

El Cuaderno de Bitácora de Aprendizaje como herramienta para la formación virtual de emprendedores.

Prof. Anafina Vargas¹

Universidad Metropolitana (UNIMET)

Internacional de Formación Empresarial (INFOEM)

I.- El Cuaderno de Bitácora de Aprendizaje

Los programas de formación de emprendedores diseñados y dictados por el Instituto Internacional de Formación Empresarial (INFOEM) y la Universidad Metropolitana (UNIMET) desde 2004 cuentan con una herramienta que fue pensada para apoyar a los participantes en la elaboración del Plan de Negocio, actividad clave en el proceso de llevar las ideas a realidades, esta herramienta es el *Cuaderno de Bitácora de Aprendizaje para la Creación y Fortalecimiento de Microempresas*.

“El *“Cuaderno de Bitácora de Aprendizaje para la Creación y Fortalecimiento de Microempresas”* debe su nombre a la noción de viaje que realizan los participantes desde la idea de negocio hasta la empresa que desean, la misma fue vinculada con el tema empresarial en función a la definición de la Real Academia Española: (1) *Cuaderno de Bitácora*: Libro en que se **apunta el rumbo**, velocidad, maniobras y demás accidentes de la navegación. Otros conceptos relacionado son los de: (2) *Bitácora*: “Especie de armario, fijo a la cubierta e inmediato al timón, en que se pone la **aguja de marear.**” y (3) *Aguja de Marear*: 1.- Brújula / 2.- Expedición y destreza para **manejar los negocios.**” (Vargas y Rodríguez, 2008)

Figura N° 1 – Secciones del Cuaderno de Bitácora

El *Cuaderno de Bitácora* fue diseñado como un documento estructurado en tres secciones, la primera de ellas denominada “La idea de Negocio”, la cual se concentra en ayudar al emprendedor a definir los elementos básicos de su propuesta.

La segunda sección del *Cuaderno de Bitácora* se enfoca en la “Oportunidad de Negocio”, especialmente en su clara identificación, pasando de la idea inicial trabajada en la primera sección a la identificación una oportunidad viable. Una característica fundamental de esta sección es la posibilidad de ahondar con mayor precisión en los aspectos económicos y financieros de la propuesta, analizando sus perspectivas de factibilidad.

La tercera y última sección del *Cuaderno de Bitácora* se denomina “Plan Estratégico de Negocio”, la cual se concentra en la planificación del emprendimiento sobre la base de la información previa, esto implica para el emprendedor la precisión de la estrategia que se viene estructurando en las



¹ Socióloga de la Universidad Central de Venezuela. Magister en Administración Mención Gerencia de Empresas de la UNIMET. Magister en Creación y Gestión de Empresas Innovadoras y de Base Tecnológica de la Universidad de Valencia.

secciones anteriores, donde establecer los elementos necesarios para llevar adelante la propuesta es clave. Las pautas de elaboración de esta sección del cuaderno constituyen una guía útil para la elaboración de propuestas a ser presentadas en instituciones financieras venezolanas o potenciales socios de los proyectos.

Las tres secciones del *Cuaderno de Bitácora* abordan los siguientes temas:

1. Oportunidad de Negocio
2. Productos
3. Clientes
4. Competidores
5. Procesos
6. Proveedores
7. Finanzas
8. Aspectos Legales
9. Gente
10. Alianzas

Estos temas son trabajados de forma cada vez más compleja en cada sección, avanzando en reflexiones más profundas de aspectos que son claves para la definición de factibilidad de una idea de negocio.

Durante el desarrollo del *Cuaderno de Bitácora* los emprendedores están en la posibilidad de reflexionar sobre la conveniencia de continuar desarrollando la idea inicial, considerando su grado de interés y nivel de conocimiento, análisis que se nutre de las actividades e información trabajada en el Programa de Formación de Emprendedores en el cual se enmarca esta herramienta, así como el acompañamiento del “Asesor”, actor clave dentro de la tecnología organizativa de apoyo de dicho programa.

