido un verdadero emprendimiento. Mi mayor reto,; un constante esfuerzo a nivel personal por desarrollar las competencias personales que queremos transmitir y modelar a nuestros alumnos, y ser parte activa de un equipo de trabajo que practica lo que enseña y se propone como meta tener un desempeño de indiscutible excelencia académica”.

Para ampliar esta información y cualquier otro requerimiento: _____

FICHA TÉCNICA

Institución: Universidad Metropolitana

Instancia: Dirección de Área Inicial

Dependencia: Departamento de Desarrollo Integral

Asignatura: Desarrollo de Competencias

Coordinación Académica: Prof. Mireya Padrón de Martín

Contacto electrónico: mpadron@unimet.edu.ve

Teléfonos: 240-3540

ÁMBITOS DE INTERÉS PARA REPLICAR LA EXPERIENCIA

- Instituciones de Educación Superior.
- Empresas de servicios de formación y adiestramiento.
- Corporaciones y en general grandes empresas.

Profesionalizando la Iniciativa Emprendedora a través de una asignatura de Formación Básica

Toda institución de Educación Superior se destaca por diferentes aspectos. Uno de ellos es el método de enseñanza, y en particular el de la Universidad Metropolitana se ha caracterizado por desarrollar habilidades y destrezas necesarias para el desarrollo profesional del estudiante, en congruencia con la misión educativa y con la realidad del país.

Tomando en cuenta la misión de la Universidad, la cual establece: "Formar profesionales reconocidos por su alto nivel ético, sólida formación integral, por su capacidad emprendedora, de liderazgo y de trabajo en equipo, con dominio de al menos un segundo idioma, y comprometidos con el desarrollo del sector productivo y de la sociedad en general", y conscientes de la importancia de continuar fomentando espacios académicos de aprendizaje cuyo inicio se da a través de Desarrollo de Competencias, en el año 2004 se crea la asignatura "Proyecto Emprendedor", con el objetivo de seguir potenciando en los estudiantes el desarrollo de su capacidad emprendedora.

Es así como la estrecha relación que existe entre Proyecto Emprendedor y Desarrollo de Competencias (siendo que existe además una prelación de esta última asignatura con respecto a la primera según se indica en el plan de estudios), se fundamenta esencialmente en su orientación hacia el estímulo y desarrollo de la capacidad emprendedora; aunque del mismo modo, la continuidad entre ambas establece una significativa diferencia respecto a las posibilidades de aplicación deliberada de conocimientos disciplinarios (dado el nivel de formación que dispone el estudiante en créditos cursados de su carrera, al momento de inscribir Proyecto Emprendedor), además del énfasis en la técnica de elaboración de Planes Estratégicos de Empresa.

Esta nueva cátedra, obligatoria en los planes de estudio de todas las carreras que se ofrecen en la Institución, es administrada por el Departamento de Didáctica, y da inicio en el semestre 2004-2005A (Octubre – Marzo), con dos secciones de treinta (30) alumnos cada una, pero que a la fecha implica siete (7) secciones con un promedio de treinta y cinco (35) estudiantes, para un total aproximado de doscientos

► **María Eugenia Bello**

Licenciada en Educación.
Coordinadora de la
Especialización en Gerencia
de Instituciones Educativas y
Profesora de la asignatura
Proyecto Emprendedor.
Universidad Metropolitana.

Jonathan Moreno

Sociólogo. Coordinador
Académico y Profesor de la
asignatura Proyecto
Emprendedor Universidad
Metropolitana

setenta (270) participantes por semestre. Se estima que a futuro serán atendidos cerca de ochocientos (800) estudiantes por periodo académico.

Programa de la asignatura

La asignatura ha sido concebida con el propósito de ampliar, en la oferta dirigida al estudiante, la oportunidad de utilizar diversas herramientas para emprender. En tal sentido, brinda al alumno la posibilidad de plantear en equipo (multidisciplinario) el desarrollo de un proyecto retador generado por sus propias convicciones, necesidades que aprecia en el entorno e intereses, siendo indispensable para ello la aplicación de conocimientos formales, la innovación y la búsqueda de resultados concretos, apoyándose en el marco del desarrollo de un Plan Estratégico de Empresa (PEE) que contenga aspectos universalmente aceptados.

A continuación se analizan y explican algunos aspectos más relevantes del programa, los cuales son tomados de manera textual del mismo.

- Como objetivo general se tiene: continuar con la labor académica de "Desarrollar Capacidad Emprendedora mediante la realización de un plan estratégico de empresa fundamentado en el conocimiento, produciendo planteamientos novedosos que en su aplicación, contribuyan a la resolución de problemas reales de la sociedad".
- Como objetivos específicos se tienen:
- Desarrollar un trabajo interdisciplinario mediante la aplicación, integración y articulación de conocimientos.
- Utilizar tecnología, herramientas y metodologías apropiadas como apoyo en la creación y desarrollo de un proyecto.
- Diseñar un plan estratégico de empresa utilizando la metodología de Aprendizaje Basado en Proyectos.

El programa está organizado en cinco (5) unidades cuyos contenidos a su vez se relacionan con las fases del proyecto a trabajar. En cada una de ellas se abordan los siguientes aspectos:

Unidad 1. Sensibilización hacia el emprendimiento y naturaleza del proyecto

Contenidos	Fases del Proyecto a trabajar
<ul style="list-style-type: none">• Sensibilización hacia el emprendimiento• Visión general y presentación de la asignatura• Plan Estratégico de Empresa: definición y estructura.	Fase Cero: Sensibilización hacia el emprendimiento y la actividad empresarial
<ul style="list-style-type: none">• Ideas y estrategias para el arranque de un proyecto• Tipos de idea para una nueva iniciativa empresarial.• Definición del producto o servicio, objeto de la iniciativa empresarial.	Primera Fase: Búsqueda, selección y evaluación de la idea, conformación de los equipos
<ul style="list-style-type: none">• Justificación del proyecto• Descripción general del proyecto• Alcance del proyecto• Objetivos del proyecto a corto, mediano y largo plazo• Identificación de ventajas competitivas y elementos distintivos• Identificación de fortalezas del equipo• Apoyos básicos para el desarrollo del proyecto	Segunda Fase: Establecimiento del marco general del desarrollo del Plan Estratégico de Empresa, en función de la naturaleza del proyecto: definición de objetivos, alcance del proyecto, apoyos necesarios (recursos), ventajas competitivas, fortalezas del equipo.

Unidad 2. Análisis del mercado

Contenidos	Fases del Proyecto a trabajar
<ul style="list-style-type: none">• Objetivos de la investigación de mercado• Tamaño• Consumo• Demanda potencial• Participación de los competidores	Tercera Fase: Investigación del mercado, estudio del mercado y estrategias de introducción al mercado
<ul style="list-style-type: none">• Estudio del mercado• Elaboración de instrumentos de recolección de información• Aplicación del instrumento• Análisis de los resultados• Políticas de distribución, promoción y precio	
<ul style="list-style-type: none">• Plan de introducción al mercado• Evaluación de los posibles clientes• Estudio de la competencia	

Unidad 3. Producción

Contenidos	Fases del Proyecto a trabajar
Producción del producto o servicio	Cuarta Fase: Diseño y especificaciones del proceso de producción e implantación de los sistemas de administración y control de la calidad.
<ul style="list-style-type: none">• Especificaciones del producto o servicio• Descripción del proceso de producción o prestación del servicio• Diagrama de flujo del proceso• Evaluación de la Tecnología• Descripción de los equipos e instalaciones• Requerimientos y especificaciones de materia prima	
<ul style="list-style-type: none">• Identificación de suplidores• Políticas de compras• Determinación de la capacidad instalada• Diseño y distribución de planta y oficinas• Procedimientos de control de calidad y mejora continua• Programa de producción• Introducción a los conceptos de Ecoeficiencia y Producción más Limpia	

Unidad 4. Organización y aspectos legales

Contenidos	Fases del Proyecto a trabajar
<ul style="list-style-type: none">• Estructura organizacional• Características de los tipos de organizaciones• Funciones específicas del personal• Selección y gestión de los recursos humanos• Aspectos legales	Quinta Fase: Definición de la estructura organizacional, recursos humanos y aspectos legales relacionados con el funcionamiento de la organización.

Unidad 5. Información económica financiera

Contenidos	Fases del Proyecto a trabajar
<ul style="list-style-type: none">• Cuantificación de la inversión inicial• Financiamiento• Costos y gastos• Capital Social• Estimación de Ventas• Determinación del umbral de rentabilidad empresarial.• Análisis de flujo de caja	Sexta Fase: Evaluación de factibilidad, en términos de la rentabilidad definida de acuerdo a un análisis económico financiero.

Unidad 6. Resumen ejecutivo y preparación de la presentación

Contenidos	Fases del Proyecto a trabajar
<ul style="list-style-type: none">• Plan de trabajo y resumen ejecutivo y preparación de la presentación• Presentaciones de proyectos	Séptima Fase: Preparación del plan de trabajo, del Resumen Ejecutivo y presentación del Plan Estratégico de Empresa

Ahora bien, para el logro de los objetivos de aprendizaje, se plantea un esquema metodológico sustentado en el aprender - haciendo, en el que profesores actúan como mediadores o facilitadores del emprendimiento, mediante la orientación técnica y estratégica dirigida a la elaboración del Plan Estratégico de Empresa (PEE), privilegiando el intercambio y evaluación o monitoreo constante del mismo, enfatizando siempre el carácter integral de la propuesta y la interrelación de las diferentes áreas que conforman la estructura del plan.

Por esta razón, la metodología que se sigue en esta asignatura es la del Aprendizaje Basado en Proyectos (ABPro), cuya principal característica es la facilidad de abordaje de problemas vinculados a la realidad, propiciando la aplicación de conocimientos en propuestas novedosas.

Plan de Evaluación

La evaluación se realiza de manera continua, asignando equitativamente los puntajes que se evalúan de forma individual (mediante informes, presentación técnica de la idea y desempeño observado) y los de forma grupal (mediante informes y presentaciones), aumentando así los incentivos para un esfuerzo sostenido a lo largo del semestre.

Es importante mencionar que en el diseño y ajuste del programa, han participado un grupo multidisciplinario de profesionales, quienes tienen diferentes áreas de formación académica, es decir, ingenieros, educadores, administradores, sociólogos, entre otras, así como también están adscritos a distintos departamentos y dependencias de la Universidad.

Conclusiones importantes

A partir de evaluaciones realizadas en la primera y segunda experiencia, se constata la cobertura de los objetivos previstos en cuanto a los contenidos trabajados y la práctica interdisciplinaria, en donde los estudiantes tuvieron que aplicar, integrar y articular conocimientos teóricos propios de su área de formación profesional. Resulta importante destacar la identificación, por parte de los mismos estudiantes, de sus propias capacidades y características emprendedoras durante la elaboración de los trabajos en sus diferentes niveles, lo que quiere decir que naturalmente en el equipo se organizaron de manera tal que cada uno aportaba una característica al equipo, cumplía un rol y era responsable de él.

Algunos aspectos considerados oportunidades de mejora en estas primeras experiencias son:

- Trabajar las ideas de negocio desde el principio del semestre, especialmente las generadas por los mismos estudiantes, de manera de poder evaluarlas y que se desarrollen las que realmente son factibles y vinculadas a la realidad.
- Hacer dinámicas de integración de grupo desde un inicio de la asignatura de manera que a la hora de conformar equipos este proceso sea tomado como algo natural, espontáneo y no obligatorio.
- Procurar que las aulas asignadas a esta cátedra, además de ser multimedia, que el mobiliario sea con mesas fáciles de movilizar y ajustar de acuerdo a la dinámica que se esté desarrollando en clase.

Para la tercera experiencia se ajustó el programa de acuerdo con el presentado anteriormente, se logró que muchas de las aulas sean multimedia y amplias para la realización de trabajos en grupo. Igualmente, durante esta experiencia al final del semestre se administró un instrumento para evaluar formalmente la asignatura, destacando los siguientes comentarios:

Respecto al mecanismo de evaluación:

- En esta materia tiene mucho más sentido las exposiciones, avances y actividades que evaluar con exámenes o pruebas
- Más número de entregas para mejorar el proyecto
- Considero que las evaluaciones ayudaron muchísimo a la comprensión de los contenidos de la materia
- Las asignaciones, en especial los avances, fueron de gran utilidad porque te daban feedback en cuanto a nuestro progreso en el proyecto

Cuando se les consulta por qué consideran que han aprendido, algunos de los comentarios más relevantes fueron los siguientes:

- Rompe con paradigmas de cómo hacer un proyecto y abre las expectativas de tener ideas frescas
- Porque pude culminar el proyecto que elaboraba y desde mi punto de vista es un proyecto muy factible
- Porque nos enseñaron a hacer un proyecto de empresa y además creamos una idea que nos podría servir de por vida
- Ya que me permitió adquirir destrezas y herramientas propias para la creación de actividades y proyectos emprendedores
- Porque la materia da ánimos para emprender cualquier proyecto, y no temerle al riesgo que ello conlleva

Se puede observar que los resultados arrojados en la evaluación que se viene realizando a la administración del programa de la asignatura "Proyecto Emprendedor", demuestran que la utilización de la metodología de enseñanza "Aprendizaje Basado en Proyectos" permite la mediación de contenidos académicos que son significativos para los estudiantes, los cuales son desarrollados a través de la implementación de un proyecto que se traduce en un Plan Estratégico de Empresa. Lo anterior se refuerza en una encuesta realizada a ciento treinta y siete (137) estudiantes que cursaron la asignatura, de los cuales un 74.4% estuvo "totalmente de acuerdo" o "de acuerdo" con la afirmación "descubrí lo importante de algunos conocimientos de mi carrera".

