

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

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

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

### Conclusiones y recomendaciones

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

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

### BIBLIOGRAFÍA

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### Introducción

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

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

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

### Contexto y antecedentes

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

Ing. Francisco Rodríguez  
Econ. Osvaldo Alonso

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Evaluación de la situación actual

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

### 1. Un vigoroso núcleo conductor

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

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

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

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

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

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

### 2. Una amplia periferia en desarrollo

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Por otra parte, la universidad no tiene en el tema mecanismos de **formación permanente** a profesores internos y externos (se han interrumpido los programas que habían comenzado a desarrollarse), así como de asistencia a los mismos para la transformación de contenidos, metodologías de dictado y estrategias de planificación, dictado y evaluación de sus materias<sup>1</sup>.

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

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

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

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

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

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

### 3. Una base diversificada de fondos

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### 4. Un estamento académico estimulado

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

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

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

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

### 5. Una cultura emprendedora integral

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

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

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

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

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

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

**Donde:**

EC = Éxito en el cambio

Csf = Claridad de la situación actual

Cpp = Claridad de los próximos pasos

Con = Control

Ip = Insatisfacción positiva de los líderes del cambio

Csa = Claridad de la situación futura

Cap = Capacitación

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

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

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

#### Algunas premisas conceptuales

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

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

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

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



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

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

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

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

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

Consejo Superior – Fundación UNIMET – Cuerpo Rectoral.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

actores a intervenir, roles asignados y responsabilidades.

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

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

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

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

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

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

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

#### **BIBLIOGRAFÍA**

---

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

---

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

---

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

---

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

---

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

---