El primer formato del *Cuaderno de Bitácora* implicaba un documento impreso que el emprendedor debía llenar de forma manual, el mismo era entregado al Asesor designado dentro del Programa de Formación para apoyarlo, quien debía revisarlo y devolverlo con los comentarios pertinentes escritos en el mismo documento. Las principales limitaciones de este formato eran: a) La necesidad de contacto presencial con los emprendedores, b) El gasto asociado a la reproducción del mismo (el documento cuenta con más de 90 páginas) y, c) Las limitaciones en cuanto a uso del espacio destinado para escribir las reflexiones.

Considerando la utilidad y limitaciones del *Cuaderno de Bitácora* en el año 2009 se dio inicio a un proyecto de mejora, este cambio implicó el desarrollo de esta herramienta en sistema web para ser utilizado por los emprendedores desde Internet. Este formato permite su uso en procesos de formación a distancia, así mismo, se potenció la posibilidad de un seguimiento más preciso en la asesoría, aunado, al manejo de datos estadísticos sobre el avance de los emprendedores durante el proceso de formación.

Para el desarrollo de la nueva versión del *Cuaderno de Bitácora* se realizaron entrevistas semi-estructuradas a profundidad a los Coordinadores de Grupo de los Programas de Formación de Microempresarios realizados por el INFOEM y la UNIMET, así como a los Coordinadores Generales de dichos programas, con el objetivo de conocer mayores detalles sobre el uso que los actores claves le dieron a la herramienta, sus posibilidades en un sistema web, las mejoras a incorporar, etc., de estas entrevistas surgen las características del sistema web, las cuales se presentan a continuación:

1. Amigable.
2. Ágil.

3. Simple.
4. Intuitivo.
5. Facilidad en los cálculos matemáticos.
6. Especificar fecha y hora de los comentarios tanto de los Participantes como de los Coordinadores para usos estadísticos.
7. El participante debe tener la posibilidad de guardar la información y modificarla hasta que este completa.
8. El sistema debe generar un cuadro de evolución de los Participantes por temas de cada una de las secciones del *Cuaderno de Bitácora*.
9. Los participantes deben conocer el tiempo del cual disponen para realizar cada sección del *Cuaderno de Bitácora*, para lo cual se debe incluir un Reloj en la pantalla que da cuenta del tiempo disponible en días.
10. La información de los *Cuadernos de Bitácora* elaborados debe tener respaldos y debe ser almacenada para usos futuros en investigaciones.
11. El Coordinador General debe poder Insertar, Eliminar y Modificar la información del participante, así como monitorear el desarrollo del *Cuaderno de Bitácora*.

Figura N° 2 – Pantalla del Cuaderno de Bitácora

En la versión en línea del *Cuaderno de Bitácora* se realizaron algunos cambios de contenido, en base a una revisión bibliográfica sobre el tema y los resultados de las entrevistas realizadas a los actores del programa de formación.



Estimado Coordinador:

Bienvenido al "Cuaderno de Bitácora de Aprendizaje para la Creación y Fortalecimiento de Microempresas" en línea. Esta página contiene un menú con las diversas funciones que puedes ejercer como Coordinador General ó Coordinador de Grupo en cuanto a la Gestión de:

- Coordinadores.
- Instructores.
- Participantes.
- Programas.

Al ingresar a cada una de estas opciones del menú encontraras una pequeña explicación de las respectivas actividades que puedes realizar.



El *Cuaderno de Bitácora* en sistema web da acceso a cuatro actores del Programa para Formación de Emprendedores: 1) Coordinador General, 2) Asesores ó Coordinador de Grupo, 3) Instructores y 4) Emprendedores.

A continuación se presentan los roles que tienen cada uno de los actores que participan en el Programa para Formación de Emprendedores, tanto en su modalidad virtual como presencial:

Cuadro N° 1. Actores y roles en el Cuaderno de Bitácora

ACTOR	ROL
1. Coordinador General.	Crear y gestionar los programas de formación.
2. Emprendedores.	Completar las 3 secciones de los Cuadernos de Bitácora. Lo que implica: búsqueda de información, reflexión, organización de ideas, etc. Concluye con la elaboración del Plan de Negocios.
3. Asesores ó Coordinador de Grupo.	Revisar y realizar observaciones a los Cuadernos de Bitácora de cada emprendedor. Evaluación de los cuadernos.
4. Instructores.	Tiene la posibilidad de revisar los Cuadernos de Bitácora para identificar aspectos a profundizar en el dictado de los módulos.