Insistimos en que la utilización del "Aprendizaje Basado en Proyectos", despierta en los alumnos un proceso de aprendizaje autónomo (aprender – haciendo), identificando los conocimientos que poseían y los que les hacían falta para el desarrollo del proyecto; pero es de importancia capital que el rol del profesor esté centrado en orientar y apoyar la construcción de ese aprendizaje.

Institucionalmente resulta conveniente destacar que la experiencia a la fecha a sido muy grata, ya que no sólo se fomentan procesos de aprendizaje activo y autónomo en los estudiantes, sino también se redimensiona el rol de los docentes, mucho más acorde con las demandas de una sociedad globalizada y del conocimiento. En este sentido, se hace manifiesta, abierta y públicamente, la inclinación por el uso de la metodología de Aprendizaje Basado en Proyectos en la Universidad Metropolitana, ya que los beneficios han sido palpables en el resulta-

Institución: Universidad Metropolitana
Facultad: Ciencias y Artes
Dependencia: Departamento de Didáctica
Asignatura: Proyecto Emprendedor
Coordinación Académica: Prof. Jonathan Moreno R.
Contacto electrónico: jomoreno@unimet.edu.ve
Teléfonos: 240-3510 / 240-3511 / 240-3512

ÁMBITOS DE INTERÉS PARA REPLICAR LA EXPERIENCIA

- Instituciones de Educación Superior.

Formación de empresas y desarrollo de la Capacidad Emprendedora: Preincubación con reconocimiento académico

La Universidad Metropolitana, en su empeño por la excelencia, ha continuado esforzándose por enriquecer su propuesta educativa hacia la formación integral de su estudiantado. Concebir desde su Misión el papel que asume como institución formadora de profesionales que reúnan las capacidades que el país requiere, es una demostración de este propósito.

En tal sentido, la apertura de una asignatura titulada "Formación de Empresas", es una de las respuestas a la necesidad de conformar las futuras generaciones de empresarios y empresas que toda sociedad necesita para producir riqueza y bienestar colectivo de forma ética y sostenible. Lógicamente, esta respuesta concreta, está sometida a un continuo proceso de mejora.

Para llevar adelante esta idea fue necesario un acuerdo entre la Dirección de Relaciones Educativas Universidad Empresa (que ha dado paso al Centro de Iniciativas Emprendedoras) y el Instituto de Investigaciones Sociales y Tecnológicas de Venezuela (INSOTEV), el cual contaba con una experiencia desarrollada en la Universidad Católica Andrés Bello. Es así como se crea el primer curso de Formación de Empresas en el año 1998, cuyo enfoque inicial giró en torno a la elaboración de un Plan de Negocios a lo largo de un semestre.

Luego de dos años de dictado de la asignatura, bajo esta modalidad, la misma pasa a ser asumida por el Instituto Internacional de Formación Empresarial (INFOEM), bajo la supervisión de la Dirección de Relaciones Educativas Universidad Empresa. Aplicando un nuevo enfoque, la asignatura se propone que el estudiante logre "vivenciar" (experimentar) lo que significa emprender un proyecto empresarial propio mediante la elaboración de un plan de negocios, partiendo de una valoración inicial de una oportunidad.

Para ello será importante discutir acerca de las condiciones del contexto país que justifican la formación de empresas como condición para la generación de riqueza (mejoras de la calidad de vida), así como la importancia de desarrollar capacidades in-

Xavier Figarella V.
Licenciado en Química.
Director del Centro de
Iniciativas Emprendedoras.
Profesor de la asignatura

Jonathan Moreno
Sociólogo. Coordinador
Académico y Profesor
de la asignatura
Proyecto Emprendedor
Universidad
Metropolitana

individuales y colectivas para responder a este reto. En otras palabras, en lo fundamental se hace énfasis en el “oficio del emprendedor” destacando las competencias y actividades que éste realiza.

En este sentido, trabajados los aspectos relacionados con la actitud individual del participante, se iniciaba con un enfoque eminentemente práctico alrededor de la experiencia, intereses y conocimientos del participante, la generación de ideas de negocio. Alrededor de estas se formarán equipos de trabajo multidisciplinarios y fueron empleados algunos instrumentos diseñados para tal fin. Lo anteriormente señalado implicó un cambio de nombre a “Formación de Empresas y Desarrollo de la Capacidad Emprendedora”, en donde queda explícita la presencia de esta nueva dimensión.

Es así como el principal objetivo, será “orientar la capacidad emprendedora de los participantes hacia el desarrollo de una propuesta de creación de empresa viable, sobre la base de un producto (bien o servicio) novedoso, sustentada además en el diseño de una estrategia competitiva”.

De esta forma se vislumbraba la necesidad de reemplazar el esquema de aprendizaje enfocado en el abordaje teórico en aula de la estructura de un Plan de Negocios, por un apoyo centrado en aspectos prácticos y con visión empresarial, alrededor de la maduración de la idea así como de aquellos planteamientos que permitiesen valorar la existencia de una oportunidad real. En líneas generales, con apoyo del INFOEM se inicia cierta actividad que hoy en día es propia del know how de la Preincubación de Empresas, desarrollado por el Servicio de Atención al Emprendedor.

En esta nueva etapa de la asignatura, se incorporan metodologías, técnicas y herramientas que van más allá de la guía de aspectos que definen el Plan de Negocios, seguidamente se logra poner en práctica la propuesta de “aprender – haciendo”, respecto a la formación empresarial y emprendedora en general. Esto significa que la evaluación, a partir de ese momento, se centra en los resultados que progresivamente van logrando alumnos en el

desarrollo de sus propuestas de empresas, así como también la validez y efectividad alcanzada con la estrategia pedagógica adoptada.

Un nuevo reenfoque. La asignatura como ambiente de preincubación

Desde luego que la experticia acumulada y las variantes realizadas en cada semestre a la asignatura “Formación de Empresas y Desarrollo de la Capacidad Emprendedora”, significó un incremento en la calidad de las propuestas en aspectos como la innovación, el pensamiento estratégico y la posibilidad real de materializar la misma; sin embargo, esto último no ha llegado a ocurrir en la práctica (al menos que se tenga conocimiento).

Con miras a propiciar un mayor acercamiento al momento de arranque de una experiencia empresarial tejida intencionalmente desde un espacio académico, se plantea adoptar un esquema de preincubación en el cual el desarrollo del talento individual se conjugue con la conceptualización estratégica y técnica de su propuesta; esto a partir de la identificación de un problema real, centrado en necesidades detectadas en un grupo de PyMES iniciando un proceso de análisis de información obtenida de fuentes directamente relacionadas con el problema, para posteriormente estar en capacidad de conceptualizar la estrategia, acciones y recursos que serán necesarios para llevarla a cabo.

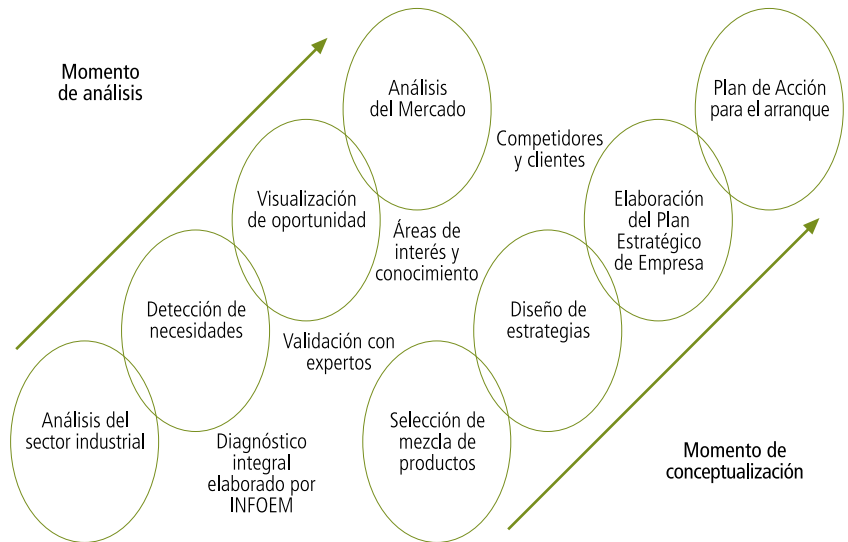
En el esquema que se muestra a continuación, se observa la secuencia de pasos que deben ser dados.

Resultados obtenidos en esta etapa mas reciente

Metrounitech, es el resultado de un proceso de preincubación en la asignatura de Formación de Empresas y Desarrollo de Capacidad Emprendedora. El producto logrado es un Plan Estratégico de Negocios para la creación de esta empresa de servicios en el área de desarrollo tecnológico de sistemas de información y gestión para PyMES ubicadas en la Zona Industrial de Filas de Mariche. ¿Por qué este mercado?, veamos los argumentos:

Esquema de Desarrollo del Proceso de Preincubación en la asignatura Proyecto Emprendedor

Fuente: Elaboración propia.



- En Venezuela, más del 90% de las empresas son PyMES.
 - La mayor parte de las PyMES presentan oportunidades de mejora en sus sistemas de gestión.
 - La Universidad Metropolitana, geográficamente, está ubicada cerca de la Zona Industrial Filas de Mariche.
 - La alianza INFOEM – UNIMET, con el auspicio del BID, desarrollan actualmente un Proyecto para la conformación de un Clusters de PyMES en dicha zona industrial.
- ¿Por qué servicios en el área de desarrollo tecnológico de software de gestión?, veamos los argumentos:

- Gracias al Proyecto para la conformación de un Clusters de PyMES, se dispuso de un diagnóstico integral de la zona industrial de Filas de Mariche.
- Toda esta información se puso a disposición de los estudiantes de la asignatura.
- En este diagnóstico integral, se especificaba la necesidad de las empresas de modernizar sus sistemas de información y gestión (entre otros elementos).
- Se cuenta además con un convenio de cooperación entre la empresa BFGP Ingenieros (representante de PEOPLE SOFT), y la Escuela de Ingeniería de Sistemas de la Universidad Metropolitana, lo que facilitó asesoría e información en materia de “software de gestión de clase mundial”.

Algunas reflexiones finales

a) Las aulas fueron reemplazadas por los “Hot Desk”. Las sesiones en su totalidad se llevaron a cabo en la sede del Centro de Iniciativas Emprendedoras (CIE), poniendo a disposición del grupo de estudiantes espacios físicos para reuniones y encuentros con especialistas, computadoras con acceso a Internet, teléfono y apoyo logístico.

b) El trabajo de campo sustituyó los exámenes y ejercicios en clase. La mayor parte de los hitos de la

evaluación lo constituyó el desempeño tenido durante el proceso de búsqueda de información, visita a la muestra de empresas seleccionadas, entre otras actividades de naturaleza práctica.

c) El marco conceptual trabajado fue fundamentalmente el requerido para el análisis del sector, mercado, producto y el diseño de estrategias.

d) La estrategia para el desarrollo del negocio toma en cuenta el aprovechamiento de los recursos disponibles en la Universidad (espacio físico, marca, talento humano, tecnología, entre otros).

e) La asesoría se convirtió en la acción principal del docente.

f) La clave será continuar el desarrollo del proyecto, para lo cual habrá que determinar las condiciones legales idóneas para ello.

Para ampliar esta información y cualquier otro requerimiento:

FICHA TÉCNICA

Institución: Universidad Metropolitana
 Dependencia: Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
 Asignatura: Formación de Empresas y Desarrollo de la Capacidad Emprendedora
 Persona contacto: Prof. Jonathan Moreno R.
 Contacto electrónico: jomoreno@unimet.edu.ve
 Teléfonos: 240-3510 / 240-3511 / 240-3512

ÁMBITOS DE INTERÉS PARA REPLICAR LA EXPERIENCIA
 • Instituciones de Educación Superior.