Fuente: Elaboración propia.

El *Cuaderno de Bitácora* fue utilizado por primera vez en sistema web en el Programa Virtual para Formación de Emprendedores a finales del año 2011, los detalles de dicho programa se presentan a continuación.

II.- El Programa Virtual para Formación de Emprendedores

El Programa Virtual para Formación de Emprendedores fue diseñado en base a la experiencia acumulada por el INFOEM y la UNIMET desde el año 2004 en la formación de emprendedores y microempresarios bajo modalidad presencial.

El programa fue denominado “Construyo mi emprendimiento: Programa virtual para Formación de Emprendedores”, donde el objetivo general era estimular la capacidad emprendedora de los participantes, para lograr el desarrollo de su idea de negocio a través de la elaboración del Plan Estratégico de Empresa.

En función a dicho objetivo general se organizó el contenido de forma modular, los cuales se presentan a continuación:

Cuadro N° 2 – Contenido del Programa Virtual para Formación de Emprendedores.

N°	Módulos	Objetivos
I	Competencias Personales del Emprendedor	“Facilitar en los participantes los conocimientos y herramientas necesarias para promover un proceso de reflexión para identificar las competencias personales que les permita visualizarse como seres integrales, siempre en la búsqueda de su éxito personal y por ende, como emprendedores”
II	Análisis de tu oportunidad de negocio	“Motivar y guiar al participante para definir o reinventar una idea de negocio susceptible de ser evaluadas con criterios empresariales para su posterior materialización, considerando como elemento clave las capacidades e intereses del emprendedor.”
III	Diseñando la gestión de tu empresa	“Proporcionar a los participantes metodologías y técnicas necesarias para diseñar la gestión de su empresa, sobre la base de un conocimiento profundo de las mismas y de los procesos que la integran.”
IV	Gestionando las finanzas de tu empresa	“Sensibilizar a los participantes en relación a la importancia de una adecuada gestión administrativa y financiera en la empresa, a través de la comprensión de los elementos que la integran.”
V	Elaborando el Plan Estratégico de tu Empresa	“Guiar al participante en el conocimiento y preparación de su proyecto para la creación y/o desarrollo de su negocio, en términos suficientes para ser presentarlo a cualquier actor clave en su ejecución y sostenibilidad.”

Fuente: INFOEM, 2011.

En función al diseño se estimó que los participantes debían dedicar como mínimo 8 horas semanales, para completar la formación de manera exitosa. Esta dedicación fue organizada por los emprendedores en función a su disponibilidad, brindándole flexibilidad de horario para la formación. Estos tiempos de dedicación permitían desarrollar el programa de formación en 9 semanas, es importante señalar que la entrega de los *Cuadernos de Bitácora* fueron organizadas en secuencia, así pues, para avanzar a la Sección 2, el participante debe haber culminado la Sección 1 y el Módulo 3, para avanzar a la sección 3, desde haber culminado todos los módulos y las secciones previas. A continuación se presenta el cronograma del programa de formación:

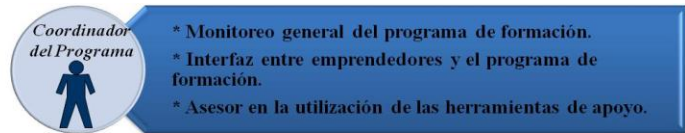
Cuadro N° 3 – Cronograma del Programa Virtual para Formación de Emprendedores

Módulo	Semanas
Módulo 1	1
Módulo 2	2
Entrega del Cuaderno de Bitácora 1	3
Módulo 3	4
Módulo 4	5
Entrega del Cuaderno de Bitácora 2	6
Módulo 5	7
Entrega del Cuaderno de Bitácora 3	9

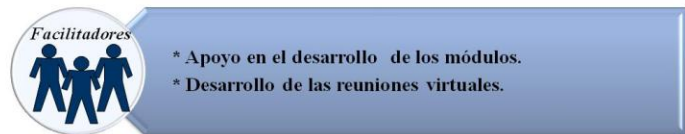
Para el despliegue del programa se realizó sobre la base de una estructura organizativa de apoyo que estaba articulada en tres niveles, en el primero se ubicaba el Coordinador del Programa, quien tenía cinco (5) actividades primordiales dentro del programa: 1) el monitoreo general del despliegue del programa, 2) ser la interfaz entre las instituciones involucradas en el despliegue del programa, 3) apoyo externo a los Asesores, 4) control de los contenidos de los módulos y 5) articulador de iniciativas y oportunidades.