► **Mario E. Eugui Adrianza**
Licenciado en Administración.
Director de la Escuela de
Gerencia de Facultad de
Ciencias Económicas y
Sociales de la Universidad
Metropolitana.

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales: instancia abierta al aprendizaje emprendedor

¿El facilismo de la comodidad o la proactividad emprendedora de la vocación de hacer?

Vivimos y actuamos en el mundo intangible, pero muy real, de los valores o el de su polaridad negativa: los antivalores. Este proceso dilemático busca y tiende, a través de variados procesos entrópico-negativos, a la búsqueda de sucesivos puntos de dinámico equilibrio que permitan incidir positivamente sobre la eficacia o producto social de sociedades, instituciones o personas.

Por analogía o similitud, comparo a los valores como las células vivientes que oxigenan, alientan y dan vida al cuerpo moral y espiritual en relación a las diversas dimensiones culturales, llámense estas personas, grupos, instituciones o sociedades. Los valores son la idea-fuerza que le inyecta vida al proceso de discernimiento-decisión y motiva la energía ejecutora del ser humano hacia la realización personal y colectiva. La cadena del mundo académico de la Educación Superior: conocimientos-capacidades-valores, está indisolublemente vinculada. La interacción entre los tres factores y la complejidad del entorno a considerar, establecen la calidad y valor agregado aproximado y resultante, asociado al valor superior de cada uno. Sin embargo, es el eslabón de los valores y la ética el que genera una dirección donde los lazos de confianza toman consistencia de perdurabilidad y sana sustentabilidad ante cualquier transacción derivada de la cadena.

Marchar al ritmo de la innovación y su determinante incidencia en los acelerados cambios globales y locales, está distante de ser una fórmula cómoda o fácil. Requiere de la utilización consciente de una voluntad abierta al cambio y de un permanente propósito por dismantelar y desapegarnos de aquellos conocimientos "paradigmáticos" o de "llave en mano" que tan sutil y fuertemente se adhieren y aferran a nuestros modos de pensar. Es esencial que conscientemente luchemos por evitar la rigidez y la "parálisis paradigmática", así como el devastador pensamiento de creernos poseedores de la verdad.

Se torna indispensable atrevernos a explorar más allá de las fronteras de nuestros umbrales de comodidad. Algunos pensarán que existen enemigos de mayor calibre que aquellos asociados a la búsqueda de la verdad dentro de los umbrales de la comodidad. Podría ser cierto, ya que entre un ramillete de aquilatados antivalores la relativa comparación por conocer y establecer el impacto potencial o real que cada uno posee, nos llevará a la indudable conclusión de su naturaleza nociva.

El deterioro del comportamiento ético y la casi ostentosa y prepotente presencia de la corrupción global general y latinoamericana, a nivel más específico, son claros ejemplos de la imperativa necesidad de fortalecer el Capital Social en naciones, instituciones y personas. El peligro de los que ponen excesivo peso en el valor de la comodidad y el creerse inmune a la dinámica circundante, es obvio. La comodidad como un bien intermedio o instrumental, tiende a reemplazar las aspiraciones escatológicas existenciales por un bien intermedio confundiendo la jerarquía de los valores; adormeciendo los talentos o capacidades; manteniendo el potencial creativo bajo la anestesia de un agradable letargo y generando espejismos y sensaciones de estar en el camino óptimo con poco o ningún esfuerzo.

La positiva diferencia que presentan los productos académicos y proyectos de variada naturaleza de la Universidad Metropolitana, tienen como referencia vertebral el espíritu de los valores fundacionales eminentemente emprendedores de la institución. La mayor fortaleza es el patrimonio de los valores intrínsecos inmersos en la cultura. La verdadera vitalidad de sus valores reside en la unidad y cohesión que las variadas e incontables decisiones y actividades son modeladas por el conjunto de sus integrantes.

FACES: ¿Cuál rumbo tomar?

El imperativo de una educación abierta hacia una actitud de valorar y comprometerse con el necesario camino de aprender a aprender para emprender, forma parte -desde un inicio- de una manera de

pensar y hacer gestión en FACES. La tarea inicial de conformar e integrar los equipos de trabajo, ha comprendido y comprende actualmente un prioritario esfuerzo por aprender nuevas y mejores prácticas manteniendo la cohesión y unidad de alcanzar los diversos objetivos departamentales (Planificación y Gerencia, Finanzas, Contabilidad e Instituciones Financieras, Economía y Mercadeo) y los asociados a las Escuelas de Ciencias Administrativas, Economía Empresarial y Contaduría.

La orientación de sus diplomados (Ingeniería Financiera, Mercadeo, Gerencia y Globalización y Administración, Gerencia y Capacidad Emprendedora) está dirigida hacia el desarrollo de capacidades funcionales y emprendedoras. Diversas materias claves a la profesión de Ciencias Administrativas (Negociación, Toma de Decisiones Gerenciales, Procesos Gerenciales, Planificación de Mercadeo, Lanzamiento de Nuevos Productos -Cátedra UNIMET-P&G-, Formación de Empresas y Desarrollo de la Capacidad Emprendedora, etc.) estimulan el desarrollo de diversas competencias y entre estas, las asociadas al emprendimiento.

La Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FACES), desde su creación, ha sido receptora de un número importante de estudiantes con inquietud de cristalizar sus sueños con la sana ambición de realizarse personal, profesional y empresarialmente. FACES ha insistido en cumplir con el esencial papel de "incubar" y desarrollar conocimientos, capacidades y valores que permitan servir de plataforma instrumental a las aspiraciones de sus egresados. El Decano José Ángel Velásquez, alineando los planes a corto y mediano plazo con el modelo de estudios promovidos institucionalmente, inició el trabajo de dirigir la Reforma de los Planes de Estudios de Ciencias Administrativas -REFPECA-. Conjuntamente con el equipo de gestión académica, el cuerpo docente, estudiantes y el personal de apoyo en general, paulatinamente se fue generando la sinergia necesaria, requerida para racionalizar y consolidar matricialmente la estructura organizacional, estudiar y mejorar los planes de estudios, así como los procesos

académicos a fin de motivar la formación y desarrollo del equipo académico hacia un tercer nivel y al doctorado, para lograr construir una plataforma que permita un mejoramiento continuo en el logro de la excelencia académica. La calidad del experimentado cuerpo docente ha sido base fundamental para lograr los meritorios niveles académicos de nuestros estudiantes y egresados.

Concibiendo los planes de estudios de nuestras carreras como sistemas abiertos al aporte suministrado por diversas áreas académicas de la Unimet, debemos manifestar el importante valor agregado del área inicial a la formación de competencias que apoyan el desarrollo de útiles destrezas emprendedoras; el área cuantitativa, con cálculos y estadísticas, herramientas básicas para el desarrollo en la capacidad racional de pensar; el área de humanidades, cantera de valores y análisis a nivel significativo de la dimensión humana; el área social, donde se prepara para la comprensión y concientización de la responsabilidad social de nuestros estudiantes en la prestación de servicios comunitarios; y el área de idiomas modernos, añadiendo un valor indispensable al curriculum vitae a ser ofertado al mercado laboral por nuestros egresados, como una realidad de la demanda global, la cual necesariamente exige un segundo idioma.

Hablar de emprendeduría necesariamente debemos mencionar a Xavier Figarella, Francisco Rodríguez y Jonathan Moreno de la Dirección de Relaciones con Empresas de la UNIMET y al Instituto de Formación Empresarial (INFOEM) respectivamente, quienes con su perseverante apoyo a la Facultad y a Gilberto Marvez en el Diplomado de Administración, Gerencia y Capacidad Emprendedora, han sido y serán aliados para continuar consolidando, con su experiencia y valioso aporte, a los diversos proyectos que a nivel nacional e internacional se irán cristalizando a corto y mediano plazo en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FACES).

Para ampliar esta información y cualquier otro requerimiento: _____

FICHA TÉCNICA

Institución: _____ Universidad Metropolitana

Facultad: _____ Ciencias Económicas y Sociales

Dependencia: _____ Escuela de Gerencia

Director: Prof. Mario E. Eugui Adrianza

Contacto electrónico: _____ meugui@unimet.edu.ve

Teléfonos: _____

ÁMBITOS DE INTERÉS PARA REPLICAR LA EXPERIENCIA
• Instituciones de Educación Superior.

“Seremprendedor”: ¿Cómo insuflar el espíritu emprendedor desde el preescolar hasta la universidad?

En el año 2001, unen esfuerzos en la Universidad Metropolitana el Vicerrectorado Académico, el Grupo INESTED Internacional y el INFOEM, para dar vida al Proyecto “Seremprendedor”. Estas tres organizaciones constituyen a partir de ese momento un equipo de trabajo integrado por José Roberto Bello, Jacqueline Caldera, Rafael Rivero, Milagros Pérez, Mario Szcurek, Abraham Zaclaman, Francisco Rodríguez, Jonathan Moreno y Mónica Palacios. Éste asume la tarea de definir los lineamientos teóricos y operativos del nuevo proyecto y la responsabilidad de ponerlo en marcha. Desde sus inicios “Seremprendedor” se define como promotor del desarrollo del espíritu emprendedor dentro del sistema educativo del país, desde el preescolar hasta la universidad.

Los propósitos que lo guían son:

- Fomentar el espíritu emprendedor en los niveles educativos de preescolar, básica, diversificado y universitario, promoviendo experiencias participativas de aprendizaje emprendedor, en y desde el aula.
- Estimular el desarrollo de competencias personales en los docentes y alumnos para que participen en soluciones innovadoras a las situaciones que se presentan en su entorno

El diseño de la propuesta Seremprendedor

Dos componentes esenciales integran el modelo conceptual que sirve de base a esta propuesta. En primer lugar, el desarrollo de competencias personales que estimulen el surgimiento del “Espíritu Emprendedor”, entendido como, el logro progresivo dentro del aula y en la institución educativa, de capacidades que se convierten en competencias para la generación de bienestar, a través de actividades llevadas a cabo por docentes y alumnos con apoyo de la institución educativa.

En segundo lugar, el estimular los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para la planificación, organización, implantación, evaluación y se-

Milagros Pérez

Socióloga. Profesora adscrita al Departamento de Desarrollo Integral.

guimiento de las acciones emprendidas. A esto lo llamamos Método POIES.

Se definieron ocho (8) competencias fundamentales para “Seremprendedor”, estas son:

- Ser perseverante.
- Ser modelo.
- Ser creativo.
- Ser responsable.
- Ser flexible.
- Ser pragmático.
- Ser sistémico.
- Ser oportuno

En el transcurso de los módulos se desarrollan estos dos ejes conceptuales y el trabajo con las competencias emprendedoras, complementado con herramientas necesarias para estimular y propiciar el surgimiento de iniciativas emprendedoras: juegos y simulaciones, toma de decisiones y trabajo en equipo, etc.

“Seremprendedor” se define entonces como el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que puede desarrollar una persona para generar, desenvolver, mantener, documentar y cerrar iniciativas relacionadas con la creación de bienestar y prosperidad (intelectual, económica, personal y social) tanto para ella como para su entorno.

Se diseña un Programa para ser desarrollado durante el año escolar y este se estructura en tres etapas:

1. Formación de los docentes, organizada en módulos (160 horas) impartidos de manera intensiva, en un fin de semana, una vez al mes.
2. Transferencia de lo aprendido a los alumnos en las escuelas. Ello se realiza de manera paralela a la formación del docente, es la “tarea” que ellos se llevan a sus escuelas, al cierre de cada módulo y deben reportar sus resultados al comienzo del módulo siguiente.
3. Desarrollo y presentación de las Experiencias Emprendedoras que deben surgir de los alumnos, como fruto del trabajo de los docentes a lo largo de su formación.