Figura N° 3 – Estructura de apoyo

En el segundo nivel de la estructura organizativa del programa se ubicaron los Asesores, quienes revisaron y comentando los Cuadernos de Bitácora de los participantes del programa; a través del sistema web.



En el tercer y último nivel están los facilitadores de los módulos quienes debían revisar el contenido de los mismos al inicio del programa y guiar las reuniones virtuales que se realizaban en cada módulo.



Para el desarrollo del Programa Virtual para Formación de Emprendedores se diseñó una estructura que implicaba el uso de varios espacios virtuales, el primero de ellos el Cuaderno de Bitácora en sistema web, donde los emprendedores organizaban sus ideas para concluir en su Plan de Negocio.

El segundo espacio está integrado por los módulos con contenidos teóricos y prácticos para apoyar la reflexión de los participantes sobre su idea de negocio y por último estaban las reuniones virtuales, las cuales eran desarrolladas a través de video conferencias conducidas por los instructores, donde se trabajaban dudas puntuales de los emprendedores sobre los temas específicos de cada módulo. En las siguientes figuras se muestran la estructura del programa y los espacios donde las mismas se desarrollaban.

Figura N° 4 – Estructura del Programa Virtual para Formación de Emprendedores



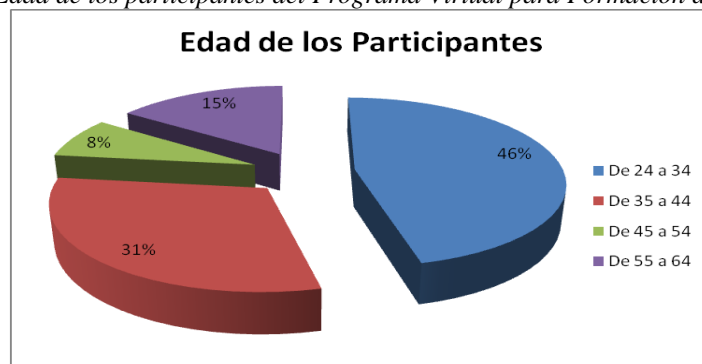
Figura N° 5 – Estructura del Programa Virtual para Formación de Emprendedores



El Programa Virtual para Formación de Emprendedores fue financiado con recursos obtenidos por el INFOEM a través de aportes realizados por empresa de la zona en el marco de la Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación (LOCTI). En este sentido este programa fue pensado como una prueba piloto de la modalidad virtual de una actividad que se venía desarrollando con éxito en el formato presencial, por lo que fue realizada con una promoción controlada del mismo.

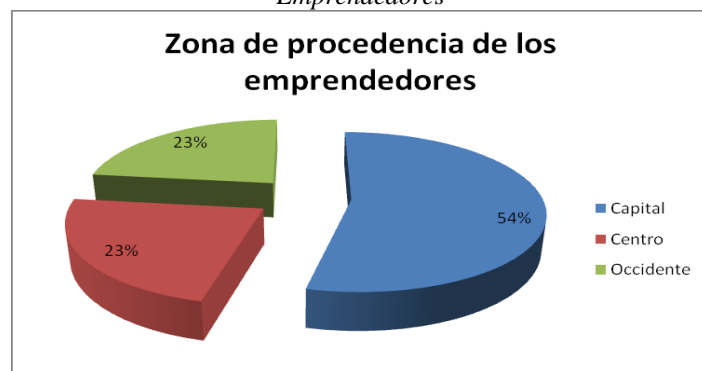
Se recibieron 18 planillas de inscripción para el programa, el cual estaba diseñado en su formato piloto para un mínimo de 10 participantes y un máximo de 15. De estos 18 emprendedores fueron seleccionado 13 personas, cuyos datos generales se presentan a continuación.