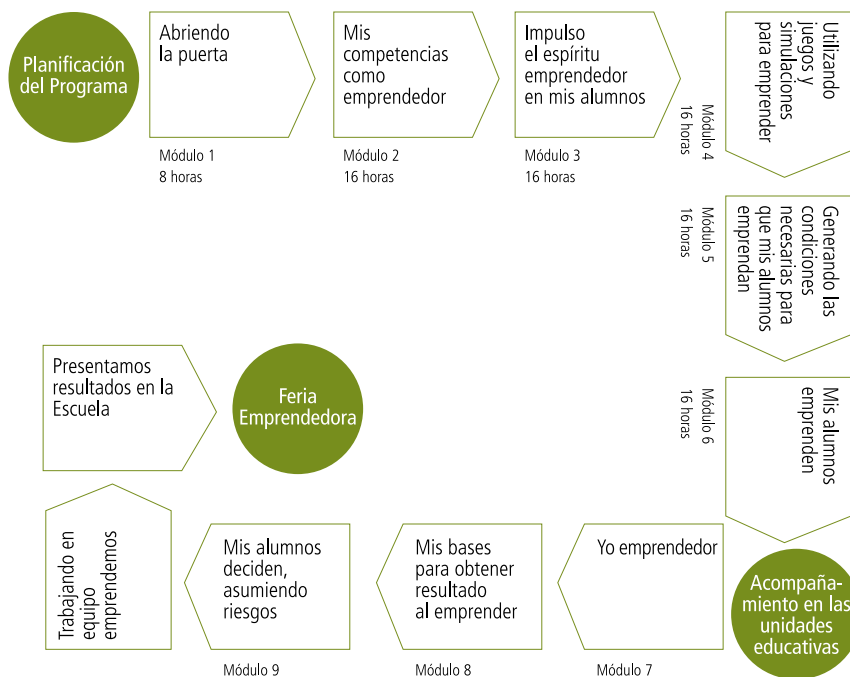
En “Seremprendedor”, se establece claramente como uno de sus objetivos, la formación del docente en competencias emprendedoras. Sin embargo, el logro de este objetivo es sólo un medio para alcanzar el propósito fundamental: infundir el “Espíritu Emprendedor” en los alumnos y en la comunidad educativa permitiendo que este se muestre en el surgimiento de iniciativas emprendedoras en la institución. El proceso de transferencia maestro-alumno se vuelve entonces esencial en la metodología del programa, como parte del “hacer”, que nos permite llegar al “emprender”.

El programa no termina con el proceso formativo. Acompañamos, a través de varios meses de apoyo y seguimiento en las escuelas, la gestación, preparación y presentación de iniciativas emprendedoras. Estas se vuelven esenciales, como muestra del desarrollo del espíritu emprendedor en la escuela y son un requisito para la culminación del programa por parte del docente.

La implantación del Programa

En julio del 2002, terminado el diseño del Programa, se decide comenzar a trabajar a nivel de Escuela Básica. Para ello se elaboran estrategias para iniciar la primera cohorte de docentes. El paso inicial fue contactar unidades educativas públicas y privadas para ofrecer un programa de formación con las siguientes características:

- Programa a 10 años.
- Involucra instituciones educativas públicas y privadas
- Forma a docentes y alumnos en el ser, el hacer y el emprender.
- Apoya a los docentes en el inicio de las experiencias emprendedoras y proporciona soporte técnico para su desarrollo y mantenimiento.
- Genera iniciativas emprendedoras a partir del currículum formal y de actividades extra-curriculares.
- Involucra a la comunidad educativa y su entorno social.



- Favorece el intercambio de información y de experiencias entre las escuelas participantes.
- Propicia la Feria Emprendedora.
- Ofrece un Diplomado a los docentes participantes.
- Se evalúa en forma permanente.
- Crece gradualmente en cobertura y calidad.

Las unidades educativas interesadas en participar deben:

- Proponer participantes para la selección.
- Apoyar el programa de formación de los docentes otorgando los permisos requeridos.
- Colaborar con el seguimiento del programa y garantizar la continuidad del programa en el plantel.
- Favorecer la creación de experiencias emprendedoras a nivel de todo el plantel.

El perfil requerido del docente incluye:

- Trabajar como personal fijo en la Unidad Educativa seleccionada para formar parte del programa.
- Ser docente en la primera o segunda etapa de Educación Básica.
- Tener un grupo de alumnos asignados.
- Disponibilidad para asistir a la formación, de acuerdo al cronograma establecido por el programa.
- Estar dispuesto acompañar a sus alumnos en la creación, desarrollo y cierre de las iniciativas emprendedoras.

“Seremprendedor”, inicia sus actividades de formación en octubre del 2002 en la Universidad Metropolitana, con diez y ocho (18) docentes participantes, pertenecientes a siete (7) unidades educativas de la Zona Metropolitana y un equipo facilitador, integrado por varias de las personas que habían participado en la gestación y diseño del Programa.

Aprendizajes y resultados de interés

A medida que se desarrolla el Programa, se generan aprendizajes que han mejorado o complementado el diseño original. A continuación se puntualizan los más relevantes:

- Un factor muy importante para asegurar la continuidad de “Seremprendedor” en las escuelas y el éxito y mantenimiento de las iniciativas emprendedoras, es tener el apoyo del Director de la Escuela. Hemos diseñado una jornada de sensibilización donde reunimos a los docentes de las escuelas participantes para que se conozcan y se familiaricen con la filosofía de “Seremprendedor”.
- El cronograma pautado para la etapa de formación resultó ser muy largo en el tiempo, ello dificulta la participación de los docentes y dejaba poco tiempo para culminar las iniciativas en el año escolar. Para la tercera cohorte se programó un cronograma de dos módulos por mes, lo cual permitió al docente terminar en el mes de enero y poder trabajar las iniciativas en el resto del año escolar.
- La necesidad de vincular el currículo nacional educativo con el Programa se puso de manifiesto a lo largo de la primera formación. Para ello se incluyó un módulo cuya finalidad es involucrar a los actores educativos en el

Programa de Formación, compuesto de tres etapas:

I Etapa

Formación de los docentes, comprendida por 9 módulos con una duración de 5 meses

II Etapa

Transferencia de lo aprendido por los docentes a su grupo de alumnos en el aula, con una duración de 4 a 5 meses

III Etapa

Presentación de las experiencias emprendedoras, como resultado de todo el proceso de formación



Proyecto Pedagógico de Aula, en el Proyecto Pedagógico de Plantel y en el Proyecto Educativo Integral Comunitario”.

- Todos los módulos han sido cuidadosamente revisados y rediseñados, tomando en cuenta sugerencias y el resultado de las evaluaciones de los docentes.
- La etapa de apoyo y seguimiento a los docentes en la escuela es un aspecto novedoso de este programa. La variedad de iniciativas y la diversidad en los alumnos así como las características de cada escuela ha requerido de un trabajo flexible y creativo en el aspecto metodológico, generándose estrategias e instrumentos para esto.
- La dispersión geográfica de las escuelas y la disponibilidad de tiempo del equipo ha sido obstáculo para el seguimiento y apoyo de los maestros en las escuelas. Desde octubre de 2005 planificamos vincular estudiantes de la Unimet al programa “Ser emprendedor” y se incluyó en la oferta de Proyectos para las Prácticas Profesionales Sociales, Proyecto “Ser emprendedor”; en el semestre 2005-06B se abrió la materia y actualmente contamos con trece (13) estudiantes que están apoyando a los maestros y ayudando en la etapa de seguimiento e implementación de la feria emprendedora.
- El Programa “Ser emprendedor” ha sido apoyado económicamente por la UNIMET e INESTED, pero desde los inicios en la fase de operacionalización se incluyó, como uno de los pasos, presentar el programa a futuros

patrocinantes para asegurar el financiamiento, por ello se hizo una estimación inicial de costos que se pudiesen presentar a posibles patrocinantes. Esto no se ha logrado, reconocemos aquí una oportunidad de mejora y para ello se decidió en el 2005 crear una Organización No Gubernamental, que nos permita tener una estructura organizativa y facilitar la búsqueda de financiamiento.

Han transcurrido cuatro años. Tres cohortes han pasado por “Ser emprendedor” para un total de cuarenta y cinco (45) docentes pertenecientes a dieciséis (16) escuelas, nueve (9) públicas y siete (7) privadas. Del primer grupo de docentes participantes, un total de trece (13) culminaron el Diplomado. Actualmente se hace seguimiento a veintisiete (27) docentes pertenecientes a la segunda¹ y tercera cohorte en sus escuelas. Ellos, junto con sus alumnos, desarrollan y acompañan iniciativas emprendedoras para mejorar la comunidad y su entorno.

Algunas iniciativas emprendedoras que se han propuesto y desarrollado en las escuelas son:

- Creación de una sala de juegos (alumnos de 6to. grado).
- Patrulla de mantenimiento (alumnos de 6to. grado).
- Club de intercambio de textos escolares (alumnos de 3er. grado).
- Rescate del comedor escolar (toda la escuela).
- Taller de dictado (alumnos de 1er. grado).
- Los buscadores (alumnos de 3er. grado).
- Búsqueda de la inteligencia (alumnos de 6to. grado).
- Creación de la biblioteca de aula y círculo de lectores (alumnos de 6to. grado).
- Creación de la guía de manualidades (alumnos de 6to. grado).

Es difícil describir el impacto de un programa como este solo a través números de maestros y es-

¹ La primera cohorte no termina en el tiempo previsto debido a los sucesos políticos de diciembre del 2002, lo que trajo inconvenientes operativos para la segunda.

cuelas o listas de iniciativas, por ello hemos querido transcribir aquí parte del discurso de grado del primer grupo del Diplomado de "Seremprendedor". A través de sus palabras se aprecia mucho mejor la naturaleza de lo logrado:

... *En septiembre del 2002 cuando llegamos a este recinto por vez primera nos preguntaron ¿Cómo insuflar el espíritu emprendedor en los alumnos?... pero cuando difícil nos resultó entender y poner en práctica esto.*

... *El viejo paradigma de que el maestro todo lo puede, todo lo debe hacer, nos tenía invadidas las entrañas y a lo largo de un año fuimos poco a poco, desprendiéndonos de ese estigma que provocaba el que viéramos a nuestros alumnos como incapaces de crear, como incapaces de emprender y considerarnos a nosotras mismas como la imprescindible muleta que no se puede dejar a un lado.*

.... *¿Y cómo logramos convertirnos en ese instrumento que permite que muchos educandos generen ideas perdurables en el tiempo?. La experiencia vivida en los módulos fue llevada paulatinamente a cada una de las aulas que teníamos bajo nuestra responsabilidad. Los resultados: simplemente maravillosos. Se demostró, una vez más, que los alumnos son un diamante en bruto y que simplemente necesitan el joyero, el insuflador que le permita relucir todas sus capacidades emprendedoras y llevar a cabo ideas que los hará sentirse orgullosos de ellos mismos y de la institución a la cual pertenecen...*

(Euridice Guaramato, 2003)

"Seremprendedor" es ya una Organización No Gubernamental, auspiciada por Universidad Metropolitana, el Instituto Internacional de Formación Empresarial y el Grupo Inested Internacional, cuyo principal objetivo es fomentar el espíritu emprendedor en el sistema educativo venezolano, para generar una cultura emprendedora en nuestra sociedad desde el preescolar hasta la universidad.

Como ONG, nuestros planes inmediatos se orientan hacia:

- Proseguir con la ejecución del Programa "Seremprendedor" y estrechar la colaboración entre este y la formación académica del estudiante universitario, ofreciendo la posibilidad que cumplan con el Servicio Comunitario obligatorio siendo partes de este proyecto.
 - Promover la divulgación de iniciativas emprendedoras a través del intercambio y la retroalimentación, propiciando redes escolares emprendedoras.
 - Elaborar y presentar proyectos con la finalidad de lograr financiamiento para la Organización. Así, en este año iniciaremos la cohorte 2006 - 2007 en octubre, y se realizará la Feria Emprendedora.
-

Esperamos pues, continuar y expandir la labor de "Seremprendedor", promoviendo y desarrollando el espíritu emprendedor docentes y estudiantes, con miras a una transformación de la educación venezolana y su entorno.

Para ampliar esta información y cualquier otro requerimiento:

FICHA TÉCNICA	Instituciones: Universidad Metropolitana, Grupo Inested Internacional e Instituto Internacional de Formación Empresarial.
Dependencia:	Departamento de Desarrollo Integral
Persona contacto:	Prof. Milagros Pérez
Contacto electrónico:	miperez@unimet.edu.ve
Teléfonos:	240-3540 y 730-9753

ÁMBITOS DE INTERÉS PARA REPLICAR LA EXPERIENCIA

- Planteles educativos privados y públicos.
 - Empresas, fundaciones y demás organizaciones interesadas en apoyar como patrocinantes.
-

Rosalind Greaves de Pulido

Socióloga. Responsable de la Dirección de Formación Social de la Universidad Metropolitana.

Una sociedad emprendedora, uno de los pre-requisitos para lograr desarrollo humano sostenible

No hay duda que existe relación entre la capacidad emprendedora de una población y las posibilidades de procurarse los medios para su progreso y desarrollo más allá de la sobrevivencia. Poseer capacidad emprendedora permitirá a una población asumir conductas proactivas en los diversos ámbitos del quehacer humano, en el económico, el político y en el cultural ideológico.

En el económico, es decir en la relación que establecen los hombres entre si y con la naturaleza que les permite el aprovechamiento de los recursos naturales, su transformación en productos utilizables por el hombre, su distribución, acumulación e intercambio. En el político, referido a las relaciones que se establecen entre los hombres con miras a la vida en común, la convivencia dentro de una organización social, el establecimiento de objetivos compartidos y los medios para lograrlos. Y en el cultural ideológico, que comprende el conjunto de ideas, representaciones sociales, actitudes y modos de comportamiento ante el mundo, la sociedad, el hombre, la política, la economía, así como las normas y leyes para reglamentar el funcionamiento de la sociedad.

Más allá de la concepción de la capacidad emprendedora vista como un atributo individual, necesaria para emprender cualquier tipo de empresa, me refiero a esa capacidad emprendedora que deberá fomentarse entre todos los sectores de nuestra población, hasta que llegue a formar parte de nuestra cultura como pueblo y que contribuya a enfrentar, en conjunto, los profundos cambios y transformaciones que nuestra sociedad venezolana requiere para incorporarse a lo que hoy se define como desarrollo humano sostenible.

Sin embargo, tener una cultura emprendedora no es suficiente para vencer los obstáculos estructurales y culturales que enfrenta la sociedad venezolana. Se requiere además de una población con un profundo sentido ético, consciente de sus derechos, donde los valores de respeto a la dignidad de los seres humanos, la justicia social, la solidaridad y la responsabilidad sean centrales y compartidos y

no constituyan solamente lemas utilizados cuando resultan convenientes a la situación.

Los obstáculos estructurales y culturales para el desarrollo son en la actualidad, con relativas pocas variaciones, casi los mismos que enfrentaban hace 50 años nuestros padres y abuelos. Uno de los obstáculos culturales más significativos es la resistencia a cambios. Para vencer estos se requiere de líderes emprendedores y sobre todo éticos que puedan dibujar, conjuntamente con la población, una imagen deseable de sociedad donde todos los sectores estén igualmente incluidos, donde la consideración del bien común sea central.

Es importante además, que la población sea capaz de plasmar esos sueños en ideas y proyectos concretos y realizables, que esté dispuesta arriesgar y a innovar caminos y procesos. Indispensable es dejar de lado la pasividad y actuar proactivamente. Una población convencida de que la capacidad para generar cambios profundos y permanentes está dentro de si misma y no depende de terceros, sino de la activación de sus propios resortes internos. Una población que pueda ser perseverante y persistente en sus propósitos, dispuesta a aprender de los tropiezos del pasado y con capacidad de detectar nuevas oportunidades. En síntesis, una población emprendedora.

El emprendedor social y el emprendedor empresario

Uno de los propósitos de la educación en países como Venezuela, debería ser fortalecer todos los elementos que puedan coadyuvar a la formación de capacidades emprendedoras en su población. Gran parte de esta responsabilidad recae en las universidades.

La Universidad Metropolitana se ha comprometido a fondo con ese objetivo; no en la formación de un emprendedor con visión individualista, sino de un emprendedor con un claro sentido social, de su responsabilidad frente a su entorno y acerca del impacto que tienen sus acciones en otros hoy y para las futuras generaciones.

Se trata en la Unimet de la formación de emprendedores socialmente responsables que en el futuro puedan ser tanto emprendedores sociales, orientados a lograr transformaciones positivas en las condiciones de su sociedad o comunidad, o en emprendedores empresarios, promotores o creadores de empresas cuyo objetivo sea generar riqueza, obtener ganancia económica por interés individual o colectivo.

El emprendedor social y el emprendedor empresario comparten las características y competencias comunes en los emprendedores: son visionarios, innovadores, perseverantes, arriesgados, capaces de soñar y de concretar sus ideas y plasmarlas en acciones. Sin embargo, tienen también diferencias que pueden basarse en diferentes intereses, motivaciones, valores y objetivos por lograr.

De forma simple, podría adelantarse como hipótesis que la motivación del emprendedor empresario es principalmente económica, producir riqueza para si mismo o para si y sus asociados mediante la satisfacción de necesidades sociales, conscientes o motivadas, en una población dada.

En el emprendedor social es principalmente lograr un cambio social. Se trata de personas cuyo objetivo es transformar una realidad, es impulsar un cambio que beneficie a otros. Esos otros pueden ser niños, mujeres, hombres, familias, ancianos, comunidades, regiones y hasta países. Los cambios pueden referirse a la mejora de la calidad de vida de personas en cuanto a educación, salud, empleo, vivienda, seguridad social y ambiente. A la rehabilitación de discapacitados, a la prevención de la criminalidad o del consumo de drogas, entre otros. Igualmente dirigirse a la búsqueda de cambios políticos orientados a obtener justicia social, a promover organización, participación e incorporación de los sectores de población excluidos.

El emprendedor social "modifica la capacidad de actuación de la sociedad", según Peter Druker. El emprendedor social se ve a si mismo como un agente de cambio de las condiciones de otros en los ámbitos económico, social, político o cultural. El

emprendedor empresario se ve a si mismo principalmente como un agente económico que puede tener repercusiones sociales.

El emprendedor social se involucra en proyectos para alcanzar metas sociales. Se trata de individuos o grupos de ciudadanos que hacen frente a diversidad de problemas que los gobiernos y las instituciones existentes no están atendiendo o lo hacen insuficientemente.

Si bien se observan diferencias entre emprendedores sociales y emprendedores empresarios, ambos deben tener elementos característicos del otro. El emprendedor social tiene que ser empresario en el sentido en que lo que emprenda debe asegurar su sostenibilidad en el tiempo, y la gestión, si bien no tiene ánimo de lucro, no debe tener pérdidas. Del otro lado, hoy no se concibe un empresario que no tome en cuenta el bien común, un empresario que desconozca su responsabilidad social, sin un claro compromiso con sus trabajadores, con sus clientes, consumidores o usuarios, con sus proveedores, accionistas y especialmente con su entorno y con la sociedad en general.

Surgimiento del Sector Ciudadano

Iniciativas sociales han existido siempre, pero la diferencia hoy es que se trata de un movimiento de nivel mundial que se ha convertido en un campo distintivo y muy creciente de acción, así como un área de investigación.

Cada día aumenta el número de iniciativas sociales en todos los países y ellas se plasman en nuevas organizaciones, las denominadas Organizaciones no Gubernamentales (ONG's), Organizaciones de Desarrollo Social (ODS), Organizaciones sin fines de Lucro... se trata de una movilización mundial durante los últimos veinte años. Varios ejemplos son citados por David Bornstein en su libro "Como Cambiar el Mundo, los emprendedores sociales y el poder de las nuevas ideas".

En Francia, durante la década de 1990, se crearon en promedio 70.000 nuevos grupos ciudadanos al año, cuatro veces la cifra correspondiente a la

década de 1960. El número de organizaciones registradas en Brasil aumentó de 250.000 a 400.000 en esa misma década.

Las organizaciones registradas en Estados Unidos en el Internacional Revenue Service aumentaron de 464.000 a 734.000 entre 1989 y 1998. En cuanto a organizaciones ciudadanas internacionales es impactante detectar que en la década de 1990 se pasó de 6.000 a 26.000 organizaciones creadas. En Venezuela, según la base de datos del Centro de Investigaciones en Ciencias Sociales CISOR, para el 2002 hay 32.013 organizaciones, de las cuales 11.521 situadas en Caracas y 19.152 en el interior del país.

Al conjunto de organizaciones e iniciativas ciudadanas se le denomina hoy en día "tercer sector", "sector sin ánimo de lucro", "sector independiente", o "sector ciudadano".

¿Qué factores han incidido o están actuando para explicar este enorme crecimiento de organizaciones de la sociedad civil?. Desde luego, no hay causa única sino confluencia de numerosos factores entre los que cabe mencionar dos. En décadas pasadas muchos países no presentaban condiciones propicias para el surgimiento de organizaciones de la sociedad civil, en virtud de las restricciones impuestas por los regímenes políticos que en el momento tenían. Es el caso de dictaduras de derecha o izquierda en América Latina o el de la Unión Soviética y países ubicados detrás de la cortina de hierro.

Por otro lado, el incremento de las comunicaciones y las facilidades para la información, han influido en lo que se ha denominado revolución de expectativas, es decir, un incremento en las aspiraciones de la población y un mayor nivel de conciencia en ella, haciendo evidente las enormes e injustas desigualdades socioeconómicas, los déficit en atención y en servicios, constituyendo todo ello un motivador para que personas y grupos de la sociedad civil se ocupen.

Tal ha sido el crecimiento y empuje de este nuevo sector que numerosas Universidades ofrecen cursos para emprendedores sociales. Una de esas iniciativas la constituye la red Social Enterprise Knowled-

ge Network (SEKN) existente en iberoamérica que agrupa a varias universidades y centros de estudios superiores entre los que se encuentra el IESA en Venezuela

La Universidad Metropolitana no es ajena a este movimiento. Consciente de la necesidad de formar cuadros profesionales con un alto sentido de responsabilidad frente al país, con capacidad emprendedora y conciencia social, ha definido políticas institucionales para la formación de los futuros profesionales con esos objetivos. Dichas políticas priorizan tanto la formación de la conciencia de responsabilidad social como de competencias emprendedoras empresariales.

En referencia a la formación social, asignaturas como "Liderazgo Social", "Capital Social y Participación Ciudadana", "Educación Social y Comunitaria", entre otras, proveen el soporte conceptual el cual se complementa con dos semestres de Prácticas Sociales que ponen al estudiante directamente en contacto con la realidad del país, fortalecen actitudes pro sociales y suministran herramientas para la acción social desde las diversas perspectivas profesionales.

Desde un enfoque de aprendizaje servicio, el estudiante se sensibiliza, aprende del medio y de las personas con las que establece contacto y su vez entrega conocimientos y beneficia a las comunidades con las que trabaja.

Economía Social, un programa de Emprendimiento Social en Petare Norte

La Universidad desarrolla a través de sus estudiantes y de sus profesores tutores de Prácticas Profesionales Sociales, dieciocho (18) actividades y proyectos en el Estado Miranda en: Tacarigua de La Laguna, Barlovento (en cuatro comunidades rurales), Galipán, Parque Nacional Ávila. En Caracas, en cuatro comunidades de Petare Norte: barrios Metropolitan, Bolívar, San José de la Urbina y Alcabala.

Una de estas iniciativas, el programa "Economía Social", se propone tanto metas económicas como

sociales. Su objetivo es "Contribuir con el fortalecimiento de microempresas y de otras iniciativas que generen valor económico con impacto social."

El programa, especialmente apropiado para que participen estudiantes de las carreras de Administración, Contaduría Pública y Economía Empresarial, se propone aprovechar los conocimientos obtenidos por ellos en otras asignaturas como "Formación de Empresas y Desarrollo de Capacidad Emprendedora", "Desarrollo de Competencias" y "Proyecto Emprendedor", para llevar a cabo el programa en comunidades de Petare Norte.

A ser desarrollado en varias fases, el programa contempla el fortalecimiento y ampliación de la infraestructura microeconómica de la zona de Petare, abarcando progresivamente diversos tipos de organizaciones de carácter productivo y comercial. Inicialmente se abordaran microempresas ya existentes con el objeto de contribuir con su fortalecimiento y eventual formalización. Acumulada esta experiencia, se abordará la promoción de nuevas microempresas así como cooperativas, bancos comunales y la formación de redes de organizaciones productivas y comerciales para el fortalecimiento del Capital Social en las comunidades.

Se contempla inicialmente la formación de los estudiantes como facilitadores en la elaboración de planes de empresa, información sobre fuentes de financiamiento y en consultoría para que estén en capacidad contribuir con la información y capacitación de microempresarios y, posterior seguimiento y asesoría en el desarrollo de los negocios.

Las comunidades inicialmente escogidas, debido a su fácil acceso, son el Barrio Metropolitan donde desde hace cerca de tres años se viene desarrollando el proyecto "Tendiendo Puentes", y el barrio "La Alcabala".

Los contactos previos con las comunidades, con las asociaciones de vecinos, su motivación hacia el programa, la detección de microempresarios interesados, la discusión con ellos de sus necesidades y la capacitación de los estudiantes que participarán, constituyen los primeros pasos para el desarrollo del

programa. Durante el primer año éste se realizará conjuntamente con la Asociación Civil Opción Venezuela. Esta organización aliada a la universidad en esta área, compitió con el proyecto "Aprendiendo a Emprender: Tejiendo Redes para el Capital Social" en el Primer Concurso Andino de Voluntariado en Aprendizaje Servicio promovido por el Banco Interamericano de Desarrollo y la Corporación Andina de Fomento, siendo seleccionado de entre 212 propuestas presentadas en la fase inicial del concurso.

Para el desarrollo de este proyecto se contará igualmente con el apoyo de otras instancias de la Universidad Metropolitana tales como el Centro de Iniciativas Emprendedoras y el Instituto Internacional de Formación Empresarial (INFOEM).