Gráfico N° 1 – Edad de los participantes del Programa Virtual para Formación de Emprendedores



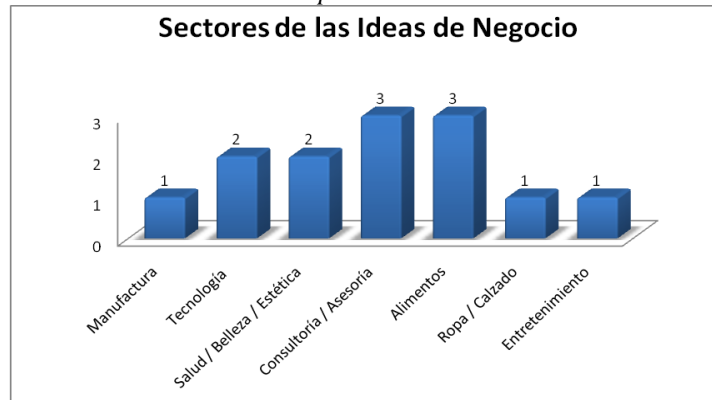
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 2 – Zona geográfica donde se ubican los participantes del Programa Virtual para Formación de Emprendedores



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 3 – Sector de las ideas de negocio de los participantes del Programa Virtual para Formación de Emprendedores



Fuente: Elaboración propia.

Cuadro N° 4 – Nivel de formación de los participantes del Programa Virtual para Formación de Emprendedores

Nivel Educativo	N°
Ing. Químico	2
Economista	1
Lic. Administración	2
Ing. Electrónico	1
Ing. Industrial	1
Instrumentista	1
Ing. de Sistemas	1
TSU Informática	1
Contador	1
Médico	1
Historiador	1

Fuente: Elaboración propia.

Durante el desarrollo del Programa Virtual para Formación de Emprendedores fueron desarrolladas las actividades programadas según cronograma. En cuanto al desempeño de los participantes se obtuvo lo siguiente: Tres (3) de los emprendedores culminaron el programa de forma exitosa, cinco (5) lograron completar más del 50% del programa, tres (3) de los participantes completaron menos del 30% del programa y dos (2) desarrollaron menos del 10% del mismo.

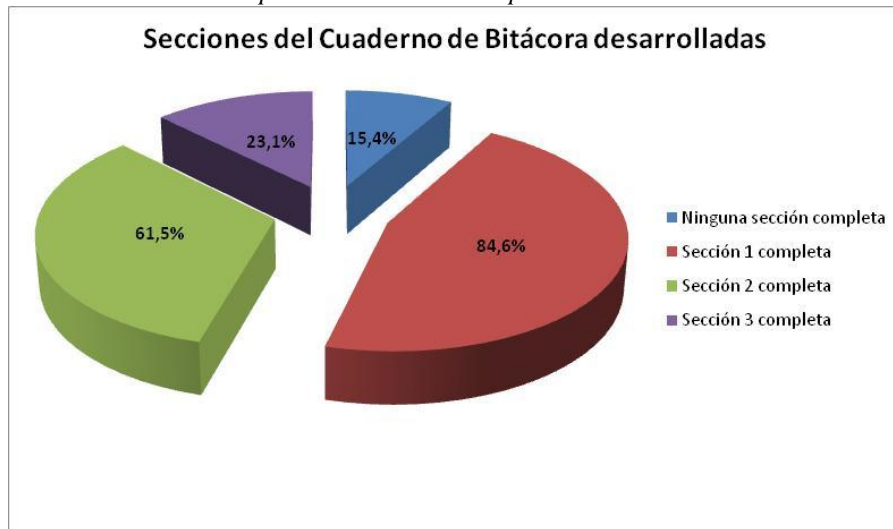
En la siguiente sección se exponen los resultados más relevantes en cuanto al uso del *Cuaderno de Bitácora* se refiere.

III.- Resultados obtenidos en el uso del Cuaderno de Bitácora para los participantes del I Programa Virtual de Formación de Emprendedores

El *Cuaderno de Bitácora* como herramienta para la formación en modalidad virtual de los emprendedores se constituyó como el elemento clave del programa, a continuación se sistematizan los principales resultados en función a su uso.

- a) El *Cuaderno de Bitácora* en sistema web permitió realizar una asesoría a distancia de los emprendedores. Contando con una comunicación entre emprendedor y asesor en tiempo real, organizada en función a estructura de la herramienta.
- b) Las secciones del Cuaderno de Bitácora presentaron nivel de dificultad distinta para los emprendedores, lo cual se evidenció en función a la culminación de las mismas por los participantes. Estos niveles de desarrollo se presentan en la siguiente gráfica:

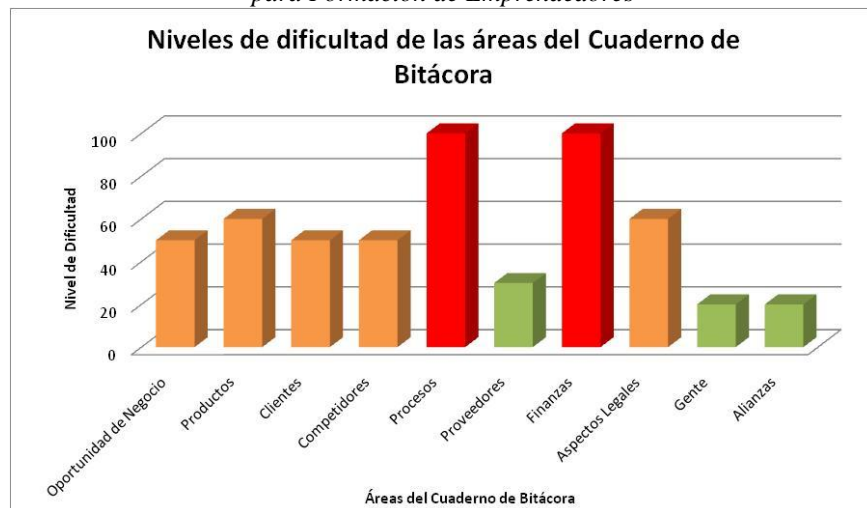
Gráfico N° 4 – Secciones del Cuaderno de Bitácora desarrolladas por los participantes del Programa Virtual para Formación de Emprendedores



Fuente: Elaboración propia.

- c) Dentro de los temas que integran el Cuaderno de Bitácora se identificaron diversas áreas de dificultad para los emprendedores, las mismas fueron apreciadas en función al nivel de desarrollo de las mismas, el cual fue determinado a partir de la evaluación realizada por los Asesores. Estos resultados se presentan en la siguiente gráfica:

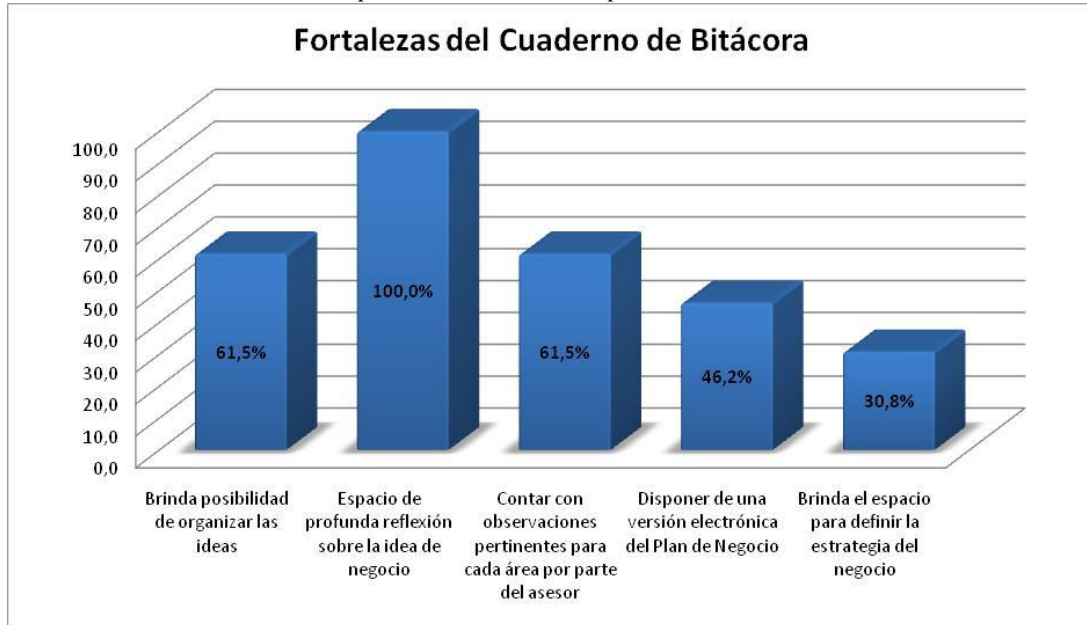
Gráfico N° 5 – Niveles de dificultad del Cuaderno de Bitácora para los participantes del Programa Virtual para Formación de Emprendedores