BIBLIOGRAFÍA

Asociación Civil Opción Venezuela. Proyecto "Aprendiendo a Emprender: Tejiendo Redes para el Capital Social". 2006

Bornstein, David. "Como Cambiar el Mundo. Los emprendedores sociales y el poder de las nuevas ideas". Colección Otras voces, 2005

<http://www.venescopio.org.ve/docs/Totales%20de%20asociaciones%20civiles.xls> recuperado el 5 de abril de 2006

Para ampliar esta información y cualquier otro requerimiento: _____

FICHA TÉCNICA

Institución: Universidad Metropolitana

Dependencia: Dirección de Formación Social

Directora: Prof. Rosalind Greaves de Pulido

Contacto electrónico: rgreaves@unimet.edu.ve

Teléfonos: 240-3634 / 240-3633

ÁMBITOS DE INTERÉS PARA REPLICAR LA EXPERIENCIA

- Instituciones de Educación Superior.
 - Comunidades locales.
 - Organizaciones no gubernamentales.
 - Fundaciones.
 - Banca de Universal y Bancos de Desarrollo.
-

Una experiencia de formación producto de una alianza Universidad/Banca Privada

¿Cómo nace el Programa de Formación de Microempresarios?

La importancia del sector de las pequeñas, medianas y micro empresas en el tejido productivo venezolano constituye un hecho claro, en tanto que las mismas representan más del 90% del Censo Industrial Nacional. De aquí surge como reto ineludible el apoyo a este sector, en tanto se desee desarrollar un aparato productivo y propiciar mayores niveles de competitividad.

En este sentido diversos actores relacionados con la economía nacional, desde hace ya un tiempo, se han volcado con especial interés al apoyo de este sector. Más recientemente, desde el Gobierno Nacional se ha promulgado un Decreto con Fuerza de Ley de Creación, Promoción, Estímulo y Desarrollo del Sistema Microfinanciero, que ha servido de marco de referencia para el surgimiento de iniciativas públicas y privadas orientadas hacia este campo. Entre otras cosas, en esta referida Ley se establecieron condiciones para así fijar el porcentaje de los fondos disponibles en la cartera crediticia manejada por cada banco que deberán ser destinados a cubrir necesidades de apoyo financiero por parte del segmento de microempresas.

Es importante mencionar brevemente que, dado el contexto actual en la realidad política, social y económica del país donde se combinan (y contrastan al mismo tiempo) extraordinarios niveles de ingresos petroleros con un importante debilitamiento del aparato productivo vinculado a la actividad no petrolera¹ (en lo esencial de las PyMEs), se requieren medidas urgentes orientadas a subsanar las consecuencias de lo anterior -por ejemplo en el empleo productivo-, y esto demanda acciones por parte del Estado en el impulso y promoción de esquemas cooperativistas y de autoempleo, muchos de los cuales terminan ajustándose a la definición de microempresas.

Anafina Vargas R.
Socióloga. Investigadora y Consultora del Instituto Internacional de Formación Empresarial (INFOEM). Profesora de Proyecto Emprendedor y, de Formación de Empresas y Desarrollo de la Capacidad Emprendedora en la Universidad Metropolitana.

Francisco Rodríguez
Ingeniero Industrial. Director General del Instituto Internacional de Formación Empresarial (INFOEM)

¹ Entre el año 2001 y el año 2004, disminuyó en casi un 10% el número de empresas existentes en el país. Según cifras aportadas por el Observatorio PYME, 2da. Edición, Ceatpro. Caracas 2004.

En el marco de los programas de Responsabilidad Social Empresarial, el apoyo en la formalización de las actividades económicas de microempresas en Venezuela, ciertamente constituye un área con amplias posibilidades para grandes empresas privadas y en especial la banca privada, por todo lo antes señalado.

Con este escenario de fondo, el BBVA Banco Provincial precisamente inició la búsqueda de opciones que permitieran desarrollar programas de responsabilidad social con un impacto real al sector de las microempresas, encontrando en la Universidad Metropolitana una institución de prestigio con esfuerzos sostenidos y de éxito probado (en conjunto con el Instituto Internacional de Formación Empresarial), en la formación de emprendedores no solamente desde un punto de vista de la formación teórica, sino también con mucho sentido práctico (técnicamente lo más apropiado sería hablar de preincubación).

La Universidad Metropolitana, delega en INFOEM el diseño de una respuesta para ambos actores, surgiendo así el Programa de Formación de Microempresarios. Una propuesta que reúne la posibilidad promover iniciativas emprendedoras y fortalecer microempresas en funcionamiento.

Elevar los niveles de formalidad de los microempresarios se definió entonces como uno de los objetivos de la propuesta diseñada por el INFOEM, donde su fortalecimiento también implicó la posibilidad de reinventar microempresas ya existentes, atendiendo a un sentido estratégico de sus posibles desarrollos.

¿Qué es el Programa de Formación de Microempresarios?

El Programa de Formación de Microempresarios constituye una experiencia única de aprendizaje, en la cual se conjugaron los elementos necesarios para aumentar las posibilidades de éxito de aquellas personas que deseaban llevar adelante una idea de negocio o reinventar la empresa que tienen, emprendedores y microempresarios.

Este proceso de aprendizaje fue concebido por el INFOEM en dos sentidos, uno de ellos enfocado en el fortalecimiento de la idea de negocio del emprendedor o la idea inicial de reinención de la empresa del microempresario, el segundo orientado al fortalecimiento de las competencias personales requeridas por un emprendedor/empresario por asegurara el éxito de su emprendimiento.

Para desarrollar estos ejes, la formación se llevó a cabo basada en la metodología "Aprender - Haciendo", la cual constituyó uno de los elementos claves para el logro de los objetivos trazados en el programa, entre ellos, proporcionar a los participantes conocimientos y herramientas prácticas, que permitan la consolidación de las ideas de negocio o la redefinición de sus microempresas, lo que estaría plasmado en un Plan Estratégico de Negocio atractivo al sector financiero (aunque el propósito final no fue otorgar créditos de forma directa).

¿Cuál es el diseño del Programa de Formación de Microempresarios?

En función a las necesidades de los actores involucrados en este convenio, el BBVA Banco Provincial y la UNIMET, el INFOEM pasó a diseñar un programa de formación que contó con una serie de atributos claves para el logro de los objetivos trazados, entre los cuales destacan:

- Lograr el diseño de un proceso formativo en el cual tuviesen cabida participantes con planteamientos y perfiles diversos, lo cual representó un desafío no sólo en el diseño instruccional del programa sino también demandaba la identificación de instructores con perfiles de alto nivel en términos del dominio de conocimientos en el área de la emprendeduría y la gerencia, así como habilidades en el manejo de grupos heterogéneos (principalmente por la diversidad de edades y niveles de formación).
- La posibilidad de evaluar constantemente el programa por parte de los actores involucrados en la formación, tanto

instructores como participantes, así como el diseño de mecanismos que permitiesen la incorporación de modificaciones surgidas de la evaluación, asegurando un mejoramiento continuo del proceso formativo.

- El diseño instruccional del programa debía apoyar tanto al EMPRESARIO que tiene su microempresa funcionando como también a aquel EMPRENDEDOR que quiere iniciarla. En tal sentido, esta propuesta de formación asumió como denominador común la relevancia de los nuevos paradigmas de gestión para que las microempresas (existentes y por crear), logren desempeñarse exitosamente en las condiciones actuales, y puedan generar más riqueza y bienestar para la sociedad.

Bajo este enfoque, la formación se orientó al fortalecimiento del emprendedor/empresario y la microempresa en paralelo. En este sentido, se insiste de manera constante en el desarrollo de las capacidades emprendedoras del empresario/emprendedor, así como también en la necesidad de trazar una estrategia competitiva para la actividad económica que se desea o realiza, que tenga su foco en lograr la satisfacción de sus clientes, el respeto y valoración de sus trabajadores, proveedores, con una perspectiva ética de desarrollo personal y de construcción de ciudadanía.

El programa completo fue estructurado en dos fases: la primera consta de un Taller de Iniciación Empresarial de un (1) día y la segunda fase está integrada por cinco (5) módulos subsiguientes en los que cada participante desarrolla su "Viaje de la Idea de Negocio a la Microempresa que quiere", trabajando de forma simultánea tanto en los aspectos relativos a su plan estratégico de negocios, como a los vinculados con el desarrollo de sus capacidades y competencias personales, gerenciales y sociales.

La segunda fase se complementa con una serie de herramientas de aprendizaje diseñadas exclusivamente para el logro de los objetivos formativos antes definidos, así como de un acompañamiento

constante a los emprendedores/empresarios. Es importante mencionar que para el dictado de los módulos que integran la segunda fase de la formación se desarrollaron sesiones donde se combinan exposiciones centrales con ejercicios prácticos centrados en el proyecto de interés y en correspondencia con los temas que componen cada módulo. En este sentido, la metodología está basada fundamentalmente en el "Aprender – Haciendo".

Esta metodología implicó que cada sesión va "de los conceptos a su aplicación en el negocio", de manera que los participantes incluyeran en su repertorio las distinciones necesarias para enfocar de manera innovadora y competitiva su idea o empresa, así como las estrategias para lograrlo.

Todo lo antes expuesto, hizo posible el diseño de un programa que logró en buena medida los atributos a los cuales previamente se hizo referencia, varios de los cuales por cierto, no fueron contemplados en el diseño original, donde destaca por su valor para las instituciones patrocinantes, contar con una oferta de formación novedosa, claramente diferenciada de las actuales opciones en esta área a nivel nacional.

La tecnología instruccional desarrollada

El Taller de Iniciación Empresarial contó con el ejercicio "Construyamos una Empresa" como actividad central, una dinámica grupal concebida para reproducir de manera controlada y a menor escala, las diversas situaciones que se presentan en la experiencia de creación de una empresa, independientemente del tipo de actividad y sector que se trate.

La idea fundamental del ejercicio, es que los participantes puedan "vivenciar" a través de un juego lo que ocurre en la fase de arranque de una empresa que fabrica chocolates, pudiendo apreciar la relevancia del empresario en todo momento, de los clientes y sus necesidades como punto de partida, y finalmente de la importancia de un conjunto de funciones tales como: mercadeo, ventas, producción, suministro, entre otras, sin las cuales la empresa no puede iniciar sus actividades ni operar competitivamente.

El ejercicio “Construyamos una Empresa” brinda la posibilidad de que los participantes desarrollen estrategias y recursos para el logro de las funciones asignadas a cada rol, al colocarlos como parte activa del juego, donde además se daba apertura a un proceso de interacción que resultó muy nutritivo para todos, tanto participantes (empresarios o emprendedores) como instructores.

En el caso de la segunda fase el principal instrumento de aprendizaje dentro de este programa lo constituyó el “Cuaderno de Bitácora de Aprendizaje para la Creación y Fortalecimiento de Microempresas”. Esta guía empresarial colocaba al emprendedor/microempresario en la necesidad de avanzar en la sistematización de sus ideas, reflexiones y visiones sobre su proyecto. Para ello, el “Cuaderno de Bitácora”, se estructuró en tres partes, las cuales constituían desarrollos más complejos de los temas necesarios para desplegar la idea de negocio. En este sentido la primera parte “La idea de Negocio...” tenía como finalidad ayudar al participante a identificar y estructurar los primeros componentes de su idea de negocio.

La segunda parte del “Cuaderno de Bitácora” estaba enfocada en la “Oportunidad de Negocio”, especialmente en su clara identificación, pasando de la idea inicial trabajada en la primera parte a la definición de la oportunidad de negocio. Luego de completar la información solicitada, el participante tenía la posibilidad de ahondar con mayor precisión en los aspectos económicos y financieros de la propuesta, con miras a la elaboración del Plan Estratégico de Negocios.

Y finalmente, una tercera parte del “Cuaderno de Bitácora” se denominó “Elementos para la Elaboración del Plan Estratégico de Mi Negocio”, en donde se concentraron aspectos que orientaban la planificación del emprendimiento sobre la base de toda la información previa, brindando así posibilidades reales de establecer los elementos necesarios para llevar adelante el proyecto elaborado.

El “Cuaderno de Bitácora” se convirtió para los participantes, y el programa en general, en la principal herramienta de aprendizaje al permitir registrar

la evolución de cada idea hasta llegar a planificar con el detalle necesario, la microempresa posible.

La conformación de una estructura organizativa ad hoc

El despliegue de la tecnología instruccional de apoyo, expuesta anteriormente, se realizó sobre la base de una estructura organizativa de apoyo diseñada para el Programa de Formación de Microempresarios. Dicha tecnología estaba articulada en tres niveles, en el primero se ubicaba el Coordinador del Programa, quien tenía cuatro (4) actividades primordiales dentro del programa: (1) el monitoreo del despliegue del programa, lo que incluyó a los resultados parciales y totales, (2) ser la interfaz entre las instituciones involucradas en el despliegue del programa, (3) apoyo externo a los Coordinadores de Grupo y (4) articulador de iniciativas y oportunidades.

En el segundo nivel de la estructura organizativa del programa se ubicaron los Coordinadores de Grupo, quienes tuvieron un contacto estrecho y continuo con los participantes del programa, dentro de sus actividades destaca el apoyo directo a los emprendedores/microempresarios en la elaboración del Plan Estratégico de Negocio, actividad que iniciaba desde el primer módulo de formación.