Fuente: Elaboración propia.

- d) Como principal fortaleza del Cuaderno del Bitácora se ubica la posibilidad que brinda para una reflexión profunda y organizada sobre el emprendimiento a desarrollar, a continuación se presentan las fortalezas identificadas por los participantes:

Gráfico N° 6 – Fortalezas del Cuaderno de Bitácora identificadas por los participantes del Programa Virtual para Formación de Emprendedores



Fuente: Elaboración propia.

- e) Es importante destacar que se comprobó que el objetivo del programa de formación para los emprendedores no es la elaboración del Plan de Negocio, el mismo es la excusa para reflexionar sobre los aspectos fundamentales del emprendimiento, en este sentido el Cuaderno de Bitácora de aprendizaje se ubica como la herramienta que organiza y facilita ese proceso de reflexión para los emprendedores.

IV.- Potencialidad del Cuaderno de Bitácora para investigaciones en el área de emprendimiento

A partir de la base de datos que es alimentado por el Cuaderno de Bitácora es posible el desarrollo de diversas investigaciones en el área del emprendimiento, a continuación se listan estas opciones:

- Análisis de contenido: El lenguaje capta el imaginario de los emprendedores, en este sentido surgen varias preguntas de investigación; ¿Cómo expresan los emprendedores sus ideas de negocio?, ¿Existen algunas buenas prácticas que ayuden a visualizar las ideas de negocio?
- Es posible definir algunas particularidades en función a grupos de emprendedores (nivel académico, nivel socioeconómico, género, edad, ubicación geográfica), estas particularidades pueden estar asociadas a áreas de dificultad, lenguaje, temas de interés, etc.
- Análisis de sectores de emprendimiento: ¿Existen algunas buenas prácticas que ayuden a visualizar las ideas de negocio en cada sector?, ¿Cuáles son las particularidades de los emprendedores según el sector de emprendimiento y otros aspectos de clasificación tales como: nivel académico, nivel socioeconómico, género, edad, ubicación geográfica, etc.?

- Estrategias pedagógicas en el área de emprendimiento: la identificación de metodologías instrucciones que faciliten el desarrollo de los Planes de Negocio como herramienta para la reflexión de los emprendedores, gracias a la sistematización y seguimiento continuo de los mismos a través del *Cuaderno de Bitácoras*.
- Facilidad para estudios comparativos en la Red Motiva

Referencias Bibliográficas

INFOEM (2011): “Diseño instruccional del Programa Virtual para Formación de Emprendedores. Documento interno”. Caracas, Venezuela.

VARGAS, A. y RODRÍGUEZ, F. (2008): “El Cuaderno de Bitácora de Aprendizaje para la Creación y Fortalecimiento de Microempresas: Una herramienta de apoyo para los emprendedores”. Ponencia presentada en el IX Encuentro Internacional de Emprendeduría y Creación de Empresas, Red MOTIVA. Universidad de Guanajuato, México.

CUERVO, A. (2004): “Creación empresarial: sobre los empresarios”. Ponencia presentada en el I Congreso Internacional y V Seminario Red MOTIVA. Universidad de Valencia, España.

DOLABELA, F. (2005): “Taller del Emprendedor”. UNR Editora y HomoSapiens Ediciones.

TIMMONS, J., SPINELLI, S. (2007): “New Venture Creation. Entrepreneurship for the 21st Century”. McGraw Hill. 7th Edition.