El apoyo directo significó la asesoría en la utilización de las herramientas de aprendizaje, la revisión de los “Cuadernos de Bitácora” en cada una de sus partes, transmitiendo las observaciones de los mismos en reuniones individuales y grupales con los emprendedores/empresarios a lo largo del proceso de formación. Otras actividades claves del rol del Coordinador fueron: (1) agente estimulador en el proceso de aprendizaje, (2) enlace y asegurador de la calidad de la instrucción y (3) seguimiento de los resultados parciales y totales de cada grupo tutelado.

Estos grupos contaron con cinco instructores para el dictado de los módulos que integraron el programa, ellos conformaban el tercer nivel de la estructura organizativa, quienes tuvieron como actividades, primeramente, el dictado del módulo correspondiente bajo el diseño establecido, el control de la calidad del

proceso de aprendizaje y por último el apoyo como agente de estímulo para los participantes.

¿Cómo se seleccionaron a los participantes?

El proceso de selección de los participantes se alimentó de la información vertida en las hojas de recaudación de datos acopiada durante el Taller de Iniciación Empresarial. Dichos formatos organizaban a los participantes en dos (2) grupos, el primero formado por aquellos que poseían empresas y el segundo por quienes tenían ideas de negocios y deseaban concretarlas.

El criterio decisivo en la selección fue la idea de negocio o microempresa formada. La evaluación de la idea o empresa persiguió conocer la estabilidad de la misma en el mercado y las perspectivas de desarrollo en los términos expresados por el aspirante.

A continuación, se evaluaba el perfil general de la persona y el objeto de la participación en el Taller de Iniciación Empresarial. La evaluación de la persona tuvo como objetivo dar cuenta del alineamiento del perfil profesional y de experiencias del aspirante con las exigencias del negocio planteado.

Resultados del Programa

Describir los resultados de un programa con características tan particulares como las comentadas, posibilita dejar más en claro el alcance y complejidad de esta experiencia. Los resultados habría que dividirlos en dos grupos, aquellos que dan cuenta de cifras sobre el logro de los objetivos trazados al inicio del programa, así como del impacto de su despliegue, denominados "Resultados Cuantitativos del Programa". Y un segundo grupo denominados "Resultados Cualitativos" asociados con la descripción de una serie de logros que para beneplácito de quienes desarrollaron el programa, superaron a su vez las expectativas dibujadas inicialmente al diseñarlo.

A) "Resultados Cuantitativos del Programa"

- Se realizaron 21 Talleres de Iniciación Empresarial en la primera fase del Programa.

- 1.465 personas participaron en los Talleres de Iniciación Empresarial realizados en Caracas, donde el 10%, aproximadamente, provenían del interior del país.
- 5.327 personas respondieron a la convocatoria para participar en los Talleres de Iniciación Empresarial, de los cuales se logró atender al 27, 50%, lo que indica la existencia de un importante número de emprendedores demandando de estos servicios de formación, que aún no han sido atendidos.
- Se conformaron ocho (8) grupos para realizar la segunda fase de formación, con un máximo de 30 participantes por grupo.
- Fueron convocados 241 personas para participar en la segunda fase del programa de formación, lo que representa menos del 17% del total de asistentes a los Talleres de Iniciación Empresarial de la primera fase.
- 210 emprendedores respondieron a la convocatoria para iniciar la segunda fase, de los cuales 175 culminaron la formación exitosamente, lo que representa más de un 83% del total de participante que iniciaron el programa.
- 91 de los proyectos elaborados lograron el nivel de suficiencia exigido por el programa, para ser considerado apto a presentarse a instituciones financieras, desarrollados en diversos ámbitos de la actividad industrial, prevaleciendo aquellos dirigidos al sector de servicios.

B) "Resultados Cualitativos del Programa"

1. Los objetivos planteados se lograron a cabalidad, entiendo que los mismos estaban enfocados en la formación y desarrollo de capacidades emprendedoras, tanto para quienes poseían una idea de negocio con deseos de llevarla adelante, como para aquellos microempresarios ya en funcionamiento con intenciones de reformular la estrategia de su empresa.
2. El despliegue de un programa de formación con impacto "real y medible" que se inscribe en las

- políticas de Responsabilidad Social Empresarial con amplias posibilidad de ser replicado.
3. Aún cuando no fue planteado como objetivo inicial, se logró al final del programa contar con un grupo de proyectos con amplias posibilidades de ser financiados.
 4. Desarrollo exitoso de actividades enmarcadas en un programa de Responsabilidad Social Empresarial que contribuyen de manera directa con el desarrollo del tejido productivo.
 5. Recolección de información interesante y valiosa para el desarrollo de investigaciones en el área de capacidad emprendedora desde de la UNIMET-INFOEM.
 6. Desarrollo de metodologías y herramientas especializadas para el estímulo de la capacidad emprendedora con orientación estratégica en los negocios.
 7. Sensibilización y reconocimiento de la importancia del sector microempresas en Venezuela hoy en día, principalmente por parte de las instituciones participantes.
 8. Valoración del sector microempresas como área que ofrece oportunidades de negocio, frente a la cual se deben desarrollar más y mejores productos, desde los actores del sector financiero.
- Creación de una “Comunidad de Aprendizaje”, “Comunidad de Relaciones” o Redes de Capital Social
 - El Taller de Iniciación Empresarial constituye una actividad vital para el desarrollo del programa, en el cual se logró diseñar un taller de excelente calidad para un número importante de asistentes (120 personas por taller).
 - El Taller de Iniciación Empresarial puede ser utilizado como parte del proceso de selección, actividad que se incluyó de manera no sistemática, esto implica utilizarlo como Assessment Center.
 - El Programa de Formación de Microempresarios no constituye una sumatoria de módulos sobre temas específicos (réplica del paradigma disciplinario universitario), antes bien es una síntesis multidisciplinaria que permite sistematizar el proceso de maduración de la idea de negocio o la redefinición de la empresa que se tiene.
 - Parte importante del éxito del Programa de Formación de Microempresarios está determinado por la mezcla entre competencias y experiencia de los instructores, lo que a su vez define la dimensión económica del programa.
 - El diseño del programa otorga flexibilidad en el ritmo individual para el avance de los planes de negocio, sin afectar el ritmo colectivo.

Aprendizajes del Programa

El desarrollo de una actividad única en su tipo dentro de la oferta de formación en Venezuela, dejó una serie de aprendizajes de gran valor para las instituciones y personas que participaron en el mismo, los cuales se presentan a continuación:

- Posibilidad de constatar la existencia de una necesidad real, con una demanda importante en el área de formación de microempresarios y emprendedores.
- El diseño del programa es válido para dar respuesta a los intereses y necesidades de los actores involucrados: la banca, la universidad y los emprendedores/microempresarios.

Para ampliar esta información y cualquier otro requerimiento:

FICHA TÉCNICA

Instituciones: Universidad Metropolitana e Instituto Internacional de Formación Empresarial
 Persona contacto: Ing. Francisco Rodríguez

Contacto electrónico: frodriguez@unimet.edu.ve

Teléfonos: 242-7156 y 242-3550

ÁMBITOS DE INTERÉS PARA REPLICAR LA EXPERIENCIA

- Instituciones de Educación Superior.
- Centros de Formación dirigidos a empresarios y emprendedores.
- Gobiernos Nacional, Regional y Local.
- Empresas, fundaciones y demás organizaciones interesadas en apoyar como patrocinantes.
- Bancos Privados y Banca de Desarrollo.
- Organismos Multilaterales.

Fomentando la vinculación entre Universidad y PyMEs

La Universidad Metropolitana, continuando con la estrategia institucional de vincularse con el sector de la pequeña y mediana empresa en Venezuela, el “Programa de Desarrollo de Habilidades de Consultoría Junior para el Diagnóstico Integral y Fortalecimiento de PyMES”, ha resultado en una extraordinaria experiencia posible de constatarse a lo largo de las ocho (8) ediciones ininterrumpidas de este programa.

Con este programa, estamos convencidos (y así lo avalan las opiniones de los diferentes actores involucrados en el mismo) que se logra complementar muy acertadamente la formación profesional del estudiantado, en tanto que permite a estos:

- a) Desarrollar con sentido práctico competencias profesionales que facilitarán una adecuada inserción en el mercado laboral, al comprender la empresa y organizaciones en general, como un hecho sistémico.
- b) Tener iniciativa en la elaboración de planteamientos orientados a impactar positivamente en las empresas y organizaciones en general, que son incluidas en el programa,
- c) Estimular la capacidad de emprendimiento empresarial, promoviendo un cambio de actitud hacia la creación de empresas propias.
- d) Sensibilizar a los futuros egresados con el oficio de la consultoría como opción de desarrollo laboral y profesional.

Estas son las premisas que siguen siendo el marco de referencia para la puesta en marcha de este programa, iniciativa promovida por la Universidad Metropolitana (a través del ahora Centro de Iniciativas Emprendedoras) y el Instituto Internacional de Formación Empresarial (INFOEM).

El presente escrito permite recoger los aspectos más importantes de la experiencia transitada, a fin de obtener un balance de los resultados del mismo y haciendo posible aportar insumos para futuras experiencias similares en otras Instituciones de Educación Superior e incluso como fórmula de articula-

Jonathan Moreno R.
Sociólogo. Coordinador Académico y Profesor de la asignatura Proyecto Emprendedor Universidad Metropolitana



ción de los propios gremios empresariales con el sector educativo.

Orientaciones generales del Programa de Desarrollo de Habilidades de Consultoría Junior en PyMES.

El programa se plantea como principal objetivo “Desarrollar en los participantes los conocimientos teóricos e instrumentales básicos, para acometer de forma tutelada un proceso de diagnóstico integral dirigido a una pequeña y mediana empresa, permitiendo la evaluación de capacidades de gestión en la misma y apoyando el diseño de estrategias y acciones para su mejoramiento competitivo a futuro”.

De acuerdo al diseño del programa, se logra que el participante se involucre en un proceso de aprendizaje que se caracteriza esencialmente por:

- Manejar información real acerca de problemas y situaciones que exigen la aplicación de sus conocimientos, reforzando muchos aprendizajes teóricos y prácticos logrados durante su formación profesional.
- El estudiante (consultor junior), tiene el toparse con una empresa en funcionamiento en la cual debe apreciar capacidades y oportunidades de mejoras para asegurar su sostenibilidad y desarrollo en el tiempo.
- Ver las capacidades y oportunidades de mejora en una empresa, exige entenderla en su conjunto y con ello la interrelación existente entre sus partes (funciones).

Normalmente, el programa contempla la formación de un grupo de estudiantes no mayor a veinticinco (25) y no menor de quince (15), los cuales provienen de cualquiera de las carreras que imparte la universidad. Esta formación consiste en una actividad intensiva de una semana de duración, en la que se produce la asimilación conceptual e instrumental del MANUAL FIM1, para posteriormente

1 Metodología de Diagnóstico Integral, ampliamente probada y difundida en procesos de intervención a través de programas de asistencia técnica integral en PyMES, dentro y fuera de Venezuela. Dicha metodología es propiedad de FIM Productividad, quien dispone de diversos esquemas para su transferencia.

aplicarlo a un grupo de empresas (en funcionamiento) y formular planes de mejora en ellas.

El diseño curricular del programa consiste en el dictado de módulos intensivos y concentrados de cuatro (4) a ocho (8) horas de duración cada uno, como estrategia de formación. Una vez completada la formación en los conceptos básicos del enfoque de Calidad y Productividad, se procede a orientar la intervención en la empresa para el diagnóstico; para ello, los participantes son agrupados principalmente en parejas según combinación de criterios como: afinidad entre la actividad económica de las empresas, los campos disciplinarios requeridos según el tipo de actividad, combinación de disciplinas y competencias personales para proceder a realizar la evaluación de las capacidades y potencialidades de las empresas a través del diagnóstico de su situación actual y el planteamiento de las principales acciones de mejora.

Esta intervención en la empresa permite al participante contrastar las condiciones de la misma con relación a las "buenas prácticas de gestión", utilizando una metodología de evaluación de empresas ampliamente aplicada y reconocida en el ámbito nacional e internacional: el Manual FIM. Considerando lo expuesto, pueden mencionarse al menos cinco aspectos claves que el participante trabajó durante el proceso de intervención en la empresa:

Vale decir, que el aprendizaje no solamente se logra al propiciar la comprensión del funcionamiento de una PyME desde un enfoque integral, es también la relación directa que se establece con el empresario, su equipo de trabajo, la gestión y la orientación estratégica del negocio, logrando un alto grado de sensibilización hacia la actividad emprendedora, a través del modelaje empresarial.

Al mismo tiempo, se establece un campo novedoso de relaciones entre las empresas y la Universidad en donde ambas ganan y potencian sus propósitos, por cuanto las primeras se benefician al contar con capacidades externas dirigidas a apoyar su eventual desarrollo y creación de ventajas competitivas a futuro (a través de esquemas de pasantía, trabajos

de grado, entre otros, que se desprenden del diagnóstico inicial), y la segunda en la medida que logra potenciar una formación profesional con la visión práctica de su aplicación.

Resultados más significativos

Durante los ocho (8) años de labor en este programa, ha sido posible conformar una red de PyMES vinculadas a la UNIMET, las cuales disponen de un canal directo de apoyo a través de cualquiera de las opciones académicas que ofrece la Universidad, incluyendo las actividades de extensión.

Muchas de estas empresas se sitúan geográficamente en zonas aledañas a la Universidad Metropolitana, lo que permite avanzar en la conformación de un mecanismo regular de apoyo, constituyéndose así en un interesante observatorio de la actividad empresarial de la zona. Esto último es más significativo aún si se toma en cuenta que la vinculación con las empresas de la zona, se erige como un yacimiento de oportunidades para canalizar investigaciones y trabajos de grado en cada una de las diferentes disciplinas que imparte la universidad.

De igual forma, el programa y su validación por la Universidad bajo el esquema de pasantía corta a realizar en los meses de julio y agosto, lo muestran como una oferta atractiva en la que ya han participado más de ciento cincuenta (150) estudiantes y no menos de sesenta (60) empresas ubicadas en distintas ramas de actividad económica (plástico, metalmecánica, servicios industriales, madera, artes gráficas, textil y confección, entre otros).

Perspectivas y lecciones aprendidas

- El despliegue de este tipo de programas novedosos, amerita una adecuación de los criterios tradicionales empleados para la evaluación académica de este tipo de experiencias, por cuanto pueden existir discrepancias en el esquema de evaluación empleado por el tutor industrial y el que establece la Universidad.

- Este tipo de experiencias deberían ser adoptadas por otras instituciones educativas, si resulta un área de interés estratégico la vinculación al sector productivo y más concretamente el de las PyMES.
- Convendría analizar algunos mecanismos para incorporar a otros actores (como la banca privada por ejemplo), con la finalidad de sumar recursos económicos y técnicos que permitan dar continuidad y profundidad a la relación con las empresas, ya que en muchos casos se aprecia un interés por valorar próximas acciones.
Para ello hay que definir mecanismos adicionales y acuerdos institucionales que lo hagan posible.
- Es evidente la importancia de incorporar al cuerpo docente de la propia institución educativa al programa, para así enriquecer la visión de estos sobre:
 - Las oportunidades para la aplicación de conocimientos que se orienten a la solución de problemas reales.
 - Conocer, a partir del trabajo directo con el diagnóstico a las empresas, la situación y retos actuales para las empresas, lo que facilita la adecuación oportuna de los contenidos a ser impartidos como parte de la formación profesional del estudiante.
 - Servir como agente de estímulo y desarrollo de la capacidad emprendedora, en uno de sus campos de aplicación, al tener contacto directo con la actividad empresarial.

Finalmente, insistimos en el interés por promover este tipo de actividad en otras Instituciones de Educación Superior dada su efectividad como instrumento de aprendizaje institucional, a cambio del cual producen impactos positivos en el fortalecimiento del tejido productivo local.

Para ampliar esta información y cualquier otro requerimiento: _____

FICHA TÉCNICA

Institución: Universidad Metropolitana e Instituto de Formación Empresarial
 Persona contacto: Prof. Xavier Figarella
 Contacto electrónico: xfigarella@unimet.edu.ve
 Teléfonos: 240 3541 y 3542

- ÁMBITOS DE INTERÉS PARA REPLICAR LA EXPERIENCIA
- Instituciones de Educación Superior.
 - Pequeñas y Medianas Empresas.
 - Gremios empresariales nacionales, regionales y locales.
 - Gobiernos Nacional, Regional y Local.
 - Bancos Privados y Banca de Desarrollo.
 - Organismos Multilaterales.

Capacidad Emprendedora: la vocación de hacer

Sembrador de Cultura Emprendedora...

Desde las últimas décadas del siglo anterior hasta el inicio del presente Siglo XXI, se ha venido perfilando con creciente interés, el estudio y activo abordaje de los temas de capacidad emprendedora y, responsabilidad social y empresarial. Esta aseveración inicial sobre la dimensión del espíritu emprendedor y la responsabilidad social dentro del contexto empresarial, conectan mis recuerdos a una persona de excepcional condición humana y social: don Eugenio Mendoza Goiticoa, ícono y necesaria referencia de la reciente historia del moderno empresariado venezolano. Su legado axiológico la coherencia de haber practicado con integridad, sencillez, sabiduría y un coherente “modelaje”, la vivencia de ambos conceptos.

Su cercano amigo y preclaro intelectual, Arturo Uslar Pietri, atinadamente definía y describía la activa y creativa personalidad de don Eugenio Mendoza, al titular, en el encabezamiento de un artículo publicado en 1979 en la revista *Vencemos*, como una persona profundamente identificada en su forma de vida con la esencia constructiva de ser a través de la “Vocación de Hacer”.

La fina y cultivada inteligencia de Uslar Pietri para interpretar los momentos históricos y anticipar complejas realidades sociales, percibe y comprueba que en el espíritu emprendedor de don Eugenio Mendoza está contenida una decidida voluntad empresarial, comprometida a ser y al hacer, a través de “una labor de creador de riquezas por medio del trabajo organizado, manteniendo siempre su concepto de un bien social superior”.

César Casas Rincón, en su columna *El Mirador Zuliano*, del Diario El Nacional, nos aporta información adicional sobre un legado rico en frutos de diversas e importantes iniciativas empresariales y sociales en la figura de don Eugenio Mendoza, al referirse a la dimensión de una personalidad con una amplia e integral cultura emprendedora, comprometida con la educación y la formación de la juventud venezolana al fundar, conjuntamente con otras

Mario E. Eugui Adrianza

Licenciado en Administración. Director de la Escuela de Gerencia de Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Metropolitana.

personalidades visionarias, la Universidad Metropolitana. En su artículo expresa: "La Universidad Metropolitana, la más sublime concepción y realización de don Eugenio, con características de grandeza, cumpliendo su significativa y trascendente tarea en la formación de la juventud venezolana".

Fiel en la permanente búsqueda a través de los años por mantener la vitalidad y esencialidad de los valores fundacionales que conforman e integran la fortaleza de su tejido cultural, la Unimet en su misión, ha explicitado como uno de sus valores esenciales la de "Formar profesionales reconocidos por su alto nivel ético, sólida formación integral, por su capacidad emprendedora...". Entiéndase el valor emprender en su dimensión conceptual y aplicación práctica, dentro de un amplio campo de elecciones que permanentemente nos ofrece la vida en los diversos roles que desempeñamos, lo cual permite un proceso de realización en lo personal, profesional y social, a través de constructivas acciones que generan bienestar en nuestro entorno. Lo consideramos en lo educativo, inherente al ser y quehacer de estudiantes, profesores y de una comunidad que en su conjunto estimule la realización creadora para la formación de "la capacidad intelectual, la rectitud moral y la voluntad de trabajo", generando vivas redes de relaciones entre sus miembros, fortaleciendo como resultado el espíritu y esencia de su misión. La fuerza originaria que aporta el "espíritu de la universidad" al entramado cultural, deriva "desde el primer momento, por ideales y sentimientos superiores- de los mejores, más desprendidos, elevados y dignificantes que puedan aflorar en el ser humano- y por lo tanto es muy importante preservarlos".

Los pensamientos expresados por Rodolfo Mo-leiro -uno de los actores claves del grupo promotor y del proceso de consolidación institucional- en su libro "Historia de la Universidad Metropolitana", mantienen una fresca y perseverante vigencia encontrándose plenamente alineados con el propósito que originaron su fundación. En esencia son los valores de una cultura con vitalidad, aunados al res-

ponsable ejercicio de una práctica cotidiana de los mismos, lo que genera la construcción de fuerzas virtuosas que sirven de guía y referencia al dedicado esfuerzo humano por lograr los objetivos, estrategias y planes de estudios de las diversas facultades y carreras.

Mantener el reto de articular la tarea de sembrar conocimientos, capacidades y valores en una organización de naturaleza y sistemas complejos, constituye el compromiso de una comunidad universitaria que desea amalgamar e insuflar vida al perfil de un profesional íntegro y emprendedor "comprometido con el desarrollo productivo y de la sociedad en general".

La preincubación en Instituciones de Educación Superior.

Difusión de la experiencia.

(Extracto del programa del evento realizado por videoconferencia a diversos países de Latinoamérica y El Caribe, a través de la plataforma del Global Development Learning Network, iniciativa del Banco Mundial. Caracas, julio de 2006)

En la actualidad, a lo interno de las Instituciones de Educación Superior (privadas y públicas) ubicadas en América Latina, pareciera existir una tendencia en apreciar el fenómeno de la capacidad emprendedora como parte importante de las estrategias y acciones que a nivel institucional se debieran considerar, al plantearse como reto y compromiso al mismo tiempo, la contribución al desarrollo sustentable de las sociedades latinoamericanas en particular.

A la fecha, son innumerables (más no suficientes tal vez) los esfuerzos que se están realizando por comprender el significado de esta posibilidad para nuestros países, así como también las experiencias prácticas en esta búsqueda.

Con respecto a esto último, pareciera ser cada vez más un asunto de orden cultural el descubrimiento sobre las formas a partir de las cuales encarar esta tarea; cada país, y dentro de éste sus regiones, tienen en su haber particularidades que representan obstáculos para el estímulo de la capacidad emprendedora para acometer iniciativas de valor agregado, así como también otras que le potencian. Esto significa que cualquier interés por promover la iniciativa emprendedora desde las Instituciones de Educación Superior, pasa por evaluar las características, oportunidades y restricciones del contexto en el cual se procuran las acciones de estímulo y desarrollo de la misma.

Ahora bien, estimular la iniciativa y propiciar deliberadamente esquemas para el desarrollo de la capacidad emprendedora, quedan cortas en una visión estratégica e institucional orientada a producir resultados concretos. Es aquí donde cobra especial importancia referirnos a los mecanismos especializados dirigidos hacia la "preincubación", entendida como la creación de cultura, valores y experticias en la aplicación de conocimientos, como base y orientación de la iniciativa emprendedora.

Es precisamente esto último lo que hasta ahora ha caracterizado la búsqueda y experiencia de la Universidad Metropolitana, es decir, el desarrollo de un modelo para promover y desarrollar capacidad emprendedora en el seno de su comunidad (estu-

Jonathan Moreno R.
Sociólogo. Coordinador Académico y Profesor de la asignatura Proyecto Emprendedor Universidad Metropolitana

diantes, profesores y demás relacionados) e ir perfilando mecanismos formales y académicos para conducir la materialización de los proyectos que de allí deriven. Es así como gracias al apoyo de sus autoridades, el esfuerzo sostenido y orientado hacia la mejora continua de sus procesos, consideramos pertinente intercambiar algunas lecciones aprendidas con otras instituciones que compartan esta visión.

El papel preponderante de las Universidades en el tema

En la actual era del conocimiento, las universidades tienen que participar más decididamente en la creación de las capacidades humanas que cualquier sociedad requiere para someter a discusión los términos y acciones en los cuales se orientará su desarrollo. En este sentido, es preciso evaluar estrategias que favorezcan la articulación de éstas con el sector externo a fin de conducir mejor sus esfuerzos en la formación de profesionales que se caractericen por sus competencias emprendedoras y transformadoras.

Para esta tarea es de gran importancia que las autoridades de las instituciones tengan a bien promover y facilitar el diseñar programas y acciones dirigidas, desde de sus diferentes dependencias, a cada uno de los factores que la integran (estudiantes principalmente), permitiendo una interacción positiva con el entorno. Hasta ahora esto ha sido determinante en nuestra experiencia.

En definitiva, el haber preparado esta edición, tiene por objeto ampliar los espacios a través de los cuales se puedan dar a conocer de forma general, experiencias de la Universidad Metropolitana en el tema, específicamente el conjunto de acciones que le han permitido ir desarrollando un modelo propio, pero con interés en compartir. Aspectos como:

- El marco general de las políticas y estrategias institucionales de la Universidad Metropolitana que han servido de base para su modelo.
- Las experiencias concretas de asignaturas, programas y demás actividades académicas y vinculadas al sector productivo, formalmente

instituidas para la preincubación de iniciativas emprendedoras y estímulo de la capacidad emprendedora.

- Dar a conocer opiniones y puntos de vista respecto a la importancia del fomento de Capacidad Emprendedora en Instituciones de Educación Superior.

La discusión sigue abierta.